

Cẩm nang nhà quản lý

TIÊU CHUẨN DÙNG NGƯỜI

của **500** tập đoàn
hàng đầu thế giới



Cẩm nang nhà quản lý

Tiêu chuẩn dùng người của 500 tập đoàn hàng đầu thế giới

Bản quyền © Công ty TNHH Văn hóa Hương Thủy

()

?

?

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

Mục lục

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

LỜI GIỚI THIỆU

CHƯƠNG I PHẨM CHẤT CỦA NHÂN VIÊN LÀ GÓC RỄ CỦA TẤT CẢ

I. THÀNH TÍN

II. TƯ TIN

III. NĂNG LỰC HỌC TẬP

IV. TINH THẦN ĐỒNG ĐỘI

V. TIÊU CHUẨN DÙNG NGƯỜI CỦA MOTOROLA

VI. TIÊU CHUẨN DÙNG NGƯỜI CỦA SHELL

CHƯƠNG II COI TRỌNG CẢ SỰ TÔN NGHIÊM CỦA NHÂN VIÊN VÀ LỢI NHUẬN CỦA DOANH NGHIỆP

I. TÔN TRỌNG NHÂN TÀI, LẤY CON NGƯỜI LÀM GỐC

II. TÔN TRỌNG VÀ KHOAN DUNG - MOTOROLA

III. TÔN TRỌNG MỖI MỘT NHÂN VIÊN - FORD

IV. CHÚ TRỌNG XÂY DỰNG TINH THẦN LÀM CHỦ CỦA NHÂN VIÊN - SIEMENS

V. TÔN TRỌNG NHÂN VIÊN DỪNG CẢM XÔNG LÊN PHÍA TRƯỚC - IBM

VI. TÔN TRỌNG VÀ TÍN NHIỆM NHÂN VIÊN - PHILIP

VII. TIN TƯỞNG VÀ TÔN TRỌNG ĐẦY ĐỦ NHÂN VIÊN - HP

CHƯƠNG III NHÂN VIÊN VÀ DOANH NGHIỆP CÓ GIÁ TRỊ QUAN THỐNG NHẤT

I. GIÁ TRỊ QUAN CÁ NHÂN VÀ GIÁ TRỊ QUAN DOANH NGHIỆP

II. LẤY GIÁ TRỊ QUAN LÀM LINH HỒN - KODAK

III. SÁU GIÁ TRỊ QUAN LỚN - INTEL

IV. THÔNG QUA GIÁO DỤC BỒI DƯỠNG TINH THẦN DOANH NGHIỆP - TRATSUSHITA

V. NHỮNG QUAN ĐIỂM TRONG VIỆC QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA ERICSSON

VI. TINH THẦN SO-NI CỦA CÔNG TY SONY

CHƯƠNG IV BỒI DƯỠNG CHUYÊN MÔN VÀ NÂNG CAO GIÁO DỤC LÀ CỘI NGUỒN TỒN TẠI MÃI MÃI CỦA CƠ NGHIỆP

I. ĐÔNG LỰC KHÔNG BAO GIỜ CAN ĐỀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP HIỆN ĐẠI ĐÓ LÀ – BỒI DƯỠNG HUẤN LUYỆN VÀ GIÁO DỤC

II. HỆ THỐNG BỒI DƯỠNG HUẤN LUYỆN CỦA KENTUCKY

III. PHƯƠNG THỨC BỒI DƯỠNG HUẤN LUYỆN CỦA TẬP ĐOÀN CHÍNH ĐÀI

VI. PHƯƠNG THỨC BỒI DƯỠNG HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN CỦA HAI-O

V. BỒI DƯỠNG HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN CỦA Ê-LI-ÁT

VI. PHƯƠNG PHÁP BỒI DƯỠNG HUẤN LUYỆN CỦA MATSUSHITA

CHƯƠNG V TIN TƯỞNG PHÁI NỮ KHÔNG THUA KÉM GÌ PHÁI NAM

I. TÔN TRỌNG PHÁI NỮ, KHÔNG TÔN TRỌNG GIỚI TÍNH

II. KODAK TRONG DUNG PHỤ NỮ

III. SỰ QUAN TÂM ĐẶC BIỆT TỚI PHỤ NỮ

IV. “NỘI CÁC NHÀ BẾP” CỦA GE (ĐIÊN MÁY GENERAL)

CHƯƠNG VI ĐỀ CAO KẾT HỢP GIỮA ĐA NGUYÊN HOÁ VÀ NỘI ĐỊA HOÁ

I. ĐA NGUYÊN HÓA VÀ NỘI ĐỊA HÓA NHÂN TÀI – XU THẾ CHIẾN LƯỢC NHÂN TÀI TƯƠNG LAI

II. BẢN ĐỊA HOÁ NHÂN TÀI - TINH TÚY CỦA SÁCH LƯỢC DÙNG NGƯỜI CỦA COCA-COLA

III. CHÍNH SÁCH DÙNG NGƯỜI ĐA NGUYÊN HOÁ CỦA WAL-MART

IV. TOÀN CẦU HOÁ, ĐA NGUYÊN HOÁ VÀ BẢN ĐỊA HOÁ NHÂN TÀI - L'OREAL

V. XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ NHÂN TÀI ĐA NGUYÊN HOÁ - SISCO

VI. CHIẾN LƯỢC BẢN ĐỊA HOÁ NHÂN TÀI CỦA PRUDENTIAL (TRUNG QUỐC)

CHƯƠNG VII COI TRỌNG GIAO LƯU VÀ XÂY DỰNG KÊNH GIAO LƯU

I. GIAO LƯU TRONG QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP HIỆN ĐẠI

II. KHÔNG ĐÁU KHÔNG CÓ SỰ GIAO LƯU WAL-MART

III. ĐỐI THOẠI VỚI CPD - SIEMENS

IV. CƠ CHẾ GIAO LƯU CỦA CITI

V. HỆ THỐNG GIAO LƯU Ý KIẾN NHÂN VIÊN CỦA CÔNG TY Đİ-TƠ-NI

CHƯƠNG VIII KHÍCH LÊ ĐÚNG CÁCH, THƯỜNG PHẠT CÓ CĂN CỨ, KHEN THƯỞNG ĐÚNG PHƯƠNG PHÁP

I. SỰ PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP KHÔNG THỂ TÁCH RỜI KHEN THƯỞNG KHÍCH LÊ

II. CƠ CHẾ KHEN THƯỞNG KHÍCH LÊ KHÁC BIỆT CỦA GALANT

III. CẢI CÁCH THẺ CHẾ KHEN THƯỞNG KHÍCH LÊ CỦA MICROSOFT

IV. KHEN THƯỞNG KHÍCH LÊ NỘI BỘ CỦA MOTOROLA

V. “KHEN THƯỞNG KHÍCH LÊ MỤC TIÊU” CỦA CÔNG TY SONY

CHƯƠNG IX DÙNG NGƯỜI VÌ TÀI, HIỆU QUẢ TRÊN HẾT

I. THEO ĐUỔI VƯỢT TRỘI, HIỆU SUẤT HÀNG ĐẦU

II. ĐỂ NHÂN TÀI AI CŨNG CÓ THU HOẠCH - SONY

III. THÔNG QUA NHÂN VIÊN NẮM GIỮ CỔ PHẦN NÂNG CAO HIỆU SUẤT DÙNG NGƯỜI - MERCEDES BENZ

IV. DÙNG MẮT MẠNH CỦA TỪNG NGƯỜI, HỢP TÁC TỐT ĐẸP - HONDA

V. TUỖ VIỆC DÙNG NGƯỜI - CHRYSLER

CHƯƠNG X TÍNH NHÂN ĐẠO TRONG TIÊU CHUẨN QUẢN LÝ NGƯỜI VÀ DÙNG NGƯỜI

I. TÌM KIẾM ĐIỂM CÂN BẰNG GIỮA CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG

II. QUAN TÂM TỚI MỌI VẤN ĐỀ CỦA NHÂN VIÊN - TẬP ĐOÀN MAC VÀ SPENCER

III. LÀM CHO NHÂN VIÊN THẬT SỰ TRỞ THÀNH NGƯỜI CHỦ CÔNG TY - HP

IV. GIAI ĐIỆU XANH CỦA IBM

V. XÂY DỰNG CÔNG TY THÀNH NHÀ CỦA NHÂN VIÊN - CÔNG TY KODAK

VI. COI TRỌNG KHAI THÁC NHÂN TÀI, QUAN TÂM TỚI ĐỜI SỐNG CỦA NHÂN VIÊN - CÔNG TY ĐIỆN KHÍ MATSUSHITA

VII. CÂN BẰNG CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG CỦA NHÂN VIÊN - MOTOROLA

TIÊU CHUẨN HÀNG ĐẦU VỀ TỔ CHẤT NHÂN VIÊN ĐƯỢC 500 DOANH NGHIỆP HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI CÔNG NHẬN

LỜI GIỚI THIỆU

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

Trong môi trường xã hội năng động hiện nay, các bạn trẻ dường như đều đã chuẩn bị cho mình những hành trang cần thiết để bắt đầu bước vào những công việc mới đầy thử thách nhưng không thiếu thú vị. Tuy nhiên, bên cạnh việc trang bị những kiến thức chuyên môn, việc tìm hiểu về chiến lược tuyển dụng như chính sách sử dụng nhân sự của công ty nơi mình dự định xin việc sẽ giúp ích rất nhiều cho bạn để đưa ra được quyết định đúng đắn và chiến thắng ở các vòng phỏng vấn.

Với mong muốn giúp đỡ các bạn trẻ, chúng tôi xin giới thiệu cuốn sách “Tiêu chuẩn dùng người của 500 tập đoàn hàng đầu thế giới”. Cuốn sách không đơn thuần chỉ mang tính thống kê mà còn là một công trình nghiên cứu có tính hệ thống về sự liên hệ mật thiết giữa sự tồn tại, phát triển của các tập đoàn kinh tế với chính sách tuyển dụng và sử dụng nhân sự của họ..

Hy vọng rằng cuốn sách sẽ đem lại cho các bạn nhiều điều bổ ích, thú vị..

Chúc các bạn thành công!!

Nhà xuất bản Văn hoá - Thông tin

CHƯƠNG I

PHẨM CHẤT CỦA NHÂN VIÊN LÀ GỐC RỄ CỦA TẤT CẢ

I. THÀNH TÍN

Hiện nay, “thành tín” đang là một trong những đề tài mà mọi người hay nói tới nhất.

Vậy thành tín là gì? Thành tín, tức là thành thực, không lừa dối, giữ lời hứa, thực hiện lời hứa, từ đó giành được sự tín nhiệm của người khác. Thành tín là gốc rễ của xây dựng đạo đức, nhưng đối với một doanh nghiệp, thành tín là một thứ tài nguyên vô cùng quý báu. Thành tín là một trong những nhân tố không thể thiếu đối với sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Thành tín có vai trò cực kỳ quan trọng đối với việc xây dựng và bảo vệ hình tượng doanh nghiệp, tăng cường sức cạnh tranh trên thị trường của doanh nghiệp.

Người xưa nói, nhân vô tín nhi bất lập. Nhìn nhận thành tín bằng thái độ như thế nào, xây dựng giá trị quan như thế nào, thực ra không phải là chuyện nhỏ. Hãy thử nhìn những nhân vật và doanh nghiệp thành công trên thế giới xem có ai và doanh nghiệp nào là không lấy thành tín làm cái gốc để đứng vững. Vì một chút lợi nhỏ mà bỏ đi chuẩn mực thành tín là bỏ gốc theo ngọn, cuối cùng sẽ không được gì. Thành tín là một mỹ đức, một chuẩn mực, nhất là trong xã hội đầy những cơ hội và thách thức ngày nay, nó càng trở nên quan trọng hơn. Tuy nhiên, cùng với sự phát triển nhanh chóng của nền kinh tế thị trường, ngoài việc quan tâm tới “hiệu ứng đạo đức” của thành tín, người dân còn quan tâm tới “hiệu ứng kinh tế” của nó, quan tâm tới “giá” và “trị” của nó.

Gần đây một nước phương Tây đã xuất bản một cuốn sách có tên là “Trí tuệ của doanh nghiệp”, công bố nội dung điều tra 500 doanh nghiệp hàng đầu trên thế giới hiện nay đã giành được thành công như thế nào. Điều khiến người ta ngạc nhiên là những doanh nghiệp được điều tra không có doanh nghiệp nào nói sự thành công của mình là do điều kiện kỹ thuật. Họ cho rằng “Bí quyết thành công là ở thành tín, có hình tượng doanh nghiệp tốt...” Trong con mắt của những doanh nghiệp lớn này, kinh tế hiện đại là nền kinh tế uy tín. Trong nền kinh tế thị trường, uy tín là tài sản quý báu nhất của doanh nghiệp, là cái mà các loại tài nguyên khác không thể nào sánh kịp. Trong con mắt của các nhà kinh tế học và xã hội học, thành tín là một thứ tài nguyên xã hội, trong thị trường thì gọi nó là “uy tín”. Chỉ có “uy tín”, chủ thể thị trường mới có thể hoàn thành quá trình sản xuất và giao dịch quy mô khổng lồ với giá thành và rủi ro thấp. Còn một khi thiếu loại tài nguyên này, tất cả những vận hành thị trường được xây dựng trên nền tảng uy tín sẽ bị rơi vào đình đốn; những phương thức kinh doanh như vay tín dụng, thương mại quốc tế, giao dịch cổ phiếu, thị trường hàng trả chậm, sẽ không còn tồn tại nữa; thậm chí tiền tệ là vật chuyển tải tín dụng quốc gia cũng sẽ không thể nào tồn tại được, như vậy một ngày nào đó, nếu ta muốn mua một chiếc tivi màu, thì phải kéo cả một xe gạo để lấy hàng đổi hàng, mà chiếc tivi đổi được đem về nhà cũng không có bảo hành.

Tóm lại, thiếu thành tín, kinh tế thị trường tất sẽ sụp đổ. Chúng ta biết rằng, hình tượng tốt của doanh nghiệp bắt nguồn từ sự thành tín của doanh nghiệp. Vậy thành tín của doanh nghiệp có được từ đâu? Đó là từ nhân viên của doanh nghiệp, từ sự thành tín của mỗi cá nhân. Doanh nghiệp rất cần quan tâm tới sự thành tín của nhân viên.

Ngày nay, nhân tài lưu động tốc độ cao đã gây bối rối cho các doanh nghiệp - do thiếu sự níu giữ chuyên môn đối với nhân tài, một số nhân viên khi thôi việc hoặc không từ biệt, hoặc đem theo bí mật

doanh nghiệp, hoặc cuốn đi tiền tài của doanh nghiệp, hoặc để lại cho doanh nghiệp một đống nợ... Vết thương mà khủng hoảng thành tín nhân tài gây ra cho doanh nghiệp ngày càng lớn.

Để ngăn chặn hiện tượng này, bảo vệ lợi ích thiết thực của đông đảo các doanh nghiệp, thúc đẩy xây dựng sự thành tín của nhân tài, một số doanh nghiệp đã liên kết thành lập “Liên minh nhân tài doanh nghiệp”, dốc sức xây dựng quy phạm thành tín nhân tài doanh nghiệp có “tính dân gian”, “tính thiết thực và tính lâu dài”. Điểm sáng lớn nhất của “Liên minh nhân tài doanh nghiệp” là hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng cơ chế giám sát, kích lệ thành tín nhân tài làm nhiệm vụ của mình, xây dựng một sân chơi tư vấn công cộng độc lập với doanh nghiệp và nhân viên, chức năng cơ sở của sân chơi là “trung tâm tư vấn hồ sơ nhân viên bỏ việc” liên kết các doanh nghiệp gia nhập liên minh thành tín, cung cấp tư vấn thành tín nhân tài một cách khách quan, công bằng cho đông đảo các doanh nghiệp và nhân viên.

Những doanh nghiệp này thông qua bộ phận nhân sự của họ để tiến hành ghi chép khách quan, trung thực đối với độ thành tín trong công tác doanh nghiệp của nhân viên ở các chức vụ hạt nhân, cương vị hạt nhân, và dùng hình thức hồ sơ để đăng ký vào mạng nội bộ của doanh nghiệp. Mỗi một hồ sơ của nhân viên được đăng ký đều có một mật mã, nhân viên có thể đọc được ghi chép của doanh nghiệp về sự thành tín của mình, nhưng không thể đọc được nhận xét về các nhân viên khác. Khi một nhân viên rời khỏi đơn vị, những doanh nghiệp đã xây dựng quan hệ liên minh với các doanh nghiệp khác có thể thông qua doanh nghiệp mà nhân viên đó trước đây đã làm việc để có được đánh giá thành tín của người đó, và lấy đó để quyết định có tuyển dụng nhân viên đó hay không.

Lợi ích của việc làm này là doanh nghiệp có thể quy định và ràng buộc hành vi của nhân viên một cách hữu hiệu hơn, giảm bớt và ngăn chặn hiện tượng vi phạm các quy định, tham ô của nhân viên. Ngoài ra khi tuyển nhân viên mới, doanh nghiệp có căn cứ để kiểm tra kết quả làm việc và thưởng phạt trước đây của nhân viên, từ đó tránh được rủi ro trong dùng người.

Xây dựng hồ sơ thành tín của nhân viên là một biện pháp cần thiết để doanh nghiệp bảo vệ quyền lợi. Còn đối với những nhân viên được xây dựng “hồ sơ thành tín” thì các ghi chép hồ sơ thành tín trong sạch có thể xây dựng được “vốn uy tín” và trở thành công cụ để anh ta đàm phán chức vụ và tiền lương.

Triển vọng của “Liên minh thành tín” rất khó nói, nhưng việc thành lập liên minh này ít nhiều đã đem lại cho những người tìm việc một thuận lợi vì trong xã hội hiện đại, học vấn và kinh nghiệm vẫn chưa đủ, mà còn phải là một người thành tín.

Các doanh nghiệp cho rằng, có một liên minh như vậy rất tốt. Việc xây dựng hồ sơ nghề nghiệp có lợi cho cả doanh nghiệp và cá nhân. Đối với doanh nghiệp nó làm tăng thêm tính chuẩn xác trong việc dùng người.

Hiện nay nhân tài có bốn loại, loại tốt (có cả đức lẫn tài), loại trung bình (có đức thiếu tài), loại kém (đức tài đều yếu), loại nguy hiểm (có tài không có đức). Hồ sơ thành tín giúp ngăn ngừa “loại nguy hiểm” vào doanh nghiệp. Đối với cá nhân, có thể tăng cường chí tiến thủ, ràng buộc, và thúc đẩy bản thân vươn lên.

Nhân viên cũng rất hoan nghênh “Liên minh thành tín”, nhiều người còn hy vọng dựa vào đó có thể tạo được một sự nghiệp chắc chắn. Nếu đúng như doanh nghiệp đã nói, sẽ ghi chép một cách trung thực thành tích cá nhân và cung cấp cho các ông chủ tương lai của nhân viên, thì điều này sẽ là một sự khẳng định đối với nhân viên thành tín, “Hồ sơ thành tín” này đáng được quan tâm. Một số nhân viên cho rằng, “chính vì tồn tại rất nhiều hành vi thất tín, chúng tôi càng muốn phân biệt rõ ranh giới của nó. Hiện nay có “Liên minh thành tín” rồi, chúng tôi có thể dựa vào số hiệu và mật mã của mình để tra tìm,

chứng minh thành tích, uy tín của mình. Quyền uy, khoa học, tiện lợi, hiệu quả cao của phương thức chứng minh này đều rất có lợi cho doanh nghiệp và cá nhân. Là cá nhân, tôi muốn làm việc trong một doanh nghiệp đã xây dựng hồ sơ.”

Mc Donald coi trọng sự trung thành của nhân viên

Nhà lãnh đạo đầu tiên của người khổng lồ trong ngành ăn uống toàn cầu Mc Donald là Crook biết rõ trong cạnh tranh, nhân tài là điều vô cùng quan trọng, vì vậy trong quá trình lãnh đạo Mc Donald, ông ta đã vô cùng coi trọng việc chiêu hiền đãi sĩ, và khi lựa chọn nhân tài, ông ta hết sức coi trọng một điều kiện mà đối với ông ta là không thể thiếu được, đó là nhân viên cần phải trung thực đối với Mc Donald.

Trước khi sáng lập Mc Donald, Crook đã từng cùng một nhân viên tiếp thị tiến hành kinh doanh bàn ghế gấp cho nhà bếp. Về sau ông phát hiện nhân viên tiếp thị này cấu kết với thư ký của mình, bắt chước loại bàn ghế đó, đổi thành tên khác và tung ra thị trường. Trong lúc tức giận, Crook đã đuổi việc họ. Sau này nhân viên tiếp thị đó biết được công ty được thành lập và kinh doanh rất phát đạt, anh ta muốn gia nhập Mc Donald, nhưng Crook đã dứt khoát từ chối. Ông ta nói với nhân viên tiếp thị kia, con người thình thoảng có thể phạm một sai lầm vô tình nhưng phải thành thực. Đối với những hành vi không trung thực thì vĩnh viễn không thể nào tha thứ được, ông ta tuyệt đối sẽ không tha thứ cho hành vi không trung thực của anh ta. Crook rất nghiêm khắc nhưng lại rất quan tâm tới những nhân viên làm việc hết mình, hề có cơ hội là đề bạt. Fred Tenna gia nhập Mc Donald vào tháng 2 năm 1956, ông ta từng lần lượt giữ các chức vụ như giám đốc cửa hàng liên hoàn, chủ quản bộ phận tại Mc Donald. Tháng 1 năm 1968 ông đã trở thành tổng giám đốc của công ty Mc Donald, khi ấy mới 35 tuổi.

Ưu điểm lớn nhất của Fred Tenna là chịu khó, chịu khổ, một mực trung thành, dốc sức vì Mc Donald một cách thiết thực, hơn nữa có đầu óc kinh doanh linh hoạt và tài năng quản lý cao siêu. Sau khi tới công tác tại trụ sở chính của công ty, ông ta cũng không quên đi sâu xuống cơ sở kịp thời phát hiện và giải quyết những vấn đề vướng mắc. Ông có công lớn trong việc tạo ra một chế độ kinh doanh vận hành liên hoàn đồ ăn nhanh nổi tiếng khắp thế giới.

Kodak xây dựng quân đoàn trung thành

Các biện pháp chủ yếu bao gồm:

(1). Cam kết lâu dài

Kể từ năm 1998 trở lại đây, Kodak đã đầu tư 1,26 tỷ đôla Mỹ để củng cố ngành cảm quang trong toàn Trung Quốc. Mục tiêu của Kodak là dựa vào nguồn nhân lực và thị trường của Trung Quốc, cùng với đặc điểm văn hoá của Trung Quốc để xây dựng một “Kodak của Trung Quốc”, chứ không phải là xây dựng một “Trung Quốc Kodak” như mô hình của Nhật Bản, điều này về tâm lý đã gây ấn tượng tốt cho người Trung Quốc.

(2). Bảo đảm phúc lợi

Về việc đãi ngộ nhân viên, Kodak áp dụng rộng rãi các biện pháp như hỗ trợ bảo hiểm dưỡng lão, bảo hiểm y tế cho con nhỏ của nhân viên, bảo đảm sức khỏe của con em của nhân viên, đồng thời cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp và các biện pháp quản lý như điều chỉnh lương mỗi năm, cứ hai năm một lần công ty cấp cho gia đình nhân viên tiền quỹ du lịch 30 ngàn Nhân Dân tệ, dựa vào thành tích trong công việc để phân phối cổ phần của công ty Kodak ở Mỹ và tiền thưởng hàng năm không định kỳ.

(3). Nhân nghĩa rộng lớn

Khi nhân viên rời khỏi công ty, bộ phận nghiệp vụ tổ chức lễ tiễn, để họ có cảm giác không phải bị công ty ruồng bỏ, vẫn là một thành viên của công ty. Những nhân viên sau này quay trở lại Kodak, họ sẽ trung thành hơn, công ty không có bất cứ thành kiến gì, mà càng quý trọng họ. Còn những nhân viên không quay trở lại nữa thì sẽ cảm động vì điều đó, có thể trong tương lai sẽ đem lại cho công ty cơ hội phát triển lớn hơn, như thế sẽ làm cho công ty có một sức sống mãnh liệt. Sự nhân nghĩa như vậy đã hình thành nên “gen” văn hoá của Kodak, truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác. Một nữ nhân viên từng được cử sang trụ sở chính của Kodak ở Mỹ làm việc ba tháng, cô ta cũng được phép đem theo con nhỏ tới Mỹ, và được hỗ trợ thu xếp đưa đón con đi học, sinh hoạt ở Mỹ. Những việc rất tình nghĩa thế này xảy ra hàng ngày ở Kodak, thể hiện rõ sự quan tâm sâu sắc đối với nhân viên của Kodak.

(4). *Kodak dốc sức vào xây dựng một đội quân nhân nghĩa, trung thành, vững bền trên toàn cầu.*

Làm thế nào để bồi dưỡng sự trung thành của nhân viên? Kodak cho rằng cần phải cho họ sự tín nhiệm đầy đủ và bao dung, bởi vì cùng với sự phát triển của xã hội, cảm giác thoả mãn cá nhân của nhân viên ngày càng trở thành nhân tố quan trọng quyết định việc doanh nghiệp phát triển. Kodak biết rằng chỉ khi tạo được bầu không khí giá trị quan và văn hoá này thì mới có thể thu hút rất nhiều người tài giỏi đến và ở lại với Kodak. Trong bầu không khí giá trị quan và văn hoá tràn ngập tình yêu thương và nhân nghĩa, mỗi một nhân viên đều cảm thấy được tôn trọng và được quan tâm đầy đủ phát triển nghề nghiệp tại Kodak.

Tại Kodak, mỗi một nhân viên đều cảm thấy quan điểm của mình được tôn trọng, ủng hộ và thậm chí được thực hiện. Trên cơ sở tôn trọng quan điểm cá nhân, để phát huy giá trị của mỗi một nhân viên, văn hoá đa nguyên hoá của Kodak đã bước vào nền văn hoá có tính bao dung, không chỉ thể hiện ở chỗ nhân viên các màu da khác nhau, văn hoá khác nhau cùng hợp tác làm việc, mà còn thể hiện ở chỗ Kodak sẽ tiếp nhận các loại phương thức tư duy, phương thức hành động khác nhau, tất cả những đổi mới của phương thức tư duy, hành động đều nhằm thực hiện mục tiêu của Kodak, giành lấy thành công trong sự nghiệp, “mỗi một người chính là một kiểu văn hoá” trở thành một chuẩn mực được công nhận.

(5). *Đề ra kế hoạch phát triển cho nhân viên*

Kodak có một kế hoạch phát triển nhân tài chính thức, tên là “Kế hoạch phát triển cá nhân nhân viên”, mỗi một nhân viên vào Kodak đều cần hiểu sự trông đợi của công ty đối với mình, làm thế nào để dựa vào hứng thú và sở trường của bản thân mình để tiến hành thiết kế đời sống nghề nghiệp. Mỗi dịp đầu năm, công ty đều cùng với nhân viên đặt ra mục tiêu công tác của từng năm, yêu cầu mỗi một nhân viên phấn đấu thực hiện mục tiêu của mình trong năm mới. Nhân viên và cán bộ quản lý nói về kế hoạch phát triển của mình, đưa ra kế hoạch công tác của năm đó. Thông qua thảo luận kế hoạch phát triển cá nhân, nhân viên có thể phát hiện ra những mặt mạnh và mặt yếu của mình.

Kodak rất đề cao việc nhân viên có kinh nghiệm giúp đỡ nhân viên mới trong công việc, đây cũng là một kiểu huấn luyện kết hợp trong công tác hàng ngày, là một trong những phương pháp quan trọng của việc phát triển nhân tài của Kodak. Công ty còn phân cho nhân viên có triển vọng một người chỉ đạo có kinh nghiệm, trong công việc và trong sinh hoạt nhân viên có thể trao đổi với người đó để nhận sự giúp đỡ, từ đó có thể trưởng thành nhanh hơn.

Sáu bộ phận nghiệp vụ lớn của Kodak mỗi năm đều thực hiện luân phiên cương vị chức năng trong bộ phận nghiệp vụ của mình, đồng thời thường xuyên tiến hành luân phiên công tác, để nhân viên làm công việc của những bộ phận chức năng khác nhau, hiểu rõ hơn chiến lược phát triển và lĩnh vực nghiệp vụ của Kodak, qua đó tạo cơ hội để họ rèn luyện thành nhân tài “nhiều mặt” kiểu phức hợp.

Những nhân viên có biểu hiện xuất sắc sẽ có cơ hội triển khai công tác tại các công ty Kodak ở nước

ngoài hoặc ở trụ sở chính tại New York, từ Trung Quốc lục địa, Singapore, Hồng Kông, Đài Loan, tới các nước khác thuộc khu vực Châu Á - Thái Bình Dương, tới trụ sở chính Rochester ở New York của Mỹ. Thông qua kiểu thăng tiến cương vị và thay đổi môi trường làm việc này, có thể đạt tới mục đích rèn luyện và phát triển nhân tài.

(6). *Giao lưu thông suốt*

Sự giao lưu giữa nhân viên và lãnh đạo của Kodak vô cùng linh hoạt.

Công ty luôn kịp thời nắm bắt suy nghĩ của nhân viên, tạo mọi điều kiện cho sự phát triển của nhân viên. Trong công việc, thông qua nhiều cơ hội rèn luyện và học tập nhằm nâng cao bản thân, nhân viên còn có thể học được qua cấp trên, đồng nghiệp và thậm chí cả cấp dưới của mình. Kênh giao lưu được kiện toàn đã tạo điều kiện cho việc giao lưu thông suốt. Công ty sẽ định kỳ tiến hành đánh giá thành tích, hiệu quả công việc của nhân viên. Lãnh đạo của Kodak sẽ ngồi lại, trao đổi và giao lưu trực tiếp với nhân viên, nhìn lại một năm công tác, khẳng định và biểu dương đối với những mặt làm tốt, những chỗ làm chưa tốt để hy vọng làm tốt hơn trong năm tới. Lãnh đạo cũng có cơ hội thông qua nhân viên tìm hiểu xem có những việc gì họ không thể giải quyết được cần giám đốc hỗ trợ.

II. TỰ TIN

Tự tin là tiền đề và nền tảng của sự thành công. Tự tin là tố chất tâm lý cần có của nhân tài thành công trong thế kỷ 21, cũng là một trong những yêu cầu tố chất cơ bản đối với nhân viên của doanh nghiệp đặc biệt là những doanh nghiệp lớn như 500 doanh nghiệp hàng đầu thế giới.

Tự tin còn gọi là lòng tự tin, là trạng thái tâm lý tin tưởng vào năng lực của mình của một người, tức khuynh hướng tâm lý tin tưởng bản thân mình có năng lực thực hiện mục tiêu mà mình đã định ra. Kỳ thực, tự tin trước tiên là xuất phát từ sức mạnh nội tâm. Tự tin được xây dựng trên cơ sở nhận biết chính xác đối với bản thân, đánh giá chính xác và khẳng định tích cực đối với thực lực của mình, là thành phần quan trọng của ý thức bản thân, là một kiểu biểu hiện của sức khỏe tâm lý, là điều kiện tâm lý có lợi để thành công trong học tập, sự nghiệp.

Biểu hiện cơ bản của tự tin là: Có thể tỏ rõ nhu cầu của mình; có thể phán đoán rõ ràng sự đúng sai của sự việc; có tinh thần mạo hiểm dũng cảm; không ngừng duy trì cân bằng trạng thái tâm lý.

Chỉ cần có tự tin, người khác có thể làm được thì mình cũng có thể làm được. Tự tin là nguồn gốc động lực để chúng ta theo đuổi mọi thứ. Thất bại là hố sâu trên đường đời, người tự tin bước được qua rồi sẽ có lối thoát và hy vọng.

Sự phát triển nhanh chóng của công ty không thể tách rời khỏi hệ thống quản lý hoàn thiện, càng không thể tách rời khỏi sự cống hiến của những nhân viên có tố chất cao. Doanh nghiệp yêu cầu nhân viên trước hết phải tràn đầy lòng tin, trạng thái tâm lý ngay thẳng, tiếp đến cần cố gắng nâng cao tố chất và năng lực, nắm bắt mọi cơ hội thể hiện bản thân, cuối cùng còn cần mỗi nhân viên phải có tinh thần hợp tác đồng đội.

Nhân viên cần tự tin, tràn đầy tự tin đối với bản thân mình. Điểm này rất quan trọng. Nếu như bạn luôn nói: “Mình không ổn, mình không ổn”, thì cuối cùng bạn sẽ không ổn thật. Nếu như bạn không ngừng lặp đi lặp lại nói hàng triệu lần: “Mình sẽ chết, mình sẽ chết”, có thể bạn sẽ chết thật. Vì vậy cần tự tin, cần dũng cảm thể hiện mình. Thi tuyển việc làm cũng vậy, khi bạn thi tuyển vào một chức vụ nào đó nhất định cần tự tin, tin tưởng mình nhất định là làm được. Trong lòng bạn cần nghĩ thế này: Không phải là bạn sắp sửa lựa chọn cái tốt nhất, mà là cái tốt nhất sắp sửa lựa chọn bạn.

Khi thi ứng đáp việc thể hiện bản thân đặc biệt quan trọng. Làm thế nào để gây ấn tượng tốt đẹp cho người chấm thi?

Khi mặt đối mặt với người chấm thi nhất định cần tự tin. Người phương Tây không tin tưởng vào cái gọi là khiêm tốn, vì vậy trả lời câu hỏi tuyệt đối không được áp a áp úng, được thì nói là được, không được cũng để cho đối phương tin rằng không được.

Có một câu chuyện thi ứng đáp kinh điển có thể chứng minh sự quan trọng của tự tin như sau. Nghề nghiệp của chủ nhân câu chuyện là biên tập viên văn học, nhưng chức vụ mà anh ta thi vào có liên quan tới máy tính.

Khi người chấm thi hỏi anh ta “Học đại học là học chuyên ngành văn học, sao lại có thể thi vào vị trí này?”, Anh ta trả lời, “Tôi có khả năng làm tốt bất cứ việc gì, những người học tự nhiên học tốt máy tính không có gì đáng nói. Tôi học văn học lại học giỏi máy tính mới thực sự chứng minh rằng năng lực thích ứng của tôi rất mạnh, vì vậy tôi có thể nhanh chóng thích ứng với môi trường mới”. Thế là người chấm thi đã cho anh ta qua.

Còn có một điều thú vị hơn, anh ta không những chuyên môn không giỏi, tiếng Anh còn đặc biệt kém, anh ta nói gì người chấm thi cũng hoàn toàn không hiểu, người chấm thi đòi gọi phiên dịch, anh ta nói, đó là anh cần phiên dịch, tôi không cần. Cuối cùng người chấm thi không còn cách nào khác cũng cho anh ta qua. Vì vậy nói, bất luận là dùng chuyên môn gì để thi trước tiên bản thân mình không thể trong lòng trống rỗng, vì vậy, tự tin là điều quan trọng hàng đầu.

Ngoài ra, hãy xét tới nghề nghiệp của bản thân người chấm thi một chút, có lẽ có thể tăng thêm cho bạn một chút tự tin. Họ có thể phạm phải hai loại sai sót, một là tuyển dụng người không đủ tiêu chuẩn, hai là từ chối những người đủ tiêu chuẩn. Nếu như người chấm thi thường xuyên từ chối những nhân tài đủ tiêu chuẩn và tuyển dụng những người không đủ tiêu chuẩn, như vậy anh ta sẽ để lại ấn tượng xấu trước lãnh đạo, người chấm thi cũng không muốn phạm phải sai sót kiểu này. Vì vậy, mục đích thi tuyển của bạn là nói cho người chấm thi biết, từ chối bạn thì anh ta sẽ phạm phải sai lầm loại thứ hai. Nghĩ như vậy, bạn sẽ tự tin ung dung hơn nhiều.

Ngoài ra, người chấm thi có thể sẽ hỏi bạn những câu như động cơ thi tuyển của bạn là gì, hoặc hỏi bạn một số kiến thức liên quan tới nghề nghiệp đó, thực ra những cái đó đều thể hiện người chấm thi đang giết thời gian. Nếu như ngay từ đầu hỏi bạn loại câu hỏi này, thì gần như là bạn đã qua được rồi. Cuối cùng, chú ý trả lời thẳng vào câu hỏi, không nên vòng vo nhiều lời.

Vậy trở thành một người tự tin, trước hết bạn cần phải chuẩn bị tốt những tâm lý dưới đây:

1. Nhận định một cách đầy đủ mình thật sự cần cái gì, đây là quyền lợi của bản thân bạn.
2. Nhận định cái mà mình cần liệu có công bằng đối với người khác hay không, điều này phản ánh quyền lợi của người khác.
3. Trình bày rõ nhu cầu của mình, để người khác hiểu.
4. Chuẩn bị tốt để cố gắng, vượt qua thử thách vì nhu cầu của mình.
5. Giữ tâm trạng bình tĩnh, cho dù nhu cầu của bạn tạm thời chưa được thoả mãn.

Chuẩn bị tốt tâm lý nói trên rồi, thì có thể áp dụng những bước cụ thể dưới đây để có được sự tự tin.

1. Công tác chuẩn bị phải thật tốt và đầy đủ: Trước tiên tiến hành trình bày tóm tắt quan điểm của mình, nhằm xác định quan điểm của mình có đúng đắn hay không, ý tứ có rõ ràng mạch lạc hay không; trước đó viết ra ý kiến của mình, hiểu rõ sự giải thích, cảm nhận, nhu cầu hoặc kết quả của mình, làm

như thể hết sức có tác dụng; căn cứ vào dự thảo tiến hành luyện tập, nêu cần thiết, còn có thể mời bạn bè, người nhà giúp mình cùng diễn tập, nhờ họ chỉ ra những chỗ chưa hợp lý.

2. Tiến hành khẳng định đối với người khác: Khi nói chuyện với người khác, câu mở đầu hết sức quan trọng, phương thức diễn đạt an toàn là sử dụng ngôn ngữ có tính khẳng định. Chẳng hạn, “Bài của anh viết không tồi, nhưng còn một số khuyết điểm nhỏ...”, “Ý tưởng của anh rất mới mẻ, nhưng tôi còn có chỗ chưa hiểu, liệu anh có thể giải thích cho tôi được không...” v.v...

3. Thái độ khách quan công bằng: Ngoài giải thích và trình bày tình hình khách quan mà bạn trông thấy ra, còn cần thường xuyên dò đoán hoặc đề cập đến phê bình đối với cá nhân. Khi tiến hành phê bình, chỉ nên đề ý đến những hành vi và biểu hiện lúc đó của cá nhân, phải hết sức khách quan, công bằng.

4. Phát biểu đơn giản, rõ ràng: Khi nói năng diễn đạt cần cố gắng đơn giản, mạch lạc, đừng nên trình bày quá nhiều lý luận hoặc đưa ra quá nhiều ví dụ, chỉ cần nói rõ quan điểm của mình, nói rõ sự thực, cụ thể là đủ rồi. Như thế có thể tránh được người khác chen ngang và ngắt lời, và để người nghe không phân tán sự chú ý.

5. Nhìn nhận hợp lý sự phê bình:

Mặc dù bạn mong nhận được ý kiến tán đồng, cũng đừng nên kỳ vọng người khác luôn hợp tác với mình, tiếp nhận quan điểm của bạn. Một số người phê bình ác ý, mục đích của họ là phân tán sự chú ý của bạn, làm tổn hại tới sự cố gắng của bạn, biểu hiện của họ hoặc là giả vờ quan tâm, hoặc là thẳng thắn phê bình trực tiếp. Đối với kiểu phê bình này cần dùng lý để đấu tranh, kiên trì quan điểm của mình, tiếp tục sự cố gắng của mình. Một số người phê bình thiện ý, có tính bổ sung, tính xây dựng đối với kế hoạch hoặc quan điểm của mình, đối với kiểu phê bình này cần khiêm tốn tiếp thu, có sai thì sửa, để cho kế hoạch của mình càng hoàn thiện, càng sáng tạo hơn.

III. NĂNG LỰC HỌC TẬP

Chỉ số thông minh của một người cao hay thấp, trong một chừng mực rất lớn là một thứ phẩm chất đặc biệt thiên phú có từ khi sinh ra, còn sức sáng tạo thì một phần do thiên phú, nhưng phần nhiều là kỹ năng tư duy có được sau này. Sức sáng tạo có thể được nâng cao thông qua học tập và rèn luyện. Trong cuộc sống, người có chỉ số thông minh cao chưa chắc đã có năng lực sáng tạo, còn người rất có năng lực sáng tạo lại chưa chắc đã có chỉ số thông minh đặc biệt cao.

Lincoln từng nói: “Học tập không những là thiên tính của loài người, cũng là cội nguồn tràn đầy hứng thú đối với cuộc sống.” Học tập là quá trình cả đời, học càng nhiều, càng phát hiện ra sự thiếu hiểu biết của mình. Một công ty, một doanh nghiệp muốn đạt được sự vượt trội, phải không ngừng học tập nhằm tìm kiếm sự phát triển.

Năng lực cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp là sáng tạo, và sáng tạo lại không thể tách rời khỏi học tập, năng lực học tập của doanh nghiệp chính là một thứ năng lực cơ bản. Peter, người sáng lập ra chiến lược, quản lý giáo sư trường đại học Harvard từng nói: “Ưu thế cạnh tranh lâu dài duy nhất chính là có được năng lực học tập nhanh hơn so với đối thủ cạnh tranh của bạn.” Những doanh nghiệp thành công nhất trong thế kỷ 21 sẽ là những công ty xây dựng nền móng trên tổ chức mô hình học tập.

Trong nền kinh tế lấy tri thức làm chủ đạo và trong các doanh nghiệp hiện đại theo mô hình tập trung tri thức ngày nay, năng lực học tập chắc chắn đã trở thành bộ phận cấu thành quan trọng nhất trong hệ thống năng lực cơ bản của doanh nghiệp, là nguồn gốc để doanh nghiệp giành được ưu thế cạnh tranh.

Cùng với ưu thế của tài nguyên mang tính tri thức ngày càng được xác lập trong “nhiều loại tài nguyên” của doanh nghiệp, việc tổ chức quản lý của phương thức phân phối tài nguyên nội bộ doanh nghiệp, cũng ngày càng trở nên quan trọng trong việc bồi dưỡng năng lực học tập và quản lý tri thức.

Một nhà quản lý nổi tiếng của Mỹ nói, nguyên nhân của việc doanh nghiệp hiện đại đoán mệnh là doanh nghiệp có sự khiêm khuyết về năng lực học tập, tức có “trở ngại học tập”, khiêm khuyết này khiến cho doanh nghiệp không thể ứng biến nhanh chóng khi môi trường thay đổi, từ đó làm tổn hại nghiêm trọng tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, khiến cho doanh nghiệp bị một thứ sức mạnh vô hình chi phối. Từ đó có thể thấy ý nghĩa quan trọng của năng lực học tập đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp hiện đại. Năng lực học tập mạnh, yếu quyết định tới độ lớn nhỏ của năng lực gia tăng giá trị trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tức là các doanh nghiệp khác nhau do năng lực học tập khác nhau, bài học kinh nghiệm có được qua hoạt động kinh doanh tương tự cũng khác nhau. Một số bài học kinh nghiệm là tri thức, phương pháp, thuộc về phạm trù năng lực hạt nhân của doanh nghiệp, có thể khiến cho doanh nghiệp giành được ưu thế cạnh tranh trong các hoạt động kinh doanh sau này.

Doanh nghiệp có năng lực học tập tốt mới là doanh nghiệp có sức sáng tạo. Bởi vì sức sáng tạo của doanh nghiệp bắt nguồn từ sức sáng tạo của nhân viên, mà sức sáng tạo lại bắt nguồn từ việc học tập và rèn luyện sau này. Vì vậy, so với chỉ số thông minh, phần lớn 500 doanh nghiệp hàng đầu thế giới coi trọng năng lực học tập của nhân viên hơn. Một nhân viên phải học tập tốt mới có thể thông qua học tập để nâng cao khả năng tưởng tượng, phân tích, tổng hợp và sáng tạo. Thông qua học tập nhân viên sẽ chịu khó suy nghĩ hơn trong công việc, giỏi nắm bắt những vấn đề xuất hiện trong sự biến đổi của môi trường, đưa ra những ý kiến của mình về những quan niệm và quy phạm cũ, nhanh chóng tiếp thu những tư tưởng mới và kỹ thuật mới, như thế sẽ bảo đảm doanh nghiệp giữ được ưu thế trong cạnh tranh khốc liệt.

Năng lực học tập của công ty suy cho cùng là năng lực học tập của nhân viên, năng lực học tập của nhân viên là mấu chốt phát triển của doanh nghiệp, những doanh nghiệp sau này thực sự nổi bật sẽ là những tổ chức biết tìm cách làm cho nhân viên dốc hết tinh thần sức lực học tập.

Doanh nghiệp rất coi trọng năng lực học tập của nhân viên, định nghĩa của 500 doanh nghiệp hàng đầu thế giới đối với những nhân viên ưu tú là thế này: *“Nhân viên thích hợp nhất chính là nhân viên ưu tú. Nhân viên ưu tú tất yếu sẽ có năng lực học tập cao”*. Chỉ có những nhân viên có năng lực học tập cao mới có thể không ngừng tạo ra giá trị cho doanh nghiệp, đồng thời những nhân viên như vậy vĩnh viễn sẽ không mất việc, vĩnh viễn là yếu tố không thể thiếu của doanh nghiệp.

Chúng ta có thể gọi nhân viên có năng lực học tập cao là nhân viên mô hình học tập. Nhưng nhân viên mô hình học tập khác với nhân viên mô hình học lực. Nhân viên mô hình học tập chú trọng việc học tập, còn nhân viên mô hình học lực chú trọng tới học lực. Bản thân học lực tiêu biểu cho một người có được kiến thức nhất định sau khi tham gia học tập trong một giai đoạn nào đó. Nhưng học tập thì lại là một hành động suốt đời, có câu nói: sống đến già học đến già đó sao? Nhân viên thông qua học tập một thời gian có được học lực, nhưng nếu như cứ dừng mãi một chỗ không tiến lên, khép kín mình, không tiếp thu những kiến thức mới, kỹ thuật mới nữa, thì vẫn có thể bị đào thải. Một doanh nghiệp cũng vậy, chỉ có không ngừng sáng tạo, không ngừng hoàn thiện bản thân mới có khả năng thích ứng với nền kinh tế thị trường, nếu không sẽ bị thị trường vô tình đào thải.

Thế nhưng, nhân viên như thế nào mới được coi là nhân viên mô hình học tập, làm thế nào mới có thể trở thành một nhân viên mô hình học tập? Đây có lẽ là vấn đề mà các nhân viên và những người sắp trở thành nhân viên của doanh nghiệp quan tâm nhất.

Nhân viên mô hình học tập nên có những đặc điểm dưới đây:

1. Cần có ý thức học tập suốt đời. Năng lực học tập suốt đời có thể thích ứng với môi trường cạnh tranh bên ngoài liên tục thay đổi.
2. Cần giỏi học tập. Không ngừng mở rộng kiến thức của mình, giỏi kết hợp với thực tiễn công tác, nắm lấy trọng điểm. Xuất phát từ thực tế của đơn vị mình, bộ phận mình, đem theo những vấn đề có tính mục đích để học tập, thông qua học tập vận dụng những kiến thức thu được để giải quyết vấn đề thực tế, thì mới có thể có hiệu quả. Không thể học một cách mù quáng, vì sức lực của con người có hạn, mà những thứ cần học thì lại quá nhiều.
3. Cần có tinh thần làm việc thiết thực. Nhân viên mô hình học tập không những cần có kiến thức lý luận, mà còn cần tinh thông về nghiệp vụ thực tế, có năng lực thao tác thực tế nhất định, hành động dứt khoát. Nhân viên mô hình học tập thường là những nhân viên có năng lực thực hiện mạnh, hành động dứt khoát, thông qua hành động thực tế để dẫn dắt tập thể, thu hút những người xung quanh lao vào học tập kỹ thuật, thao tác.
4. Cần có ý thức tập thể, coi trọng giao lưu. Mỗi một công việc đều cần sự cố gắng chung của các thành viên trong tập thể thực hiện, những vấn đề mâu thuẫn thường xuất hiện trong công việc do trao đổi kém, thiếu sự giao lưu.
5. Hiểu biết, truyền đạt, lắng nghe, khích lệ, học tập qua giao lưu là biện pháp học tập quan trọng. Nhân viên mô hình học tập cần thông qua học tập chung với tập thể để đạt tới sự giao lưu hữu hiệu, hiểu biết mục tiêu của tổ chức, đề ra mục tiêu được mọi người thừa nhận, thông qua hợp tác tập thể để thực hiện.

Microsoft chú trọng năng lực học tập và năng lực sáng tạo của nhân viên

Microsoft trưởng thành lên với tốc độ rất nhanh, điều mà mọi người đều công nhận, do biết sử dụng nhân tài. Đây là một trong những nguyên nhân chính khiến cho ông ta giành được thành công. Một nhân vật trong nghề nói, Bill Gates xây dựng Microsoft thành một tổ chức khích lệ người tài, và phương thức ông ta xây dựng công ty thành kiểu tổ chức này lại là một trong những mặt quan trọng nhất làm cho công ty Microsoft thành công, nhưng đây lại chính là điều mà mọi người xem nhẹ.

Do chú trọng tới năng lực học tập và năng lực sáng tạo của nhân viên, công ty Microsoft không cảm thấy hứng thú đối với kiểu trắc nghiệm tâm lý mà một số công ty lớn thường áp dụng. Bởi vì trong đại đa số các cuộc trắc nghiệm tâm lý, người dự thi chỉ có thể lựa chọn trong số mục được đưa ra, công ty cũng chỉ có thể chọn ra những người đưa ra câu trả lời chính xác, nhưng đây không phải là cái mà Microsoft cần. Với Microsoft, một đề bài có nhiều người lựa chọn không thể cho thấy năng lực học tập và năng lực sáng tạo của một người được.

Ngược lại, công ty Microsoft đã coi nói chuyện trực tiếp là một trong những khâu quan trọng nhất trong trình tự tuyển dụng. Khi những người dự thi đứng trước việc tuyển dụng của công ty, trước tiên có thể bị hỏi: “Anh cảm thấy hứng thú với điều gì?” Bởi vì chủ quản tuyển dụng của công ty Microsoft cảm thấy, nếu như tạo điều kiện cho người dự thi nói về những gì họ cảm thấy hứng thú (nghiệp vụ quen thuộc), thì họ có thể xen vào một số vấn đề một cách rất tự nhiên, cuộc thi cũng trở thành một kiểu giao lưu hai hướng. Trong quá trình này, họ có thể thấy được người dự thi có giỏi về vấn đề đó hay không, những kiến thức liên quan của anh ta đã được tích lũy như thế nào, anh ta có ý kiến gì đối với triển vọng của nghiệp vụ này...

Đối với sinh viên đại học mới tốt nghiệp, công ty Microsoft cũng sẽ hỏi những câu hỏi đại loại như

“Tại sao nắp giếng nước ngầm lại hình tròn” hoặc “Trong trường hợp không có cân, thì bạn sẽ làm thế nào để cân được trọng lượng của một chiếc máy bay”. Đối với những vấn đề đó, câu trả lời tôi tệ nhất không gì hơn là “Tôi không biết, tôi cũng không biết tính toán thế nào”, không thể cho rằng đây là một câu trả lời ngu xuẩn hay sai lầm. Tất nhiên người dự thi cần phải nói rõ lý do anh ta trả lời như vậy, nếu như giải thích thoả đáng, thậm chí còn có thể tạo cho mình cơ hội cực kỳ có lợi. Thực ra Microsoft không muốn nhận được câu trả lời chính xác, họ muốn xem người dự thi có biết suy xét vấn đề sáng tạo hay không.

Công ty Microsoft còn thông qua nói chuyện trực tiếp để đánh giá năng lực học tập của người dự thi.

Microsoft cho rằng, nếu như một nhân viên không biết chú tâm học tập những kiến thức mới, thì không thể giành được thành công. Vì vậy, họ thường buổi sáng cung cấp cho người dự thi một số kiến thức mới, buổi chiều thì đưa ra những câu hỏi liên quan tới nó, xem họ đã nắm bắt được bao nhiêu, nhằm kiểm nghiệm xem người dự thi có năng lực học tập cao hay không. Đây cũng là một trong những điều kiện cần thiết để quyết định việc tuyển dụng một người nào đó.

Nhiều khi, Microsoft từ chối những người dự thi đã có quá nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực khai thác phần mềm. Ngược lại, họ thường đến khoa toán hoặc khoa vật lý của một số trường đại học danh tiếng để tìm kiếm những nhân tài có năng lực học tập cao cho dù những người đó gần như không có kinh nghiệm khai thác lập trình trực tiếp nào.

Kiểu coi trọng năng lực học tập và năng lực sáng tạo của nhân viên này đã phản ánh đầy đủ yêu cầu của môi trường cạnh tranh mà Microsoft đang có, chiến lược kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp. Lĩnh vực khai thác phần mềm đang ở trong quá trình thay đổi thường xuyên, điều này có nghĩa là dù trước đây có bao nhiêu kỹ năng cũng không quan trọng bằng năng lực khai thác những kỹ năng mới hiện nay. Vì vậy, chiến lược của Microsoft chính là thừa nhận điều kiện đang biến đổi, sau đó dùng tốc độ nhanh nhất để thích ứng với điều kiện đã biến đổi, từ đó giành lấy thắng lợi trong cạnh tranh bằng phản ứng nhanh nhạy hơn so với đối thủ cạnh tranh. Điều này dẫn tới việc hình thành một thứ văn hóa trí tuệ sống động trong công ty. Trong bầu không khí văn hoá đó, những người tư duy không đủ nhanh nhạy có thể sẽ không bao giờ cảm thấy được tự tại - có người gọi thứ văn hoá đó là văn hoá tinh anh hoặc văn hoá của kẻ cuồng vọng tự đại.

Một câu hỏi có thể thể hiện được yêu cầu đối với năng lực sáng tạo và năng lực học tập. Có một đề thi trắc nghiệm trí tuệ như sau: “Có bốn người muốn qua một cây cầu, cây cầu đó chỉ có thể chịu được tối đa trọng lượng của hai người, hơn nữa trong quá trình mỗi lần qua cầu đều phải cầm đèn pin, mà đèn pin thì lại chỉ có một chiếc, tốc độ qua cầu nhanh nhất của bốn người này lần lượt là một phút, hai phút, năm phút và mười phút, hỏi toàn bộ họ qua được cầu này thì ít nhất cần bao nhiêu thời gian?” Giải quyết được đề bài này cần phải có tính logic và tính sáng tạo cao độ, nghe nói đã làm rất nhiều người dự thi chịu thua.

IV. TINH THẦN ĐỒNG ĐỘI

Tháng 3 năm 2004, “Nhật báo phố Wall” và công ty Harrit đã tiến hành một cuộc điều tra chung, kết quả cho thấy, khi các công ty Mỹ tuyển dụng sinh viên tốt nghiệp đại học chuyên ngành quản lý doanh nghiệp, phẩm chất được coi trọng nhất là năng lực hợp tác tập thể và kỹ xảo xử lý quan hệ giao tiếp. Qua đây có thể thấy doanh nghiệp rất coi trọng tinh thần đồng đội của nhân viên.

Có người cho rằng, xã hội hiện nay là một xã hội cạnh tranh nhân tài, trong quá trình cạnh tranh lẫn

nhau người ta đã không từ một thủ đoạn nào. Dường như đồng thời với việc thừa nhận quan điểm này, còn có một loại quan điểm nữa thịnh hành trong các đơn vị xí nghiệp sự nghiệp, đó chính là tinh thần hợp tác đồng đội. Tôi tán thành quan điểm trước, bởi vì quả thực có tình trạng ấy tồn tại; nhưng tôi cũng coi trọng quan điểm sau, bởi vì thực tế chứng minh, sự thành công của một doanh nghiệp quả thực không thể tách rời khỏi sự đoàn kết hợp tác của toàn thể nhân viên.

“Đồng đội” (TEAM) là một từ gần đây rất thịnh hành trong giới quản lý doanh nghiệp, nó dường như đã trở thành một danh từ thay thế của trạng thái làm việc lý tưởng thống nhất giữa lợi ích cá thể và lợi ích tập thể, từ đó thực hiện vận hành hiệu quả cao của tổ chức. Doanh nghiệp là một tổ chức đồng đội.

Tinh thần đồng đội là một trong những bí quyết quan trọng của sự thành công của doanh nghiệp, cũng là một trong những tiêu chuẩn để doanh nghiệp chọn lựa nhân viên. Tinh thần đồng đội của nhân viên là nhân tố quan trọng nhất quyết định thành quả công tác.

Tinh thần đồng đội của nhân viên được biểu hiện bởi ý thức hợp tác, sự phối hợp hài hoà, lấy lợi ích của doanh nghiệp làm trọng, yêu nghề, đoàn kết với đồng nghiệp trong tổ chức doanh nghiệp. Mỗi một nhân viên đều cần lấy lợi ích chính thể của doanh nghiệp làm lợi ích cao nhất, phấn đấu không mệt mỏi vì mục tiêu chung. Chỉ khi nhân viên tự giác nghĩ tới lợi ích chính thể của doanh nghiệp, thì khi gặp khó khăn sẽ tìm kiếm nguyên nhân, nghĩ cách để giải quyết tốt những khó khăn đó, mà không lo ngại phải va chạm với các bộ phận tương quan trong công việc, cũng sẽ không chi li tính toán vì sự bất đồng ý kiến giữa đồng nghiệp với nhau, giữa nhân viên với nhau để đạt tới sự đoàn kết chân thành, hợp đồng tác chiến, xây dựng một hình tượng doanh nghiệp có sức tập hợp mạnh mẽ. Đồng thời, tinh thần đồng đội cũng rất có ích cho chúng ta xử lý vấn đề mối quan hệ giữa phát triển cá nhân và phát triển doanh nghiệp, nhân viên sẽ không chi li tính toán được mất nhất thời của mình, mà biết nhìn xa hơn, làm việc hết mình vì sự nghiệp chung, thật sự hoà mình vào sự phát triển của doanh nghiệp.

“Sự khác biệt duy nhất của thiên tài chính là hợp tác đồng đội”. Hiệu ứng đồng đội vừa có thể phát huy được hiệu quả tốt nhất của mỗi một cá nhân, lại có thể nảy sinh hiệu ứng tập thể tốt nhất. Mỗi một nhân viên vừa là một thành viên, lại cần là tấm gương bồi dưỡng, xây dựng, phát huy vai trò đồng đội.

Hợp tác giữa các bộ phận trong doanh nghiệp giống như chơi bóng chuyên, khi chơi bóng cần phân chia khu vực, để thấy trách nhiệm của mỗi người, ví dụ nhiệm vụ của bạn là chuyền, anh ta là tấn công. Nhưng trong quá trình thi đấu, mỗi người đều phải chịu trách nhiệm đối với kết quả của trận đấu. Tinh thần đồng đội của nhân viên, nghĩa là khi vắng một ai đó trong vị trí nào đó thì nhất định phải có người bổ sung vào. Một mặt cần hiểu rõ chức trách được phân công của mình, mặt khác đòi hỏi giữa các nhân viên cần hợp tác với nhau, cầu thủ không những phải trở thành chuyên gia trong lĩnh vực của mình, có trách nhiệm đối với lĩnh vực của mình, đồng thời cũng cần có ý thức toàn cục, chính là ý thức đồng đội.

Sự thành công của một doanh nghiệp không phải chỉ dựa vào một người hay vài người là có thể hoàn thành được, cần phải thông qua sự nỗ lực cố gắng của toàn thể nhân viên, cá thể vĩnh viễn tồn tại khiếm khuyết, còn tập thể thì có thể tạo ra sự hoàn mỹ. Mỗi một bộ phận, mỗi một nhân viên đều nên xuất phát từ lợi ích tổng thể của công ty, biết suy nghĩ vì người khác, phát hiện thế mạnh của người khác, phát hiện điểm chung giữa hai bên, bổ sung lẫn nhau, xây dựng ý thức hợp tác đồng đội, đồng thời, không ngừng bồi dưỡng tinh thần tự hào là nhân viên của một doanh nghiệp nào đó, để công nhân cảm nhận sâu sắc rằng dựa vào sự cố gắng chung của tập thể có thể chiến thắng được mọi khó khăn, đạt được thành công trong cuộc sống.

Những doanh nghiệp lớn như 500 doanh nghiệp hàng đầu thế giới nói chung đều tổ chức một số hoạt

đồng đồng đội, nhưng chỉ dựa vào những hoạt động này không thôi vẫn chưa đủ, bởi vì một nhân viên làm việc ở một chỗ, anh ta hàng ngày sống ở đó, ít nhất là tám tiếng đồng hồ, toàn bộ môi trường làm việc bao gồm cả các phân tử trong không khí đều có thể ảnh hưởng tới tư duy của anh ta. Vì vậy, bạn muốn bồi dưỡng tinh thần đồng đội của họ, không phải là chỉ đợi đến khi tổ chức hoạt động mới lại nghĩ ra cách nào đó, mà là cần dùng những gì mắt thấy tai nghe xung quanh môi trường làm việc của anh ta thậm chí cả tĩnh điện để kích thích tế bào não của anh ta, kích lệ để anh ta có tinh thần đồng đội, tinh thần vươn tới kỳ tích. Ngoài ra những loại cộng thêm hoạt động hàng năm cũng khơi dậy lực hướng tâm của họ, đạt tới mục tiêu xây dựng tinh thần đồng đội.

Đối với từng bộ phận cần có sự quan tâm khác nhau. Có thể dùng phương thức tư duy khác nhau và những hoạt động khác nhau để những quan hệ đó gắn lại với nhau. Việc tạo dựng tinh thần đồng đội không phải là một công việc riêng lẻ, còn có những việc khác liên kết từng khâu để phối hợp, từ quy hoạch, đánh giá sinh hoạt chuyên môn của mỗi một nhân viên đều liên quan tới tập thể, đó chính là một bầu không khí công bằng, nhân viên sẽ cảm thấy họ được tôn trọng, được hưởng sự công bằng trong tập thể đó. Chẳng hạn một doanh nghiệp không có chế độ công bằng, chỉ dựa vào tổ chức hoạt động để kích lệ ý tưởng của nhân viên e rằng cũng sẽ không thu được gì cả. Vì vậy nhất định cần dựa vào chế độ, kế hoạch, và một số chế độ sát hạch thành tích khác mà doanh nghiệp đặt ra để tạo ra một môi trường công bằng cho mỗi một người, bỏ ra bao nhiêu thì sẽ nhận được bấy nhiêu. Trước tiên nhân viên sẽ thừa nhận giá trị quan của tập thể này, sau đó mới có thể nảy sinh tinh thần đồng đội.

Phương pháp Mac kem-xi duy trì sĩ khí tập thể

Mac kem-xi không chỉ coi trọng tinh thần đồng đội khi thu nhận nhân viên, mà trong mặt bồi dưỡng và duy trì sĩ khí đồng đội của nhân viên cũng có phương pháp riêng.

Thứ nhất, cần biết động viên tập thể. Nói chuyện với đồng nghiệp trong tập thể, làm sao để họ vui vẻ làm tốt công việc hàng ngày. Chú ý phát hiện xem họ có nghi vấn gì đối với những việc mà họ vẫn đang làm, cần giải thích cho họ biết tại sao phải làm như vậy. Nếu như họ không vui, thì mau chóng có các biện pháp an ủi họ.

Thứ hai, giữ sự ổn định của các quyết sách. Nếu như bạn cần thêm một ngày nữa để làm rõ mục tiêu chiến lược, thì hãy bỏ ra thêm một ngày. Nếu như bạn cần tiến hành thay đổi lớn, thì hãy để cho đồng đội của bạn được rõ, giải thích cho họ nguyên nhân, để mọi người tham gia, chí ít là để người khác hiểu được quá trình suy xét của bạn.

Thứ ba, để cho đồng đội của bạn hiểu rõ tại sao họ lại phải làm những việc đang làm. Mọi người luôn hy vọng có một cảm giác là những việc mà họ đang làm sẽ có lợi cho khách hàng. Không nên để cho bất cứ một người nào trong đồng đội của bạn cảm thấy rằng họ đã bỏ ra bao nhiêu thời gian và sức lực để làm một việc không hề có ý nghĩa gì.

Thứ tư, phải luôn tôn trọng đồng đội của bạn. Tôn trọng không chỉ có nghĩa là lịch sự, mà cần ghi nhớ rằng có thể thành viên trong đội của bạn có những suy nghĩ khác với bạn, ngoài công việc ra họ còn có cuộc sống. Có thể bạn thích một tuần sáu ngày đều làm việc tới nửa đêm, nhưng người khác lại có việc khác cần làm hơn.

Tất nhiên sẽ có những lần đồng đội cần phải làm việc liên tục vài giờ đồng hồ, nhưng tốt nhất là bảo đảm việc đó tiến hành trước cuộc họp đồng đội lúc 10 giờ tối. Tôn trọng còn có nghĩa là không nên nhờ người khác làm việc mà mình không muốn làm hoặc chưa từng làm được, cái gọi là “cái gì mình không thích thì đừng gán cho người khác”. Là một cố vấn, khi bạn làm việc tại văn phòng tới nửa đêm, mà giám đốc dự án của bạn cũng ở đó, cảm giác sẽ tốt hơn nhiều.

Thứ năm, hiểu đầy đủ các thành viên đồng đội. Họ đã kết hôn chưa? Họ có con hay không? sở thích của họ là gì? Tất cả những cái đó đều giúp cho bạn hiểu họ. Bản thân bạn cũng cần chia sẻ với mọi người về mặt này, điều này càng dễ khiến các đồng đội của bạn thừa nhận bạn là một thành viên trong “chúng ta” chứ không phải là “họ”. Chắc chắn rằng, đây là một phương pháp đoàn kết đồng đội tốt hơn so với, việc đưa đồng đội của bạn đi chơi bóng rổ.

V. TIÊU CHUẨN DÙNG NGƯỜI CỦA MOTOROLA

Tiêu chuẩn tuyển chọn người tài và cách dùng người của công ty Motorola là coi trọng yêu cầu kỹ thuật chuyên môn của người thi tuyển, mặt khác coi trọng hành vi thao tác của người đó, lấy “4E + 1E” làm tiêu chuẩn đánh giá. “4E + 1E” là:

1. *Envision (nhìn xa trông rộng):*

Có sự hiểu biết về tương lai phát triển của khoa học kỹ thuật của công ty, có mơ ước đối với tương lai.

2. *Energy (sức sống):*

Cần có sức sáng tạo, khả năng thích ứng với sự thay đổi một cách linh hoạt; có sức tập hợp, dẫn dắt đồng đội cùng tiến bộ.

3. *Execution (năng lực hành động):*

Không thể chỉ nói mà không làm, cần hành động nhanh chóng, có bước đi, có thứ tự, có tính hệ thống.

4. *Edge (quyết đoán):*

Có khả năng quyết đoán, đúng sai rõ ràng, dám đưa ra những quyết định đúng đắn.

5. *Ethics (phẩm chất đạo đức):*

Phẩm hạnh đoan chính, thành thực, đáng tin cậy, tôn trọng người khác, có tinh thần hợp tác. Đây không những là tiêu chuẩn để công ty tuyển chọn đề bạt nhân tài chuyên môn và nhân tài lãnh đạo, mà còn là tiêu chuẩn để công ty vận dụng khi tiến hành bồi dưỡng và đánh giá thành tích hiệu quả hàng năm.

4E nói trên là mượn mô hình 4E của GE (Công ty điện khí General), còn 1E là sự phát triển của Motorola tức Ethics (phẩm chất đạo đức), tức người lãnh đạo và nhân viên cần có đạo đức nghề nghiệp, cần có thành tín, tự tin, tôn trọng người khác, tinh thần đồng đội...

4E bên trên không chỉ là tiêu chuẩn dùng người mà hai doanh nghiệp Motorola và Công ty điện khí General áp dụng, rất nhiều doanh nghiệp trong 500 doanh nghiệp hàng đầu thế giới đều áp dụng tiêu chuẩn này, nhưng điểm khác của Motorola là nó còn chú trọng tới Ethics (phẩm chất đạo đức) của người thi tuyển, càng coi trọng sự thành tín, tự tin, tôn trọng người khác và tinh thần đồng đội của người thi tuyển.

1. *Mục tiêu đánh giá*

Motorola áp dụng phương thức đánh giá thành tích làm việc, đặt ra mục tiêu của mình nhằm vào nghiệp vụ cụ thể cho nhân viên. Hàng năm Motorola đề ra mục tiêu công tác bao gồm phương hướng chiến lược, chiến lược lâu dài và mục tiêu ưu tiên, thành tích làm việc. Thành tích được đánh giá qua một số hành vi của nhân viên như tài chính, quan hệ khách hàng, quan hệ nhân viên và với đối tác. Ngoài ra, nó còn bao gồm năng lực lãnh đạo, kế hoạch chiến lược, mức độ quan tâm tới khách hàng, thông tin và năng lực phân tích, phát triển nhân lực, cách quản lý của nhân viên.

2. *Tổ chất là mẫu chốt*

Việc chấp hành mục tiêu do nhân viên đặt ra đòi hỏi ông chủ và cấp dưới tham gia. Cứ ba tháng một, Motorola sẽ kiểm tra tình hình thực hiện mục tiêu của nhân viên. Trong công tác, nhân viên có một đối tác hợp tác liên hệ mật thiết, Motorola gọi người đó là Keyworkpartner, có thể thúc đẩy công việc lẫn nhau. Giữa đồng nghiệp xuyên bộ phận và đồng nghiệp cùng bộ phận có mối liên hệ chặt chẽ, khiến cho việc sát hạch đạt tới cân bằng 350 độ.

Nếu như nhân viên có cảm giác không công bằng việc đánh giá, họ sẽ từ chối ký tên vào kết quả đánh giá. Việc đánh giá nhân viên sẽ có chủ quản của họ và chủ quản của chủ quản ký tên, vì vậy cấp trên của anh ta sẽ biết được bên trong có vấn đề, và sẽ tham gia, tìm hiểu tình hình bên trong, giải quyết những vấn đề tồn tại. Kiểu chế độ đánh giá này không những có thể phản ánh tố chất của nhân viên, mà còn có thể phản ánh được tố chất của người quản lý.

Chất lượng đánh giá có quan hệ rất lớn với người lãnh đạo. Motorola vô cùng chú trọng tố chất của người quản lý, bởi vì người quản lý là người thực hiện chế độ, vì vậy đề bạt người quản lý có nhiều điều kiện rõ ràng. Chẳng hạn yêu cầu của Motorola về tố chất của ứng cử viên phó tổng giám đốc có bốn điểm như sau:

- Thứ nhất là phẩm chất đạo đức của cá nhân cao;
- Thứ hai là trong toàn bộ môi trường lớn, có thể quản lý nhân viên của mình một cách hiệu quả;
- Thứ ba là có thể thực hiện mục tiêu nghiệp vụ tổng thể tốt, bao gồm hiệu quả tốt nhất, giá thành thấp nhất, tốc độ nhanh nhất;
- Thứ tư là biết sáng tạo, hiểu khách hàng, mạnh dạn thúc đẩy một số dự án, tiến hành cải cách sáng tạo.

Phó tổng giám đốc cần có bốn tố chất này, hơn nữa còn đòi hỏi mấy điểm này phải tương đối cân bằng. Giám đốc bộ phận, tổng thanh tra đều có yêu cầu nhậm chức của mình. Motorola có nhiều lớp bồi dưỡng tố chất, bồi dưỡng đạo đức nghề nghiệp cho lãnh đạo. Motorola còn tiến hành bồi dưỡng huấn luyện xuyên quốc gia cho họ, để họ thực hiện dự án trên toàn cầu và biết nhiều phương pháp làm việc.

Motorola coi trọng tố chất của người quản lý, nếu như biện pháp quản lý không thoả đáng, phạm phải sai lầm quản lý nghiêm trọng, Motorola sẽ loại bỏ người quản lý đó.

VI. TIÊU CHUẨN DÙNG NGƯỜI CỦA SHELL

Tập đoàn Shell là doanh nghiệp dầu mỏ quốc tế hàng đầu thế giới, đứng đầu trong danh sách của những công ty lớn nhất trong số 500 doanh nghiệp hàng đầu thế giới, là doanh nghiệp hạng “top” trong con mắt của nhiều người trẻ tuổi. Vậy thì người như thế nào mới vào Shell được?

Shell dùng thái độ “phát hiện ra ông chủ tương lai của mình” để thực hiện việc tuyển dụng. Shell hy vọng tuyển dụng được nhân tài. Trong tương lai có thể quản lý được công ty của mình, vậy thì người như thế nào mới có thể là ông chủ tương lai đây? Có ba chỉ tiêu đánh giá: ước muốn thành đạt và năng lực thành đạt; năng lực giao tiếp; năng lực phân tích.

Ước muốn thành đạt là tiền đề để một người theo đuổi sự nghiệp, trước tiên bạn cần có nguyện vọng thành đạt về sự nghiệp, sau đó cần được quyết định bởi năng lực thành công của bạn. Bạn xác lập rõ ràng mục tiêu của mình, sau đó từng bước hoàn thành mục tiêu. Tố chất tâm lý trong quá trình thực

hiện cần phải có là kiên trì có khả năng quyết đoán. Có ý chí và nghị lực, có thể thuyết phục được mọi người theo ý kiến của mình. Tất nhiên, ngoài đầu óc cần rất khỏe mạnh ra, cần phải tràn đầy sức sống, bởi vì chỉ có như thế mới có thể hoàn thành được sự nghiệp của mình. Có người cảm thấy chỉ cần nỗ lực làm việc thì sẽ có khả năng thành công, không phải như vậy. Nỗ lực làm việc khác với năng lực thành công. Bởi vì những cố gắng bỏ ra không nhất định có hiệu quả. Bạn cần có dũng khí, có năng lực và để hoàn thành mục tiêu của mình một cách thông minh.

Quan hệ giao tiếp không phải chỉ đơn thuần là ứng xử với người khác như thế nào, mà là ở chỗ có biết làm nảy sinh hiệu quả $1+1 > 2$ với người khác hay không. Quan hệ giao tiếp của Shell là bạn có tôn trọng người khác hay không; bạn có thông cảm với người khác hay không; khi trao đổi với người khác có biết lắng nghe đối phương một cách hiệu quả hay không, và đưa ra ý kiến của mình; khi ý kiến không thống nhất có biết tổng hợp các ý kiến khác nhau hay không, sau đó nhận được một kết quả mà mọi người đều tương đối hài lòng; có biết thuyết phục người khác, đồng thời thuyết phục mình hay không;

Trong một tập thể nhỏ có biết trở thành người lãnh đạo một cách tự nhiên hay không, có biết vượt qua bản thân ảnh hưởng tới người khác hay không (không phải là vượt quyền, mà là sự hợp tác và giúp đỡ thiện ý, có tính xây dựng). Quan hệ giao tiếp ở đây cũng bao gồm cả quan hệ giữa đồng đội với nhau.

Năng lực phân tích và tư duy ra sao, bao gồm tính nhạy cảm đối với những việc nhỏ nhặt của bạn như thế nào; có phải là biết từ một suy ra mười, nhìn xa trông rộng hay không; có thể nắm lấy những điểm quan trọng nhất qua các kiểu thông tin dồn dập hay không, và tiến hành phân tích, gia công đối với nó, nhận lấy thông tin bổ ích, và rút ra được kết quả. Rất nhiều người có sự hiểu lầm, cho rằng đầu óc thông minh, IQ cao, năng lực tư duy sẽ mạnh. Rất nhiều nhân tài chuyên môn kỹ thuật IQ vô cùng cao, nhưng không nhất định năng lực phân tích tổng hợp sẽ phù hợp với yêu cầu của Shell.

Shell không bao giờ cần nhân viên có học vị hoặc chuyên môn thế nào, bởi vì Shell tin tưởng vào năng lực có tính bản chất nội tại của một người. Vì vậy, Shell không quan tâm xem nhân viên đến từ bối cảnh nào, với Shell mà nói, những đốm lửa đưng chạm toé ra trong những bối cảnh khác nhau sẽ lớn hơn một chút và sáng hơn. Cái mà Shell quan tâm khi tuyển người là năng lực có tính bản chất của một người, chứ không phải là anh ta đã từng làm nghề gì, hoặc từng học những gì.

Trong vận hành nguồn nhân lực của Shell, đánh giá và nâng cao thành tích chiếm vị trí vô cùng quan trọng. Đánh giá thành tích chủ yếu bao gồm biểu hiện công tác và tăng cường năng lực. Giám đốc nghe nguyện vọng của nhân viên, có yêu cầu gì đối với phát triển trong tương lai, sau đó cùng bàn bạc xem trong năm tới anh ta nên thực hiện như thế nào, bao gồm xu thế phát triển mục tiêu năng lực và mục tiêu phát triển nghiệp vụ.

Các bộ phận mỗi năm còn tiến hành đánh giá thành tích công tác của toàn bộ phận, trên cơ sở cá nhân hoàn thành nghiệp vụ, tiến hành so sánh chiều ngang giữa các nhân viên với nhau, giúp họ nhận thức được rốt cuộc trong năm vừa qua họ đã thể hiện như thế nào. Điều này liên quan tới việc tăng lương và phân chia tiền thưởng trong năm tới. Đối với những người làm tốt mà nói thì khích lệ, đối với những người làm chưa tốt thì cũng động viên để họ cố gắng hơn.

CHƯƠNG II

COI TRỌNG CẢ SỰ TÔN NGHIÊM CỦA NHÂN VIÊN VÀ LỢI NHUẬN CỦA DOANH NGHIỆP

I. TÔN TRỌNG NHÂN TÀI, LẤY CON NGƯỜI LÀM GỐC

Trong thời đại khoa học kỹ thuật không ngừng đổi mới hiện nay, mọi người ngày càng nhận thức một cách sâu sắc rằng, sự phát triển của xã hội, sự phồn vinh của kinh tế không những là sự tích lũy của cải vật chất, mà quan trọng hơn là giá trị của con người được thực hiện và phát triển toàn diện. Vì vậy, các doanh nghiệp đều nhấn mạnh khẩu hiệu “lấy con người làm gốc”. Trong văn hoá doanh nghiệp tuyên truyền giá trị quan “lấy con người làm gốc”, “phát triển toàn diện con người” đã trở thành một trong những từ ngữ có tần số xuất hiện cao nhất.

Đứng trước trào lưu chủ nghĩa nhân bản lan rộng trên toàn cầu, phóng tầm mắt tới giới quản lý doanh nghiệp, thì có bao nhiêu người đứng đầu doanh nghiệp có thể trả lời chính xác hai vấn đề trên và đưa ra hành động: Tại sao cần lấy con người làm gốc? Làm thế nào mới có thể thực hiện được điều đó. Có không ít giám đốc doanh nghiệp chỉ chạy theo một nguồn nhân lực mà thôi.

Tất nhiên, hiện nay trong giới quản lý doanh nghiệp vẫn còn tồn tại một quan điểm thế này: Lấy con người làm gốc là chuyện thiên kinh địa nghĩa! Thực ra, đây là một sự hiểu nhầm, không phải là tất cả các doanh nghiệp, trong tất cả mọi lúc, đều cần lấy con người làm gốc. Sứ mệnh của doanh nghiệp là sáng tạo và thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng, nên lấy việc phát huy nhân tố có vai trò mấu chốt trong quá trình thực hiện sứ mệnh làm gốc! Nếu như con người không phải là nhân tố có tính mấu chốt, thì không cần lấy con người làm gốc nữa. Ví dụ điển hình nhất là ngành chế tạo trong nửa đầu thế kỷ 20, không cần lấy con người làm gốc, đó là công ty ô tô Ford. Chẳng hạn, ông Ford tính toán được việc sản xuất ô tô loại T tổng cộng cần hơn 8000 công đoạn, ông ta chỉ ra, trong các công đoạn, có 670 công đoạn có thể do người không có chân hoàn thành, 2673 công đoạn do người một chân một chân, 2 công đoạn do người không có tay hoàn thành... ở đây, chúng ta có thể thấy, công ty Ford lúc bấy giờ lấy đây chuyên tiêu chuẩn hoá làm gốc, con người không phải là nhân tố quan trọng nhất.

Ngày nay, thời đại đã khác rồi, ngày càng nhiều doanh nghiệp đã giương lên ngọn cờ lấy con người làm gốc, một trong những lý do là “cách mạng dịch vụ”: Một mặt, ngành dịch vụ do con người trực tiếp thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng ngày càng lớn mạnh; một mặt khác, bất kể là ngành chế tạo truyền thống, hay là ngành tin học mới nổi lên, doanh nghiệp đều ngày càng cùng với người tiêu dùng thúc đẩy lẫn nhau một cách chặt chẽ trên thị trường nhu cầu đa dạng hoá, cạnh tranh khốc liệt... Điều này có nghĩa là tất cả các doanh nghiệp đều đang “dịch vụ hoá”.

Ngoài ra, nền kinh tế tri thức đã thay đổi gần như tất cả các ngành trong đó bao gồm cả ngành chế tạo truyền thống: doanh nghiệp sẽ ngày càng dựa vào tri thức để sáng tạo và thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng; nhân viên nắm bắt tri thức trong tay, việc phát huy hiệu quả sẽ nhờ vào tính chủ động của nhân viên; việc sát hạch hiệu quả công tác của người làm công tác tri thức rất khó thao tác. Vì vậy, tất cả các doanh nghiệp dự định cạnh tranh bằng tri thức cần phải lấy con người làm gốc.

Vậy thì, lấy con người làm gốc là gì? Nói một cách đơn giản, lấy con người làm gốc chính là chỉ dùng điều kiện đời sống của con người để phân tích và giải quyết mọi vấn đề liên quan tới con người, nội dung trung tâm chính là tôn trọng con người, tôn trọng đặc tính của con người và bản chất của con

người, coi con người là sự thống nhất của biện pháp và mục đích.

Tôn trọng nhân tài về bản chất chính là cung cấp giá trị và đãi ngộ tương ứng với lao động của nhân tài (nhất là lấy giá trị làm trọng). Nâng cao đãi ngộ rồi, tôn trọng nhân tài rồi, thì sẽ khiến cho công việc của chúng ta trở nên nhẹ nhàng, minh bạch, công bằng, công minh. Chẳng hạn, trước đây quyền lực của quản đốc phân xưởng rất lớn, gần như có thể muốn gì được nấy; còn ngày nay, do đãi ngộ cao rồi, cơ chế giám sát ngày càng cao hàng ngày có hàng trăm hàng ngàn con mắt giám sát họ, họ sẽ không dám vi phạm pháp luật, kỷ cương nữa. Đặt trợ lý tổng giám đốc, các loại chức danh, lấp đặt các loại công cụ giao thông và thông tin hiện đại hoá, xây dựng tốt môi trường làm việc, tôn trọng đầy đủ những người có văn hoá, có kiến thức, có năng lực. Tất cả những việc đó, suy cho cùng đều là xoay quanh con người, để cho nhân tài, người có năng lực được tôn trọng, giá trị của họ được thể hiện.

Công ty bảo hiểm có một câu danh ngôn thế này: “Tôi coi anh là người, thì anh coi mình là trâu bò; tôi coi anh là trâu bò, thì anh coi mình là người.” Mặc dù câu nói này có chút hoạt kê, nhưng lại trình bày một cách biện chứng tầm quan trọng của tôn trọng nhân tài.

Rome không phải là được xây dựng xong trong một ngày, 500 công ty hàng đầu thế giới cũng như vậy. Thế nhưng, bất kể là nhìn nhận quá trình phát triển của họ từ góc độ nào, đều có một điểm chung quan trọng, đó chính là: lấy con người làm gốc, tôn trọng nhân tài! Mỗi một nhân viên trước tiên là một cá thể theo đuổi phát triển bản thân và thực hiện lý tưởng, sau đó mới là một nhà chuyên môn làm công tác có sự phân công nghề nghiệp, vì vậy, người quản lý doanh nghiệp cần phải có một nhận thức tỉnh táo và kiên trì đối với công tác quản lý của doanh nghiệp, nếu không, nó sẽ đem lại phiền phức cho công tác quản lý của doanh nghiệp.

Nội hàm của tôn trọng nhân tài hết sức phong phú, nhưng cũng có thể tóm tắt mấy mặt dưới đây:

Thứ nhất, tôn trọng giá trị của con người, cố gắng thực hiện thống nhất giữa giá trị bản thân và giá trị doanh nghiệp. Nếu như chỉ đơn thuần nhấn mạnh giá trị doanh nghiệp, thì sẽ không đủ chú ý thậm chí bóp chết lợi ích, nguyện vọng và sự tôn nghiêm của cá nhân; nếu như chỉ đơn thuần nhấn mạnh giá trị bản thân, thì sẽ làm sâu thêm mâu thuẫn giữa bản thân và doanh nghiệp, từ đó rơi vào đau khổ, thậm chí dẫn tới chủ nghĩa độc tôn, lấy mình làm trung tâm. Vì vậy, không thể áp đặt quá nhiều ý chí của một người nào đó hoặc tập thể cho người khác, mà nên chú ý tạo điều kiện cho cá nhân thực hiện giá trị bản thân mình, đồng thời không ngừng tìm tòi và chứng minh giá trị bản thân qua nhận thức và thực tiễn.

Thứ hai, tôn trọng sự sống của con người. Giá trị sự sống cao hơn mọi giá trị, trân trọng và yêu quý bản thân và sự sống của người khác là yêu cầu hàng đầu của tôn trọng giá trị con người; sự sống không phải là tài sản tư hữu của doanh nghiệp. Con người phải gánh vác nhiều nghĩa vụ xã hội và trách nhiệm gia đình, vì vậy tuyệt đối không thể dễ dàng từ bỏ sự sống, khi gặp khó khăn và trắc trở, không thể áp dụng phương pháp làm tổn thương bản thân thậm chí kết thúc sự sống của mình để giải quyết vấn đề, tôn trọng sự sống của mình và của người khác, không chế giễu những sự sống có khiếm khuyết, và cố gắng hết sức để bảo vệ sự sống. Qua cơ chế quản lý của 500 doanh nghiệp hàng đầu thế giới có thể thấy, họ đều luôn luôn đặt sự sống của nhân viên lên vị trí hàng đầu, điều này cũng không khó lý giải, tại sao các nước phát triển ở Âu Mỹ, một khi có sự cố liên quan tới an toàn con người, doanh nghiệp đều phải trả giá nặng nề nhất.

Thứ ba, tôn trọng cá tính của con người. Cá tính là sự ngưng tụ của đặc trưng và tính cách của mỗi một cá thể, là sự thể hiện cụ thể của nhân cách, sự tôn nghiêm, giá trị của người đó. Đề xướng cá tính của mỗi một người, nhìn nhận vấn đề mới, thực tiễn mới đạt tới mức có sự suy xét và phân tích của

mình; không khinh suất coi chỉ có giấy tờ trên hết, chỉ có kinh nghiệm trên hết, chỉ có cấp trên trên hết, chỉ có quyền uy trên hết; không gió chiều nào xoay chiều ấy, không theo đuôi; dũng cảm kiên trì quan điểm và nguyên tắc của mình nhưng không cố chấp, dũng cảm bày tỏ suy nghĩ khác nhau nhưng lại không loại bỏ việc giao lưu với người khác, dũng cảm thể hiện mình nhưng lại không quá khoe khoang phô trương, dũng cảm duy trì sự độc đáo và độc lập của bản thân nhưng lại không theo đuổi sự “khác người”, “cực đoan” một cách thái quá.

Thứ tư, tôn trọng nhân cách của con người. Chú trọng bồi dưỡng và hình thành nhân cách lành mạnh của bản thân; coi mỗi người bình đẳng về nhân cách, không thể làm ảnh hưởng tới sự tôn nghiêm nhân cách về giới tính, tuổi tác, nghề nghiệp, dân tộc, chức vụ, địa vị xã hội... của mỗi người, chú trọng thành tín, giữ lời hứa, cố gắng lấy đức để thuyết phục người khác, lấy đức để gây dựng uy lực; cố gắng bồi dưỡng nhân cách độc lập tự chủ, lựa chọn hành vi, tự giác gánh vác trách nhiệm hành vi, không theo đuổi một cách mù quáng và tự cho mình là đúng; kết hợp một cách tự giác giữa xây dựng nhân cách hoàn mỹ và nâng cao năng lực; nhìn nhận những quan điểm khác với mình, hành vi khác với mình, lối sống khác với mình bằng một trái tim khoan dung.

Thứ năm, tôn trọng lợi ích của con người. Phân biệt thật rõ lợi ích chính đáng và lợi ích không chính đáng, nhìn nhận đúng đắn lợi ích chính đáng và nhu cầu hợp lý của con người, đối với lợi ích không chính đáng thì cần cố gắng tẩy chay; bảo vệ một cách hợp pháp, hợp tình hợp lý lợi ích của bản thân mình, áp dụng biện pháp hữu hiệu để giải quyết khi người khác có hành vi gây tổn hại tới lợi ích của bản thân; tôn trọng lợi ích của bản thân, càng tôn trọng lợi ích của người khác, không có hành vi gây tổn hại tới lợi ích của người khác; đứng trước lợi ích, không né tránh, không hạ thấp, không phóng đại; giải quyết đúng đắn xung đột và mâu thuẫn giữa lợi ích của bản thân, lợi ích của người khác và lợi ích của xã hội; cần có biện pháp chính đáng để mưu cầu lợi ích của bản thân.

Thứ sáu, tôn trọng lao động của con người. Mỗi một người có năng lực lao động đều phải có vị trí lao động cụ thể, tạo cơ hội và điều kiện phát huy tiềm năng của họ; khi cung cấp lao động, cần cố gắng hết sức mình, không thể lấp liếm cho qua chuyện, đưa vào cho đủ số; khi hưởng sự lao động của người khác, nên tích cực nhìn nhận sự cống hiến của người khác, chứ không thể hạ thấp và phỉ báng một cách tùy tiện; đối với người lao động, không có sự phân biệt cao quý và thấp hèn, vì vậy không thể tự phân chia thành đẳng cấp, đối xử khác biệt vì hình thức lao động khác nhau; tôn trọng người lao động, không thể vì kết quả tốt xấu và mức độ cao thấp mà tùy tiện phủ định ý nghĩa của lao động.

Thứ bảy, tôn trọng quyền lợi của con người. 500 doanh nghiệp hàng đầu thế giới xưa nay luôn chú trọng việc tôn trọng, bảo vệ quyền lợi hợp pháp của nhân viên của mình; tôn trọng và bảo vệ các quyền lợi của nhân viên trong phạm vi pháp luật cho phép, như quyền lựa chọn lối sống, quyền trình bày ý kiến của mình, quyền quyết định phương hướng và con đường phát triển; tất nhiên, đồng thời với chú trọng quyền lợi của bản thân mình, nhân viên cũng cần gánh vác nghĩa vụ và trách nhiệm tương ứng. Tờ tạp chí “Wired” tháng 10 năm 2003 chỉ ra, IBM do đã loại bỏ số hiệu an toàn xã hội của nhân viên trong ghi chép sức khỏe, từ đó được bầu là doanh nghiệp tôn trọng chuyện riêng tư của nhân viên nhất, và đã nhận được sự khen ngợi rộng rãi. Đồng thời, HP và công ty sức khỏe Baxter do chú trọng việc bảo vệ những ghi chép nhân viên nội bộ mà được khen ngợi, Ford và Hin-xơ do tự nguyện ký vào dự án luật bảo vệ số liệu chặt chẽ mà được khen ngợi.

Thứ tám, tôn trọng năng lực của con người. Xác lập giá trị quan và tư duy văn hoá “năng lực bản vị” xây dựng ý thức năng lực, cố gắng nâng cao việc bồi dưỡng năng lực các mặt; nhận thức đúng đắn mối quan hệ giữa năng lực và kiến thức, tố chất; thống nhất một cách hữu cơ giữa năng lực và phẩm chất đạo đức của con người; con người phải dốc hết tài năng, dốc hết sở trường, phát huy hết vai trò; dùng

năng lực của bản thân để nâng cao giá trị bản thân; coi tăng cường năng lực là hướng đi giá trị đời người, lấy “con người có năng lực” làm mục tiêu phấn đấu cuộc đời.

Thứ chín, tôn trọng sự sáng tạo của con người. Tôn trọng sáng tạo có nghĩa là xây dựng ý thức sáng tạo, dũng cảm sáng tạo; tôn trọng bản thân sự sáng tạo, có thái độ hiểu biết, quan sát nhiều, thử thách nhiều đối với sự ra đời của một sự vật mới; tôn trọng sáng tạo cũng có nghĩa là sự lao động của con người, giá trị của con người được tôn trọng.

Thứ mười, tôn trọng sự tự do của con người. Tự do có nghĩa là tự chủ mà không buông thả, bình đẳng chứ không phải là bình quân một cách đơn giản; tự do có nghĩa là sự đa nguyên hoá của giá trị quan và lối sống trên mức độ phát triển của cuộc sống vật chất và cuộc sống tinh thần nhất định, chứ không phải là sự tự do lựa chọn đơn nhất, không có sự lựa chọn trong phạm vi hạn hẹp; tự do có nghĩa là tuân thủ quy luật phát triển của tự nhiên và xã hội, cố gắng nắm bắt quy luật, làm việc theo quy luật, chứ không phải là đi ngược lại quy luật, coi thường quy luật mà muốn làm gì thì làm; tự do có nghĩa là tính tự chủ, tính linh hoạt, tính chủ động và tính sáng tạo dưới kỷ luật nhất định, chứ không phải là chủ nghĩa vô tổ chức, vô kỷ luật, vô chính phủ.

Lấy con người làm gốc, tôn trọng nhân tài không chỉ là một khẩu hiệu, cái mà nó đòi hỏi là nhân tính, trên thực tế, quản lý bản thân và tính cách con người là xung đột với nhau, đối với nhân viên quản lý của doanh nghiệp, họ cần thấy thật rõ mối quan hệ mâu thuẫn giữa quản lý và “lấy con người làm gốc”. Còn đối với người quản lý doanh nghiệp (nhất là ông chủ), cái mà “lấy con người làm gốc” tiêu biểu thì đa phần là sự đầu tư giá thành hữu hình vô hình, khi không gian lợi nhuận và sức lao động của bản thân doanh nghiệp rất cố định, thì giá thành quản lý “lấy con người làm gốc” của nó sẽ tỷ lệ nghịch với lợi nhuận của anh ta. Có nghĩa là trong doanh nghiệp kiểu công nghiệp nặng hoặc doanh nghiệp kiểu sản xuất, quản lý “lấy con người làm gốc” đa phần là gắn với giá thành, chứ không gắn với nhân tính hoá. Trên thực tế, quản lý “lấy con người làm gốc” bao gồm hai phần. Một là nhân tính hoá, hai là giá thành, hai bên giống như một sự “cộng cảm”, trong trường hợp khác nhau, nó nghiêng về các góc độ khác nhau.

Tại doanh nghiệp khoa học kỹ thuật cao, hoặc doanh nghiệp giá trị phụ thêm lợi nhuận cao, hoặc đại bộ phận các công ty vốn nước ngoài, sự quan tâm đối với tính cách con người càng nhiều hơn. Còn trong các doanh nghiệp tập trung nhiều sức lao động, đa phần là nhân mạnh áp lực cao và tự răn mình. Đây chính là hai mặt khác nhau của mô hình quản lý “lấy con người làm gốc”. Trung tâm của việc “lấy con người làm gốc” thì giống nhau còn phương thức thì lại khác nhau.

Chẳng hạn, ở châu Âu, nhiều công ty do sức lao động thiếu nghiêm trọng, nội bộ doanh nghiệp đã hình thành một chế độ phúc lợi cao, bảo đảm cao. Xuất phát điểm của chính sách của công ty hoàn toàn xét từ góc độ nhân tính hoá, trong tính toán giá thành, công ty áp dụng thiết kế thể lực con người, căn cứ vào thời gian, hiệu suất làm việc cao của cá nhân để bố trí công tác. Thành phần dinh dưỡng trong thức ăn của nhân viên ở tuyến một do nhân viên chuyên nghiệp thiết kế, được đưa ra xuất phát từ mục đích làm thế nào để cá nhân khỏe mạnh, làm thế nào để họ vui vẻ. Còn doanh nghiệp của Nhật Bản thì vô cùng chú trọng không được khiếu nại vượt cấp, yêu cầu nhân viên phục tùng mệnh lệnh, nhưng khi nhân viên cảm thấy mình không được tôn trọng, nhận được đãi ngộ không công bằng, thì lại có thể báo cáo trực tiếp với bộ phận nhân sự. Những việc như chăm công, bố trí nhiệm vụ, điều động nhân sự, thậm chí việc thực hiện chế độ trong nội bộ doanh nghiệp đều do hai bên doanh nghiệp và nhân viên ký tên.

Tóm lại, trong quản lý doanh nghiệp, mấu chốt của việc lấy con người làm gốc là tôn trọng nhân tài, thể hiện thước đo giá trị chuyển dịch từ “vật” sang “người”, là sự phản ánh tập trung của việc quan

tâm tới số phận của con người hiện thực và quan tâm tới phương hướng giá trị cuộc đời, là hạt nhân của tinh thần thời đại.

500 doanh nghiệp hàng đầu thế giới đã làm như vậy.

II. TÔN TRỌNG VÀ KHOAN DUNG - MOTOROLA

Công ty Motorola là doanh nghiệp hàng đầu toàn cầu về cung cấp phương án giải quyết thông tin tổng thể và phương án giải quyết điện tử, từ máy nhắn tin nhỏ nhắn linh hoạt cho tới điện thoại di động đầy cá tính, Motorola đã tiếp cận cuộc sống của chúng ta như thế đấy, Motorola, tiêu chí linh động giống như dang rộng đôi cánh bay lượn này đã không mệt mỏi trong việc đưa loài người trên toàn cầu bước vào thời đại thông tin.

Motorola nhiều lần được các phương tiện thông tin đại chúng quyền uy và tạp chí lớn trên thế giới bầu là “chủ thuê tốt nhất toàn cầu”, điều này không thể tách rời khỏi sự quản lý nguồn nhân lực siêu việt của nó. Trong lĩnh vực quản lý và khai thác nguồn nhân lực, Motorola vốn từ lâu được giới doanh nghiệp coi là tấm gương thực tế tốt nhất. Năm 2000, công ty Motorola từng giành được “giải thưởng sáng tạo nguồn nhân lực” của doanh nghiệp Mỹ. Có thể nói, việc Motorola giành được thành tích xuất sắc có liên quan mật thiết tới thực tiễn kiên trì lâu dài công tác nguồn nhân lực phục vụ cho chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, quan tâm tới sự phát triển của nhân viên, cống hiến cho xã hội, điểm này có thể được dẫn chứng qua tư duy dùng người của nó.

Sự trưởng thành và lớn mạnh của Motorola không thể tách rời với việc nhân tài ưu tú trên toàn cầu cuộn cuộn bất tận gia nhập vào, không thể tách rời khỏi tư duy tôn trọng nhân tài, trọng dụng nhân tài của nó. Chiêu mộ nhân tài, tôn trọng và tín nhiệm nhân tài, tạo ra môi trường dùng người “giữ người ở lại”, biết người giỏi sử dụng, để cho mỗi một nhân tài đều có thể “sử dụng hết tài năng”, Motorola đều có một sách lược dùng người độc đáo và chín muồi, từ đó bảo đảm cho nó luôn duy trì được ưu thế nhân tài trong cạnh tranh thị trường khốc liệt trên toàn cầu, luôn luôn đứng vào thế không thua. Vì vậy, công ty Motorola rất được các nhân tài xuất sắc trên toàn cầu tín nhiệm, hàng năm có vô số nhân tài đến với nó.

“Tôn trọng nhân tài” đã quán xuyên suốt từ đầu đến cuối quá trình dùng người của Motorola, đúng như Cooen, nguyên giám đốc của Motorola từng nói: “Thời gian có thể thay đổi, sản phẩm của chúng tôi có thể thay đổi, nhân viên của chúng tôi có thể thay đổi, khách hàng của chúng tôi có thể thay đổi, nhưng tư duy cơ bản ‘đối với con người giữ sự tôn trọng bất biến, kiên trì giữ đạo đức cao thượng’ của Motorola thì sẽ không thay đổi!”

Mọi người đều biết tới sự nghiêm ngặt của trình tự tuyển nhân viên của công ty Motorola, thế nhưng, cũng chính vì vậy, những con người dũng cảm “vượt qua năm ải chém sáu tướng” đó một khi trở thành nhân viên chính thức rồi, công ty sẽ ký hợp đồng vô thời hạn với họ. Có nghĩa là trừ khi nhân viên phạm phải sai lầm lớn hoặc tình hình kinh doanh của công ty có thay đổi đột biến, còn nói chung họ sẽ không bao giờ bị đuổi việc. Điều này chắc chắn đã tăng thêm cảm giác thừa nhận và tinh thần trách nhiệm của nhân viên đối với doanh nghiệp, cũng làm cho doanh nghiệp yên tâm tiến hành đầu tư dài hạn cho nhân viên về kỹ thuật và quản lý.

Công ty Motorola vô cùng chú trọng việc tôn trọng sự tôn nghiêm của nhân viên, thực hiện phương án có tên là “khẳng định sự tôn nghiêm cá nhân”, mỗi một quý mỗi một nhân viên đều phải nói chuyện trực tiếp với chủ quản, tiến hành thảo luận về sáu vấn đề.

Thứ nhất, có một công việc có ý nghĩa, giúp cho công ty thành công hay không?

Thứ hai, có biết làm thế nào mới có thể làm tốt công việc trong chức trách của mình hay không?

Thứ ba, có biết nhận lấy sự bồi dưỡng đầy đủ nhằm nâng cao kỹ năng làm việc hay không?

Thứ tư, trong công ty có tiền đề phát triển cá nhân rõ ràng hay không?

Thứ năm, cấp trên cấp dưới có ý kiến phản hồi thật lòng với mình hay không?

Thứ sáu, có bị kỳ thị bởi những nhân tố như giới tính và truyền thống văn hoá hay không?

Sau khi hai bên có được nhận thức chung rồi, nhân viên sẽ nhập đánh giá cá nhân vào máy tính, cung cấp cho tổng công ty tổng hợp và lưu vào hồ sơ. Những vấn đề phát hiện trong cuộc nói chuyện sẽ được giải quyết thông qua kênh thông thường.

Ngoài tôn trọng, Motorola còn có một đặc điểm rõ rệt là khoan dung. Rất ít có công ty nào lại đối xử với tất cả nhân viên bằng một tấm lòng rộng rãi như Motorola, đây là lời giải thích tốt nhất cho nền văn hoá doanh nghiệp “thực sự tôn trọng nhân tài” của Motorola. Motorola sẽ không có bất cứ một thành kiến nào đối với bất kỳ nhân viên từ chức nào, ngược lại, họ sẽ điều tra kỹ càng nguyên nhân từ chức của họ, tôn trọng ý kiến và quyết định của họ. Nhân viên của Motorola nếu muốn từ chức, chỉ cần điền vào bảng xin từ chức và tiến hành gặp gỡ trực tiếp xin từ chức, Motorola có thể tìm hiểu nguyên nhân từ chức của nhân viên, và tiến hành phân tích cụ thể, tổng kết nguyên nhân từ chức của họ, và hướng đi của họ. Nếu như trong nội bộ công ty Motorola có vấn đề, chắc chắn sẽ tích cực kiểm thảo, lấy đó làm bài học.

Hơn nữa, bộ phận nguồn nhân lực của Motorola sẽ thường xuyên gọi điện thoại giao lưu với những nhân viên xin từ chức đó, và hoan nghênh họ lại quay trở lại đại gia đình ấm cúng của Motorola. Motorola còn xây dựng một chế độ: Nếu như nhân viên từ chức trong vòng 90 ngày lại quay trở lại với Motorola, thì thâm niên làm việc tại công ty trước đây của họ sẽ được tiếp tục tính, điều này thể hiện đầy đủ sức hấp dẫn độc đáo tôn trọng nhân tài của Motorola: văn hoá doanh nghiệp khoan dung.

Người xưa nói: Dùng người thì không nghi ngờ, duy chỉ có tài là thích hợp.

Trong số 500 doanh nghiệp hàng đầu thế giới, sự khoan dung của Motorola rất độc đáo, được mọi người gọi là “hiện tượng lãng tử quay đầu Motorola”. Đối với những nhân tài mong muốn và dũng cảm “quay về”, Motorola dùng phong độ đặc biệt của một vị đại tướng, trao cho nhân tài trọng trách, không hề nghi ngờ độ trung thành của người đó. Sự thực đã chứng minh, nhiều nhân viên Motorola “lãng tử quay đầu” sau khi về với đại gia đình Motorola, độ trung thành đối với gia đình này ngược lại càng cao hơn, nhiệt tình cũng càng tăng lên.

Hoàn toàn trái ngược, nhiều doanh nghiệp hiện nay đã không được khoan dung như Motorola đối với hiện tượng nhảy chỗ nọ chỗ kia của nhân viên của mình, thật ra đó là điều không nên. Nhân viên của họ nếu xin từ chức, thì họ sẽ đặt ra lớp rào cản, sau đó lợi dụng quan hệ trong ngành tiến hành bao vây o ép đối với người đó, khiến cho họ không thể nào làm nghề đó được, kiểu như “thà làm ngọc vỡ, không làm ngói lành”; cho dù nhân viên cuối cùng có “lãng tử quay đầu”, thì cũng không tránh khỏi bị kỳ thị.

Đối với những “chú ngựa hay quay đầu ăn cỏ”, không nên kỳ thị, hay o ép họ. Về mặt này, Motorola chắc chắn đã cho các nhà doanh nghiệp chúng ta một bài học. Cách làm của họ đáng để chúng ta học tập.

III. TÔN TRỌNG MỖI MỘT NHÂN VIÊN - FORD

“Tôn trọng mỗi một nhân viên” là một tôn chỉ nhất quán của công ty Ford, tôn chỉ này giống như một sợi dây vô hình, xuyên suốt mỗi khâu trong hoạt động quản lý doanh nghiệp của công ty Ford, đồng thời cũng xuyên suốt tư tưởng của lãnh đạo doanh nghiệp. Tư duy cơ bản này đối với các nhà lãnh đạo của bất kỳ doanh nghiệp nào cũng là điều không thể quên được, không những được quên, mà còn cần thực hiện nó một cách thiết thực. Nếu như khẩu thị tâm phi, người chịu sự trừng phạt không phải ai khác, mà là bản thân doanh nghiệp.

“Việc nâng cao năng suất không phải ở bí quyết gì, mà ở sự trung thành của nhân viên. Tinh thần cống hiến họ có được qua huấn luyện, cảm giác thừa nhận của cá nhân họ đối với sự thành công của công ty, nói một cách đơn giản nhất, chính là ở chỗ mối quan hệ đầy tình người giữa nhân viên và lãnh đạo của mình.”

Điều này cho chúng ta thấy một điểm: “Con người là tài nguyên quý báu nhất của công ty, tôn trọng con người, làm cho công việc trở thành một thứ hoạt động mang tính người kiểu mới. Yêu nhân viên của bạn, anh ta sẽ càng yêu doanh nghiệp của bạn gấp bội.”

Mặc dù tuyệt đại đa số các giám đốc đều ý thức được tầm quan trọng của con người, nhưng trong thực tế không phải là giám đốc nào cũng thực sự tôn trọng con người, mặc dù có trường hợp là hành động vô ý thức của họ. Vậy thì, như thế nào mới được coi là tôn trọng con người?

Qua thành công mà công ty Ford giành được, chúng ta có thể phát hiện được một số nguyên tắc chung thích hợp với tất cả mọi doanh nghiệp.

1. Cần làm cho nhân viên thực sự cảm thấy mình là quan trọng. Trong xã hội loài người, mỗi một người đều quan trọng, trong doanh nghiệp cũng không ngoại lệ. Vì vậy, lãnh đạo doanh nghiệp bất luận là trong việc đề ra kế hoạch hay là trong giao tiếp thường ngày, đều phải ghi nhớ điểm quan trọng này, đồng thời cần thể hiện ý nghĩa quan trọng này trong hành động của mình ở bất cứ đâu.

Baker về thái độ của mình đối với nhân viên đã nói: “Mỗi khi tôi gặp một ai đó, tôi đều phải đối xử với họ một cách hết sức cẩn thận, khiến cho họ nhận thức được tầm quan trọng của mình. Tỏ ra không quan tâm gì tới họ sẽ làm cho họ bị tổn thương”.

Vì vậy khi tiếp xúc với công nhân, ông ta đều lắng nghe họ nói chuyện với thái độ hữu hảo, bình đẳng, giúp họ giải quyết mọi khó khăn. Như thế, các nhân viên sẽ tiến hành công tác với tinh thần quyết tâm cao hơn.

Có một câu nói rất hay, đó là trái tim ai cũng bằng xương bằng thịt cả. Khi bạn cảm thấy người khác đối xử với mình hữu nghị và tôn trọng mình, thì sẽ không lấy oán báo ơn. Như thế, doanh nghiệp sẽ chiêu mộ được nhiều nhân tài hơn. Một doanh nghiệp biết chiêu mộ nhân tài, sẽ phát đạt, thịnh vượng, và triển vọng sáng sủa hơn so với những doanh nghiệp chỉ biết chi li tính toán về tiền bạc, vật chất.

2. Cần tích cực lắng nghe ý kiến của nhân viên.

Những công nhân làm ở dây chuyền lắp ráp do ngày ngày tiếp xúc với dây chuyền sản xuất, thường thông thuộc tình hình sản xuất hơn so với lãnh đạo, họ hoàn toàn có thể nghĩ ra những sáng kiến mà các lãnh đạo không nghĩ ra được để nâng cao năng suất lao động. Lúc này, lãnh đạo biết lắng nghe ý kiến của công nhân là điều vô cùng quan trọng.

Nếu như khi công nhân tìm bạn để kiến nghị về các mặt sản xuất kinh doanh của công ty hoặc những việc khác liên quan tới doanh nghiệp, nếu bị bạn từ chối, lòng tự tôn của họ sẽ bị tổn thương, từ đó cảm thấy nản lòng đối với công việc, cuối cùng ảnh hưởng đến năng suất lao động của doanh nghiệp.

Đặc biệt đối với thanh niên, thường do bị cấp trên trách cứ mà oán hận trong lòng và lẩn công [\[1\]](#) tiêu

cực, sản xuất ra những đồ thứ phẩm để trả thù.

Vì vậy, là một lãnh đạo doanh nghiệp, cho dù không xuất phát từ góc độ tình người để suy xét, cũng nên xuất phát từ sự được mất lợi ích kinh tế doanh nghiệp để suy xét, tích cực lắng nghe ý kiến của nhân viên. “Kẻ sĩ chết vì người tri kỷ”, nếu như ngay cả việc ngồi lại nghe đối phương nói cũng không làm được, thì còn nói gì đến chuyện làm cho nhân tài giúp ích cho mình.

3. Đối với mỗi một nhân viên đều cần đối xử chân thành, tin cậy. Điều này cũng giống như nhà lãnh đạo cao cấp dùng người không nghi ngờ, mạnh dạn giao quyền, điều quý giá nhất giữa con người với con người là sự chân thành. Chỉ có tình bạn xây dựng trên cơ sở dốc hết tâm sự, đối xử chân thành, tin tưởng nhau thì mới có thể đứng vững trước thử thách. Người quản lý muốn thực sự tôn trọng nhân viên, thì cần phải cùng với nhân viên xây dựng một tình bạn có thể đứng vững trước thử thách. Nhưng muốn làm được điểm này không phải là chuyện dễ dàng gì, nó đòi hỏi người quản lý cho dù đứng ở bất kỳ cương vị nào cũng đều cần sống với cấp dưới như là anh em, không soi mói bới móc.

Công ty Ford từng công khai tài khoản với nhân viên, cách làm này khiến cho nhân viên hết sức cảm động. Trên thực tế, cách làm này chắc chắn làm nảy sinh sức tập hợp lớn mạnh cho nhân viên. Nó làm cho nhân viên tự đáy lòng cảm thấy sự lỗi lỗi của công ty có liên quan mật thiết tới lợi ích của bản thân, sự phồn vinh cường thịnh của công ty chính là vinh dự của họ.

Sự chia sẻ thành công đó khiến cho sĩ khí của họ càng tăng lên, hơn nữa còn khơi dậy tình cảm phấn khởi xông lên phía trước của họ. Đây chính là sự kỳ diệu của mối quan hệ thẳng thắn chân thành.

Thẳng thắn chân thành với nhân viên, tôn trọng từng nhân viên một, cách làm của công ty Ford rất đáng để chúng ta học tập.

IV. CHÚ TRỌNG XÂY DỰNG TINH THẦN LÀM CHỦ CỦA NHÂN VIÊN - SIEMENS

Nhà thơ đời Đường - Đỗ Phủ từng viết trong bài “Vịnh ca thánh đức”: “Dụng hiền vô địch thị Trường thành”. Ý của câu này là: nếu như biết sử dụng những người hiền tài, thì sẽ kiên cố và vô địch trong thiên hạ giống như Trường thành vậy. Quan điểm này cũng thích hợp trong quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp, thực tiễn quản lý hiện đại cũng đã chứng minh tính đúng đắn của nó. Siemens chính là một trong những trường hợp trong số đó. Siemens hết sức chú trọng tăng cường ý thức làm chủ của nhân viên. Đối với bất cứ một nhân viên nào trong công ty, Siemens đều tôn xưng người đó là “nhà doanh nghiệp trong nội bộ doanh nghiệp”, là người sở hữu, chủ nhân của doanh nghiệp. Siemens còn hy vọng nhân viên tham gia vào từng khâu một trong quá trình kinh doanh của công ty, chứ không chỉ là người chấp hành, người thực hiện quyết sách.

Đối với vấn đề phát triển bản thân của nhân viên, Siemens trước sau tôn trọng sự lựa chọn của nhân viên, kiên trì để mỗi một nhân viên tự nhìn nhận mình, biết được những sở trường và hứng thú của mình, xác định rõ vị trí của mình, xác định mục tiêu phát triển lâu dài, cuối cùng giành lấy thành công trong quy hoạch nghề nghiệp bản thân của nhân viên.

Trong mặt bồi dưỡng nhà lãnh đạo tương lai của công ty, cơ hội mà Siemens tạo ra cho mỗi một nhân viên là bình đẳng. Công ty đưa ra đánh giá đối với các mặt như năng lực chuyên môn, khí chất nhân cách, tinh thần đồng đội, tính quyết đoán, tố chất tâm lý dưới áp lực của nhân viên, từ đó quyết định nhân viên có thể trở thành người lãnh đạo trong tương lai hay không.

Tính tích cực của nhân viên là động lực không cạn kiệt để doanh nghiệp phát triển liên tục. Cây doanh

nghiệp muốn mãi mãi xanh tươi cần phải bảo đảm được tính tích cực của mỗi một nhân viên. Siemens hiểu rõ nghệ thuật và uy lực của “Dụng hiền vô địch thị Trường thành”, vì vậy nó luôn luôn dốc sức vào bảo đảm tính tích cực của những “nhà doanh nghiệp trong nội bộ doanh nghiệp” này, bảo đảm mỗi một tế bào đều có sức sống, mỗi một nhân viên hiểu rõ trách nhiệm của mình, có tính tích cực và ý chí phấn đấu cao, biết chủ động thúc đẩy sự nghiệp tiến lên và phát triển, sự hợp lực của sức sống này là sức mạnh to lớn vô song. Dưới tác dụng của cơ chế khích lệ của công ty, nhân viên cũng phân tích hứng thú, mặt mạnh yếu, mục tiêu của mình, quản lý tốt đời sống nghề nghiệp của mình, không ngừng khai thác tiềm lực của bản thân, xây dựng ý thức “làm chủ” cao độ.

Là vũ đài để nhân viên phát huy tài năng, Siemens luôn cố gắng hết sức tạo ra bầu không khí làm việc tốt, môi trường cạnh tranh công bằng cho nhân viên, cung cấp hệ thống bồi dưỡng huấn luyện hoàn thiện, cơ hội phát triển vô hạn, từ đó tạo điều kiện cho phát huy vai trò tích cực của “nhà doanh nghiệp trong nội bộ doanh nghiệp”.

Siemens đã kiên trì lấy con người làm gốc, tôn trọng nhân tài, coi nhân viên là món của cải quý báu nhất của công ty, dốc sức vào tạo môi trường tốt đẹp cho nhân viên, chủ động thiết kế tỉ mỉ kế hoạch phát triển tổng hợp cho mỗi một nhân viên, dựa vào tình hình thực tế của mỗi một nhân viên, dùng mặt mạnh tránh mặt yếu, bồi dưỡng cẩn thận, giao cho trọng trách, giúp mỗi một nhân viên thực hiện giá trị bản thân, điều này đã tạo nên lịch sử huy hoàng hơn 150 năm của nó.

V. TÔN TRỌNG NHÂN VIÊN DŨNG CẢM XÔNG LÊN PHÍA TRƯỚC - IBM

Công ty máy tính thương vụ nổi tiếng của Mỹ - IBM có 400 ngàn nhân viên, doanh thu mỗi năm vượt trên 50 tỷ USD. Công ty có chi nhánh tại các nước trên toàn cầu. Đối với độ phân bố của nó, không ai là không kinh ngạc, đối với thành tựu của nó, không ai là không ngưỡng mộ. Mọi người không thể không đặt câu hỏi: Điều gì đã tạo nên thành tựu khó hiểu nổi của IBM?

Câu trả lời mà IBM đưa ra là: Tôn trọng mỗi một nhân viên!

Người sáng lập của IBM là Watson cho rằng, cần phải tôn trọng cá nhân, bất cứ người nào cũng không thể đi ngược lại chuẩn mực này. Trong lịch sử, trong nhiều nền văn hoá và giới luật tôn giáo đều nhiều lần kêu gọi tôn trọng quyền lợi và sự tôn nghiêm của cá nhân. Tuy gần như ai cũng đều đồng ý với quan niệm này, nhưng đưa vào trong tín điều của công ty thì lại là điều rất hiếm thấy, càng khó nói tới việc tuân thủ, nhưng IBM đã làm được. Tất nhiên, IBM không phải là công ty duy nhất kêu gọi tôn trọng quyền lợi và sự tôn nghiêm của cá nhân, nhưng quả thực hiếm có công ty nào có thể làm triệt để được như công ty IBM. Gia tộc Uôn-sơn luôn cho rằng, tài sản quan trọng nhất của công ty không phải là tiền bạc hay là thứ gì khác, mà là nhân viên, sự tồn tại của mỗi một nhân viên đều có thể khiến cho công ty biến thành những bộ dạng khác nhau, vì vậy để cho mỗi một nhân viên đều cho rằng mình là một phần tử của công ty, công ty sẽ cố gắng tạo ra bầu không khí để nhân viên cảm thấy được tôn trọng. Kể từ khi IBM thành lập đến nay, tư duy này đã luôn luôn được thực hiện.

Trong hoạt động quản lý thường ngày, IBM luôn luôn đặt tôn trọng nhân viên lên vị trí hàng đầu. Coi trọng bảo đảm nghề nghiệp là một trong những nguyên nhân quan trọng để mọi người dốc sức vì công ty. Vì vậy, IBM đã đề ra chính sách bảo đảm nghề nghiệp, khiến cho nhân viên của họ cảm nhận sâu sắc lợi ích của mình. Cố gắng phát huy tài năng của nhân viên, khi công việc đòi hỏi thay đổi, vẫn cứ giữ nhân viên lại dùng; khi phát hiện công việc hiện tại của họ có khó khăn, thì cho họ một cơ hội làm việc khác. Đối với những người lo lắng về việc bảo đảm nghề nghiệp thì chính sách có thể tránh bị đuổi việc và thất nghiệp này đã thúc đẩy lòng trung thành của nhân viên đối với công ty và tinh thần

hiên thân đôi với công việc.

Ngoài việc bảo đảm nghề nghiệp ra, sự tôn trọng của công ty đối với nhân viên cũng quan trọng tương tự. Trong công tác quản lý của IBM, thời gian tiêu tốn để xử lý vấn đề nhân sự còn nhiều hơn cả thời gian dùng vào xử lý vấn đề sản phẩm. Là một doanh nghiệp và nhà doanh nghiệp, tất nhiên cần tính đến lợi nhuận, nhưng họ luôn luôn đặt nhân viên lên vị trí hàng đầu. Công ty hy vọng mỗi một người đều sẽ không cảm thấy đãi ngộ không công bằng do nhân viên quản lý thiên lệch và cá nhân tốt xấu. Về mặt này, họ đã lập ra cái gọi là chính sách “mở cửa”, bất cứ ai cũng đều có thể đưa ra khiếu kiện với lãnh đạo cao nhất của công ty. Nhiều năm nay, phúc lợi của công ty, đối với nhân viên thời gian phục vụ giống nhau, bất luận là chức vụ cao thấp.

Về quan hệ giao tiếp, IBM tạo cho nhân viên nhiều cơ hội không ngừng thăng tiến. Nhân viên quản lý của công ty rất ít trường hợp không phải được đề bạt từ tầng nấc thấp nhất trong đơn vị của mình lên, đây là một nhân tố quan trọng duy trì sĩ khí cao ngút.

Việc giành được thành tựu xuất sắc trong quản lý nhân viên, đã dẫn dắt IBM đứng cảm tiến lên phía trước!

VI. TÔN TRỌNG VÀ TÍN NHIỆM NHÂN VIÊN - PHILIP

Mọi người khi nói tới phương thức quản lý tiên tiến, thường sẽ lập tức liên tưởng tới máy chấm công khi đến công ty làm việc, sự nghiêm khắc kiểu thiết diện vô tư đó, được thể hiện bằng việc đến muộn một phút là bị cảnh cáo, trừ tiền lương...

Tình hình thực tế lại không như vậy, trong 500 doanh nghiệp mạnh nhất toàn cầu, cách nhìn của công ty đầu mỏ Philip của Mỹ đối với vấn đề này lại khác, họ cho rằng, nhân viên đến muộn chắc chắn là có nguyên nhân của họ. Vì vậy, Philip hết sức chú ý tới việc tín nhiệm đối với nhân viên, tới văn phòng khi nào không phải là vấn đề gì lớn.

Sự tôn trọng và tín nhiệm của Philip đối với nhân viên thể hiện ở chỗ: Đi làm không nói tới chuyện đến muộn, công ty đề cao “an toàn hàng đầu”. Nếu như một hôm nào đó thời tiết xấu, nhân viên cho rằng trên đường đi làm có nguy hiểm, anh ta có thể tự quyết định không đi làm. Trong công việc, một nhân viên nào đó nếu như phát hiện nguy hiểm, chẳng hạn như khu vực kho xăng có lửa sáng xuất hiện, anh ta có thể đưa ra quyết định cắt cầu dao điện, việc đó có gây ra tổn thất lớn cũng không hề gì, công ty rất tin tưởng nhân viên, khuyến khích họ có trách nhiệm.

Công ty đề cao quản lý nhân tính hoá, không chú trọng ràng buộc bề ngoài, quy định cứng nhắc, mà nhấn mạnh nhân viên tự quản lý mình, tự ràng buộc mình. Tiền lương, phúc lợi mà Philip trả cho nhân viên tương đối cao, và cho mỗi một nhân viên cơ hội phát triển. Nhân viên ra nước ngoài huấn luyện bồi dưỡng là chuyện thường xuyên, nhưng công ty không quy định nhân viên nào nhảy sang chỗ khác làm thì phải bồi thường chi phí đào tạo.

Công ty tôn trọng đầy đủ sự lựa chọn của bản thân nhân viên, nếu có hướng đi mới, chỉ cần nói với tổng giám đốc là được.

Quản lý nhân viên “lơi lỏng” như vậy, nhưng lại giành được thành tựu phi thường, Philip quả là một trường hợp thành công khác người.

VII. TIN TƯỜNG VÀ TÔN TRỌNG ĐẦY ĐỦ NHÂN VIÊN - HP

William Hewlett, một trong những người sáng lập của HP, ông đã tổng kết tinh thần của HP thế này: “Cách làm của HP, suy cho cùng, chính là tôn trọng sự thành thực và chính trực của cá nhân.”

Khác với nhiều công ty, HP rõ ràng coi nhân viên là người của mình, chứ không phải là người làm thuê để có cơ hội là chiếm lấy phần lợi của công ty. Tại HP, kho trang thiết bị phòng thực nghiệm có cất giữ linh kiện điện khí và máy móc mở cửa toàn diện, kiểu mở cửa toàn diện này không những cho phép kỹ sư tùy ý lấy dùng trong khi làm việc, mà còn khuyến khích họ đem về nhà để sử dụng cá nhân. Bởi vì quan điểm của HP là: Dù việc họ dùng những linh kiện này có liên quan đến công việc hay không, hay họ chỉ nghịch ngợm những thứ đồ chơi đó thì cũng sẽ học được chút gì đó.

Tin tưởng nhân viên còn được thể hiện về thời gian làm việc, công ty không có bảng giờ làm việc, nghỉ giải lao, cũng không tiến hành chấm công. Nhân viên có thể bắt đầu làm việc từ 6, 7 thậm chí 8 giờ sáng, chỉ cần hoàn thành 8 tiếng làm việc là được. Như thế mỗi một người đều có thể điều chỉnh thời gian làm việc của mình theo nhu cầu sinh hoạt của mình. Trong doanh nghiệp, việc bồi dưỡng huấn luyện nhân viên thường khiến cho ban lãnh đạo tiến thoái lưỡng nan: đầu tư ít, trình độ của nhân viên sẽ không được nâng cao nhiều; đầu tư nhiều, một khi chảy máu nhân tài thì cũng không được gì. Một người sáng lập khác của HP là David Packard có sáng kiến độc đáo về điều này: “Về điểm này chúng tôi không bao giờ đặc biệt lo lắng. Bởi vì anh có loại nhân viên kỹ thuật mà người khác muốn nhận thường tốt hơn so với anh có loại nhân viên kỹ thuật mà người khác không muốn nhận.” Vì vậy, HP không tiếc giá thành tiến hành đào tạo bồi dưỡng nhân tài.

HP tin tưởng nhân viên, đồng thời cũng tôn trọng sự lựa chọn của nhân viên. Người quản lý của công ty thường xuyên nhấn mạnh với nhân viên rằng bồi dưỡng chuyên môn của mình còn quan trọng hơn cả lòng trung thành đối với công ty. Đúng như tổng giám đốc công ty HP Trung Quốc Trần Dực Lương từng nhấn mạnh: “Chúng tôi cho rằng cả hai bên công ty và nhân viên đều nên suy nghĩ thế này: công ty không nợ mình, mình cũng không nợ công ty, không ai nợ ai cả. Nhân viên nhất định cần thiết kế tương lai cho mình. Tổ chức trong tương lai có thể không phải là theo hình kim tự tháp, mà là hình lưới, không phải là vì thâm niên của anh ở công ty mà được tôn trọng, mà là vì anh càng có giá trị hơn đối với công ty, với phương hướng tương lai của công ty mà giành được sự tôn trọng của người khác. Tôi luôn kiến nghị nhân viên của mình rằng, anh không nên cho rằng chỉ có độ trung thành mới có thể đổi lấy sự yên ổn lâu dài của mình, tôi cảm thấy trung thành với chuyên môn của mình còn quan trọng hơn cả lòng trung thành đối với công ty. Khi công ty lựa chọn nhân viên, chúng tôi luôn để cho bản thân nhân viên của mình lựa chọn tương lai”.

Tin tưởng nhân viên, tôn trọng nhân viên là hòn đá tảng của văn hoá HP, cũng chính là điểm hấp dẫn của văn hoá HP, HP dựa vào biện pháp quản lý lấy con người làm gốc như vậy để giữ lại nhân tài ưu tú, không ngừng lập được những thành tích kinh doanh.

[1] Nói công nhân các nước tư bản chủ nghĩa đấu tranh bằng cách không chịu làm hết năng lực của mình.

CHƯƠNG III

NHÂN VIÊN VÀ DOANH NGHIỆP CÓ GIÁ TRỊ QUAN THỐNG NHẤT

I. GIÁ TRỊ QUAN CÁ NHÂN VÀ GIÁ TRỊ QUAN DOANH NGHIỆP

Mỗi nhân viên trước hết là một cá thể theo đuổi và thực hiện mục tiêu của bản thân, sau đó mới là một nhân viên làm việc theo sự phân công chuyên môn. Giám đốc bộ phận nguồn nhân lực cần phải có nhận thức tinh táo và kiên trì đối với điểm này, nếu không sẽ đem lại phiền phức đối với công việc mà mình quản lý.

Mỗi một người đều có mục đích cuộc sống của mình, và theo đuổi suốt cuộc đời. Chỉ có phấn đấu không ngừng nghỉ, tự cường bất khuất thì mới có thể thực hiện được lý tưởng. Còn những người tầm thường hơi giàu có một chút đã an phận, thoả mãn chỉ có thể là cuộc đời khuyết thiếu. Lời thề nguyện hào sảng của các anh hùng dân tộc “Nhân sinh tự cổ thùy vô tử, lưu thủ đan tâm chiếu hãn thanh” (Đời người ai mà chẳng chết, để lại trái tim hồng chiếu rọi muôn đời), và con đường thành công của các nhà khoa học và doanh nghiệp nổi tiếng, từ nhiều góc độ đã phản ánh quỹ tích phấn đấu theo đuổi sự vượt trội của loài người. Vua cà-vạt thế giới Tăng Hiến Tân từng nói: “Chim sẽ dưới hiên nhà không thể có mục tiêu cao xa và cao cả được, chỉ có ăn mấy hạt thóc trên đồng thấp đã thoả mãn rồi; chỉ có chim ung trống trên đỉnh núi mới dám đội mưa đập gió, bay lượn trên trời cao vô bờ bến, thì mới có thể săn được những mục tiêu lớn”. Vì muốn vượt trội, Tăng Hiến Tân đã từng bước thực hiện mục tiêu cuộc đời, để cho “Kim Lợi Lai, thế giới của đàn ông” nổi tiếng khắp toàn cầu.

Thế nhưng, việc quản lý doanh nghiệp hiện đại cho thấy nhiều khi, giá trị quan cá nhân và giá trị quan của doanh nghiệp không nhất trí với nhau, thậm chí là trái ngược nhau. Vì vậy, điều hòa giá trị quan cá nhân của nhân viên và giá trị quan doanh nghiệp như thế nào đã trở thành nội dung quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực của nhiều doanh nghiệp.

Công ty Len-đơ, công ty Mac kem-xi và công ty tư vấn quản lý quốc tế sau khi nghiên cứu theo dõi 30 doanh nghiệp tăng trưởng nhanh nhất trên toàn cầu, đã viết một bản “Báo cáo nghiên cứu tăng trưởng doanh nghiệp”. Báo cáo này nhấn mạnh, nguyên nhân căn bản của việc 500 công ty hàng đầu thế giới vượt lên trên các công ty khác chính là do 500 công ty mạnh nhất này đã đưa sức sống vào văn hoá doanh nghiệp của họ. Họ chú trọng nhất 4 điểm: Một là tinh thần hợp tác đồng đội; hai là lấy khách hàng làm trung tâm; ba là đối xử bình đẳng với nhân viên; bốn là khích lệ và sáng tạo. Dựa vào nền văn hoá doanh nghiệp được hình thành bởi bốn trụ cột đó, những công ty hàng đầu này đã đứng vững hàng trăm năm nay.

Trong đại đa số doanh nghiệp, văn hoá doanh nghiệp thực tế và văn hoá doanh nghiệp mà công ty hy vọng hình thành vênh nhau rất lớn. Nhưng đối với những công ty xuất sắc đó, mối liên hệ giữa tình hình thực tế với văn hoá doanh nghiệp lý tưởng lại rất mạnh. Nhân viên doanh nghiệp tuân thủ chuẩn mực trung tâm của công ty, giá trị quan doanh nghiệp trước sau như một, tư duy này có thể nói là một hòn đá tảng để những công ty được ngưỡng mộ nhất thế giới giành được thành công.

Trong giới doanh nghiệp của Trung Quốc có một nhận thức phổ biến là: Mục tiêu của doanh nghiệp là tạo ra lợi nhuận. Nói một cách đơn giản, mở doanh nghiệp chính là để kiếm tiền. Đúng, doanh nghiệp thường là muốn kiếm tiền, không có doanh nghiệp nào lại không muốn kiếm tiền, vấn đề là kiếm tiền như thế nào..., tiến hành lựa chọn giá trị và sắp xếp thứ tự như thế nào trong một loạt giá trị, ở đây liên quan tới vấn đề tầm giá trị quan doanh nghiệp, mục tiêu của doanh nghiệp là tạo ra lợi nhuận, nhưng lợi nhuận không phải là mục tiêu duy nhất, mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp, cần coi lợi nhuận là sự đền đáp đến một cách tự nhiên sau khi doanh nghiệp tạo ra giá trị cho khách hàng. Nhóm chuyên đề “sức cạnh tranh của công ty xuyên quốc gia” của Học viện thương mại trường đại học Coiombia của Mỹ đã phát hiện khi nghiên cứu 500 công ty hàng đầu thế giới: Tư duy trung tâm của doanh nghiệp mà họ xây dựng nên gần như liên quan rất ít tới lợi nhuận thương mại. Giá trị quan hạt nhân của HP là cố gắng sáng tạo và cải cách; Motorola coi “lấy thành tín làm gốc và công bằng” làm tư duy hạt nhân của mình. Họ đề cao việc dùng thành tín để cư xử với khách hàng và nhân viên.

Với những công ty này, những thứ bên ngoài của thế giới..., dù là tiền, quyền lực, hay là chế độ pháp luật, đều không thể cung cấp cho con người nguồn sức mạnh liên tục không ngừng. Bạn có thể xây dựng sự thành công của mình trên sự khuất phục tạm thời của nhân viên đối với tiền bạc hoặc quyền thế, nhưng bạn không thể nhờ sự khuất phục đó để có được sức sáng tạo thật sự và sự trung thành lâu dài của nhân viên đối với doanh nghiệp. Sự phồn vinh ngắn ngủi của doanh nghiệp có thể có được thông qua nhiều phương thức, nhưng sức mạnh tăng trưởng liên tục của doanh nghiệp thì lại chỉ có thể có được giá trị được hình thành từ hàng ngàn năm nay của doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp muốn có được sức cạnh tranh trung tâm thực sự, thì việc đầu tư cho hình tượng doanh nghiệp cần phải tập trung vào những tư duy hạt nhân này.

Vì thế, thực hiện như thế nào sự kết hợp hoàn mỹ giữa giá trị quan nhân viên và giá trị quan doanh nghiệp đã trở thành vấn đề mà doanh nghiệp suy xét trọng điểm, nó xuyên suốt trong quá trình chọn người, bồi dưỡng con người, dùng người và giữ người của doanh nghiệp. Muốn phát huy vai trò của giá trị quan doanh nghiệp, phân định rõ giá trị quan doanh nghiệp, sau đó lại thông qua các quá trình quản lý nguồn nhân lực khiến cho nhân viên thấm nhuần giá trị quan doanh nghiệp.

Giá trị quan cá nhân được hình thành qua quá trình tích lũy lâu dài, không dễ dàng thay đổi. Trong quá trình tuyển người, nếu như giá trị quan của cá nhân và giá trị quan của doanh nghiệp không đi đôi với nhau, sẽ ảnh hưởng tới cá nhân và doanh nghiệp. Nhưng quá trình tuyển dụng nói chung chủ yếu là coi trọng năng lực và kinh nghiệm của người ứng tuyển, mà coi nhẹ việc giá trị quan của họ và giá trị quan của doanh nghiệp có phù hợp với nhau hay không. Chẳng hạn, có một quảng cáo tuyển dụng nhân viên bán hàng rất bình thường, nội dung đại thể là: “Tuyển nhân viên năng nổ, say mê công việc, và sẵn sàng cung cấp dịch vụ khách hàng tốt”. Qua đây chúng ta thấy tuyển nhân viên phù hợp với giá trị quan của doanh nghiệp là một tiền đề quan trọng.

Hiện nay, phương pháp thông thường nhất của nhiều doanh nghiệp là thông qua một số trắc nghiệm cá tính để tìm ra giá trị quan của người ứng tuyển. Thi vấn đáp để kiểm tra những tư liệu mà người đó cung cấp có đúng hay không. Từ đó lựa chọn ra những người ứng tuyển phù hợp với giá trị quan của doanh nghiệp.

Sau khi lựa chọn nhân viên, trong quá trình dùng người, doanh nghiệp có trách nhiệm làm cho nhân viên hiểu được yêu cầu giá trị của doanh nghiệp, về điểm này, có thể thông qua hai phương thức để thực hiện, một là do cấp trên trực tiếp giám sát kiểm tra hành vi làm việc thường ngày của cấp dưới. Hiệu quả của phương thức này trong một mức độ rất lớn được quyết định bởi năng lực quản lý của cấp trên, mỗi người mỗi khác, hành vi của các nhân viên trong doanh nghiệp khó tránh khỏi mất đi sự hài hoà. Một loại khác là doanh nghiệp lập ra các qui chế nhân viên. Nhưng qui chế thường chỉ có thể kiểm soát được phương hướng lớn của hành vi, qui chế quá chi tiết lại dễ bóp nghẹt tính linh hoạt của nhân viên. Chẳng hạn nhà hàng đã quy định phương pháp làm bánh hamburger nhưng khách lại yêu cầu cho ít hành tây, nhiều rau hơn, làm theo ý của khách hàng thì sẽ vi phạm quy định của công ty, làm theo quy định thì sẽ không phải với khách, ông chủ nhà hàng tất nhiên hiểu rằng khách hàng là thượng đế, nhưng nhân viên lại chưa chắc đã có cùng suy nghĩ. Lại nữa, chế độ là chết, cần phải thông qua con người sống động để thực hiện. Một số siêu thị lớn yêu cầu nhân viên chào hỏi đối với từng khách hàng, nhưng những giọng nói cứng nhắc đó khiến cho người ta cảm thấy dường như là một cỗ máy thu tiền đang chào hỏi mình, nhân viên thu ngân thì lại không có. Vì vậy, nếu như muốn giám sát công việc thường ngày của nhân viên một cách hữu hiệu, người quản lý nhân lực cần truyền đạt một cách rõ ràng cho nhân viên mới giá trị quan của doanh nghiệp, cũng có thể chỉ định cho họ hai người hướng dẫn, tiến hành giảng giải cho họ.

Ngoài những điều đó, nguồn nhân lực của doanh nghiệp và người phụ trách bộ phận chủ quản khác cần lấy mình làm gương, dùng hành động để thể hiện giá trị quan của doanh nghiệp. Có thể định kỳ tiến hành biểu dương một số nhân viên thể hiện được giá trị quan doanh nghiệp trong công tác của mình, chẳng hạn như chọn ra nhân viên phục vụ tốt nhất, khiến cho tất cả các nhân viên khác hiểu rõ yêu cầu của doanh nghiệp. Ngược lại, nếu nhân viên như coi việc phục vụ khách hàng tốt là giá trị quan của họ, hành vi công tác của nhân viên sẽ có được sự bảo đảm ở mức độ nhất định.

Tuy rất nhiều doanh nghiệp đều tiến hành đánh giá biểu hiện làm việc đối với nhân viên, nhưng nội dung đa phần là coi trọng năng lực và kết quả làm việc mà coi nhẹ thái độ làm việc. Trường hợp điển hình nhất là các nhân viên làm nghề bảo hiểm. Vấn đề lớn hơn là không ít chế độ khen thưởng của doanh nghiệp tách rời biểu hiện công tác, vì vậy nhân viên mất đi động lực cải thiện biểu hiện công tác, khỏi phải nói đến giá trị quan của doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp nên coi giá trị quan doanh nghiệp là một phần của tiêu chuẩn đánh giá và khen thưởng công tác, khiến cho nhân viên biết được tầm quan trọng của giá trị quan doanh nghiệp, cũng phát huy được vai trò của khích lệ, thúc đẩy nhân viên thấm nhuần giá trị quan của doanh nghiệp, từ đó tiến bước theo mục tiêu của doanh nghiệp.

II. LẤY GIÁ TRỊ QUAN LÀM LINH HỒN - KODAK

“Tôn trọng cá nhân, chính trực, không a dua, tín nhiệm lẫn nhau, uy tín trên hết, tự cường bất khuất, xét thành tích ban thưởng” là 6 giá trị trung tâm nhân lớn của Kodak, là cơ sở dùng người của Kodak, thậm chí có người hình dung nó là “linh hồn đội quân” của Kodak.

Trong quá trình tuyển người của Kodak, chỉ có những người ứng tuyển thừa nhận giá trị quan và văn hoá doanh nghiệp của Kodak mới có thể được tuyển dụng, nếu không thì miễn bàn. Kodak trước tiên sẽ khảo sát nhân viên về mặt giá trị quan, công ty cũng đề ra một số chế độ để quy định hành vi của nhân viên trong hoạt động kinh doanh hàng ngày, khiến cho nó phù hợp với tiêu chuẩn giá trị quan của Kodak. Giá trị quan của Kodak đã quyết định tất cả các chế độ chính sách nguồn nhân lực của Kodak, bảo đảm nhân viên có thể cùng trưởng thành với công ty.

Đúng như Tổng giám đốc nguồn nhân lực của công ty Kodak tại Trung Quốc Lý Hồng Hà từng nói: “Giá trị quan và văn hoá của Kodak là đất đai, còn mỗi một nhân viên của Kodak là một hạt giống, họ sẽ lớn lên thành một cây lớn chọc trời trên “mảnh đất” Kodak thích hợp để họ trưởng thành”.

“Đất” và “hạt giống”, có lẽ đây là sự miêu tả hình tượng nhất đối với môi trường dùng người của Kodak.

Kodak coi giá trị quan và nhân viên của mình là tài sản lớn nhất của công ty, rất nhiều nhà lãnh đạo cao cấp đều đặt trên bàn làm việc tấm biển có viết giá trị quan Kodak, thường xuyên đối chiếu với chúng, chuẩn mực làm người, làm việc của mình, chứ không phải là hình thức, giả dối; nhân viên của Kodak cũng thường xuyên nói, Kodak là một công ty có “sự sống”, không chỉ vì kiếm lời lãi, mà là một cơ thể có “tâm”, có sự sống, giá trị quan chính là “trái tim” của Kodak. Vì vậy, ở Kodak, mỗi một nhân viên đều được cảm hoá bởi giá trị quan lớn mạnh của nó, vì mỗi một người đều làm việc theo 6 giá trị quan đó. 6 giá trị quan lớn này do đó được bám rễ sâu, hoà sâu vào trong từng tế bào của cơ thể Kodak, mỗi một người Kodak đều dồi dào sức khỏe, làm việc, làm người theo giá trị quan của Kodak. Giá trị quan là hòn đá tảng của toàn bộ công ty Kodak, trên cơ sở giá trị quan, Kodak xác lập mọi chiến lược và chế độ, vì vậy không ở đâu là không có ứng dụng của giá trị quan của Kodak trong công việc hàng ngày, giá trị quan thể hiện trong các khâu dùng người của Kodak.

Về quan hệ đối ngoại, vai trò của giá trị quan của Kodak cũng rất lớn. Từ trên xuống dưới của Kodak đều xây dựng một ý thức công dân, Kodak hy vọng nhân viên của mình trong tất cả các mặt đều có thể trở thành một công dân doanh nghiệp có tinh thần trách nhiệm, bao gồm cả quan hệ với chính quyền địa phương, công chúng, cộng đồng nơi mình sống.

Năm 2003, một số doanh nghiệp nổi tiếng toàn cầu bị sụp đổ do những tin đồn xấu về tài chính, nhưng mọi người hể nhắc tới công ty Kodak thì đều công nhận một cách vững chắc rằng công ty Kodak đáng tin tưởng, không thể có tin đồn xấu về tài chính được. Điều này không thể không nói là do công lao của sự ràng buộc của giá trị quan Kodak đối với đạo đức tài chính của công ty, sự ràng buộc đối với quy phạm hành vi và quy phạm đạo đức của nhân viên công ty, do đó hình tượng doanh nghiệp của công ty Kodak ngày một lên cao.

Tương tự, cho dù ở những nơi mà nghiệp vụ Kodak còn chưa được phát triển chín muồi, giá trị quan doanh nghiệp của Kodak vẫn gắn trên người của nhân viên như một u hồn, tham dự vào mỗi một quá trình của hành động của nhân viên, chẳng hạn như làm thế nào triển khai nghiệp vụ với đối tác như hãng thu mua, thanh toán tiền công tác phí cá nhân của nhân viên. Việc đề ra những quy định, chế độ về những mặt này đều dựa trên giá trị quan, xem nhân viên có thể tuân thủ những quy định đó hay không, có làm việc theo giá trị quan của Kodak hay không.

Là một nhân vật lão thành phần đầu gần 30 năm tại Kodak, Anriel có cảm nhận sâu sắc đối với giá trị quan doanh nghiệp của Kodak, ông cho rằng, giá trị quan của Kodak đã quyết định việc Kodak có thể cung cấp cho nhân viên công việc rất có tính thách thức và hứng thú. Là một người Pháp, ông có cơ hội làm nhiều loại công việc trên khắp thế giới, đối với ông ta không gì tuyệt vời hơn, điều đó. Khi Ariel đang quản lý bộ phận ảnh vui chơi giải trí ở châu Âu, châu Phi và khu vực Trung Đông, do bị giá trị quan doanh nghiệp tuyệt vời của Kodak hấp dẫn, ông đã gia nhập Kodak, trở thành một thành viên của Kodak. Ariel từng nói thế này: “Vai trò của giá trị quan Kodak phát huy rất lớn. Khi đứng trước một quyết định quan trọng bạn cần suy xét xem điều này có phù hợp với giá trị quan của Kodak hay không, là người quyết sách giá trị quan, dùng sức mạnh đưa ra quyết sách cuối cùng, mà kiểu quyết sách này cuối cùng được cho là sự lựa chọn sáng suốt, đúng đắn. Khi bạn gặp phải khó khăn và trở ngại lớn, có giá trị quan đứng đằng sau nâng đỡ bạn, cho dù có lúc chiến lược gặp phải trắc trở, nhưng có giá trị quan làm cơ sở, sẽ nhanh chóng giúp bạn xây dựng lại lòng tin, cuối cùng bạn sẽ lớn mạnh lên. Nếu không có giá trị quan làm cơ sở, đứng trước khó khăn lớn, bạn có thể cho rằng, chẳng còn gì cả - điều đó thật đáng sợ biết bao!”

Có 6 giá trị quan mà Kodak đúc rút hàng trăm năm: Tôn trọng cá nhân, chính trực không a dua, tín nhiệm lẫn nhau, uy tín trên hết, tự cường bất khuất để xét thành thích ban thưởng, ngày nay đã trở thành hòn đá tảng phát triển của Kodak, trở thành mảnh đất phù nhiều để nhân tài trưởng thành và phát triển. Đứng trước sự biến đổi phức tạp của thương trường hiện nay, trong chớp mắt có thể xảy ra muôn vàn sự thay đổi, Kodak vẫn vững như bàn thạch.

III. SÁU GIÁ TRỊ QUAN LỚN - INTEL

Là một hãng chế tạo chip bán dẫn lớn nhất toàn cầu, sáng tạo sản phẩm trên lĩnh vực này của Intel luôn dẫn đầu toàn cầu, làm thay đổi thế giới. Và lấy 6 giá trị quan lớn “kỷ luật nghiêm minh, lấy khách hàng làm phương hướng, chất lượng trên hết, khuyến khích thử nghiệm mạo hiểm, lấy kết quả làm phương hướng, tạo ra môi trường làm việc tốt” xuyên suốt trong từng khâu của tất cả mọi công việc của Intel, trở thành tài sản doanh nghiệp quý báu và phép màu giành lấy thành công liên tục của Intel. 6 giá trị quan lớn vừa là phương pháp luận công tác, cũng là tiêu chuẩn của môi trường nhân văn, còn là tài sản vô hình của doanh nghiệp ngưng tụ lòng người.

6 giá trị quan lớn luôn được tôn vinh là linh hồn của Intel, là hòn đá tảng và chuẩn mực của văn hoá dùng người của Intel. Điều kiện hàng đầu tuyển người của Intel chính là ban cần thừa nhận tinh thần văn hoá này, tất cả mọi nhân viên sau khi vào Intel, đều sẽ tiếp nhận sự huấn luyện của 6 giá trị quan lớn này, để làm cho giá trị quan cá nhân của nhân viên được quán triệt. Tại Intel, 6 giá trị quan lớn được viết vào tấm thẻ treo trên ngực của nhân viên, lúc nào cũng nhắc nhở nhân viên làm việc theo yêu cầu của 6 giá trị quan đó.

Vậy thì, cái gì là 6 giá trị quan lớn của Intel?

Giá trị quan thứ nhất: Lấy khách hàng làm phương hướng

Intel yêu cầu tất cả mọi nhân viên tích cực lắng nghe tiếng nói của khách hàng, hăng cung cấp và cổ động, đưa ra phản ứng tích cực đối với yêu cầu của họ. Intel không bao giờ bố trí vị trí đỗ xe cố định cho nhân viên, bao gồm cả nhân viên cao cấp. Ai đến trước đỗ trước. Nhưng có vị trí đỗ xe dành riêng cho khách hàng. Nhân viên trong nội bộ công ty cũng có quan niệm khách hàng, và nhân viên có liên quan tới nhau cũng trở thành mối quan hệ ủng hộ lẫn nhau.

Giá trị quan thứ hai: Kỷ luật nghiêm minh

Trước đây, Intel có chế độ ký tên đến lúc 8 giờ “tiếng tăm không được tốt” tại thung lũng Silicon. Công ty 8 giờ làm việc, bất kỳ ai chi cần tới muộn 5 phút, thì sẽ phải để lại tên của mình tại một quyển sổ ký tên được chuẩn bị riêng rồi mới có thể làm việc.

Giá trị quan thứ ba: Chất lượng trên hết

Nhiều doanh nghiệp đều dùng nhân viên không phải là nhân viên kỹ thuật để tiến hành kiểm tra chất lượng tại bộ phận quản lý chất lượng, nhân viên quản lý chất lượng không phải là kiểm tra thành phẩm, đảm bảo sản phẩm xuất đi phù hợp với quy định về chất lượng. Thế nhưng, An-đi Gơ-rốp đã áp dụng một phương thức hoàn toàn khác tại Intel, ngay từ đầu đã để một giám đốc kỹ thuật xuất sắc phụ trách quản lý chất lượng. Yêu cầu nhân viên quản lý chất lượng “biết tại sao nó lại như vậy” là một đặc sắc trong kiểm soát chất lượng của Intel.

Công ty Intel vô cùng chú trọng tới chất lượng làm việc của mỗi một nhân viên. Đây là quá trình tạo nên câu chuyện thần thoại trong lòng khách hàng của công ty. Intel là người đi đầu về kỹ thuật, tất cả đều cần phải chất lượng cao, bất luận là chất lượng sản phẩm, hay là chất lượng kỹ thuật và dịch vụ.

Giá trị quan thứ tư: Khuyến khích thử nghiệm mạo hiểm

Một điểm vô cùng đặc sắc trong văn hoá của Intel là “khuyến khích thử nghiệm mạo hiểm”, khuyến khích thử nghiệm nói ở đây không phải là cái dũng của kẻ thất phu nhắm tịt mắt lại. Cái mà Intel đề cao là đánh giá đầy đủ, nắm bắt thông tin, cố gắng tìm hiểu các cách biến thông và phương án thay thế. Trong nhân viên, Intel rất khuyến khích tinh thần mạo hiểm. Sáng tạo trở thành công việc thường ngày. Nếu như không đi đầu về kỹ thuật, không thể nào nói tới ưu thế được, bởi vì chip là trái tim của máy tính, yêu cầu về sự khỏe mạnh của nó vượt trên nhiều sản phẩm.

Giá trị quan thứ năm: Lấy kết quả làm phương hướng

Giá trị quan lấy kết quả làm phương hướng của Intel đòi hỏi nhân viên xây dựng một mục tiêu giàu tính thách thức và sức cạnh tranh, coi trọng kết quả, đồng thời cần dũng cảm gánh vác trách nhiệm, một khi có ý kiến khác nhau, cần dùng “đổi kháng có tính xây dựng” để tiến hành trao đổi hữu hiệu với đồng nghiệp hoặc cấp trên, cuối cùng tìm ra phương án giải quyết vấn đề, đồng thời bảo đảm việc chấp hành nghiêm chỉnh phương án giải quyết.

Giá trị quan thứ sáu: Tạo ra môi trường làm việc tốt

Intel xưa nay coi trọng xây dựng cho nhân viên một môi trường làm việc tốt, khiến cho giữa nhân viên với nhau có thể giải quyết trao đổi ý kiến một cách thành thực, công khai thẳng thắn. Đồng thời không ngừng cải thiện môi trường làm việc có tính thách thức và phát triển đội ngũ nhân viên toàn cầu hoá, đa nguyên hoá, xây dựng tinh thần đồng đội, tôn trọng lẫn nhau, khẳng định mỗi một thành tựu mà nhân viên giành được, không ngừng khích lệ nhân viên dũng cảm tiến lên phía trước.

Tất nhiên, giống như bất kỳ doanh nghiệp nào khác, do nhân viên có giá trị quan của mình, và công ty cũng có giá trị quan của mình, vì vậy, giá trị quan của nhân viên và giá trị quan của công ty mâu thuẫn với nhau là điều không thể tránh khỏi. Vậy thì, Intel đã điều hòa như thế nào? Về vấn đề này, giám đốc bộ phận nguồn nhân lực của công ty Intel tại Trung Quốc Hoàng Lê Bình đã đưa ra một so sánh hình tượng cho nhân viên. Hoàng Lê Bình cho rằng: “6 giá trị quan lớn của công ty Intel hoàn toàn có thể dùng vào trong cuộc sống. Chẳng hạn, bạn cần tìm hiểu yêu cầu của khách hàng, tiến hành trao đổi với họ, nhẫn nại lắng nghe, thoả mãn nhu cầu của họ. Ví dụ như giá trị quan tuân thủ kỷ luật của Intel, công ty nhấn mạnh cần thực hiện lời hứa mà mình đã đưa ra, trong nhà bạn cũng cần tuân thủ lời hứa như vậy. Còn nữa, môi trường làm việc tốt, Intel dốc sức vào tạo ra môi trường làm việc tốt, để nhân viên vui vẻ triển khai công tác, tương tự, trong nhà, vui chơi giải trí, đùa nghịch với người thân, cũng cần có môi trường tốt. Vì vậy, 6 giá trị quan lớn của Intel hoàn toàn có thể dùng vào cuộc sống gia đình, sẽ không xảy ra xung đột căn bản nào với giá trị quan cá nhân”.

Dưới sự dẫn dắt của 6 giá trị quan lớn này, Intel đã thu hút được những nhân tài tinh anh trên toàn cầu nườm nượp kéo tới, từ đó dẫn đến tiểu ngạo “giang hồ” của chip bán dẫn.

IV. THÔNG QUA GIÁO DỤC BỒI DƯỠNG TINH THẦN DOANH NGHIỆP -

TRATSUSHITA

Công ty điện khí Tratsushita là một trong những nhà cự phách điện khí nổi tiếng nhất trên thế giới, là doanh nghiệp đầu tiên của Nhật Bản dùng chữ viết để trình bày rõ ràng tinh thần doanh nghiệp hoặc giá trị quan tinh thần. Tinh thần dân tộc là nhân tố quan trọng khiến cho công ty giành được thành công.

Người sáng lập công ty Tratsushita là Tratsushita Konosuke cho rằng, về mặt ý chí tư tưởng, con người có nhược điểm dễ dao động. Để sự nhiệt tình và tháo vát phần đầu vì sứ mệnh và mục tiêu của công ty của Tratsushita được tiếp tục mãi, cần đặt ra một số điều răn, nhằm lúc nào cũng nhắc nhở và cảnh giác với bản thân. Thế nên, công ty điện khí Tratsushita đã ban bố “5 tinh thần” vào tháng 7 năm 1933, sau đó vào năm 1937 lại đề ra thêm 2 tinh thần nữa, hình thành 7 tinh thần của Tratsushita, tức tinh thần báo quốc, tinh thần quang minh chính đại, tinh thần đoàn kết nhất trí, tinh thần phấn đấu vươn lên, tinh thần nhường nhịn lợi ích, tinh thần thích ứng với tình hình, tinh thần cảm ơn báo đức.

Mấy chục năm trở lại đây, nhờ nghiên cứu khoa học thiết bị, kỹ thuật, cơ cấu và chế độ được vận hành, tinh thần Tratsushita đã hình thành qua sự trưởng thành, và không ngừng được vun đắp, nó là một thứ sức mạnh nội tại, là trụ cột tinh thần của công ty Tratsushita, nó có sức tập hợp, dẫn dắt, cảm hoá và ảnh hưởng mạnh mẽ, là nhân tố quan trọng trong sự thành công của công ty Tratsushita. Tinh thần Tratsushita có thể khơi dậy và tăng cường ý thức phục vụ xã hội, tình yêu doanh nghiệp của các thành viên công ty, có thể tăng cường những hành động có lợi cho doanh nghiệp của các thành viên công ty như tích cực đưa ra những kiến nghị hợp lý, chủ động tổ chức và tham gia các loại hoạt động theo nhóm, cải tiến quản lý kinh doanh doanh nghiệp với các loại hình thức; giúp đỡ, thông cảm lẫn nhau trong công việc; đối xử với người khác lịch sự, phục vụ nhiệt tình đối với khách hàng; làm tốt công tác chuẩn bị cho nhân viên trước khi làm việc.

Chính tinh thần Tratsushita có vị trí quan trọng trong thực tiễn quản lý của công ty, vì vậy công ty điện khí Tratsushita vô cùng chú trọng việc bồi dưỡng giáo dục giá trị quan tức tinh thần Tratsushita cho nhân viên, phương pháp giáo dục bồi dưỡng cụ thể chủ yếu gồm những mặt sau:

1. Đọc to nhiều lần và lĩnh hội tinh thần Tratsushita. Tratsushita tin rằng, để cho nhân viên đọc nhiều lần và lĩnh hội mục tiêu, sứ mệnh, tinh thần và văn hoá của công ty là phương pháp hữu hiệu để ghi nhớ tinh thần “National”, vì vậy 8 giờ sáng hàng ngày, 8700 nhân viên rải rác khắp Nhật Bản cùng nhau đọc to 7 tinh thần của Tratsushita, cùng hát bài hát của công ty. Dụng ý của nó là để cho toàn thể nhân viên lúc nào cũng ghi nhớ mục tiêu và sứ mệnh của công ty, lúc nào cũng thôi thúc bản thân, khiến cho tinh thần “National” được phát huy mãi mãi.

2. Tất cả các thành viên, mỗi người một tháng nhất ít cần tiến hành diễn giảng 10 phút trong tập thể của mình, nội dung cũng được triển khai xoay quanh tinh thần Tratsushita. Tratsushita cho rằng, thuyết phục người khác là biện pháp hữu hiệu nhất để thuyết phục bản thân. Tratsushita có một câu danh ngôn: Nếu như anh phạm sai lầm nhưng thành thực, công ty rất độ lượng, biến sai lầm thành chi phí huấn luyện, học tập, nhưng nếu như anh vi phạm nguyên tắc cơ bản của công ty, thì sẽ chịu xử phạt nghiêm khắc: đuổi việc.

3. Tổ chức long trọng nghi thức xuất xưởng của sản phẩm mới. National cho rằng, khi một tập đoàn nào đó hoàn thành một nhiệm vụ lớn, mỗi một thành viên của tập đoàn đều sẽ cảm thấy vô cùng hưng phấn, bởi vì qua đó họ có thể thấy được giá trị của mình, mà lúc này chính là thời cơ tốt để tiến hành giáo dục tinh thần đoàn kết đối với họ. Vì vậy, tháng 1 hàng năm, công ty điện khí Tratsushita đều long trọng tổ chức lễ xuất xưởng sản phẩm mới. Ngày hôm đó, nhân viên mặc bộ quần áo có in tên của công ty đến điểm tập kết từ sớm tinh mơ. Nhà lãnh đạo của công ty, Tratsushita Konosukê thường đọc to bài phát biểu hào hùng của mình, như: “Năm mới vừa bắt đầu, chúng ta tổ chức hoạt động chúc mừng long trọng và có ý nghĩa sâu xa, là tượng trưng của sự nghiệp thịnh vượng phát đạt hùng hực đi lên của chúng ta trong năm nay”. Sau khi phát biểu bài diễn giảng tràn đầy nhiệt tình, nhân viên chia ra ngồi trên những chiếc xe tải được phân công, chở đầy những sản phẩm mới xuất xưởng, nhân viên công ty chấp tay cầu chúc cho cửa hàng đó phồn vinh. Cuối cùng, nhân viên trở về công ty, nâng cốc chúc mừng sản phẩm mới xuất xưởng. Tratsushita cho rằng, hoạt động như thế có lợi cho việc phát huy tinh thần Tratsushita, thống nhất ý chí và bước đi của nhân viên.

4. Giáo dục “vào công ty”. Những người vào công ty Tratsushita đều cần phải trải qua sàng lọc nghiêm ngặt, sau đó do bộ phận nhân sự phụ trách tiến hành giáo dục “vào công ty”. Trước tiên, cần trình trọng đọc to, học thuộc lòng tôn chỉ Tratsushita, tinh thần Tratsushita, học tập “ngữ lục” (lời dạy) của Tratsushita Konosukê, người sáng lập ra công ty, học hát bài hát của công ty Tratsushita, tham quan “triển lãm” lịch sử lập nghiệp của công ty. Để tăng cường tính thích ứng của nhân viên, và nhằm để họ thể nghiệm tinh thần Tratsushita qua công việc thực tế, những nhân viên mới thường được luân phiên cử tới nhiều cương vị công tác có tính chất khác nhau để làm việc, tất cả các nhân viên chuyên môn đều phải bắt đầu làm từ cơ sở, mỗi người ít nhất cần từ 3 đến 6 tháng làm việc tại dây chuyền lắp ráp hay cửa hàng bán lẻ.

5. Chỉ đạo giáo dục của nhân viên quản lý. Tratsushita Konosukê thường nói: “Người lãnh đạo cần chỉ đạo và giáo dục cấp dưới của mình, đây là chức trách và nghĩa vụ không thể thoái thác được của mỗi một lãnh đạo, cũng là một trong những công tác quan trọng trong việc bồi dưỡng nhân tài.” Điều khác người là, Tratsushita có “triết học” của riêng mình, đồng thời hết sức coi trọng tác dụng của “triết học” đó. Triết học Tratsushita vừa đặt nền tảng tư tưởng cho tinh thần Tratsushita, lại không ngừng làm phong phú thêm nội dung tư

tưởng Tratsushita. Theo triết học của Tratsushita, vấn đề kinh doanh suy cho cùng là vấn đề con người, con người là thứ đáng quý nhất, con người giống như là quặng thô của đá quý vậy, trải qua mài giũa, nhất định sẽ trở thành đá quý phát sáng, mỗi người đều có tố chất ưu tú, cần khai thác những phẩm chất khác người từ những con người bình thường.

6. Công ty Tratsushita đã thực hiện chế độ hợp đồng suốt đời, cho rằng như thế có thể cung cấp cho công ty một loạt nhân viên quản lý đã qua 20, 30 năm rèn luyện, đây là lực lượng đáng tin cậy để phát huy truyền thống công ty. Dù tinh thần Tratsushita đã bồi dưỡng lực lượng cốt cán này, hàng tháng công ty tổ chức một đợt học tập của nhân viên quản lý, giao lưu với nhau, khích lệ lẫn nhau, chăm chỉ tự rèn mình. Công ty thường tổ chức nói chuyện hoặc gặp gỡ giữa tổng giám đốc và giám đốc các bộ phận. Tổng giám đốc có thể tiếp xúc với vấn đề hóc búa của các bộ phận bất cứ lúc nào, nhưng không đưa ra quyết định thay cho các bộ phận đó, như vậy sẽ không kim hãm tính tích cực của quản lý bộ phận.

7. Tự giáo dục mình. Công ty Tratsushita nhấn mạnh, để huy động đầy đủ tính tích cực của con người, người kinh doanh cần có lòng tin đối với người khác.

Có rất nhiều việc công ty nên làm, nhưng điều quan trọng hàng đầu là người kinh doanh cần tin tưởng nhân viên, trong trường hợp được tin nhiệm đầy đủ, con người mới có thể hăng hái làm việc. Xuất phát từ nhận thức như vậy, công ty đặt xuất phát điểm của bồi dưỡng tinh thần Tratsushita trong nhân viên vào tự giáo dục mình, cho rằng giáo dục chỉ có thông qua sự chủ động cố gắng của người được thì mới có thể giành được hiệu quả. Cấp trên yêu cầu cấp dưới cần căn cứ vào tinh thần Tratsushita tự mổ xẻ mình, xác định rõ mục tiêu. Mỗi một con người Tratsushita đều cần đưa ra vấn đề và trả lời những vấn đề như: “Minh có khuyết điểm gì?” “Minh đang học cái gì?” “Minh thực sự muốn làm gì?” .v.v... Từ đó đặt ra mục tiêu kế hoạch phát triển của mình. Có nguyện vọng tự giáo dục mình và kế hoạch cụ thể, nhân viên sẽ biết tự khích lệ mình trong công việc, suy nghĩ xem sáng tạo như thế nào, tự nhìn lại mình, tự giác học tập vào những lúc rảnh rỗi.

Việc bồi dưỡng giáo dục từng bước như vậy đã khiến cho nhân viên cảm nhận sâu sắc được nội hàm của tinh thần Tratsushita, từ đó khơi dậy sự mệnh phát huy tinh thần Tratsushita của nhân viên, hình thành một tập thể doanh nghiệp có sức tập hợp vô cùng lớn mạnh, đưa National đi từ đỉnh cao này tới đỉnh cao khác.

V. NHỮNG QUAN ĐIỂM TRONG VIỆC QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA ERICSSON

Là một trong những người không lồ viễn thông lớn nhất toàn cầu, công ty Ericsson luôn hy vọng trở thành ông chủ xuất sắc của tất cả mọi nhân viên. Vì vậy, mỗi một cơ quan của Ericsson đều phát triển và thực hiện triết học dùng người dựa trên ba giá trị quan (tức tiến bộ chuyên môn, tôn trọng chân thành, xây chứ không bỏ), đó là mục tiêu chung.

Kể từ khi Ericsson đăng ký cửa hàng “Sửa chữa máy móc L.M. Ericsson” vào năm 1876 đến nay, Ericsson đã trải qua hơn 100 năm. Hơn trăm năm nay, Ericsson ở vào vị trí dẫn đầu thế giới về các mặt viễn thông và cung ứng thiết bị liên quan, đã có hơn 100 ngàn nhân viên giúp khách hàng giải quyết vấn đề nhu cầu thông tin tại hơn 130 nước. Trên toàn cầu đã có 40% điện thoại di động được đưa vào mạng lưới của Ericsson, phạm vi tiêu thụ của hệ thống AXE của nó cũng rải rác khắp thế giới.

Sản phẩm của Ericsson đại diện cho chất lượng quốc tế. Trong tất cả mọi công tác của Ericsson, bảo đảm chất lượng cấp thế giới là hòn đá tảng của các sách lược. Kỹ thuật tiên tiến đã tạo nên sự bảo đảm chắc chắn cho công ty Ericsson cung cấp cho khách hàng sản phẩm chất lượng tốt. Bất luận là hệ thống thông tin di động, điện thoại di động và thiết bị đầu cuối của khách hàng hay là hệ thống thông tin viễn thông của mình, sản phẩm của công ty Ericsson đều ở vào vị trí dẫn đầu của ngành viễn thông thế giới một cách không có gì phải bàn cãi.

Ericsson giành được thành công không thể phủ nhận trên phạm vi thế giới. Đạt được điều đó là do tư duy dùng người “tinh thần nghề nghiệp, tôn trọng lẫn nhau” của nó. Ericsson nhấn mạnh, nhân lực bắt nguồn từ nhu cầu kinh doanh của công ty, phục vụ cho kinh doanh nghiệp vụ của công ty. Vì vậy, mục đích căn bản của quản lý nguồn nhân lực là cùng với việc làm cho khách hàng thoả mãn, cũng cần làm cho nhân viên thoả mãn.

Giá trị quan doanh nghiệp mãi mãi là hạt nhân của tư duy văn hoá Ericsson, bất cứ lúc nào, Ericsson cũng kiên trì ba loại tinh thần và giá trị quan này... Chuyên môn tiến bộ, tôn trọng chân thành, xây chứ không bỏ. Kiểu giá trị quan này thực tế là hạt nhân tư duy của văn hoá Ericsson. Một công ty thành công thường đề ra kế hoạch lâu dài, sau đó xác lập tôn chỉ hoặc sứ mệnh, lại lập “phương thức” để đạt tới kế hoạch lâu dài hoặc thực hiện sứ mệnh. Phương thức đó phải được toàn thể nhân viên thừa nhận. Quá trình thừa nhận là một quá trình không ngừng giảng giải, giao lưu và tìm hiểu, tất cả các bộ phận quản lý và cán bộ quản lý đều là những giảng viên nghĩa vụ.

Trong tư duy quản lý nguồn nhân lực, Ericsson luôn coi người quản lý là lực lượng trung thành của quản lý nhân lực. Ericsson định nghĩa người quản lý là người kinh doanh nghiệp vụ + người quản lý vận hành kinh doanh + người khai thác năng lực. Người quản lý trước tiên

phải chú ý và dốc sức vào công tác nghiệp vụ, vì vậy cần phải đầu tư vào vòng tuần hoàn quản lý từ kế hoạch, chấp hành, xem xét cải tiến, không ngừng khai thác năng lực của cấp dưới và của bản thân mình. Đồng thời, người quản lý cũng cần phải tập trung sức lực vun đắp và tạo dựng bầu không khí đồng đội tốt, nhằm nâng cao tinh hiệu quả của tổ chức. Để ngăn ngừa việc công ty xuất hiện sự hẫng hụt trong quản lý và sự khuyết thiếu của tầng lớp quản lý do các nguyên nhân gây ra, Ericsson rất chú trọng tới công tác quy hoạch quản lý. Họ thông qua hệ thống đánh giá năng lực của nhân viên để lựa chọn, đề bạt đội ngũ ứng cử viên quản lý. Tiến hành bồi dưỡng, huấn luyện và phát triển một cách có tổ chức những năng lực của họ, mạnh dạn bổ nhiệm những nhân viên đã được xác nhận là đạt tiêu chuẩn, khiến cho họ được rèn luyện và bồi dưỡng qua công tác quản lý. Người lãnh đạo và phụ trách nhân lực đánh giá và kiểm tra trình độ tư cách của người nhậm chức. Đây là một quá trình đào thải tự nhiên, cũng là quá trình hai bên công ty và nhân viên nhìn nhận lẫn nhau về tính thích ứng. Đội ngũ quản lý đầy đủ và lực lượng kế cận dồi dào được đưa vào Ericsson như mạch máu chảy mãi không ngừng.

Tư duy dùng người của Ericsson là “tinh thần nghề nghiệp, tôn trọng lẫn nhau”. Ericsson yêu cầu nhân viên tạo ra giá trị cho công ty, tích cực khuyến khích nhân viên tự trau dồi để phát triển. Trong thời đại ngày nay, năng lực thích ứng nhanh chóng với môi trường thương mại mới là điều vô cùng quan trọng đối với sự thành công của công ty và nhân viên. Ericsson tích cực khuyến khích phát triển liên tục, tạo cơ hội cho nhân viên nhằm cải thiện năng lực thích ứng của họ và thu lại lợi ích trong sự thay đổi. Bồi dưỡng năng lực là một phần của kế hoạch nghiệp vụ của mỗi đơn vị. Việc đề ra kế hoạch bồi dưỡng cá nhân cần được mỗi một nhân viên thừa nhận. Tận dụng đầy đủ nguồn nhân lực toàn cầu, Ericsson đã thích ứng được những thay đổi và tận dụng sự thay đổi để tạo ra ưu thế cạnh tranh. Ericsson mong đợi tất cả mọi nhân viên đều tích cực chủ động lao vào công việc, đón nhận những thách thức của cuộc chiến lâu dài. Nhiệm vụ và quyền lực cân bằng với nhau, từng người đều có trách nhiệm, cố gắng tiếp cận công việc nhằm phát huy một cách tối đa tính chủ động và năng lực sáng tạo của cá nhân. Ericsson tích cực tìm kiếm những kiến nghị cải cách mới, đồng thời khuyến khích nhân viên khi phát biểu quan điểm, kiến nghị và đánh giá phải dựa trên tinh thần đồng đội, thể hiện tinh thần tôn trọng lẫn nhau và tinh thần nghề nghiệp.

Tinh thần đồng đội của Ericsson được xây dựng trên cơ sở giá trị quan doanh nghiệp đã tạo điều kiện cho tập đoàn Ericsson trở thành một trong những doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực viễn thông thế giới trong một thời gian dài.

VI. TINH THẦN SO-NI CỦA CÔNG TY SONY

Khi mới bắt đầu, công ty Sony không có bài hát của công ty, nhưng lại có những quy tắc liên quan tới “tinh thần Sony”.

Tinh thần Sony trước hết là tiên phong mở mang, tuyệt đối không bắt chước người khác, mục tiêu của Sony là phục vụ toàn cầu. Tôn chỉ của Sony là mãi mãi tiến quân vào những lĩnh vực chưa biết, tuy “con đường tiên phong gặp ghềnh gian khổ, nhưng người của Sony sẽ mãi mãi đoàn kết thân ái với nhau, bởi vì tham gia sáng tạo phát minh là một kiểu hưởng thụ, cống hiến sự thông minh tài trí của cá nhân đạt tới mục tiêu đã định lại càng vinh quang. Công ty Sony tôn trọng và khuyến khích phát huy tài năng cá nhân, tin tưởng cá nhân, phát huy năng lực tổng hợp hoặc đơn lẻ, phát huy nội lực ở mức cao nhất. Đây chính là sự hợp lực vĩ đại nhất của Sony” và cũng chính là nội dung cơ bản của tinh thần Sony bao gồm:

Một là, sẵn sàng làm tiên phong, “làm những việc mà người khác chưa từng làm”, mãi mãi đi đầu mở mang những lĩnh vực chưa biết, quyết tâm giành lấy thành công;

Hai là, đoàn kết hợp tác, chung sống âm áp hài hoà;

Ba là, lấy con người làm gốc, bổ nhiệm người tài, phát huy đầy đủ tài trí thông minh của mỗi người, tích cực khai thác tiềm năng của mỗi một người, đạt hiệu quả lớn nhất.

Công ty Sony đã nắm chắc ba mặt này, không ngừng nỗ lực nên từ một xưởng sản xuất nhỏ phát triển lớn mạnh thành một “bá chủ tiên phong” cấp thế giới.

Cái gốc của tinh thần Sony vẫn là ở con người. Chỉ có quản lý tốt con người, sử dụng tốt con người, giáo dục tốt con người, bồi dưỡng huấn luyện tốt con người thì mới có thể đoàn kết nhất trí, hợp tác chân thành, mở mang những lĩnh vực mà con người chưa biết và giành lấy thành công như ý muốn.

Người đứng đầu công ty Sony đã nhiều lần nhấn mạnh, “con người là gốc của mọi hoạt động”, ông quan sát những doanh nghiệp hoặc công ty Nhật Bản xung quanh mình, chỉ có vài công ty coi trọng việc quản lý “con người” giống như công ty Sony, ở một số doanh nghiệp, bộ phận quản lý nhân sự như là “Bổ già”, nhân viên do họ tùy ý lựa chọn, công tác tùy ý sắp đặt, đặt nhân viên vào vị trí thứ yếu để tùy tiện chi phối, điều này cực kỳ bất lợi đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Là người giữ vị trí cao nhất của một doanh nghiệp lớn, ông thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với nhân viên, đến từng đơn vị cấp dưới tìm hiểu tình hình cụ thể, tranh thủ trao đổi trực tiếp với nhiều nhân viên. Khi quy mô của công ty mỗi ngày một lớn, nhân viên cũng ngày càng nhiều, ông không thể tiếp xúc được với từng người một, nhưng ông cũng thường thông qua một số ít nhân viên để tìm hiểu được những nhân viên khác.

Ông yêu cầu tất cả các giám đốc đều rời khỏi phòng làm việc, xuống với nhân viên, nhận thức, tìm hiểu từng nhân viên, lắng nghe ý kiến của họ, điều chỉnh công tác của các bộ phận, khiến cho nhân viên sống trong một môi trường công tác nhẹ nhàng, cởi mở.

Ông thường xuyên tranh thủ thời gian xuống nhà máy cấp dưới hoặc chi nhánh cửa hàng, kiểm cơ hội tiếp xúc với nhân viên. Một lần, đến làm việc ở Tokyo, thấy còn thừa thời gian, ông đến một cửa hàng nhỏ có đề biển “Công ty dịch vụ du lịch Sony” một cách tự nhiên, tự giới thiệu mình với nhân viên, ông nói: “Tôi tới đây chào mọi người, chắc các bạn đã từng trông thấy tôi trên tivi hoặc trên báo chí, hôm nay tôi để các bạn nhìn mặt thật của con người tôi đây.” Một câu nói đùa làm cho mọi người cười âm lên, bầu không khí bỗng chốc từ căng thẳng biến thành nhẹ nhàng, ... nhân cơ hội đó ông quan sát, bắt chuyện tán gẫu với nhân viên, vừa nói vừa cười, vừa hoà đồng lại ấm áp, lúc này ông cũng giống như nhân viên, đắm chìm vào trong bầu không khí vui vẻ, và vô cùng cảm thấy tự hào vì mình là một thành viên của công ty Sony.

Dựa vào sự hợp lực của “con người”, công ty Sony bá chủ tiên phong bách chiến bách thắng, mỗi bước đi để lại một dấu ấn, về phát triển sản phẩm mới khoa học kỹ thuật cao, bỏ xa các đối thủ cùng ngành. Điều này đều quy về sự thành công của công tác quản lý “con người”. Cho dù là người lãnh đạo, giám đốc, nhân viên khai thác kỹ thuật, nhân viên tiếp thị quảng cáo, nhân viên sản xuất chế tạo, đều có thể tự giác khai thác khả năng lớn nhất của mình, cố gắng cao nhất kết hợp chặt chẽ với đồng nghiệp, đưa công ty Sony từng bước tiến lên vị trí cao hơn.

Cần phải nói rằng, trọng dụng mỗi người, kiên nhẫn dẫn dắt từng người, không ngừng khuyến khích họ phát huy hết khả năng, đó là phương châm của Sony. Điều này rất đáng được đồng đạo các doanh nghiệp hoặc công ty khác tham khảo.

Chính vì có một đội ngũ nhân viên đoàn kết một lòng (ngày càng lớn) một đội ngũ chuyên tâm nghiên cứu, không mưu cầu sự nghiệp vì tiền bạc, một đội ngũ vừa học vừa làm, vừa làm vừa học, mở mang sự nghiệp nơi đất khách quê người, một đội ngũ giữ vững cương vị, tự giác phụ trách, bảo vệ sản xuất như vậy, công ty Sony mới có thể dẫn đầu thế giới; vươn cao hơn một bước trong sản xuất những sản phẩm kỹ thuật mới nhất, viết thêm một nét hoa trên tờ giấy trắng sản phẩm nghe nhìn thế giới. Hiểu được cách quản lý của công ty Sony đối với “con người”, sẽ hiểu được tại sao công ty Sony lại dám gánh vác rủi ro rồi lại loại bỏ được rủi ro, “đặt mình vào chỗ chết để tìm đường sống”, chuyển nguy thành an đưa công ty càng lấn càng lớn như một quả cầu tuyết.

Đây chính là tinh thần Sony.

CHƯƠNG IV

BỒI DƯỠNG CHUYÊN MÔN VÀ NÂNG CAO GIÁO DỤC LÀ CỘI NGUỒN TỒN TẠI MÃI MÃI CỦA CƠ NGHIỆP

I. ĐỘNG LỰC KHÔNG BAO GIỜ CẠN ĐỀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP HIỆN ĐẠI ĐÓ LÀ – BỒI DƯỠNG HUẤN LUYỆN VÀ GIÁO DỤC

Ai cũng biết, con người là tài nguyên quý báu nhất, cũng là đắt giá nhất của doanh nghiệp. Thế nhưng thực tế, chúng ta thấy rất nhiều doanh nghiệp có thể rất nhiều tiền để bảo vệ máy móc thiết bị, nhưng lại hết sức tiết kiệm trong việc “bồi dưỡng huấn luyện và giáo dục” tài nguyên quý giá nhất của nó. Nhiều công ty đầu tư rất ít thời gian và công sức để bồi dưỡng và giáo dục nguồn tài nguyên quý giá nhất của họ, điều này thật là kỳ lạ.

Sự thờ ơ với việc bồi dưỡng huấn luyện không chỉ dừng lại ở những cái đó. Không ít doanh nghiệp từng có một bài học thế này, một mặt đầu tư một khoản vốn lớn nhằm nâng cao tổ chất của nhân viên, tiến hành bồi dưỡng huấn luyện đối với nhân viên, mặt khác những nhân viên này lại dường như không hề hiểu được điều đó, khi tổ chất của họ nâng cao rồi, cuối cùng họ lại nhảy sang chỗ khác làm hoặc ra làm riêng. Như vậy khác nào doanh nghiệp tự tạo ra đối thủ cạnh tranh của mình. Một doanh nghiệp, để thu hút thiết bị sản xuất và công nghệ chế tạo tiên tiến của nước ngoài, đã bỏ ra một khoản tiền lớn cử một số nhân viên ra nước ngoài học tập. Những nhân viên này sau khi học xong quay trở lại doanh nghiệp làm được hai, ba năm, sang chỗ khác làm. Kết quả là ngay cả sản xuất bình thường doanh nghiệp cũng không thể nào đảm bảo nổi.

Bồi dưỡng huấn luyện nhân viên càng dễ khiến cho nhân viên bỏ sang chỗ khác. Đó là lý do chính đáng làm nhiều doanh nghiệp không tiến hành bồi dưỡng huấn luyện đối với nhân viên.

Thực tế sự việc không phải vậy, thời đại thông tin và toàn cầu hoá đang tới gần, cạnh tranh của doanh nghiệp hiện đại đã chuyển từ cạnh tranh sản phẩm thành cạnh tranh con người. Quan niệm này đã được rất nhiều doanh nghiệp nhận thức được. Hiện nay cạnh tranh giữa các doanh nghiệp triển khai xoay quanh việc thu hút, chiêu mộ nhân tài. Công tác bồi dưỡng huấn luyện nhân viên đã được nhiều doanh nghiệp thành công hoặc đang phát triển coi trọng. Trong một chừng mực nào đó, cạnh tranh của doanh nghiệp là cạnh tranh nhân tài, mấu chốt của cạnh tranh nhân tài chính là cạnh tranh bồi dưỡng huấn luyện nhân viên.

Đối với những đối tượng có thể đào tạo, bạn cần phải bồi dưỡng huấn luyện chu đáo, đừng nên tiếc khi tạo cho nhân viên cơ hội. Huấn luyện và giáo dục là phương thức tất yếu để giữ nhân tài ưu tú. Hãy thử nhìn 500 công ty mạnh hàng đầu, đội ngũ nhân tài mà họ có được trên toàn cầu là một đội quân lớn tinh nhuệ, họ không bao giờ keo kiệt trong việc đầu tư bồi dưỡng huấn luyện nhân viên cả! “Bên dưới tướng mạnh không có binh yếu”, trong con mắt của các doanh nghiệp xuất sắc như 500 doanh nghiệp hàng đầu thế giới, chỉ cần nhân viên có có khả năng là họ sẵn sàng đào tạo để trở thành nhân tài.

Bồi dưỡng nhân viên, giành lấy cạnh tranh. Tất nhiên, trong việc bồi dưỡng nhân viên cũng phải nghĩ tới việc họ sẽ bỏ sang chỗ khác tốt hơn. Trong nhiều ngành, đây là một vấn đề thực tế. Chẳng hạn, trong ngành IT, thời gian làm việc trung bình của một người khoảng từ hai đến bốn năm. Cho dù thời gian ngắn, doanh nghiệp cũng nên để cho họ được bồi dưỡng huấn luyện trong thời gian làm việc, bởi

vì nếu không như vậy, chưa chắc họ còn đã ở lại trong một thời gian như vậy.

Đừng nên sợ những nhân viên mà bạn đã tiêu tốn một khoản chi phí đào tạo lớn có một ngày nào đó sẽ bỏ làm sang doanh nghiệp khác, bởi vì đây là quy luật bình thường của phát triển thị trường nhân tài. Xét từ một góc độ khác, nếu như nhân viên bỏ bạn mà đi, trước tiên bạn nên tự hỏi mình: Mình đã chú ý bồi dưỡng huấn luyện, trọng dụng anh ta (cô ta) chưa? Tại sao anh ta (cô ta) lại bỏ mình mà đi? Doanh nghiệp ưu tú trước tiên phải tự tìm nguyên nhân! Nếu như doanh nghiệp kiên trì bồi dưỡng huấn luyện, để học viên học thành tài rồi sẽ bồi dưỡng cho những nhân viên khác, có thể kết quả sẽ khác hẳn. Hơn nữa, sau khi bồi dưỡng huấn luyện, kỹ năng nâng cao rồi, nên bổ nhiệm họ chức vụ nào đó hoặc đãi ngộ cao hơn, thì làm sao họ có thể bỏ đi được? Doanh nghiệp nào không tiến hành bồi dưỡng huấn luyện nhân viên, thì sẽ thất bại trong thị trường cạnh tranh khốc liệt.

Vì vậy, bạn không thể không quan tâm tới nhân viên. Nếu bạn bồi dưỡng huấn luyện họ, giao lưu chân thành với họ, họ sẽ cảm thấy được tôn trọng, họ sẽ không muốn rời xa bạn. Bạn có thể cho rằng, quản lý sản xuất, tiêu thụ, tài chính đã rất bận rồi, không có thời gian nghĩ tới vấn đề bồi dưỡng huấn luyện, trên thực tế, công việc quan trọng nhất của bạn nên làm là tạo sức hút níu giữ nhân viên ở lại. Bạn càng bồi dưỡng huấn luyện nhân viên, thì họ càng có thể tạo ra thành tích, thành tích càng tốt, thì họ sẽ càng muốn ở lại.

Bồi dưỡng và giáo dục nhân viên là động lực và cội nguồn khiến nhân viên không ngừng trưởng thành. Trong thời đại kinh tế trí thức, sự bồi dưỡng và giáo dục này cũng là điều kiện quan trọng để doanh nghiệp thu hút nhân tài, giữ nhân tài. Về điểm này, doanh nghiệp nên lấy giáo dục và bồi dưỡng làm mục tiêu xuyên suốt trong toàn bộ cuộc sống nghề nghiệp của nhân viên, khiến cho nhân viên không ngừng đổi mới cơ cấu tri thức trong công việc, học tập kịp thời những kiến thức và kỹ thuật tiên tiến nhất, duy trì phát triển cùng với doanh nghiệp, từ đó trở thành nguồn nhân tài ổn định vững chắc nhất của doanh nghiệp.

Nhân viên thuộc dạng trí thức có tố chất cao, có năng lực sáng tạo, là linh hồn của sự phát triển của doanh nghiệp. Cùng với sự nghiệp phát triển, sự trọng dụng của doanh nghiệp đối với nhân viên thuộc dạng trí thức sẽ không ngừng tăng lên. Nhiều nhân viên thuộc dạng trí thức sẽ từ vị trí kỹ thuật đơn thuần và công tác có tính cục bộ, chuyển sang gánh vác công tác quản lý và lãnh đạo có tính tổng hợp, tính toàn cục. Sự dung hoà vị trí chuyên gia kỹ thuật và người quản lý sẽ trở thành xu hướng mới của nhu cầu của doanh nghiệp đối với nhân tài. Vì vậy, song song với phát huy vai trò của nhân viên thuộc dạng trí thức, doanh nghiệp cần tăng cường bồi dưỡng toàn diện đối với họ, khiến cho họ trưởng thành song song cùng với sự phát triển của doanh nghiệp, đồng thời có thể gánh vác trọng trách trong sự phát triển tương lai.

Tác dụng trực tiếp và tác dụng gián tiếp, tác dụng ngắn hạn và tác dụng dài hạn của ảnh hưởng của công tác bồi dưỡng huấn luyện đối với doanh nghiệp, tác dụng của nó đối với xã hội, doanh nghiệp, cá nhân ngày càng lớn, nhu cầu đối với bồi dưỡng huấn luyện của doanh nghiệp, cá nhân cũng ngày một nhiều, vậy doanh nghiệp nên triển khai công tác bồi dưỡng huấn luyện của doanh nghiệp như thế nào để đạt kết quả cao nhất?

1. Bồi dưỡng huấn luyện và giáo dục cần lấy tố chất cá nhân, tiềm lực, hùng tâm tráng khí, kế hoạch phát triển của cá nhân nhân viên doanh nghiệp làm xuất phát điểm. Tùy đối tượng mà tìm phương pháp giáo dục, cho phù hợp. Đó là nguyên tắc mà doanh nghiệp cần phải tuân thủ trong công tác bồi dưỡng và giáo dục.

2. Bồi dưỡng huấn luyện và giáo dục cần xuất phát từ nguồn nhân lực của doanh nghiệp, “tự lực

cánh sinh” triển khai công tác bồi dưỡng huấn luyện và giáo dục của doanh nghiệp, đồng thời cần tận dụng đầy đủ nguồn nhân tài xã hội, áp dụng kiểu “dùng sẵn”, thu hút thích đáng, tuyển mộ nhân tài. Ngoài ra cần kết hợp với các nhân tố như kế hoạch, độ khó dễ, yêu cầu của việc thu hút, tuyển mộ nhân tài, triển khai công tác bồi dưỡng huấn luyện một cách có kế hoạch.

3. Bồi dưỡng huấn luyện và giáo dục cần kết hợp với sử dụng hiệu quả, cơ cấu nhân tài và xu hướng thay đổi của nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực, cơ cấu nhân tài của doanh nghiệp là nền tảng để triển khai công tác bồi dưỡng huấn luyện, đồng thời chúng còn là thứ không ngừng thay đổi; chỉ có kết hợp với nguồn nhân lực, cơ cấu nhân tài của bản thân doanh nghiệp để triển khai công tác bồi dưỡng huấn luyện và giáo dục, thì mới có thể đào tạo một cách có mục đích. Hơn nữa, có thể thông qua điều chỉnh chức năng của bồi dưỡng huấn luyện và giáo dục, khiến cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp được sử dụng và phát huy tối đa, tối ưu hoá cơ cấu nhân tài của doanh nghiệp, làm cho nó có thể phát triển ổn định, lành mạnh.

4. Cần chú ý lựa chọn nhân viên được bồi dưỡng. Tiến hành bồi dưỡng huấn luyện đối với toàn thể nhân viên là trách nhiệm của doanh nghiệp, tiếp nhận bồi dưỡng huấn luyện là quyền lợi và nghĩa vụ của mỗi một nhân viên, nhưng không thể tiến hành một cách “ồ ạt”; đối với người được bồi dưỡng, thời gian huấn luyện có trước có sau, hơn nữa tùy theo cương vị, tố chất của cá nhân, về mặt yêu cầu bồi dưỡng cũng có nông có sâu.

5. Cần chọn phương thức, loại hình bồi dưỡng huấn luyện thích hợp. Phương thức, loại hình bồi dưỡng huấn luyện và giáo dục có nhiều loại, tách khỏi sản xuất, không tách khỏi sản xuất, nửa tách khỏi sản xuất; có ngắn hạn, dài hạn, truyền thụ trực tiếp, hàm thụ, tự học; tiền công, tiền riêng, nửa công nửa tư. Ngoài ra còn có phương thức bồi dưỡng huấn luyện trong gia đình không phân biệt biên giới quốc gia là giáo dục từ xa như mạng Internet, truyền hình... cần căn cứ vào nhu cầu, mức độ cần thiết của doanh nghiệp đối với tri thức, kỹ năng phương thức, loại hình đào tạo khác nhau cho phù hợp

6. Lựa chọn tốt địa điểm huấn luyện. Địa điểm huấn luyện có thể ở trong nước, ngoài nước, trong nước, xa, gần, trong hoặc ngoài doanh nghiệp, trong hoặc ngoài gia đình nhân viên. Doanh nghiệp nên tổng hợp nhân tố từ nhiều mặt để lựa chọn tốt địa điểm. Trước mắt, khi triển khai công tác huấn luyện bên ngoài doanh nghiệp, doanh nghiệp cần cẩn thận đề phòng các công ty huấn luyện dùng phương thức huấn luyện giả, du lịch thật, lừa nhân viên doanh nghiệp tham gia “huấn luyện” (du lịch).

II. HỆ THỐNG BỒI DƯỠNG HUẤN LUYỆN CỦA KENTUCKY

Là một doanh nghiệp liên hoàn ăn uống lớn nhất thế giới, sự thành công của Kentucky chủ yếu là nhờ vào sự quản lý nhân viên và hệ thống bồi dưỡng huấn luyện tiêu chuẩn quốc tế hoàn toàn mới của họ.

Kentucky thực hiện cơ chế quản lý nguồn nhân lực “lấy con người làm hạt nhân”. Vì vậy, nhân viên là mấu chốt để Kentucky phát triển nhanh chóng ở các nơi trên thế giới. Kentucky không ngừng đầu tư tiền vốn, nhân lực để tiến hành bồi dưỡng huấn luyện nhiều mặt nhiều tầng nấc. Từ nhân viên phục vụ nhà hàng, giám đốc nhà hàng cho tới nhân viên quản lý của các bộ phận chức năng của công ty, sự bồi dưỡng huấn luyện này không những giúp cho nhân viên nâng cao kỹ năng công tác, mà còn làm phong phú thêm hiểu biết của họ và hoàn thiện cơ cấu tri thức và phát triển cá tính của bản thân.

Ngoài ra, do Kentucky áp dụng làm việc kiểu mở, sự lưu động của công ty đối với nhân viên không có hạn chế và yêu cầu đặc biệt nào. Từ đó xuất hiện vấn đề là, một số công nhân thành thạo và người quản lý bản địa đã được công ty bồi dưỡng huấn luyện nghiêm túc đã rời khỏi công ty do nhiều lý do,

thậm chí còn chạy sang các công ty cạnh tranh tại địa phương đó. Chính sự lưu động nhân viên được tạo ra trong môi trường thoải mái này đã khiến cho kiến thức quản lý bồi dưỡng huấn luyện và tư duy kinh doanh của Kentucky đã có một sự truyền bá vô hình. Vậy thì, rốt cuộc hệ thống bồi dưỡng huấn luyện nhân viên của họ là thế nào đây?

(1). Xây dựng cơ sở bồi dưỡng huấn luyện lấy giảng đường nhân viên làm chính

Vào năm 1996, Kentucky đã xây dựng ở Trung Quốc một hệ thống huấn luyện chuyên nghiệp và cơ sở giáo dục thích hợp về quản lý nhà hàng ở địa phương. Đó là Trung tâm phát triển giáo dục. Trung tâm này được thành lập riêng cho nhân viên quản lý nhà hàng, mỗi năm cung cấp hàng ngàn khoá học bồi dưỡng huấn luyện cho hơn 2000 nhân viên quản lý nhà hàng của Kentucky ở Trung Quốc. Cứ khoảng 2 năm một lần Trung tâm sẽ tiến hành thẩm định và biên tập lại giáo trình cũ. Giáo trình bồi dưỡng huấn luyện bao gồm quản lý chất lượng, đánh giá chất lượng sản phẩm, trao đổi phục vụ, thời gian quản lý hữu hiệu, phong cách lãnh đạo, quản lý nhân lực và tinh thần đồng đội.

Theo tìm hiểu, chương trình bồi dưỡng huấn luyện lúc đầu của Kentucky bắt nguồn từ giáo trình mẫu tiêu chuẩn quốc tế, nhưng chủ yếu là bắt nguồn từ việc giảng dạy trực tiếp của những nhân viên có kinh nghiệm lâu năm của địa phương và tổng kết kinh nghiệm công tác của họ. Vì vậy, việc thẩm định giáo trình và biên soạn lại giáo trình chủ yếu là bổ sung những kiến thức mới, phương pháp mới mà nhân viên ở tuyến một có được qua thực tiễn. Mỗi nhân viên tham gia bồi dưỡng huấn luyện của trung tâm phát triển giáo dục vừa là người được huấn luyện, vừa là người thực hiện giáo dục. Trường “đại học trong doanh nghiệp” độc đáo này chính là bộ phận cố vấn, hệ thống trung tâm của tất cả các nhân viên của Kentucky tại Trung Quốc.

(2). Hoàn thiện chế độ nội bộ chia ra từng loại

Hệ thống bồi dưỡng huấn luyện nội bộ của Kentucky được chia thành nhiều loại như bồi dưỡng huấn luyện chuyên môn bộ phận chức năng, bồi dưỡng huấn luyện nhân viên nhà hàng và bồi dưỡng huấn luyện kỹ năng quản lý nhà hàng.

a. Bồi dưỡng huấn luyện chuyên môn bộ phận chức năng

Kentucky là tập đoàn ăn uống lớn nhất trên thế giới - tập đoàn ăn uống toàn cầu, toàn dân, Kentucky đặt ra các bộ phận chức năng chuyên môn, lần lượt quản lý các công tác chuyên môn như khai thác thị trường, xây dựng, hoạch định, kiểm soát kỹ thuật, thu mua, hệ thống lưu thông vật tư của Kentucky.

Để phối hợp với sự vận hành và phát triển của toàn bộ hệ thống của công ty, Kentucky đã xây dựng chiến lược bồi dưỡng huấn luyện và phát triển riêng. Mỗi một nhân viên sau khi vào công ty đều phải tới nhà hàng Kentucky thực tập 7 ngày, nhằm tìm hiểu sự vận hành kinh doanh của nhà hàng và nội dung tinh thần doanh nghiệp của công ty. Nhân viên có thể tiếp nhận công tác quản lý tương ứng, ngoài ra công ty còn mở khoá học bồi dưỡng huấn luyện truyền đạt văn hoá doanh nghiệp của công ty, mặt nâng cao năng lực công tác của nhân viên, bồi dưỡng cho doanh nghiệp nhân tài quản lý thích hợp; một mặt khác khiến cho nhân viên có sự hiểu biết sâu sắc đối với văn hoá doanh nghiệp của công ty, từ đó thực hiện công ty và nhân viên cùng trưởng thành.

b. Bồi dưỡng huấn luyện cương vị công tác của nhân viên nhà hàng.

Là “đầu mối” trực tiếp đối mặt với khách hàng, ngay từ ngày đầu tiên vào cửa hàng, mỗi một nhân viên nhà hàng đều sẽ nhận sự bồi dưỡng huấn luyện trung bình gần 200 giờ làm việc do công ty bố trí, nắm bắt thành thực những kỹ năng thao tác cơ bản trên cương vị công tác. Hơn nữa cần thông qua thi cử để được cấp giấy chứng nhận tốt nghiệp. Từ trợ lý thực tập, trợ lý cấp hai, giám đốc nhà hàng đến giám

độc khu vực, sau đó mỗi một lần thăng tiến đều cần vào đây học tập khoá học 5 ngày. Theo thống kê sơ bộ, chỉ riêng huấn luyện một giám đốc, Kentucky đã phải bỏ ra vài chục ngàn Nhân Dân tệ.

Tại Kentucky, nhân viên thực tập, nhân viên, nhân viên huấn luyện và nhân viên quản lý nhà hàng, được thăng chức, nâng lương căn cứ vào độ thành thạo đối với yêu cầu công việc. Dưới thể chế quản lý như vậy, tuổi tác, giới tính, trình độ giáo dục đều sẽ không có bất cứ ảnh hưởng trực tiếp nào đối với bạn trong tương lai khi công ty phát triển.

c. Bồi dưỡng huấn luyện kỹ năng quản lý nhà hàng

Hiện tại, Kentucky có khoảng 5000 nhân viên quản lý nhà hàng ở Trung Quốc, với các chức vụ quản lý khác nhau, Kentucky đều có chương trình học tập khác nhau, học tập và trưởng thành bổ sung lẫn nhau, là một đặc điểm của bồi dưỡng huấn luyện kỹ năng quản lý của Kentucky.

Khi một trợ lý thực tập mới bước vào nhà hàng, chương trình bồi dưỡng huấn luyện tổng thể thích ứng với từng giai đoạn phát triển đang chờ anh ta. Ban đầu anh ta sẽ phải học các kỹ năng thao tác cơ bản, cần thiết của một cương vị công tác và kỹ xảo, trí tuệ quản lý trong quan hệ giao tiếp cần thiết hơn khi năng lực quản lý tốt hơn và anh ta được bổ nhiệm chức vụ cao hơn, công ty sẽ lại bố trí các khoá bồi dưỡng huấn luyện khác. Một nhân viên phục vụ nhà hàng bình thường muốn trở thành một giám đốc khu vực quản lý nhiều nhà hàng của Kentucky, anh ta không những cần học cuốn sổ tay quản lý phân khu nhập môn của lãnh đạo, mà còn cần tiếp nhận bồi dưỡng huấn luyện kỹ năng kiến thức cao cấp của công ty, và có được cơ hội và tư cách để được gửi sang các nước khác học hỏi quan niệm mới nhằm mở mang tư duy. Ngoài những cái đó ra, những nhân viên quản lý nhà hàng này còn cần tiến hành các cuộc thi sát hạch kỹ năng quản lý một cách không định kỳ.

(3). Tăng cường giao lưu trong ngoài, truyền bá tư duy Kentucky

Để tăng cường mối quan hệ giữa nhân viên trong nội bộ công ty, Kentucky còn tổ chức các cuộc thi không định kỳ, tiến hành giao lưu chiều dọc trong nội bộ. Ngoài ra, từ ngày 27 tháng 6 năm 1998, công ty bắt đầu tăng cường giao lưu đối ngoại, tiến hành giao lưu chiều ngang trong nội bộ ngành. Kentucky và Cục thương mại trong nước của Trung Quốc đã cùng tổ chức nhiều “Lớp nghiên cứu học tập cao cấp quản lý kinh doanh nhà hàng ăn nhanh kiểu Trung Quốc”, cung cấp cơ hội nghe giảng và giao lưu cho nhân viên quản lý nhà hàng trung, cao cấp trong cả nước. Các chuyên gia giảng cho họ các nội dung như quan niệm, đặc trưng và bộ khung liên hoàn của nhà hàng ăn nhanh, định vị thị trường và sản phẩm, tiêu chuẩn hoá sản phẩm, công nghệ, thiết bị, kinh doanh vận hành cửa hàng ăn nhanh và xây dựng trung tâm giao hàng.v.v... Việc bồi dưỡng kiến thức và hình thức giao lưu này sẽ nâng cao năng lực công tác của nhân viên, Đồng thời, thúc đẩy ngành ăn nhanh của Trung Quốc nhanh chóng học tập mô hình kinh doanh tiên tiến của quốc tế.

Tất cả các biện pháp đó không những khiến cho Kentucky kinh doanh có hiệu quả mà tư duy của Kentucky còn được thừa nhận ở phạm vi rộng hơn, khiến cho sức cạnh tranh của nhãn hiệu Kentucky được nâng cao. Kentucky đã dùng sự nỗ lực hành động để kết hợp giữa tạo ra lợi nhuận và tạo ra kiến thức. Ngày nay ngày càng nhiều doanh nghiệp cũng ý thức được điểm này: Tương lai, tạo ra của cải không chỉ là dựa vào tiền vốn, tài nguyên, mà phần nhiều là dựa vào tri thức.

III. PHƯƠNG THỨC BỒI DƯỠNG HUẤN LUYỆN CỦA TẬP ĐOÀN CHÍNH ĐẠI

Để có thể hạ thấp giá thành bồi dưỡng huấn luyện, nâng cao hiệu quả đầu tư bồi dưỡng huấn luyện,

đồng thời cũng tạo thuận lợi cho việc bồi dưỡng huấn luyện một cách hệ thống và có tính mục tiêu, đáp ứng nhu cầu thực tế của doanh nghiệp, nhiều doanh nghiệp lớn đã thành lập học viện bồi dưỡng huấn luyện riêng của mình.

Học viện Chính Đại được thành lập năm 1984 là một trường đại học bồi dưỡng nhân tài chuyên môn cao cấp của các doanh nghiệp, công ty trực thuộc tập đoàn Chính Đại của Thái Lan. Mấy năm gần đây, cùng với hình thức giảng dạy không ngừng phát triển và hoàn thiện, kinh nghiệm doanh nghiệp mở trường dạy học đã được giới giáo dục, giới doanh nghiệp quốc tế quan tâm chú ý, được công nhận là một hình mẫu của doanh nghiệp dạy học quốc tế.

Lực lượng giáo viên của Học viện Chính Đại hết sức hùng hậu. Tổng cộng có 50 giáo sư, phó giáo sư, và 65 giáo viên khác được mời trong và ngoài doanh nghiệp.

Trong số những giáo viên này, có trên một nửa là hoạt động ở tuyến đầu sản xuất của doanh nghiệp, họ vừa có kinh nghiệm sản xuất phong phú lại có kinh nghiệm dạy học nhất định, vì vậy việc dạy học của họ có lý luận liên hệ với thực tế, có tính mục đích và tính thực dụng cao, được các học viên tin nhiệm.

Toàn bộ nhân viên của tập đoàn Chính Đại của Thái Lan gần như đều có học lực từ phổ thông trung học hoặc trung cấp trở lên. Trong chương trình tuyển sinh học viên quy định, tất cả các nhân viên có từ 5 năm thực tiễn công tác trở lên, tuổi từ 45 trở xuống trong các bộ phận sản xuất, nghiên cứu khoa học, bộ môn quản lý tự nguyện ghi tên đăng ký học, sau đó tổng công ty thống nhất sát hạch và sẽ chọn những người giỏi. 85% số sinh viên trong Học viện Chính Đại đến từ các công ty con hoặc doanh nghiệp sản xuất ở các nơi khác trên thế giới của tập đoàn Chính Đại. Những học viên này là những người trực tiếp sản xuất, nghiên cứu khoa học, quản lý. Mục đích học tập của họ là lĩnh hội kiến thức khoa học kỹ thuật mới, tích cực nắm bắt những công nghệ và kỹ năng mới. Họ học tập một cách chủ động tự giác, liên hệ giữa lý luận và thực tế rất hiệu quả.

Việc giảng dạy và nghiên cứu khoa học của học viện Chính Đại tập trung vào một số lĩnh vực mà công ty cần gấp, nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất và kinh doanh của công ty. Đến nay học viện Chính Đại chuyên môn là khai thác nông lâm, chăn nuôi gia súc và bảo vệ môi trường sinh thái; gia công và kinh doanh tiêu thụ nông sản phẩm phụ hiện đại và thức ăn chăn nuôi. Kỳ thi tuyển sinh chia thành hai dạng thi viết và thi vấn đáp. Thông qua thi vấn đáp không những tìm hiểu được trình độ thực sự và kinh nghiệm công tác của người dự thi, mà còn tìm hiểu được tinh thần trách nhiệm của anh ta đối với sản xuất và phát triển của công ty. Nguyên tắc tuyển sinh chú trọng chất lượng chứ không chạy theo số lượng, không tuyển tràn lan. Mỗi năm nhiều nhất chỉ tuyển sinh hơn 100 người.

Căn cứ vào tình hình sản xuất và yêu cầu phát triển của doanh nghiệp công ty, học viện Chính Đại đề ra kế hoạch giảng dạy, trình hội đồng quản trị công ty phê chuẩn rồi mới thực hiện. Học viện Chính Đại chú trọng thực tập, coi thực tập là con đường quan trọng để bồi dưỡng nhân tài có tính sáng tạo. Do đó học viện tổ chức thành cơ quan lãnh đạo riêng, đồng thời cũng nhận được sự phối hợp chặt chẽ của các đơn vị cơ sở thực tập, khiến cho việc thực tập có thể được tiến hành theo kế hoạch một cách có quy củ. Công ty tập đoàn Chính Đại có quy mô không lồ, tiền vốn hùng hậu, những công ty con và doanh nghiệp sản xuất phân bố ở nhiều quốc gia và khu vực trên thế giới đều thuộc loại đứng đầu. Vì vậy cơ sở thực tập bên ngoài nhà trường của học viện Chính Đại cũng rải khắp thế giới, thuận lợi cho việc bồi dưỡng sinh viên trở thành những nhà quản lý doanh nghiệp hoặc nhà sản xuất kinh doanh giỏi.

VI. PHƯƠNG THỨC BỒI DƯỠNG HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN CỦA HAI-O

Tập đoàn Hai-O có thể duy trì được tốc độ phát triển ổn định là nhờ có cơ chế bồi dưỡng huấn luyện tốt. Tư duy bồi dưỡng huấn luyện của tập đoàn Hai-O là “lấy con người làm gốc”: xây dựng một cơ chế bồi dưỡng huấn luyện nhân tài có thể khơi dậy toàn bộ tiềm năng của nhân viên, khai thác tận dụng hết nguồn nhân lực làm cho công ty phát triển mạnh mẽ. Bồi dưỡng huấn luyện của Hai-O có những đặc điểm riêng dưới đây:

(1) Hai-O chú trọng bồi dưỡng huấn luyện quan niệm giá trị của doanh nghiệp

Nguyên tắc của công tác bồi dưỡng huấn luyện của Hai-O là “làm cái gì học cái ấy, thiếu cái gì bổ sung cái ấy, cần dùng gấp thì học trước, thấy rõ hiệu quả ngay.” Dưới tiền đề này trước tiên là bồi dưỡng huấn luyện giá trị quan, “cái gì đúng, cái gì sai, cái gì nên làm, cái gì không nên làm”, đây là nội dung mà mỗi một nhân viên cần phải hiểu rõ trước tiên trong công việc, đó chính là nội dung của văn hoá doanh nghiệp. Việc bồi dưỡng huấn luyện văn hoá doanh nghiệp, thông qua cơ quan báo chí “Người Hai-o” của Hai-O để tuyên truyền. Trước tiên là tuyên truyền về vai trò gương mẫu của cấp trên. Một điểm quan trọng nữa là do nhân viên thúc đẩy lẫn nhau bồi dưỡng huấn luyện. Hiện nay Hai-O đã tiến hành bồi dưỡng huấn luyện với các chương trình phong phú đa dạng, nhiều hình thức như bồi dưỡng huấn luyện văn hoá cho nhân viên, xây dựng bầu không khí văn hoá thông qua các hình thức tranh, thoại, nhân vật của bản thân nhân viên để tuyên truyền giải thích tư duy của Hai-O, từ đó đạt được nhận thức chung về tư duy.

Đối với nhân viên quản lý các cấp trong tập đoàn, bồi dưỡng huấn luyện cấp dưới là công việc cần thiết trong phạm vi chức trách của mình, “tổ chất của cấp dưới thấp không phải là trách nhiệm của anh, nhưng trách nhiệm của anh là phải nâng cao được tổ chất của họ”. Điều này đòi hỏi mỗi một vị lãnh đạo từ tổng giám đốc tập đoàn tới các tổ trưởng đều phải xây dựng mặt bằng bồi dưỡng huấn luyện, nhằm nâng cao tổ chất của cấp dưới, đồng thời tiến hành bồi dưỡng huấn luyện theo định kỳ. Đặc biệt là nhân viên cao cấp trong tập đoàn cần phải định kỳ tới trường đại học Hai-O nghe giảng hoặc chịu sự bố trí của ban bồi dưỡng huấn luyện đại học Hai-O, không nghe giảng thì sẽ phải bồi thường, thậm chí không thể thăng tiến được. Sát hạch động thái, thăng tiến luân phiên cương vị của nhân viên các cấp được tiến hành hàng tháng. Đó là cách phản ánh hiệu quả làm việc của giám đốc bộ phận, giám đốc bộ phận cũng có thể dựa vào đó để tiếp tục giữ chức hoặc thăng tiến, luân phiên giữ chức vụ: còn kết quả ngược lại thì giám đốc bộ phận được coi như không hoàn thành nhiệm vụ. Để huy động tính tích cực tham gia bồi dưỡng huấn luyện của nhân viên các cấp, tập đoàn Hai-O kết hợp chặt chẽ giữa công tác bồi dưỡng huấn luyện với khích lệ. Trường Đại học Hai-O hàng tháng tiến hành sát hạch động thái đối với kết quả bồi dưỡng huấn luyện của các đơn vị, phân chia đẳng cấp, việc thăng cấp kết hợp với sát hạch hàng tháng của cá nhân người phụ trách đơn vị, thúc đẩy người phụ trách đơn vị quan tâm tới bồi dưỡng huấn luyện, coi trọng việc bồi dưỡng huấn luyện.

(2) Chú trọng bồi dưỡng huấn luyện kỹ năng thực hành

Bồi dưỡng huấn luyện kỹ năng là trọng điểm công tác bồi dưỡng huấn luyện của Hai-O. Bồi dưỡng huấn luyện kỹ năng của Hai-O được tiến hành thông qua mô hình thực tế, “bồi dưỡng huấn luyện tức thời” tại hiện trường. Nói một cách cụ thể hơn, là nắm lấy những điển hình có thể xuất hiện bất cứ lúc nào trong công tác thực tế, tiến hành phân tích mổ xẻ điển hình tại hiện trường, nhằm vào vấn đề hoặc mô hình được phản ánh qua trường hợp điển hình để thống nhất động tác, quan niệm, kỹ năng của nhân viên, sau đó sử dụng hình thức xem hiện trường để tiến hành bồi dưỡng huấn luyện học tập trong khu vực, đồng thời thông qua tiến hành phát biểu, thảo luận công khai trên tờ “Người Hai-o” trong nội bộ tập đoàn, đạt tới nhận thức chung. Nhân viên có thể học được tư duy và quan niệm phân tích vấn đề, giải quyết vấn đề qua nhưng trường hợp điển hình nhằm, nâng cao kỹ năng của nhân viên. Phương thức

bồi dưỡng huấn luyện này đã được thực hiện toàn diện trong tập đoàn.

Đối với nhân viên quản lý thì dùng những trường hợp điển hình sống động xảy ra trong công việc hàng ngày để tiến hành bồi dưỡng huấn luyện phân tích, đồng thời biên phiếu sát hạch quản lý bồi dưỡng huấn luyện thành phiếu bồi dưỡng huấn luyện, tận dụng các cuộc họp thường xuyên vào ngày 8 hàng tháng, các cuộc họp vào đầu giờ sáng hàng ngày và các cuộc họp chuyên môn để tiến hành bồi dưỡng huấn luyện.

(3) Bồi dưỡng huấn luyện cuộc sống cá nhân

Kể từ khi lập nghiệp tới nay, tập đoàn Hai-O luôn đặt công tác bồi dưỡng huấn luyện cuộc sống lên vị trí hàng đầu, từ lãnh đạo cấp cao của tập đoàn, tới công nhân thao tác trên tuyến đầu của phân xưởng. Tập đoàn căn cứ vào cuộc sống nghề nghiệp của từng người để lập kế hoạch bồi dưỡng huấn luyện cá tính hoá cho từng người, xây dựng không gian phát triển cá tính hoá, cung cấp cơ hội bồi dưỡng huấn luyện đầy đủ, đồng thời thực hiện kết hợp giữa bồi dưỡng huấn luyện và tư cách giữ cương vị.

Tư duy khai thác phát triển nguồn nhân lực của Hai-O là “ai cũng là nhân tài”, “đua ngựa không xem tướng ngựa”. Trong khi thực hiện cụ thể đưa ra cho nhân viên ba loại thiết kế cuộc sống nghề nghiệp: Một loại là đối với nhân viên quản lý, một loại đối với nhân viên chuyên môn, một loại đối với công nhân. Mỗi loại đều có phương hướng thăng tiến, chỉ cần phù hợp với điều kiện thăng tiến thì có thể thăng tiến vào kho nhân tài dự bị, tham gia vòng cạnh tranh tiếp theo, theo sát nó là bồi dưỡng huấn luyện cá tính hoá tương ứng.

(a) “Thăng tiến kiểu cá heo”.

Là một nét đặc sắc của bồi dưỡng huấn luyện của Hai-O. Cá heo là loài động vật thông minh nhất trên biển, nó lặn xuống càng sâu, thì nhảy được càng cao. Nếu một nhân viên sau khi vào nhà máy công tác tương đối tốt, nhưng anh ta lại làm từ tổ trưởng ca đến giám đốc phân xưởng, chủ yếu là hệ thống sản xuất; nếu như nay để cho anh ta làm trưởng ban sự nghiệp, thì kinh nghiệm của anh ta đối với hệ thống thị trường có thể sẽ vô cùng thiếu, nên phải ra ngoài thị trường. Sau khi ra ngoài thị trường anh ta phải xuống làm việc ở các cơ sở. Sau đó từ cơ sở từng bước đi lên. Nếu như có thể đi lên được, thì giữ cương vị, nếu như không đi lên được, sẽ miễn chức tại chỗ.

Một số giám đốc đã lên tới chức vụ rất cao, nhưng nếu thiếu kinh nghiệm về một mặt nào đó, cũng cần phải cử anh ta xuống cơ sở; một số người kinh nghiệm về các mặt đều có rồi, nhưng năng lực tổng hợp điều hòa xử lý công việc tương đối thấp, cũng cần tới những bộ phận đó để rèn luyện. Như thế đối với mỗi một cán bộ áp lực có thể tương đối lớn, nhưng như vậy mới bồi dưỡng rèn luyện được cán bộ.

(b) “Hết khoá cần luân chuyển”, là một biện pháp lớn bồi dưỡng huấn luyện nhân tài kỹ năng của Hai-O. Một người làm một công việc lâu dài, lâu ngày sẽ hình thành phương thức tư duy và cơ cấu kiến thức cứng nhắc, điều này đối với một doanh nghiệp lấy “sáng tạo” làm hạt nhân như Hai-O là điều khó có thể tưởng tượng nổi. Hiện nay Hai-O đã đề ra chế độ rõ ràng, quy định niên hạn công tác dài nhất của mỗi cương vị công tác.

(c) Bồi dưỡng huấn luyện thực hành, đây cũng là một đặc điểm của bồi dưỡng huấn luyện của Hai-O. Chẳng hạn phó tổng giám đốc thường trực tập đoàn Hai-O là Sài Vĩnh Lâm vào nhà máy từ khi doanh nghiệp phát triển rất cần nhân tài vào giữa thập kỷ 80 của thế kỷ 20. Khi mới vào nhà máy, doanh nghiệp không cho ông cơ hội thích ứng. Lúc đó ông vừa bước ra khỏi ghế nhà trường. Công việc đã đè gánh nặng lên đôi vai còn non nớt của ông, từ quốc hữu hoá, văn phòng nhập khẩu, sau lại tới người đứng đầu công ty xuất nhập khẩu, các nhà lãnh đạo đều thấy ông rất mệt mỏi. Có thời gian công việc không thể nào tiến triển được, nhưng lãnh đạo phát hiện tiềm lực của ông còn rất lớn, chỉ có điều thiếu một số kiến thức, cần phải bổ sung học hỏi. Vì vậy họ đã bố trí ông học bổ sung quản lý chất lượng và quản lý sản xuất, đến tuyến đầu rèn luyện, vừa làm vừa học, mở mang kiến thức, tích lũy kinh

nghiệm công tác. Trong một thời gian ngắn ông đã chín muồi, gánh vác trọng trách phó tổng giám đốc của một doanh nghiệp cỡ lớn. Do thành tích nổi bật, năm 1995 ông được giao tiếp nhận một doanh nghiệp lớn bị thôn tính, căn bệnh chính của doanh nghiệp này là: thua lỗ, khó khăn tương đối lớn, khoảng cách với thị trường tương đối xa. Ông không sợ khó khăn, sau một năm đã làm cho doanh nghiệp này chuyển lỗ thành lãi, trong hai năm đã đi được chặng đường phát triển của 20 năm so với các đơn vị cùng ngành, trở thành con chim ưng đầu đàn của ngành, cũng vì thế mà trở thành điển hình gây cú sốc ở Hai-O, được trường đại học Harvard của Mỹ đưa vào kho tư liệu về quản lý công thương của mình. Sau đó, ông không ngừng tạo ra kỳ tích, được “Người Hai-O” ca ngợi là một cán bộ giỏi “Bạn cho anh ấy một sa mạc, anh ấy trả lại một vườn hoa”.

(4) Môi trường bồi dưỡng huấn luyện hoàn thiện

Để thực hiện công tác bồi dưỡng huấn luyện toàn bộ nhân viên, Hai-O đã xây dựng một môi trường mềm bồi dưỡng huấn luyện hoàn thiện (mạng bồi dưỡng huấn luyện).

Trong nội bộ doanh nghiệp đã xây dựng một mạng lưới đội ngũ giáo viên bồi dưỡng huấn luyện nội bộ. Đầu tiên là tiến hành nhận định tư cách giáo viên có thể lên lớp giảng, nhận giấy chứng nhận lên giữ cương vị, đồng thời xây dựng mạng lưới nhân viên quản lý bồi dưỡng huấn luyện nội bộ, dùng quy trình SST liên kết thị trường để xây dựng cơ chế sát hạch công tác bồi dưỡng huấn luyện và cơ chế chi trả bồi dưỡng liên kết thị trường, hàng tháng tiến hành sát hạch đánh giá đối với công tác bồi dưỡng huấn luyện, đồng thời gắn tiền lương của người quản lý bộ phận và nhân viên quản lý bồi dưỡng huấn luyện lại với nhau, thông qua khích lệ huy động tính linh hoạt và tính năng động của mạng lưới bồi dưỡng huấn luyện; ở bên ngoài, xây dựng đội ngũ giáo viên có thể điều động sử dụng bất cứ lúc nào. Hiện nay Hai-O lấy đội ngũ giáo viên của Học viện kinh tế thương mại Hai-O của trường đại học hải dương Thanh Đảo làm chỗ dựa cơ bản, đồng thời xây dựng mạng lưới bồi dưỡng huấn luyện bên ngoài cùng với hơn 20 trường đại học, cơ quan tư vấn trong và ngoài nước, cùng gần 100 chuyên gia giáo sư của các doanh nghiệp nổi tiếng trên thế giới như Học viện quản lý công thương quốc tế IMD của Thụy Sĩ, Học viện quản lý Trung Âu Thượng Hải, Đại học Thanh Hoa, Đại học Bắc Kinh, Đại học Khoa học kỹ thuật Trung Quốc, công ty cố vấn quản lý thuộc công ty tư vấn doanh nghiệp của Pháp, công ty Rhin của Đức, công ty tư vấn quản lý MTI của Mỹ, tận dụng những trường hợp điển hình phong phú của những doanh nghiệp nổi tiếng quốc tế để tiến hành bồi dưỡng huấn luyện nhân viên nội bộ, song song với thu hút kinh nghiệm giảng dạy và quản lý tiên tiến trong và ngoài nước, tận dụng những mạng lưới đó để biên soạn kinh nghiệm quản lý tiên tiến của Hai-O thành kho tài liệu, và dùng làm tài liệu giảng dạy của MBA, cũng là tài liệu bồi dưỡng huấn luyện nhân viên nội bộ của Hai-O.

Ngoài việc coi trọng bồi dưỡng huấn luyện “tức thời”, tập đoàn Hai-O còn coi trọng bồi dưỡng huấn luyện “tách ra khỏi sản xuất” của nhân viên. Trong mỗi đơn vị của Hai-O, gần như đều có một trung tâm thực tiễn bồi dưỡng huấn luyện cỡ nhỏ, nhân viên có thể hoàn thành nhiều động tác trong dây chuyền sản xuất tại đó, từ đó tiến hành rèn luyện đầy đủ để đạt tiêu chuẩn giữ cương vị.

Để bồi dưỡng nhân tài quản lý trình độ quốc tế, Hai-O còn đầu tư xây dựng một cơ sở bồi dưỡng huấn luyện nhân viên. Trường đại học Hai-O hiện nay có 12 phòng học các loại, có thể cùng lúc tiếp nhận 500 học viên, có phòng ngữ âm đa chiều, có phòng máy tính có thể cung cấp bồi dưỡng huấn luyện từ xa, phòng giao lưu học thuật quốc tế... Để đẩy mạnh hơn nữa công tác bồi dưỡng huấn luyện của tập đoàn, để nhân viên quản lý trẻ tuổi có thể kịp thời có được kiến thức mới, công trình giai đoạn một của trung tâm bồi dưỡng huấn luyện quốc tế Hai-O tại Ngưỡng Khẩu, Lao Sơn thuộc khu nghỉ mát du lịch phong cảnh quốc gia đã được đưa vào sử dụng vào ngày 24 tháng 12 năm 2000, trung tâm này sau khi xây dựng xong có thể đồng thời tiếp nhận 600 người tới bồi dưỡng huấn luyện tách rời khỏi sản xuất. Trung tâm được xây dựng theo tiêu chuẩn giảng dạy hiện đại hoá, và dự định hợp tác với các cơ

quan quản lý giáo dục nổi tiếng quốc tế tổ chức bồi dưỡng huấn luyện tổ chất tổng hợp và giao lưu học thuật quốc tế một cách hệ thống, trở thành một cơ sở bồi dưỡng huấn luyện nhân tài quốc tế, đồng thời mở cửa với bên ngoài, góp phần quan trọng trong việc nâng cao tổ chất công nghiệp của đất nước.

V. BỒI DƯỠNG HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN CỦA Ê-LI-ÁT

Cơ chế bồi dưỡng huấn luyện của Ê-li-át chủ yếu có những đặc điểm dưới đây.

(1) Xây dựng một ban bồi dưỡng huấn luyện kiểu học tập

Để theo kịp tốc độ phát triển của công ty, Ê-li-át yêu cầu ban bồi dưỡng huấn luyện trước tiên là một tập thể học tập. Ban bồi dưỡng huấn luyện dưới sự dẫn dắt của tinh thần “tích cực tiến thủ, nghiên cứu sáng tạo, chia sẻ tài nguyên, chuyên nghiệp hiệu quả”, yêu cầu mỗi nhân viên của ban bồi dưỡng huấn luyện trước tiên cần có năng lực học tập mạnh, có năng lực tiến hành hợp tác hiệu quả với các bộ phận, đồng thời cần tận dụng đầy đủ tài nguyên của bản thân và tài nguyên của toàn thể công ty, không ngừng sáng tạo ra những hạng mục bồi dưỡng huấn luyện mà công ty cần. Đồng thời việc đi, đứng, ăn, ở, hành động lời nói của mỗi một người đều phải làm gương cho người khác. Ban bồi dưỡng huấn luyện căn cứ vào nguyên tắc “cho cần câu, chứ không cho cá”, không đơn giản cung cấp bồi dưỡng huấn luyện kỹ năng chuyên môn cho nhân viên công ty, mà là nhấn mạnh phương pháp làm việc hữu hiệu.

(2) Nội dung của chương trình bồi dưỡng huấn luyện dựa trên điều tra thị trường

Việc bố trí mỗi chương trình giảng dạy của ban bồi dưỡng huấn luyện đều cần rất nhiều công tác chuẩn bị khảo sát. Chẳng hạn như bồi dưỡng huấn luyện tiêu thụ, giáo viên bồi dưỡng huấn luyện cần phải cùng với nhân viên tiêu thụ đến thăm các cửa hàng bán lẻ, để xem tình hình tiêu thụ của gian hàng Ê-li-át, xem nhân viên bán hàng bán hàng như thế nào. Ngoài ra, cần trưng cầu ý kiến và nhu cầu của khách hàng, nhân viên cửa hàng, nhân viên nghiệp vụ công ty, nhân viên bán lẻ, nhân viên tiếp thị, giám đốc tiêu thụ. Căn cứ vào những thông tin phản hồi này để xác định những cái nào cần thiết, những cái nào cần cải tiến. Trong quá trình sửa đổi giáo trình bồi dưỡng huấn luyện, cần đọc rất nhiều tài liệu, tổ chức hội thảo. Sau khi tổng hợp tất cả các ý kiến tiến hành biên soạn một bộ giáo trình bồi dưỡng huấn luyện tương đối hoàn thiện. Giáo trình như vậy được các nhân viên hoan nghênh do tính thực dụng, tính trực tiếp và tính độc đáo của nó.

Ngoài ra, các bộ phận của công ty có một số nhân tài ưu tú, ban bồi dưỡng huấn luyện sẽ bố trí một số chương trình giảng dạy cho họ, tận dụng triệt để thâm niên công tác và kinh nghiệm của họ để phục vụ cho nhân viên bình thường, tất nhiên công ty có một cơ chế khen thưởng đồng bộ. Vì bồi dưỡng huấn luyện mang tính chuyên môn rất mạnh, chỉ dựa vào sức mạnh của bồi dưỡng huấn luyện không thôi sẽ không đủ, lúc này vai trò của ban bồi dưỡng huấn luyện đa phần là đóng vai trò điều hòa tổng hợp.

Công ty Ê-li-át còn thường xuyên tổ chức đại hội bồi dưỡng huấn luyện nhân viên và hằng kinh doanh tiêu thụ. Trong quá trình bồi dưỡng huấn luyện học tập “Chương trình liên quan tới kinh doanh tiêu thụ thị trường” và giao lưu tình cảm. Như thế sẽ thu hẹp khoảng cách giữa nhân viên Ê-li-át và hằng kinh doanh tiêu thụ. Bởi vì bạn bè nói chuyện làm ăn tất nhiên là khác với bàn chuyện làm ăn với khách hàng. Còn chương trình học liên quan tới kinh doanh tiêu thụ thị trường, do rất chuyên nghiệp thực dụng dựa trên cơ sở điều tra nghiên cứu thị trường đầy đủ, nên cũng được các hằng kinh doanh tiêu thụ hưởng ứng và khen ngợi nhiệt liệt.

(3) Tận dụng đầy đủ tài nguyên bên ngoài

Ê-li-át từng đưa vào chương trình giảng dạy “7 thói quen của những người làm việc có hiệu quả cao”, do công ty COVERY của Mỹ thực hiện. Những giám đốc cấp một các bộ phận của công ty vừa nghe đã

cảm thấy rất hài lòng, vì vậy sau này công ty đã mua lại bản quyền bộ giáo trình này, và đào tạo được giảng viên của chương trình giảng dạy này.

Công ty cho rằng, hiệu quả ngoại hoá bồi dưỡng huấn luyện này thực sự tốt, chúng ta cần phải sử dụng nó. Tận dụng đầy đủ tài nguyên bên ngoài là một sự bổ sung tốt cho công tác bồi dưỡng huấn luyện trong nội bộ công ty. Khi lựa chọn công ty cổ vấn, Ê-li-át cần trải qua sàng lọc từng nấc một, ngoài nhân viên của ban bồi dưỡng huấn luyện tham gia thảo luận ra, còn mời chủ quản của các bộ phận tham gia. Ngoài ra, ban bồi dưỡng huấn luyện có kho tư liệu của mình, qua đó có thể tra tìm được rất nhiều thông tin của thị trường bồi dưỡng huấn luyện. Khi thu hút chương trình giảng dạy của nước ngoài, tổng bộ và trường đại học Ê-li-át sẽ giúp đỡ sàng lọc, điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế của công ty và sử dụng chương trình giảng dạy đã được chỉnh lý.

VI. PHƯƠNG PHÁP BỒI DƯỠNG HUẤN LUYỆN CỦA MATSUSHITA

Matsushita cho rằng, năng lực của một người là có hạn, nếu như chỉ dựa vào trí tuệ của một người để chỉ huy mọi thứ, cho dù nhất thời có thể thành công khiến người ta kinh ngạc, nhưng chắc chắn sẽ có một ngày không ổn. Do đó phải dựa vào trí tuệ của toàn thể nhân viên, doanh nghiệp mới có thể phát triển không ngừng.

Vì vậy, công ty cố gắng bồi dưỡng nhân tài, tăng cường giáo dục huấn luyện cho nhân viên. Công ty căn cứ vào kế hoạch bồi dưỡng nhân tài lâu dài, mở các cuộc nghiên cứu, tọa giảng giáo dục hệ thống có tính tổng hợp.

Công ty có 5 viện nghiên cứu gồm viện nghiên cứu viên chức vùng Kan-sai, viện nghiên cứu viên chức Nara, viện nghiên cứu viên chức Tokyô, viện nghiên cứu viên chức U-chur-nô-mi-i-a và viện nghiên cứu hải ngoại.

Từ đó có thể thấy, sở dĩ Matsushita giành được thành tựu to lớn như vậy, ngoài điều kiện lịch sử và môi trường xã hội đặc biệt ra, tư tưởng và tinh hoa kinh doanh của nó - tư tưởng nhân tài đã đặt nền tảng thành công sự nghiệp của ông. Ông Matsushita nói: “Sự nghiệp thành bại được quyết định ở con người”, “không có con người thì không có doanh nghiệp”, công ty điện khí Matsushita vừa là công ty “chế tạo đồ điện”, lại là “công ty đào tạo nhân tài”.

Cán bộ từ cấp trưởng phòng, chủ nhiệm của công ty Matsushita hiện nay đa số là do công ty Matsushita bồi dưỡng. Để tăng cường giáo dục bồi dưỡng mang tính thường xuyên, tổng công ty có thành lập một “trung tâm huấn luyện giáo dục”, bên dưới có 8 viện nghiên cứu và một trường cao đẳng dạy nghề. 8 viện nghiên cứu này là: Viện nghiên cứu nhân viên công ty Trung ương, chủ yếu bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo như chủ nhiệm, trưởng phòng, trưởng ban; viện nghiên cứu kỹ thuật chế tạo, chủ yếu bồi dưỡng huấn luyện nhân viên kỹ thuật và công nhân kỹ thuật; viện nghiên cứu kinh doanh, chủ yếu bồi dưỡng huấn luyện nhân viên tiêu thụ và nhân viên quản lý kinh doanh; viện nghiên cứu hải ngoại, phụ trách bồi dưỡng huấn luyện nhân viên công tác gửi ra nước ngoài và nhân viên ngoại thương ở trong nước; viện nghiên cứu nhân viên công ty ở bốn khu vực Tokyo, Na-ra, U-chur-nô-mi-i-a và Bắc Osaka lần lượt phụ trách bồi dưỡng huấn luyện nhân viên công tác của công ty ở khu vực đó; trường huấn luyện nghề nghiệp cao đẳng điện khí Matsushita phụ trách bồi dưỡng huấn luyện học sinh tốt nghiệp trung học và nhân viên trẻ tuổi mới tuyển dụng vào.

Giáo dục Nhật Bản của Matsushita được bắt đầu từ khi vào công ty. Tất cả những nhân viên mới được tuyển dụng đều cần tham gia bồi dưỡng huấn luyện thực tập 8 tháng thì mới được phân công tới các vị

trí làm việc. Đề thích ứng Với sự phát triển của sự nghiệp, bộ phận nhân sự của công ty Matsushita còn quy định các biện pháp hỗ trợ dưới đây.

(a) Chế độ xin học tự nguyện.

Cán bộ sau khi công tác một thời gian rồi, có thể tự chủ động “làm đơn xin” bộ phận nhân sự, đề nghị điều động và thăng chức, qua sát hạch đủ tiêu chuẩn, cũng có thể đề bạt sử dụng.

(b) Chế độ tuyển dụng trong công ty: Khi chức vụ khuyết thiếu, bộ phận nhân sự cũng có thể tuyển dụng ứng cử viên thích hợp trong nội bộ công ty, không nhất định cứ phải xét tư cách xét thâm niên lần lượt đề bạt cán bộ trong đơn vị cũ.

(c) Chế độ du học trong công ty: Nhân viên kỹ thuật có thể tự xin, công ty phê chuẩn, tới trung tâm học thuật hoặc huấn luyện giáo dục do công ty mở để học tập kiến thức chuyên môn. Công ty thì căn cứ vào nhu cầu phát triển, ưu tiên phê chuẩn những nhân tài chuyên môn cần gấp đi học.

(d) Chế độ du học ở nước ngoài: Định kỳ cử nhân viên kỹ thuật, nhân viên quản lý ra nước ngoài học tập. Ngoài việc gửi lưu học sinh sang các nước Âu Mỹ họ còn gửi lưu học sinh sang Trung Quốc, các trường đại học Bắc Kinh, đại học Phúc Đán.

Công ty Matsushita đặt bồi dưỡng nhân tài lên vị trí hàng đầu, có biện pháp bồi dưỡng con người, đoàn kết con người, sử dụng con người riêng, vì vậy kể từ khi thể chế Matsushita được xác lập đến nay, đã bồi dưỡng được một đội ngũ nhà doanh nghiệp, chuyên gia cho mình. Trong các cán bộ cấp trưởng phòng sự nghiệp, đa số là có trình độ học vấn khá cao, thông thạo quản lý tiền vốn, không ít người biết một hoặc vài ngoại ngữ, thường xuyên ra nước ngoài khảo sát, có kiến thức rộng, tuổi còn khá trẻ, tương đối tháo vát, tràn đầy hùng tâm tráng khí, khát khao chiếm lĩnh thị trường thế giới, có chí hướng giành chiến thắng trong cuộc cạnh tranh khốc liệt. Đây là tiền đề để công ty Matsushita có thể thực hiện được quản lý hiệu suất cao.

Về bồi dưỡng nhân tài, Matsushita có kiến giải độc đáo của mình.

1. Chú trọng bồi dưỡng nhân cách.

Cây đao nổi tiếng là do người thợ nổi tiếng không ngừng rèn giũa mà thành; tương tự như vậy, bồi dưỡng nhân cách cần phải rèn luyện không ngừng. Matsushita cho rằng, nguyên nhân khiến cho xã hội hỗn loạn, có thể là do đã coi nhẹ rèn luyện của mà một con người. Thiếu sự rèn luyện nhân cách, thì sẽ có ảnh hưởng không tốt về mặt đạo nghĩa thương mại.

(2) Chú trọng giáo dục tinh thần của nhân viên. Việc giáo dục hướng dẫn tinh thần và kiến thức thông thường cho nhân viên là trách nhiệm của người kinh doanh.

Matsushita chủ trương bồi dưỡng lực hướng tâm của nhân viên, để cho nhân viên hiểu được động cơ, truyền thống, sứ mệnh và mục tiêu lập nghiệp của công ty.

(3) Chú trọng bồi dưỡng kiến thức chuyên môn và giá trị quan đúng đắn cho nhân viên. Không có đủ kiến thức chuyên môn, không thể đáp ứng được nhu cầu công việc, nhưng nếu nhân viên không có giá trị quan đúng đắn, cũng không thể thúc đẩy công ty phát triển được.

(4) Huấn luyện thái độ làm việc tỉ mỉ của nhân viên. Tỉ mỉ cẩn thận, xem ra dường như là tiểu tiết không đáng nhắc tới, kỳ thực là vấn đề vô cùng quan trọng, có thể ảnh hưởng tới đại cục. Bởi vì trong cuộc cạnh tranh khốc liệt nếu như phạm phải một chút sai lầm, thì có thể dẫn tới cục diện không thể nào cứu vãn nổi, vì vậy tính cẩn thận và tỉ mỉ, thực ra là một điều vô cùng quan trọng và cần thiết.

(5) Bồi dưỡng ý thức cạnh tranh của nhân viên. Matsushita cho rằng, dù là chính trị hay thương mại, nếu có sự so sánh thì sẽ nảy sinh sức mạnh thôi thúc bản thân, và ý thức cạnh tranh để có thể phát huy triệt để tiềm lực. Công ty không những cần đào tạo những con người mạnh về cạnh tranh trong thương mại trước mắt, mà còn cần bồi dưỡng nhân tài cho thế kỷ 2.

(6) Coi trọng kết hợp giữa tri thức và nhân tài. Tri thức là một thứ binh khí, chỉ có kết hợp với nhân tài thì mới có thể phát huy được uy lực của nó. Matsushita dùng một câu nói của vua ô tô Henry Ford: “Kỹ thuật viên càng giỏi, càng không dám sử dụng linh hoạt kiến thức.” Tri thức thường là kẻ yếu đuối, dễ rơi vào cục diện kiến thức của mình, vạch đất tự hạn chế mình, thiếu tinh thần nghênh chiến với khó khăn, phá bỏ lề thói cũ, dẫn tới không lập công lớn, lập nghiệp lớn được. Matsushita cho rằng, thanh niên ngày nay được giáo dục đại học, có học vấn và kiến thức tương đối. Do sự biến thiên của xã hội hiện đại, phân công chi tiết, hạng mục công việc của công ty ngày một phức tạp, vì vậy những người trẻ tuổi có học vấn kiến thức nhất định, là rất cần thiết. Nhưng điều quan trọng là đừng nên dễ bị kiến thức hạn chế. Đừng nên chỉ dùng đầu óc suy xét, mà cần quyết tâm làm công việc thực tế, vận dụng hết những kiến thức của mình có để xử lý công việc. Như thế, học vấn và kiến thức sẽ trở thành sức mạnh to lớn. Vì vậy Matsushita nhắc nhở những thanh niên mới tốt nghiệp ra trường rằng, cần hết sức lưu ý phát huy sức mạnh của kiến thức.

(7) Nhân tài cần kết hợp thích đáng, sử dụng đúng tài, tức trong vị trí thích đáng, bố trí nhân tài thích đáng; tùy tài sử dụng, thông qua bố trí, tín nhiệm và đề bạt nhân tài, huy động tinh thần làm việc tự động tự phát của nhân tài.

Tập hợp những người có trí tuệ như nhau không nhất định có thể tiến hành công việc thuận lợi, thường chỉ có phân công công việc mới có được thành quả huy hoàng. Matsushita lấy ví dụ ba nhà doanh nghiệp có năng lực, trí tuệ cao hùn vốn mở một công ty, đồng thời lần lượt đảm nhiệm các chức vụ chủ tịch hội đồng quản trị, giám đốc công ty và uỷ viên thường vụ hội đồng quản trị. Nói chung người ta đều cho rằng sự nghiệp của công ty này nhất định sẽ ngày một đi lên, nhưng không ngờ lại liên tục thua lỗ, khiến cho người ta cảm thấy vô cùng khó hiểu. Công ty này là một nhà máy vệ tinh của một nhà máy lắp ráp lớn, trực thuộc một tập đoàn doanh nghiệp nọ. Sau khi lãnh đạo tập đoàn doanh nghiệp kia biết được tình trạng thua lỗ, lập tức triệu tập hội nghị khẩn cấp, nghiên cứu đối sách. Quyết định cuối cùng là đề nghị giám đốc công ty đó nhường lại cổ phần, đổi sang đầu tư ở một công ty khác, đồng thời cũng huỷ bỏ chức vụ giám đốc của ông ta. Có người đoán công ty thua lỗ này sau khi bị động rút vốn chắc chắn sẽ sụp đổ. Không ngờ dưới sự đồng tâm hiệp lực của chủ tịch hội đồng quản trị và uỷ viên thường vụ hội đồng quản trị còn ở lại, lại phát huy được sức sản xuất lớn nhất của công ty, trong một thời gian ngắn đã khiến cho việc sản xuất và doanh số tiêu thụ tăng lên gấp đôi so với trước, không những bù đắp được thua lỗ của mấy năm trước, mà còn tạo ra được lợi nhuận tương đối cao. Còn vị giám đốc công ty đổi sang đầu tư ở công ty khác, kể từ khi giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị, phát huy hết thực lực của mình, thể hiện tài năng kinh doanh của mình, cũng lập được thành tích.

Điều này cho thấy, nhân tài cần phối hợp thích đáng. Khi sử dụng con người, cần phải xét tới sự phối hợp lẫn nhau giữa nhân viên, như thế mới có thể phát huy được sự thông minh tài trí của cá nhân, đây cũng là quy tắc quý báu trong quản lý nhân sự. Nói chung, cái gọi là tùy tài mà sử dụng chính là bố trí một cách thích đáng một người vào vị trí thích hợp nhất, khiến cho anh ta có thể phát huy hết tài năng của mình. Thế nhưng, phân tích sâu hơn, mỗi người đều có sở trường và sở đoản, vì vậy nếu như muốn bổ sung mạnh yếu, thì cần phải xem xét tới ưu điểm và khuyết điểm của hai bên khi phân công hợp tác, khích lệ lẫn nhau, đồng tâm hiệp lực tìm kiếm sự phát triển.

Một cộng một bằng hai, đây là phép tính mà ai ai cũng biết. Thế nhưng trong phối hợp tổ hợp giữa người với người, nếu như ghép nhóm phù hợp thì một cộng một có thể sẽ bằng ba, bằng bốn, thậm chí bằng năm, còn khi phối hợp không đúng, một cộng một có thể bằng không, càng có thể là một con số âm. Vì vậy, kinh doanh dùng người không những là xét tới kiến thức và năng lực của người đó, mà còn phải chú ý tới việc tổ hợp và điều phối nhân sự.

(8) Dùng người không nghi ngờ, nghi ngờ thì không dùng. Matsushita nói: Dùng ai cần tín nhiệm người đó; không tín nhiệm, thì không nên dùng, như thế mới có thể khiến cho cấp dưới dốc hết sức mình. Thông thường một nhân viên được cấp trên tín nhiệm, anh ta sẽ thoải mái làm việc, sẽ có tinh thần trách nhiệm cao, vì thế bất luận là cấp trên giao cho công việc gì, anh ta cũng dốc hết sức làm. Ngược lại, nếu như cấp trên không tín nhiệm anh ta, hơi một tí thì chỉ thị thế này, thế nọ, khiến cho cấp dưới cảm thấy anh ta chẳng qua chỉ là một cỗ máy nghe lệnh làm việc mà thôi, công việc thành bại không hề liên quan gì tới năng lực và trình độ cao thấp của anh ta, như thế anh ta sẽ không dốc hết sức vào thực hiện những nhiệm vụ được giao.

Khuyết điểm lớn nhất của xã hội hiện đại chính là giữa người với người thường thiếu lòng tin và sự kính trọng lẫn nhau, vì vậy dẫn tới nhiều sự đối lập về ý thức, thậm chí tranh chấp về hành vi, gây hỗn loạn trật tự xã hội. Người lãnh đạo nếu như độ lượng, tín nhiệm người khác, thì không những nâng cao hiệu quả làm việc mà còn làm tăng thêm ánh sáng và sự hài hoà cho nhân gian lạnh lẽo băng giá này.

Vì vậy với nhân viên, trước tiên cần phải tin tưởng, đồng thời cần có thành ý thà rằng để họ phụ mình, chứ không muốn hoài nghi họ, như thế có thể càng khiến người khác dốc sức vì mình.

(9) Trọng dụng người giỏi hơn mình. Matsushita chủ trương dùng người mạnh hơn mình, cho rằng năng lực một mặt nào đó của nhân viên mạnh hơn mình, người lãnh đạo mới có hy vọng thành công. Cho dù một người tài ba xuất chúng, cũng không thể nào làm nổi tất cả mọi việc, vì vậy chỉ có người lãnh đạo biết người và giỏi sử dụng người, mới có thể hoàn thành sự nghiệp vượt quá năng lực của mình. Thế nhưng một sai lầm mà con người nói chung dễ phạm phải nhất chính là đánh giá cao năng lực của bản thân, và không chịu tiếp thu lời khuyên của người khác. Người lãnh đạo cần lưu ý tới điểm này nhất.

(10) Tạo ra môi trường để nhân viên phát huy hết sở trường của mình. Môi trường làm việc thường ảnh hưởng tới việc phát huy năng lực cá nhân. Nếu như mọi người chú ý quan sát các doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp vừa và nhỏ, thì sẽ có hiệu suất làm việc tương đối cao, không khác là bao so với doanh nghiệp lớn biết sử dụng nhân tài một cách hết sức hiệu quả. Tất nhiên cũng có số ít trường hợp ngoại lệ. Mọi người thường cho rằng doanh nghiệp vừa và nhỏ không ổn định, không vững chắc. Nhưng doanh nghiệp lớn thường chỉ có thể phát huy được 70% năng lực của nhân viên, doanh nghiệp vừa và nhỏ thì lại có thể phát huy được 100% thậm chí 200% hiệu suất làm việc. Đây chính là mặt mạnh lớn của doanh nghiệp vừa và nhỏ, nên tích cực phát huy tận dụng nó.

Vì vậy, doanh nghiệp lớn bất cứ lúc nào cũng cần thúc đẩy chuyên nghiệp hoá về tổ chức hoặc chuyên môn, độ chi tiết về phân công..., tạo ra môi trường có thể phát huy đầy đủ năng lực của nhân viên.

(11) Coi trọng sự thăng tiến của nhân viên. Đề bạt nhân viên đúng lúc có thể khơi dậy sĩ khí đồng thời cũng sẽ khơi dậy sự nỗ lực của những người khác. Thăng chức cho nhân viên, cần lấy tài năng cao thấp của nhân viên để làm tiêu chuẩn chính trong lựa chọn xác định chức vụ, thâm niên và thành tích thi cử nên đưa vào tiêu chuẩn phụ. Biện pháp tốt nhất để một công ty phát triển là sản phẩm chế tạo ra ngày càng phải tốt hơn. Vì vậy, việc đào tạo nhân tài ưu tú càng cần thiết hơn, nên áp dụng chế độ đề bạt “tùy tài mà sử dụng” để phối hợp. Kiểu chế độ này không hạn chế tuổi tác, giới tính, hoàn toàn dựa vào tài năng, phẩm chất đạo đức, kinh nghiệm để đánh giá xem có đảm đương được một chức vụ mới hay không. Thế nhưng, trong thực tế khi thực hiện biện pháp thăng chức này, thường chịu sự ràng buộc và cản trở của quan niệm thâm niên truyền thống.

Đề bạt nhân viên căn cứ vào thành tích thi cử và thâm niên cũng có những mặt tốt. Tuy nhiên, những người lớn tuổi về mặt trí tuệ và thể lực lại kém so với người trẻ tuổi, nhưng bảo đảm được kinh nghiệm tích lũy qua năm này năm khác của họ. Thâm niên công tác và kinh nghiệm như vậy đã tăng

cường năng lực lãnh đạo, người trẻ tuổi tất nhiên sẽ tỏ ra kính trọng và ủng hộ, giúp ích cho việc mở mang nghiệp vụ của toàn công ty. Vì vậy, thâm niên và tài năng cần kết hợp với nhau, như thế vừa khiến cho nhân viên có tài năng được trọng dụng, lại làm cho những nhân viên xung quanh tin phục.

Công ty Matsushita đã thường xuyên thực hiện chế độ này. Nhưng nhân tài đề bạt theo chế độ này không phải là chính xác 100%. Đôi khi, một người nào đó có trình độ đạt 80 điểm, thế nhưng khi làm thực thì thường chỉ có năng lực 50 điểm.

Ngược lại, một số người năng lực làm việc lại hoàn toàn ngoài dự đoán. Tuy vậy, Matsushita vẫn có niềm tin đối với họ. Họ cho rằng, vì tiền đồ và lợi ích của công ty, cần phải có tinh thần mạo hiểm. Nếu như tin chắc rằng người nào đó có năng lực 60%, thì có thể thử dùng vào một chức vụ tương đối cao. Trong đó 60% là phán đoán, còn 40% còn lại là đặt cược. Mà đã là đánh bạc, thì có thắng, có thua. Nhưng do sự tin tưởng và ủng hộ của công ty khiến cho người đó không phụ lòng trông đợi của mọi người, đã quản lý nghiệp vụ rất tốt. Từ đó có thể thấy, thực hiện thăng chức đối với nhân viên cũng cần một chút mạo hiểm.

CHƯƠNG V

TIN TƯỞNG PHÁI NỮ KHÔNG THUA KÉM GÌ PHÁI NAM

I. TÔN TRỌNG PHÁI NỮ, KHÔNG TÔN TRỌNG GIỚI TÍNH

Hiện nay, hiện tượng kỳ thị giới tính nam nữ trong thi tuyển việc làm ngày càng có xu thế gia tăng. Bất kể là nhân viên thi tuyển vào cương vị nào, nhiều đơn vị đều tuyên bố rõ “không tuyển nữ”, hoặc đề rõ “ưu tiên nam”. Một số đơn vị tuy không nói rõ, nhưng ngầm ngầm từ chối nữ, và loại bỏ nữ ngay từ vòng ngoài. Trên báo chí xuất hiện rất nhiều trường hợp nữ sinh viên tốt nghiệp đại học, nữ nghiên cứu sinh thi tuyển bị cự tuyệt. Bởi vì họ cho rằng: “Nữ sinh viên tốt nghiệp đại học vừa vào đơn vị thì đã đứng trước vấn đề yêu đương, lập gia đình, kết hôn, sinh con đẻ cái, vừa phiền phức lại không chuyên tâm công tác và mở mang sự nghiệp, vì vậy chúng tôi từ chối tuyển nữ.” Một số đơn vị thậm chí còn viện ra cả các lý do hoang đường như “Nữ sinh viên tốt nghiệp đại học bụng dạ hẹp hòi, không rộng lượng, hay gây ra chuyện thị phi, ảnh hưởng tới đoàn kết công việc”, “tóc dài kiến thức ngắn”...

Có trường hợp, trong nội bộ doanh nghiệp có thành kiến với phụ nữ trong việc đề bạt và nâng lương. Lương của nữ nhân viên thường thấp hơn nam nhân viên cùng cấp bậc, thăng tiến tương đối chậm... Theo tìm hiểu, tiền lương phúc lợi và việc thăng tiến của phụ nữ vẫn có một khoảng cách rất lớn so với nam giới.

Những hiện tượng này chúng ta gọi là kỳ thị giới tính. Kỳ thị giới tính là chỉ tình trạng đơn vị dùng giới tính để chọn hay không chọn người trong khi điều kiện nam nữ như nhau trong một số công việc, không có sự phân biệt. Tuy xã hội luôn kêu gọi nam nữ bình đẳng trên thị trường việc làm, nhưng một số đơn vị dùng người vẫn việc ai nấy làm, tại các cuộc thi tuyển lớn nhỏ, công ty vẫn đưa ra những câu chữ như “chỉ giới hạn nam” hoặc “ưu tiên nam”.

“Nam nữ bình đẳng” là tiêu chí của văn minh hiện đại. Xét về sinh lý, kết hôn sinh con là chuyện thường tình của con người, phụ nữ không những không nên bị kỳ thị, còn nên được tôn trọng đặc biệt. Đồng thời, cùng với mức sống nâng lên, phụ nữ không cần phải mệt mỏi vì việc vặt trong nhà như trước kia, hoàn toàn có thể công tác tốt.

Trên thực tế, nữ sinh viên tốt nghiệp đại học còn có nhiều ưu điểm độc đáo. Có tính cách dịu dàng, hiền hậu, tinh tế; khả năng nhận thức tương đối tốt, trí nhớ hình tượng tốt, sức tưởng tượng phong phú; nữ sinh viên tốt nghiệp đại học nói chung nắm bắt ngôn ngữ nhanh, biểu đạt ngôn ngữ rõ ràng, lưu loát; về ngoại ngữ, đọc, chế tác đồ thủ công tinh xảo... đều hơn hẳn các nam sinh viên tốt nghiệp đại học một bậc.

Ngoài ra, xã hội thông tin hoá đã đem lại sự thay đổi sâu sắc về hình thái lãnh đạo, phong cách tổ chức lãnh đạo, từ lãnh đạo kiểu kiểm soát trước kia chuyển sang lãnh đạo kiểu quan hệ hợp tác, càng nhấn mạnh tầm quan trọng của phối hợp đồng đội và tham gia tập thể, từ truyền đạt mệnh lệnh, bố trí tiến độ đơn giản trước kia chuyển sang hợp tác bình đẳng, chú trọng quan tâm và tín nhiệm, giao lưu và khích lệ. Mà những cái đó chính là mặt mạnh của phái nữ.

Vai trò của phái nữ trong công ty hoặc doanh nghiệp thường được thể hiện ở các vị trí là tham mưu hoặc trợ thủ của người quản lý, thư ký hoặc văn thư của người thực hiện hành vi quản lý, là lực lượng quan trọng của công tác tài vụ hoặc hành chính nhân sự. Không những thế, một ý nghĩa quan trọng hơn là nữ nhân viên từ lâu đã trở thành một biểu tượng đẹp thể hiện phong thái của công ty doanh nghiệp

hiện đại.

Không có phụ nữ thì không có loài người. Công ty hoặc doanh nghiệp không có nữ nhân viên cũng là điều không thể tưởng tượng nổi. Vẻ đẹp, sự dịu dàng, tràn đầy yêu thương, cẩn thận và chu đáo đó là những nét tính cách chỉ có ở phụ nữ và càng được thể hiện sinh động ở những nữ nhân viên, vẻ đẹp này của phụ nữ khi kết hợp với nghề nghiệp, sẽ càng tạo ra sự tốt đẹp và xúc cảm trong lao động. Các nữ nhân viên tự hào đứng một đầu của cán cân bình đẳng nam nữ, không còn muốn làm một chiếc bình hoa để trưng bày và gia vị nhạt nhẽo nữa, nhiều người phụ nữ giỏi đã gánh vác một nửa bầu trời của doanh nghiệp, thậm chí có thể độc lập đảm đương tất cả.

Tuy nhiên, đây chỉ là một mặt của nữ nhân viên thể hiện phong thái nghề nghiệp sáng rõ của họ. Mặt khác, sự tham gia nhiệt tình của nữ nhân viên có thể khiến cho công ty, doanh nghiệp nảy sinh cảm xúc trong sự yên lặng, có được sự hoạt bát từ sự nghiêm túc, tìm được niềm vui trong sự vất vả, mệt nhọc. Cũng những như cảm xúc sáng tác của một nghệ sĩ vĩ đại thường nảy sinh từ người phụ nữ đẹp, sức sáng tạo vô hạn của công ty doanh nghiệp e rằng cũng một phần bắt nguồn từ phụ nữ. Chính sự hy vọng, tình yêu cuộc sống, đồng thời với việc tạo ra của cải vật chất phong phú của phụ nữ mới khiến cho xã hội loài người tràn đầy sức sống, kéo dài vô tận. Về ý nghĩa này ai dám nói rằng, đối với doanh nghiệp hay công ty, nữ nhân viên không quan trọng?

Một công ty hoặc doanh nghiệp cỡ lớn, hiện đại không nên từ chối sự tham gia của phụ nữ, ngược lại, doanh nghiệp nên là cái nôi đào tạo, rèn luyện và bồi dưỡng nữ nhân viên. Trong doanh nghiệp, nữ nhân viên không những có thể là đội quân chủ lực, có thể trở thành lực lượng chính.

Chính vì ý thức được vị trí quan trọng của phụ nữ trong doanh nghiệp, phần lớn 500 doanh nghiệp hàng đầu thế giới đều hết sức chú trọng sự tham gia của phái nữ, tôn trọng nữ nhân viên. Nhiều công ty, tỷ lệ phụ nữ đảm nhiệm chức vụ trung và cao cấp ngày càng nhiều. Sự phát triển của ngành nghề tương lai đã thể hiện xu thế phụ nữ đi đầu. Mùa xuân lập nghiệp của phụ nữ đã tới gần.

Cơ hội bước vào tầng lớp lãnh đạo trong doanh nghiệp của phụ nữ cũng nhiều hơn trước, đặc biệt là trong lĩnh vực tài chính tiền tệ, càng rõ rệt. Cương vị giám đốc trong các ngân hàng lớn ở Mỹ, số phụ nữ nhiều như nam giới. Trong nhà máy, số phụ nữ đảm nhiệm chức vụ then chốt cũng có tỷ lệ lên tới 26%.

Trong quá trình quản lý và kinh doanh, so sánh với đàn ông thì phụ nữ có ưu thế của mình. Có người từng tiến hành điều tra sự khác biệt về phương thức tư duy của nhà doanh nghiệp nam, nữ phát hiện rằng phương thức suy nghĩ và tư duy của họ nói chung tương tự nhau, nhưng phong cách lãnh đạo thì lại có sự khác nhau. Nam giới nghiêng về tự chủ, độc lập, cạnh tranh, còn phụ nữ thì chú trọng giao lưu giữa con người với con người, dựa vào nhau, hợp tác với nhau để hoàn thành công việc... Trong quá trình quyết sách, nam giới chú trọng tới tính hợp lý hơn, phụ nữ thì lại cố gắng vừa hợp lý vừa hợp tình. Nhà doanh nghiệp nữ thường gánh vác vai hai gánh nặng sự nghiệp và gia đình, phải chăm lo đến mọi mặt của cuộc sống, vì vậy họ thường có thể thể hiện tố chất quản lý gia đình và sức mạnh nhân cách vào vai trò nghề nghiệp. Đây cũng là nhân tố máu chốt để họ có thể bước tới thành công.

Ngoài ra, vị trí của phụ nữ trong giới kinh tế tài chính cũng ngày càng rõ rệt, bởi vì trong thời đại thông tin, ưu thế sức khỏe của nam giới trước kia đã ngày càng mờ nhạt, ưu thế về thể lực dần dần bị ưu thế về trí lực thay thế. Tất cả mọi thứ hiện nay gần như đều tranh cao thấp trên bàn phím hoặc nút bấm. Đồng thời, nhiều phụ nữ trong doanh nghiệp kinh doanh không những có học vấn và kiến thức không thua kém gì nam giới, mà năng lực giao lưu trong và ngoài doanh nghiệp, tinh thần hợp tác đồng đội và tính nhạy cảm đối với yêu cầu cá tính hoá của thị trường của họ còn mạnh hơn so với nam giới.

Vì vậy phụ nữ có ưu thế độc đáo về mặt này.

Doanh nghiệp ngày càng cho phụ nữ nhiều cơ hội, tính độc lập và tinh thần phấn đấu khiến cho vị trí lệ thuộc trong doanh nghiệp trước đây của phụ nữ đang thay đổi. Cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật, sự tiến bộ của xã hội, chúng ta tin rằng trong các doanh nghiệp trong đó có 500 doanh nghiệp hàng đầu thế giới, một nửa bầu trời mà phụ nữ gánh vác kia sẽ trở nên ngày càng đẹp đẽ hơn.

II. KODAK TRỌNG DỤNG PHỤ NỮ

Kodak là điển hình của tôn trọng nữ nhân viên, tôn trọng phụ nữ là một trong những điểm mấu chốt khiến Kodak giành được thành công, phụ nữ là cội nguồn quan trọng đem lại sức sống và cơ hội cho Kodak trên toàn cầu. Kodak từng nhiều lần được bầu là “Một trong những công ty thích hợp cho phụ nữ làm việc nhất trên toàn nước Mỹ”. Kodak trọng dụng phụ nữ chủ yếu thể hiện ở mấy mặt dưới đây:

(1) Thiết lập diễn đàn nữ nhân viên

Kodak thiết lập trên toàn cầu “Diễn đàn nữ nhân viên Kodak” (Women’s Forum of Kodak Employees, gọi tắt là WFKE), nhằm giúp nữ nhân viên cân bằng công việc và cuộc sống. Tổ chức này đầu tiên được thành lập tại trụ sở chính tại Mỹ, là một tổ chức phi chính phủ, kinh phí cần thiết do tổ chức tự lo. Tôn chỉ của diễn đàn nữ nhân viên là nhằm khiến cho nữ nhân viên của Kodak phát huy được toàn bộ tiềm lực và trí thông minh của họ.

Người lãnh đạo cấp cao của Kodak rất quan tâm tới nữ nhân viên. Nhiều lãnh đạo cao cấp của Kodak đều là hội viên của diễn đàn nữ nhân viên này.

Trong diễn đàn nữ nhân viên của Kodak, hội viên không chỉ giới hạn ở phụ nữ, nhiều đàn ông cũng gia nhập diễn đàn này. Phó Tổng giám đốc toàn cầu, Tổng giám đốc kiêm chủ tịch khu vực châu Á - Thái Bình Dương, Tổng thanh tra nguồn nhân lực khu vực châu Á - Thái Bình Dương đều là hội viên chính thức của tổ chức này. Những nhân viên quản lý cao cấp này sẽ giao lưu với những nhân viên khác về việc họ nhìn nhận cuộc sống và công việc như thế nào tại diễn đàn, và họ đã giải quyết những khó khăn ra sao.

Khẩu hiệu của diễn đàn nữ nhân viên của Kodak tại Trung Quốc là “hưởng thụ công việc, hưởng thụ cuộc sống” (Enjoy Work, Enjoy Life). Vì vậy hoạt động được triển khai bao gồm hai mục đích, thúc đẩy cuộc sống nghề nghiệp của nhân viên phát triển và quan tâm tới đời sống của nhân viên.

Tại đây, nhân viên có thể làm quen với những đồng nghiệp mà trước đây chưa từng quen biết, có cơ hội giao lưu với giám đốc cao cấp của công ty, còn tổ chức những hoạt động như “gặp mặt với giám đốc”, mời giám đốc của các khu vực khác nhau trên toàn cầu, các bộ phận nghiệp vụ khác nhau cùng tiếp xúc, trao đổi với nữ nhân viên của công ty. Diễn đàn cũng căn cứ vào hứng thú của nhân viên để tổ chức các loại hoạt động và tọa giảng, như thu thập, giám định đồ cổ, đánh giá thưởng thức thư họa...

Ngoài ra, Kodak còn thường xuyên tổ chức cho nữ nhân viên thưởng thức những bộ phim. Họ thường phát vé tập thể cho hội viên. Mục đích của tất cả các hoạt động là nhằm giúp nữ nhân viên quan tâm tới gia đình, quan tâm tới cuộc sống.

Công ty rất quan tâm tới tình hình sức khỏe của nữ nhân viên, định kiểm tra sức khỏe cho họ, mỗi dịp tết Phụ nữ mừng 8 tháng 3 hàng năm đều bố trí nhiều hoạt động sôi nổi rầm rộ, bao gồm trình diễn thời trang, cách làm đẹp...

Cơ chế khám chữa bệnh của Kodak còn bao gồm cả đôi tượng con em của nữ nhân viên, chi trả bảo hiểm y tế cho con em của nhân viên, bảo đảm sức khỏe cho con em của nhân viên nhằm giải quyết nỗi lo lắng cho nhân viên.

Diễn đàn nữ nhân viên của của Kodak tại Trung Quốc cũng thường xuyên mời đại biểu có kinh nghiệm của diễn đàn tại trụ sở chính của Kodak tới làm giáo viên hướng dẫn cho hội viên của diễn đàn tại Trung Quốc, thúc đẩy chuyên môn của hội viên phát triển.

Cái lợi của diễn đàn nữ nhân viên của Kodak (WFKE) là tạo cơ hội phát triển cá nhân và nghề nghiệp cho nữ nhân viên, tạo môi trường sôi nổi thảo luận về những chính sách và chủ đề quan trọng của phụ nữ, cung cấp kênh xây dựng quan hệ cho các thành viên. Điều này khác với môi quan hệ công việc do giai cấp, chức vụ và cấp bậc đặt ra. Ngoài ra, diễn đàn còn cung cấp cho các thành viên cơ hội tiếp xúc trực tiếp với một nhóm người có cùng sở thích. Mục đích là khai thác những tiềm năng của phụ nữ, cung cấp cho các thành viên một môi trường để học tập một số kỹ năng nào đó, mà những kỹ năng đó họ chưa chắc có được trong công việc thường ngày.

Diễn đàn nữ nhân viên của của Kodak là một kiểu đầu tư đối với phụ nữ. Nó là mạng lưới cung cấp cho phụ nữ sự huấn luyện, bồi dưỡng chính thức và chia sẻ thông tin. Nó là một tổ chức đa dạng do những nhân viên của của Kodak quan tâm tới phụ nữ thành lập. Thông qua hợp tác với ban lãnh đạo của của Kodak, tăng cường nhận thức đối với những chủ đề liên quan tới phụ nữ, đồng thời tìm kiếm phương án giải quyết. Diễn đàn nữ nhân viên của Kodak tạo cơ hội cho nữ nhân viên, xây dựng mối quan hệ ủng hộ lẫn nhau trong bầu không khí vui vẻ.

(2) Coi trọng phát triển nghề nghiệp của phụ nữ

Tại công ty của Kodak, số lượng nữ nhân viên chiếm khoảng 30%, còn tỷ lệ phụ nữ giữ chức từ giám đốc trở lên còn cao hơn nữa.

Trên toàn cầu, công ty của Kodak coi trọng đầy đủ vai trò to lớn của nữ nhân viên trong các sự vụ kinh doanh. Kodak quy định rõ ràng, trong kế hoạch người kế cận cương vị lãnh đạo cao cấp, trong số 3 ứng cử viên được đưa ra ở mỗi cương vị, cần phải có một người là nữ, điều này rất hiếm. Nhiều lúc, phụ nữ có biểu hiện nổi bật còn có thể là ứng cử viên hàng đầu.

Công ty của Kodak rất coi trọng việc bồi dưỡng huấn luyện đối với nữ quản lý. Hiện nay nữ quản lý còn thiếu năng lực tổng hợp. Nhiều người quản lý dựa vào cảm giác. Có ba trở ngại hạn chế sự phát triển nghề nghiệp của nữ quản lý, một là tự hạn chế mình đối với ham muốn quyền lực trong thăng tiến nghề nghiệp. Hai là, do những nhân tố như thời gian không thuận tiện dẫn tới có tính lười biếng về mặt tiếp tục học tập; ba là, phụ nữ đa phần bị bối rối bởi xung đột giữa vai trò trong cuộc sống gia đình và nghề nghiệp.

Việc bồi dưỡng huấn luyện đối với nhóm người này, có một sự khác biệt rất lớn so với bồi dưỡng huấn luyện người quản lý thông thường. Công ty của Kodak rất có tính mục đích về mặt này.

Năm 2003, hội đồng quản trị của công ty Si-lơ tuyên bố một quyết định khiến người ta giật mình, bổ nhiệm An-ni Man-ca-xi làm người đứng đầu mới. Từ đó, An-ni Man-ca-xi trở thành chủ tịch kiêm tổng giám đốc của Si-lơ, là nhân vật quyết định nói một không có hai của công ty Si-lơ. Cũng vì vậy, công ty Si-lơ trở thành một hình mẫu về trọng dụng nhân tài nữ. Nhiều phương tiện thông tin đại chúng của Mỹ đánh giá: “Việc bổ nhiệm Man-ca-xi một lần nữa đập tan trần nhà bằng kính của giới doanh nghiệp Mỹ.”

Việc bổ nhiệm bà không những có ảnh hưởng cực kỳ lớn đối với Si-lơ, mà còn có ảnh hưởng đối với

việc đề cao địa vị của nữ doanh nghiệp của Mỹ. Việc bổ nhiệm này khiến cho số nữ chương môn đương chức trong số 500 doanh nghiệp hàng đầu của tờ “Tài phú” tăng lên tới năm người, bốn người khác lần lượt là: Chủ tịch HP Phê-ô-li-na, Ma-ri-en Sang-đơ-lơ của công ty tài chính tiền tệ miền tây Hoàng kim, An-đơ-li-a Chu của công ty sản phẩm A-oen và Si-ta Hơ-man của công ty Xphê-li-an. Man-ca-xi ra giữ chức chương môn của Si-lơ, lại một lần nữa khiến cho mọi người quan tâm chú ý tới nữ doanh nghiệp. Bởi vì trong giới doanh nghiệp của Mỹ, làm ông chủ không phải là chuyện dễ, và một phụ nữ muốn làm một chương môn nhân của một doanh nghiệp lớn đặc biệt là công ty đứng trong hàng 500 công ty hàng đầu thế giới thì lại càng khó hơn.

Thứ nhất, là thành kiến truyền thống. Quan niệm truyền thống của người Mỹ cho rằng, đảm nhiệm chức vụ người đứng đầu một doanh nghiệp nên là đàn ông, nay có thêm vài phụ nữ, ngoài ngạc nhiên ra còn có chút gì đó khó chấp nhận. Trước đây khi Phê-ô-li-na leo lên chức người đứng đầu HP đã từng gây chấn động toàn cầu, có người từng nói việc này “đối với một người phụ nữ là bước được một bước lớn, nhưng đối với toàn bộ phụ nữ, thì chỉ là một bước nhỏ”, thậm chí thốt lên: “Chà, mau mà xem này, tổng giám đốc là một người mặc váy!”

Thứ hai, công ty hẳn gặp phải phiền toái là hoài nghi năng lực của nữ tổng giám đốc. Chẳng hạn, Lin-đa Oachin-na năm 1986 trở thành nữ chủ tịch đầu tiên từ ban quản lý lên trong số 500 doanh nghiệp hàng đầu thế giới của tạp chí “Tài phú”, nhưng tập đoàn Oa-cơ-na do bà ta lãnh đạo lại không may bị phá sản vào tháng 6 năm 2003 do số nợ lên tới 3,1 tỷ USD, do vậy nhiều người nói là do Oa-chin-na thiếu năng lực; nguyên chủ tịch công ty Ma-taen Gin Brát là nữ chương môn thứ hai trong số 500 doanh nghiệp hàng đầu thế giới, công ty này phải bù lỗ do thôn tính một công ty phần mềm đồ chơi giáo dục, giá cổ phiếu sụt hẳn xuống, mọi người cũng nói là cái họa do Brát gây ra. Cuối cùng bà ta đành phải từ chức. Và gần đây nhất là làn sóng chỉ trích mà Phê-ô-li-na phải gánh chịu ngày một dâng cao. Người đàn bà thép này kể từ khi lên giữ chức, đã tiến hành cải cách đao to búa lớn đối với HP, nhưng không gặp thời, nền kinh tế Mỹ chao đảo, nhiều công ty lớn đang thua lỗ, HP cũng khó là một ngoại lệ.

Thứ ba, mọi người thường quá để ý tới nữ tổng giám đốc. Một khi phụ nữ lên làm người đứng đầu công ty, sẽ có vô số người trong và ngoài công ty đều sẽ nhìn bằng đôi mắt đeo kính màu, quan sát nhất cử nhất động của bà ta bất cứ lúc nào. Tuy có điều tra cho thấy, nữ tổng giám đốc và nam tổng giám đốc có hiệu suất làm việc như nhau, tỷ lệ nhân viên cấp dưới trực tiếp báo cáo với nữ tổng giám đốc thậm chí còn cao hơn so với nam tổng giám đốc. Nhưng xử sự cách của nữ tổng giám đốc thường bị chú ý thái quá. Có chuyên gia nói một cách cảm khái: “Có người cho rằng phụ nữ làm việc không đủ nghiêm khắc, nhưng một khi họ như vậy, thì lại phê phán họ quá ngông cuồng. Kết quả là nữ giám đốc đành phải uốn mình cầu toàn, cố gắng thể hiện đặc điểm nữ tính mà mọi người hy vọng.”

Man-ca-xi cũng có quá trình từng trải khác người giống như một số sếp nữ khác. Năm nay bà ta mới 49 tuổi, nhưng đã làm việc ở Si-lơ được 26 năm, đầu tiên là nhân viên tiếp thị, sau đó dần dần tiến vào ban quản lý, từ giám đốc bộ phận, chủ quản, mỗi bước một bậc lên đến quan chức cao cấp tại trụ sở chính. Trước lần bổ nhiệm này, bà ta đã là tổng giám đốc của công ty Si-lơ.

Thế nhưng, có thể nói Man-ca-xi được bổ nhiệm vào khi khó khăn. Công ty Si-lơ là doanh nghiệp nổi tiếng ở bang Connecticut, một thời được mệnh danh là “vua ngành máy phôtô”, hai năm nay do máy phôtô cạnh tranh khốc liệt, cộng thêm sách lược của bản thân có sai lầm, doanh thu tụt giảm mạnh. Nguyên người đứng đầu Rích-cơ-tan-man do thiếu năng lực lãnh đạo, không những không quản lý tốt được Si-lơ, mà còn khiến cho doanh nghiệp trở nên tồi tệ hơn, cuối cùng bị hội đồng quản trị miễn chức.

Sau đó chủ tịch hội đồng quản trị đã mời lại người đứng đầu vốn đã nghỉ hưu là A-lây bắt tay vào tổ

chức lại công ty. Quảng thời gian này từng có tin đồn Si-lơ sắp sửa phá sản. Nhưng Si-lơ cuối cùng vẫn chống đỡ được, thuận lợi bước vào con đường “chuyển quỹ đạo” từ lỗ thành lãi. Tuy Si-lơ tuyên bố quý 2 thua lỗ 281 triệu USD, tổng thu nhập giảm xuống 13%. Nhưng các nhà phân tích cho rằng, Si-lơ đang đi tới phục hồi, quý sau hy vọng sẽ có lãi.

Trong quá trình chuyển quỹ đạo hơn một năm, Man-ca-xi đã lập được công lớn, thể hiện được năng lực lãnh đạo, hội đồng quản trị bầu đi bầu lại, cảm thấy Man-ca-xi thích hợp với vị trí người đứng đầu hơn cả. Nói theo cách của A-lây, biểu hiện của Man-ca-xi đã phản ánh bà ta có đủ “ý chí kiên cường” đảm nhiệm chức vụ này, là ứng cử viên thích hợp nhất.

Quyết định bổ nhiệm này của Si-lơ có thể nói là đúng đắn. Trong hai năm trở lại đây, Man-ca-xi đã dựa vào năng lực của mình, tiến hành cải cách công ty, khiến cho Si-lơ từng bước thoát ra khỏi khốn đốn, tin rằng dưới sự dẫn dắt của bà, Si-lơ nhất định sẽ tái hiện lại phong thái của “vua ngành máy phôtô”.

III. SỰ QUAN TÂM ĐẶC BIỆT TỚI PHỤ NỮ

“Thành công của phụ nữ trong sự nghiệp đánh dấu sự tiến bộ của xã hội và doanh nghiệp.”

IBM coi việc bồi dưỡng chuyên môn cho nữ nhân viên là nhiệm vụ chiến lược của công ty, coi trọng sự phát triển của họ. IBM khuyến khích những phụ nữ có tài, có năng lực tại công ty IBM, đồng thời tạo điều kiện để họ phát triển nghề nghiệp. Tại công ty IBM, nhiều phụ nữ xuất sắc đã trở thành người lãnh đạo cao cấp, mặc sức thể hiện tài năng của họ.

Công ty IBM coi bồi dưỡng giáo dục phụ nữ là một trong những trọng điểm công tác của mỗi một chủ quản cao cấp, và đặt ra chỉ tiêu phát triển cân bằng hai giới, tỷ lệ nữ chủ quản là 30%. Tỷ lệ nữ nhân viên là 38%, đồng thời tăng cường mở rộng kế hoạch thầy tốt, bạn tốt của phụ nữ.

IBM đã đưa ra một loạt biện pháp coi trọng nữ nhân viên bao gồm:

A. Thành lập ủy ban lãnh đạo phụ nữ, chuyên phục vụ cho sự phát triển của phụ nữ tại công ty. IBM sẽ tổ chức tiến hành thảo luận đối với những vấn đề mà nữ nhân viên quan tâm vào đầu năm, căn cứ vào kết quả thảo luận, bộ phận quản lý nhân lực đề ra chính sách và phương hướng tương ứng, do lãnh đạo cấp cao của công ty đi đầu tổ chức hoạt động định kỳ.

B. Thành lập hội phụ nữ, hoạt động định kỳ nội dung bao gồm đọc sách, tọa đàm, mít-tinh, tọa giảng về sức khỏe chia sẻ kinh nghiệm.

C. Tạo môi trường có tính đàn hồi. Ngoài các tổ chức nữ nhân viên triển khai nhiều hoạt động phong phú đa dạng, IBM còn tạo môi trường làm việc có tính đàn hồi hơn cho nữ nhân viên. Bao gồm “chế độ công tác có tính đàn hồi”, quản lý nhân tính hoá và “kế hoạch vườn trẻ”.

D. Hội nghị phụ nữ định kỳ. Đây là hoạt động nhằm tạo điều kiện cho nữ nhân viên của IBM giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm công tác và những điều tâm đắc trong cuộc sống, đồng thời nhắc nhở phụ nữ chú ý bình đẳng với nam giới trong định vị bản thân trong phương pháp tư duy cũng như trong công tác thực tế.

E. Quan tâm tới đời sống của nữ nhân viên. Công ty quy định nữ nhân viên có con sắp đi học có thể xin nghỉ không lương, ở nhà chuyên tâm chăm sóc con cái, thời gian nghỉ có thể là 1~2 năm.

Tại châu Á, IBM cũng rất quan tâm tới phụ nữ, thậm chí còn hơn ở các chi nhánh công ty ở phương tây.

Tại Trung Quốc, IBM định kỳ tổ chức đại hội phụ nữ ở các nơi, ban lãnh đạo cao cấp của công ty thành lập một ủy ban lãnh đạo công tác phụ nữ. Đại hội phụ nữ đã tạo cơ hội cho nữ nhân viên ở khu vực Trung Quốc giao lưu với nhau, nhiều nhân viên nam cũng trở thành khách quý của Đại hội phụ nữ, nhiều người trong số họ được nữ nhân viên của công ty, mời phát biểu, trình bày những suy nghĩ của mình về phụ nữ của công ty. Tại công ty IBM ở Thượng Hải, phụ nữ được cho là có “địa vị” cao hơn so với nam giới, làm việc xuất sắc, ngày càng được công ty quan tâm và đồng nghiệp tôn trọng.

IV. “NỘI CÁC NHÀ BẾP” CỦA GE (ĐIỆN MÁY GENERAL)

Người ta thường cho rằng “nam nữ hữu biệt” (nam nữ khác nhau), nhưng ở GE, nữ nhân viên và nam nhân viên hoàn toàn bình đẳng. Tư duy này bắt nguồn từ văn hoá đa nguyên của GE, bất luận là người da màu, người tàn tật, tôn giáo tín ngưỡng khác nhau, đều được hưởng vị trí hoàn toàn bình đẳng tại GE.

Tại GE, có truyền thống và bầu không khí “nữ quốc (phụ nữ) không nhường tu mi (nam giới, đáng mà râu)”, nhiều nữ nhân viên dựa vào sự nỗ lực của mình đạt tới đỉnh cao sự nghiệp tại GE. Ở công ty GE tại Trung Quốc, phụ nữ chiếm tới 40- 45%. Đó là tỷ lệ nữ cao nhất của GE trên toàn cầu.

GE còn thành lập tổ chức phát triển nghề nghiệp và sinh hoạt của nữ nhân viên GEWN - “Hiệp hội nữ nhân viên GE”, người GE gọi nó là “Nội các nhà bếp”.

Năm 1997, Giắc-cơ Vin-ki quyết định thành lập một tổ chức phụ nữ, mục đích là để thúc đẩy phong trào nữ nhân viên tại GE trưởng thành và phát triển, thu hút và giữ lại những nữ nhân viên ưu tú, tạo không gian phát triển lớn hơn cho nữ nhân viên tại GE. Năm 1998, 10 nhà lãnh đạo nữ cao cấp của GE đã cấu thành một cơ quan có tên là “Nội các nhà bếp”, phụ trách báo cáo và trao đổi với lãnh đạo cấp cao nhất của GE. Sau này đã phát triển thành “Hiệp hội nữ nhân viên công ty điện khí General” (EWN - GE Women’s Network). Hiện nay trên thế giới có hơn 10 ngàn nữ nhân viên của GE tham gia vào tổ chức này. Nói chung mỗi một tiểu khu hàng tháng đều tổ chức một lần hoạt động, khu lớn mỗi quý tổ chức một lần hoạt động, trụ sở chính thì mỗi năm tổ chức một lần hoạt động. GEWN thông qua các loại hoạt động và biện pháp nhằm thúc đẩy sự phát triển của phụ nữ trong công ty.

GEWN có huấn luyện viên và giáo viên hướng dẫn, nói chung. Một huấn luyện viên chỉ đạo một nhóm người, nội dung chỉ đạo bao gồm diễn giảng như thế nào, quản lý thời gian ra sao... GEWN còn dạy nhân viên cách làm thế nào cân bằng mối quan hệ giữa công việc và gia đình... Và một giáo viên hướng dẫn thường chỉ kèm hai “học sinh”. Giáo viên hướng dẫn có thể do bản thân nhân viên lựa chọn, hai bên đều hài lòng thì có thể xác lập mối quan hệ thầy trò. Trên thực tế, người làm giáo viên hướng dẫn và huấn luyện viên đều là những bậc tinh anh của GE, sự hướng dẫn của họ sẽ khiến cho nữ nhân viên khai thác tiềm lực của mình một cách tốt hơn.

Tại GE, nhân viên tham gia GE đều là tự nguyện. Nhưng thực tế, các loại hoạt động mà GE tổ chức không những đã rèn luyện năng lực tổ chức và năng lực hoạt động của nữ nhân viên, mà còn là cơ hội tốt để phát hiện nhân tài. GEWN có một ý nghĩa sâu xa ở GE, cho thấy doanh nghiệp của GE hết sức coi trọng, tôn trọng đối với nữ nhân viên, thông qua học tập điển hình để đạt tới mục đích phát triển nhân tài, tạo cơ hội đào tạo cho nữ nhân viên. Như vậy sẽ thu hút và giữ được những nữ nhân viên ưu tú phát triển tại GE. Đây chính là bí quyết sử dụng nhân tài của họ.

Kể từ khi manh nha vào năm 1997, lãnh đạo công ty nào cũng đều ủng hộ hết sức đối với hiệp hội phụ nữ. Tại trụ sở chính ở Mỹ, khi tổ chức hội nghị hiệp hội phụ nữ hàng năm, họ đều dẫn theo tất cả các

lãnh đạo cao cấp của tất cả các tập đoàn nghiệp vụ của GE. Giúp Imantor cho rằng, tổ chức như vậy có thể giúp cho nữ nhân viên phát triển tốt hơn, và tạo cơ hội cho họ có thêm bạn bè.

Tổng thanh tra nguồn nhân lực công ty GE tại Trung Quốc Vương Hiếu Quân trở thành người đầu tiên đưa GEWN vào Trung Quốc. Ngày 7 tháng 10 năm 2002, GEWN thuộc GE tại Trung Quốc đã tổ chức đại hội toàn quốc đầu tiên tại Bắc Kinh, triển khai hoạt động hướng tới Trung Quốc lục địa, Hồng Kông, Đài Loan. Đồng thời thành lập các phân hội khu vực tại các địa phương như Bắc Kinh, Thượng Hải, Đại Liên, triển khai, hướng dẫn, xây dựng mạng lưới giao lưu và tổ chức các công việc như toạ giảng. Tiếp sau đó, mạng lưới phụ nữ GE đã tổ chức hội nghị phụ nữ ưu tú toàn quốc hàng năm.

Đưa GEWN vào Trung Quốc, tác dụng chủ yếu của nó thể hiện ở các hoạt động sau:

- A. Chỉ đạo nữ nhân viên trong công tác, giúp đỡ họ giành được thành công tại công ty, khiến cho GEWN trở thành kênh hữu ích phát triển nhân tài nữ.
- B. Trở thành một nhóm và tổ chức mà nữ nhân viên GE đều có thể chủ động tham gia.
- C. Tổ chức này nâng cao và truyền bá hình tượng doanh nghiệp của GE.
- D. Giúp nữ nhân viên cân bằng mối quan hệ giữa công việc và cuộc sống.

GEWN giúp nữ nhân viên phát triển bản thân, giúp nhân viên trưởng thành, giành được thành công trong nghề nghiệp. GEWN tổ chức các loại hoạt động, giúp nữ nhân viên loại bỏ phiền não, giảm bớt áp lực, chia sẻ kinh nghiệm sống, cân bằng quan hệ giữa công việc và cuộc sống.

Các hoạt động mà GEWN tổ chức bao gồm: về mặt phát triển nghề nghiệp, tập trung tham khảo việc nữ nhân viên phát triển, tìm hiểu nghiệp vụ tập đoàn, chia sẻ kinh nghiệm thành công của phụ nữ, bố trí bồi dưỡng huấn luyện phát triển nghề nghiệp. Đồng thời, GEWN còn triển khai một số hoạt động giúp nhân viên loại bỏ áp lực công việc tư vấn tâm lý, mát, thẩm mỹ viện, biểu diễn thời trang... GEWN càng cung cấp cho nữ nhân viên cơ hội giao lưu trao đổi với nhau, dạy các thành viên của tổ chức cách để ứng xử với đồng nghiệp nam, phương thức giao lưu giữa phụ nữ và nam giới. GEWN thường mời các giáo sư đại học lên lớp cho họ... GEWN cũng giúp nữ nhân viên xây dựng lòng tự tin, thông qua tác dụng tiêu biểu của điển hình thành công, khơi dậy tiềm lực của họ, cho họ sức cảm hoá, để cho họ học được kinh nghiệm thành công của người khác.

CHƯƠNG VI

ĐỀ CAO KẾT HỢP GIỮA ĐA NGUYÊN HOÁ VÀ NỘI ĐỊA HOÁ

I. ĐA NGUYÊN HÓA VÀ NỘI ĐỊA HÓA NHÂN TÀI – XU THẾ CHIẾN LƯỢC NHÂN TÀI TƯƠNG LAI

Đa nguyên hoá nhân tài

Hiện nay, vấn đề đa nguyên hoá đã trở thành một trong những chủ đề được mọi người quan tâm nhiều nhất nhất trong những doanh nghiệp thành công như hội nghị bàn tròn đa nguyên hoá, sáng tạo đa nguyên hoá, áp lực công việc đa nguyên hoá, thảo luận đa nguyên hoá, thị trường đa nguyên hoá... Thực tế phát triển kinh tế hiện nay chính là những công ty hoạt động dưới hình thức chiếc ô khổng lồ đa nguyên hoá bao gồm cả dân tộc thiểu số, phụ nữ và người tàn tật khiến người ta chú ý hơn bất cứ lúc nào khác. Ngày càng nhiều công ty đang coi đa nguyên hoá nhân viên là chiến lược phát triển chủ yếu và nâng cao tổng thể công ty. Vì vậy, đa nguyên hoá nhân viên đã có được sự phát triển mạnh mẽ, và như vậy, công ty mới có thể cung cấp dịch vụ tuyệt vời cho khách hàng. Đa nguyên hoá nhân tài đã trở thành một thứ trào lưu của quản lý nguồn nhân lực hiện đại. Tại sao vậy?

Đa nguyên hoá sở dĩ có thể vang dội toàn cầu, là có nguyên nhân xã hội sâu sắc của nó.

Thứ nhất, do mạng Internet ngày càng được truy nhập vào thị trường thế giới, khiến cho thế giới thương mại ngày càng toàn cầu hoá, thông tin mạng phát triển nhanh chóng, làm thay đổi hoàn toàn mô thức kinh doanh của doanh nghiệp, mọi người chỉ cần mở máy tính ra là có thể thấy được bất kỳ một công ty nào trên thế giới đang mua một công ty khác hay sát nhập với một công ty khác trên phạm vi toàn cầu.

Thứ hai, thị trường nhân lực toàn cầu căng thẳng hơn bất cứ lúc nào trước đây.

Thứ ba, thị trường sản phẩm và thị trường dịch vụ đã có sự thay đổi từ góc độ nguồn nhân lực và góc độ văn hoá.

Thứ tư, xu thế nhất thể hoá kinh tế toàn cầu tăng nhanh khiến cho doanh nghiệp cần nhân tài đa nguyên hoá hơn bất cứ lúc nào.

Thế nhưng, doanh nghiệp lấy lợi nhuận làm mục đích, bất kể là nhân tài có xuất sắc đến đâu, cuối cùng vẫn cần lấy hiệu quả công việc mà họ đem lại cho công ty làm tiêu chí, và đa nguyên hoá nhân viên có ưu thế không gì sánh nổi về mặt này:

Thứ nhất, đa nguyên hoá nhân viên có lợi cho việc nâng cao tố chất nhân viên và năng lực nghiệp vụ của nhân viên. Tố chất và năng lực nghiệp vụ của nhân viên được nâng cao, khiến cho những doanh nghiệp thực hiện đa nguyên hoá nhân viên thành công thấy được ảnh hưởng tích cực của đa nguyên hoá đối với doanh nghiệp. Vào thời đại lấy kỹ thuật làm hướng đi ngày nay, xu thế phát triển mà mọi người thường nghĩ tới chính là ranh giới mơ hồ giữa làm việc và nghỉ ngơi. Doanh nghiệp đã chú ý tới trong kết cấu nguồn nhân lực đa nguyên hoá, tố chất của nhân viên được nâng cao rõ rệt, sức tập hợp của công ty càng mạnh hơn. Thực hiện đa nguyên hoá nhân viên có mấy biểu hiện tích cực dưới đây: Trước tiên, các nhóm nhỏ và câu lạc bộ trong công ty nhanh chóng phát triển lên; tiếp đến, tư tưởng và phong trào làm lợi cho người khác phát triển mạnh mẽ; cuối cùng, nhẹ nhàng và hài hước đã trở thành thái độ thông thường trong xử lý những vấn đề xuất hiện trong công việc. Ưu thế của môi trường làm

việc nhẹ nhàng thoải mái đã đem lại việc tăng năng suất và nâng cao hiệu suất làm việc.

Thứ hai, đa nguyên hoá nhân viên có lợi cho năng suất và hiệu quả có thể đánh giá cụ thể được, khiến cho môi trường làm việc nhẹ nhàng thoải mái hơn, đồng thời không dẫn tới việc người làm thuê bớt xen thời gian làm việc hoặc giảm bớt sản phẩm lao động. Trong nhiều trường hợp, nhân tài đa nguyên hoá đã tạo ra mục tiêu mà nhiều công ty theo đuổi lâu dài: làm việc chất lượng cao. Uy-li-am xtin là người đứng đầu công ty y dược, cách nhìn của ông ta đối với vấn đề này là: “Một số người tin tưởng, theo đuổi đa nguyên hoá có thể thu được kết quả tốt đẹp một cách tự động, nhưng tôi cho rằng, theo đuổi vượt trội sẽ không thể tránh khỏi việc thực hiện đa nguyên hoá.” Những câu nói này của ông ta đã nêu rõ một lý tưởng khi tiến hành xây dựng đa nguyên hoá nhân viên của đại đa số các công ty: họ hy vọng nhờ đó có được sự khuyến khích và động lực.

Thứ ba, đa nguyên hoá nhân viên có lợi cho duy trì vốn nhân lực. Ngày nay, nhân viên bỏ sang nơi khác làm là hiện tượng hết sức phổ biến, sự lưu động dồn dập này khiến cho doanh nghiệp rất khó giữ được nhân tài. Trước kia mọi người thường coi việc một nhân viên làm việc suốt đời ở một công ty là một mỹ đức, đồng thời được mọi người bắt chước và kính trọng. Còn ngày nay, sự phát triển kinh doanh của doanh nghiệp không chỉ là tốc độ cao, mà còn có tính mở cửa, tất cả các ngành nghề đều cần nhân tài đỉnh cao. Điều này đã tạo thành một sức cám dỗ cực kỳ lớn đối với nhiều nhân viên, chuyển chỗ làm liên tục đã trở thành chuyện cơm bữa. Nhưng thông tin khiến cho người ta vui mừng là, cơ cấu nhân viên đa nguyên hoá không những có thể thu hút được nhiều nhân tài ưu tú đa nguyên hoá, mà còn có thể giữ lại được nhân tài và tăng cường sức tập hợp của doanh nghiệp. Mặc dù việc duy trì vốn nhân lực là một chủ đề khác, nhưng điều đáng được nhắc tới là môi trường làm việc đa nguyên hoá có thể khiến cho tất cả mọi người đều tìm được vị trí lý tưởng của mình, phát huy sở trường của mình, thích ứng với tương lai của mình, đồng thời có thể tiến hành đổi mới doanh nghiệp, nâng cao chất lượng công tác, tăng cường sự hợp tác lẫn nhau giữa các nhân viên. Tóm lại, toàn bộ môi trường làm việc thích hợp với sự phát triển của mỗi một người. Giành lấy độ mở rộng và độ phong phú trên con đường đa nguyên hoá nhân tài được quyết định bởi bản thân doanh nghiệp, những nhà quản lý của những công ty lớn hàng đầu trên toàn nước Mỹ đều nhận thức được rằng: Định nghĩa về đa nguyên hoá nhân tài còn rộng hơn, có tính bao quát hơn so với tất cả mọi lúc trước đây, tiêu chuẩn định nghĩa của nó bao gồm tuổi tác, chủng tộc, giới tính, phong cách cá nhân, văn hoá, định vị cá nhân và tín ngưỡng... Vì vậy, người phụ trách quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp hiện đại cần phải xác định lại hướng đi nhân tài và mở rộng phạm vi tìm kiếm nhân tài để vớt nhân tài đa nguyên hoá, trí tuệ đa nguyên hoá, văn hoá đa nguyên hoá, kinh nghiệm đa nguyên hoá, giáo dục đa nguyên hoá, bối cảnh đa nguyên hoá và kỹ năng đa nguyên hoá.

Bản địa hoá nhân tài

Cùng với việc toàn cầu hoá, nhất thể hoá kinh tế đi sâu phát triển hơn nữa, các công ty xuyên quốc gia vươn lên nhanh chóng, nhu cầu về nhân tài kỹ thuật và nhân tài quản lý của nhiều công ty tăng lên mạnh. Xuất phát từ tính toán giá thành chiến lược, nhiều công ty xuyên quốc gia đã phải lựa chọn giữa thuê nhân tài của nước mình hay là nhân tài bản địa. Chi phí thuê nhân tài bản địa thường không bằng một nửa giá thành của nhân viên quản lý của nước mình, hơn nữa nhân tài bản địa cũng có kỹ thuật tốt; mà nhân tài bản địa là “hàng tốt giá rẻ”, khiến cho ngày càng nhiều công ty xuyên quốc gia thực hiện chiến lược bản địa hoá nhân tài.

Ở Trung Quốc, nhiều doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài đã thực hiện chiến lược bản địa hoá nhân tài, tại sao vậy? Đó là vì: **Thứ nhất**, xuất phát từ tính toán về mặt bản địa hoá của công ty, doanh nghiệp vốn đầu tư nước ngoài muốn trụ vững tại Trung Quốc, cần phải có một loạt nhân tài tinh thông

các công việc chính trị, kinh tế, luật pháp của Trung Quốc phục vụ cho họ, vạch mưu tính kẻ, nhằm bảo đảm công ty vận hành ổn định tại Trung Quốc, khiến cho các loại hoạt động của công ty phù hợp với tình hình thực tế của Trung Quốc. **Thứ hai**, Trung Quốc có nguồn nhân lực phong phú, người Trung Quốc xưa nay nổi tiếng trên thế giới về thông minh, chăm chỉ, Trung Quốc còn có thực lực khoa học kỹ thuật tương đối mạnh, có một đội ngũ lớn nhân tài khoa học kỹ thuật ưu tú, hơn nữa hệ thống giáo dục đại học cao đẳng của Trung Quốc còn đang sản xuất ra từng lớp nhân tài đẳng cấp cao, các công ty nước ngoài có thể có được đủ nhân tài cao cấp tại Trung Quốc. **Thứ ba**, giành được nhân tài của các doanh nghiệp Trung Quốc là đối thủ cạnh tranh, đặc biệt là những nhân tài hạt nhân, một mặt có thể tăng cường mạnh mẽ thực lực của mình, mặt khác có thể tác động đến đối thủ, làm suy yếu sức cạnh tranh của đối thủ, nhanh chóng giành thị phần của đối thủ. **Thứ tư**, có thể tiết kiệm được giá thành nhân lực, doanh nghiệp vốn đầu tư nước ngoài tranh giành nhân tài bằng tiền lương cao (vì mức lương của họ trong nước rất thấp) từ đó tiết kiệm được một khoản lớn chi phí. **Thứ năm**, đẩy nhanh sự thừa nhận của người Trung Quốc đối với công ty, có lợi cho sự phát triển của công ty tại Trung Quốc. Chiêu mộ hàng loạt nhân viên Trung Quốc sẽ khiến cho sự ảnh hưởng của công ty đi sâu vào lòng người, được người Trung Quốc phổ biến tiếp nhận thậm chí sùng bái, điều này chắc chắn sẽ nâng cao rất nhiều tiếng tăm của công ty, nâng cao sức cạnh tranh của sản phẩm của công ty.

Chiến lược bản địa hoá nhân tài của doanh nghiệp vốn đầu tư nước ngoài đã giành được thành công tương đối lớn, nhiều nhân tài cao cấp đều coi việc vào làm việc tại doanh nghiệp nước ngoài là mục tiêu lựa chọn hàng đầu. Tháng 3 năm 1995, tổng giám đốc Motorola đã trình trọng tuyên bố “Đẩy nhanh bản địa hoá nhân tài kỹ thuật và nhân tài quản lý” là một trong bốn phương châm chiến lược để Motorola phát triển tại Trung Quốc. Để thực hiện quyết sách chiến lược có tầm nhìn xa này, công ty hữu hạn điện tử Motorola (tại Trung Quốc) đã đề ra kế hoạch tăng cường bồi dưỡng đào tạo CAMP, đẩy nhanh tiến trình bản địa hoá nhân tài. Đến năm 1998, trong công ty hữu hạn điện tử Motorola (tại Trung Quốc), ban quản lý đã có hơn 100 người Trung Quốc đảm nhiệm, chiếm 51% trong ban lãnh đạo này. Tương tự, Hai-O tiến quân vào thị trường đồ điện gia dụng Mỹ hết sức thuận lợi, nguyên nhân chủ yếu là ở chỗ đã thuê người bản địa quản lý, từ thị trường, tiêu thụ đều tuyển dụng bổ nhiệm người Mỹ, đã thực hiện chiến lược bản địa hoá nhân tài. Theo một điều tra của các phương tiện thông tin đại chúng Mỹ cho thấy, so sánh giữa Hai-O và Matsushita, thấy rằng thời gian để sản phẩm đầu tiên của Hai-O chiếm được 30% thị phần nhanh hơn rất nhiều so với Matsushita; còn Matsushita, là một công ty Nhật Bản điển hình, đã không dễ dàng tuyển dụng người nước ngoài. Cuộc điều tra này đã cho thấy lợi ích thiết thực mà bản địa hoá đem lại.

Về mặt bản địa hoá nhân tài, các công ty của Mỹ làm rất tốt. Ở Trung Quốc CEO của các chi nhánh công ty của các công ty xuyên quốc gia cỡ lớn của Mỹ tại Trung Quốc đại đa số là người Hoa; kể đến là các công ty châu Âu, công ty Nhật Bản là kém nhất. Trong các công ty xuyên quốc gia Nhật Bản tại Trung Quốc, chỉ Matsushita là có một phó chủ tịch hội đồng quản trị là người Trung Quốc, còn lại toàn bộ đều là người Nhật Bản. Thế nhưng, chính công ty Nhật Bản cũng cho rằng bản địa hoá là một xu thế phát triển. Nhiều công ty xuyên quốc gia cỡ lớn của Nhật Bản đều nói rằng, dần dần giảm bớt việc phái giám đốc ra nước ngoài, tuyển dụng nhân tài bản địa là hướng cố gắng của công ty. Ngược lại, các công ty Đài Loan do thiếu nhận thức và thực tiễn về mặt bản địa hoá nguồn nhân lực, hiện nay đã có nhiều doanh nghiệp lớn từng lừng lẫy một thời phải lâm vào cảnh khốn đốn.

Nguyên nhân căn bản của bản địa hoá nhân tài là để tranh giành thị trường. Kể từ cuối thập kỷ 90 của thế kỷ XX trở lại đây, các công ty như Alcatel, HP, Sony, Ericsson đều nườm nượp thành lập các trung tâm nghiên cứu phát triển tại các nơi như Thượng Hải, Thâm Quyển, thậm chí là trung tâm nghiên cứu phát triển có tính toàn cầu, các nhân viên nghiên cứu của họ cũng lấy lực lượng chuyên môn bản địa

làm chính, điều này cho thấy các công ty coi trọng đôi với chiến lược bản địa hoá. Trong quá trình bản địa hoá, các công ty xuyên quốc gia đã chiếm lĩnh thị trường địa phương, đồng thời cũng đưa tư duy quản lý của họ vào nước mà mình rót vốn vào, đẩy nhanh bước đi hoà nhập toàn cầu hoá kinh tế của nước thu hút tiền vốn. Cùng với việc Trung Quốc gia nhập WTO, càng nhiều doanh nghiệp Trung Quốc cũng bắt đầu đi tới toàn cầu hoá và coi phát triển toàn cầu hoá là một trong những trọng điểm phát triển của thế kỷ mới. Các doanh nghiệp Trung Quốc cũng cần tính tới chiến lược bản địa hoá trong kinh doanh xuyên quốc gia, và chỉ có như vậy, mới có thể thích ứng với xu thế lớn của toàn cầu hoá kinh tế.

II. BẢN ĐỊA HOÁ NHÂN TÀI - TINH TÚY CỦA SÁCH LƯỢC DÙNG NGƯỜI CỦA COCA-COLA

Công ty Coca-cola sở dĩ có thể đứng vững hàng trăm năm này trong lĩnh vực đồ uống nhẹ và giữ được thế mạnh ngành nghề trong một thời gian dài, chủ yếu là nhờ sự thành công của sách lược sử dụng nhân tài của nó. Nhìn tổng quát sách lược dùng người của công ty Coca-cola, điểm độc đáo nhất chính là “bản địa hoá”. Quan niệm “Bản địa hoá” có ý nghĩa sâu sắc đối với sự phát triển của công ty Coca-cola, là tinh túy của sách lược dùng người. Chính vì kiên trì sách lược nhân tài này, mà công ty trách nhiệm hữu hạn Coca-cola (tại Trung Quốc) đã phát triển mạnh mẽ trên thị trường Trung Quốc, giành được thành tựu to lớn.

Tinh túy lý luận của sách lược dùng người của công ty Coca-cola được thể hiện ở: Thứ nhất, bản địa hoá nhân viên quản lý; Thứ hai, bản địa hoá nhân viên thao tác cụ thể.

Trong con mắt của người Trung Quốc, nhân viên quản lý các công ty Trung Quốc của doanh nghiệp nước ngoài thường là người nước ngoài râu rậm, mắt xanh và giày da, comple; thường là một nửa thời gian làm việc ở Trung Quốc, một nửa thời gian đi nghỉ ở nước ngoài; ngoài thư ký ra, không có giao lưu với nhân viên nội bộ nào, một bộ dạng chỉ có thể ngắm chứ không thể với tới được; và ngôn ngữ giao lưu chắc chắn không phải là tiếng Hán!

Thế nhưng, ở công ty trách nhiệm hữu hạn Coca-cola (tại Trung Quốc), tình hình lại hoàn toàn khác: (1). Tại công ty Coca-cola Trung Quốc, 99% nhân viên trong hệ thống là người Trung Quốc; nhất là khu vực Bắc Kinh của Coca-cola, ngoài tổng giám đốc và người phụ trách tài vụ là người nước ngoài, những người khác là người bản địa; (2). Ngôn ngữ mà nhân viên quản lý đa nguyên hoá sử dụng không những có tiếng Anh lưu loát, còn có tiếng Hán lưu loát, thậm chí tổng giám đốc quốc tịch nước ngoài của công ty hữu hạn Coca-cola (tại Trung Quốc) cũng có thể dùng tiếng Hán lưu loát tiến hành đối thoại và chuyện trò; nhiều đồng nghiệp quốc tịch nước ngoài còn biết nói tiếng Quảng Đông và tiếng địa phương khác; (3). Tất cả các giấy tờ chính thức đều làm bằng hai thứ tiếng - tiếng Anh và tiếng Trung.

Bản địa hoá nhân tài quản lý là sức hấp dẫn của bản địa hoá thực thụ. Hãy thử nghĩ xem có doanh nghiệp xuyên quốc gia nào có được phong độ như vậy, ngay từ những ngày đầu tiên vào một đất nước xa lạ đã dám thực hiện bản địa hoá nhân tài cấp cao với mức độ lớn như vậy? ở đó có không gian thăng tiến to lớn, khiến cho nhân viên quản lý bản địa thực sự giải toả được sự lo lắng, trưởng thành cùng với doanh nghiệp, phục vụ lâu dài cho doanh nghiệp mà không phải băn khoăn gì.

Ở những nơi tiêu thụ sản phẩm của Coca-cola người ta tuyển dụng nhân tài ngay tại địa phương. Họ cho rằng, nhân viên thao tác bản địa có nét độc đáo riêng của họ. Một là họ thông thạo tình hình thương mại, bao gồm cả tình hình khu vực, các doanh nghiệp, thói quen mua bán..., có thể khiến cho

công việc tiêu thụ đồ uống Coca-cola nhanh chóng hoà nhập vào môi trường bản địa; hai là, phạm vi ảnh hưởng lớn, bạn bè họ hàng của nhân viên thao tác cụ thể bản địa đều sẽ chịu ảnh hưởng công việc của anh ta, giúp đỡ anh ta mở mang công việc; ba là, đội ngũ ổn định, nhân viên bản địa an cư tại địa phương, không có mối lo sau lưng, yên tâm công tác, tập trung tinh thần sức lực vào công việc. Những ưu thế trời cho đó nhân viên từ bên ngoài tới không thể nào có được. Vì vậy, nhân viên thao tác cụ thể tại 23 nhà máy đóng chai và tất cả các văn phòng công ty Coca-cola (tại Trung Quốc) đều là người bản địa. Thông qua toàn bộ là nhân viên Trung Quốc để quản lý hệ thống Coca-cola tại địa phương, tham gia vào quản lý và vận hành thực tế nhãn hiệu nổi tiếng thế giới, khiến cho nhân viên công ty hữu hạn Coca-cola (tại Trung Quốc) có thể đứng trên đôi vai của người khổng lồ, vận dụng những phương pháp quản lý và vận hành tiên tiến nhất, khai thác thị trường và mở mang kênh luồng, do đó tốc độ trưởng thành của công ty hữu hạn Coca-cola (tại Trung Quốc) rất nổi bật. Hơn nữa, điều này lại có thể thúc đẩy doanh nghiệp biết rõ tình hình thực tế của địa phương, triển khai hoạt động phù hợp với từng nơi, do đó không xảy ra trường hợp “không hợp thủy thổ” khi đến kinh doanh làm ăn tại một nước khác như nhiều doanh nghiệp xuyên quốc gia khác đã gặp phải.

Công ty hữu hạn Coca-cola (tại Trung Quốc) được bầu là doanh nghiệp xuyên quốc gia bản địa hoá thành công ở Trung Quốc, điều này liên quan đến sách lược nhân tài bản địa hoá mà nó đã thực hiện.

Thông qua thực hiện sách lược bản địa hoá, không những tiết kiệm được giá thành quản lý nguồn nhân lực của công ty, khiến cho việc quản lý càng sát với thực tế của địa phương, đồng thời mối quan hệ với chính quyền địa phương cũng càng mật thiết và hài hoà hơn; không những bồi dưỡng được một loạt nhân tài quản lý, nhân tài nghiệp vụ bản địa hoá, khiến cho các chính sách được thực hiện thuận lợi, mà còn cũng tạo ra động lực mạnh mẽ cho sự phát triển lâu dài của nó;

không những khiến cho văn hoá bản địa theo kịp sự phát triển của toàn cầu hoá, khiến cho giao lưu bên trong, bên ngoài dễ dàng hơn, đem lại hiệu ích kinh tế và hiệu ích xã hội to lớn cho địa phương, mà còn làm cho văn hoá hoà nhập hài hoà hơn, doanh nghiệp vì thế mà ngày càng phát triển.

III. CHÍNH SÁCH DÙNG NGƯỜI ĐA NGUYÊN HOÁ CỦA WAL-MART

Người khổng lồ thương nghiệp bán lẻ quốc tế Wal-mart kể từ khi lập nghiệp vào năm 1962 tới nay, các chi nhánh công ty bên dưới đã rải khắp hơn 50 nước trên thế giới, có gần 4000 cửa hàng liên hoàn, có 1,03 triệu nhân viên. Kể từ năm 1993 tới nay, Wal-mart luôn đứng hàng đầu trong bảng xếp hạng 10 doanh nghiệp bán lẻ lớn nhất thế giới với thành tích đáng tự hào tăng trưởng doanh số tiêu thụ hàng năm 30%, được giới thương mại ví như “một hàng không mẫu hạm không chìm”. Năm 2003 được tờ “Times”, một trong những tạp chí quyền uy nhất ở Mỹ bầu vào vị trí thứ nhất trong “các doanh nghiệp được tôn kính nhất toàn cầu”. Nói về bí quyết thành công, người sáng lập của Wal-mart đã qua đời là Sam Walton đã viết một cách đầy xúc cảm trong tự truyện của mình rằng: “Chúng tôi rất tâm đắc với tất cả các nhân tố khiến cho Wal-mart thành công - giao dịch, chia sẻ tiêu thụ, kỹ thuật, sách lược bão hoà thị trường, chiến lược bất động sản - nhưng trên thực tế những cái đó đều không phải là bí quyết thực sự khiến cho chúng tôi giành được sự phồn vinh khiến người ta khó có thể tin nổi. Cội nguồn thực sự của việc công ty phát triển tốc độ nhanh là ở chỗ mối quan hệ tốt đẹp giữa những người quản lý chúng tôi với nhân viên của chúng tôi. Quan hệ của chúng tôi với những nhân viên đó là quan hệ đối tác với ý nghĩa thực thụ. Đây là nguyên nhân duy nhất khiến cho công ty chúng tôi không ngừng giành chiến thắng trong cạnh tranh, thậm chí giành được những thành quả mà chúng tôi cũng không ngờ tới.”

Cùng với chiến lược bành trướng ra toàn cầu của Wal-mart, thập kỷ 90 của thế kỷ XX, khi tuyển chọn

đề bạt và sắp xếp nhân viên quản lý, Wal-mart căn cứ vào các tình hình khác nhau để áp dụng một cách có lựa chọn bốn loại chính sách dùng người dưới đây: Thứ nhất, chính sách dân tộc hoá, tức là tất cả các chức vụ quan trọng trong công ty đều do người của nước sở tại đảm nhiệm; thứ hai, chính sách địa phương hoá, tức tất cả các chức vụ quan trọng trong công ty con đều do người bản địa nơi sở tại của công ty đảm nhiệm; thứ ba, chính sách khu vực hoá, tức trong phạm vi khu vực nhất định, như ở các nơi như châu Á, châu Âu lựa chọn những nhân viên có tài có thể đảm đương được chức vụ giữ các chức vụ quan trọng trong công ty; thứ tư, chính sách toàn cầu hoá, lựa chọn nhân viên quản lý công ty trong phạm vi toàn thế giới.

Do nhân viên bản địa tương đối hiểu văn hoá, tập quán sinh hoạt của địa phương, giá thành quản lý nguồn nhân lực thấp, vì vậy, bản địa hoá nhân viên và quản lý dần dần trở thành xu thế phát triển của doanh nghiệp. Wal-mart cũng không ngoại lệ, dần dần đẩy nhanh bước đi chiến lược bản địa hoá nhân tài, từ đó tăng cường sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Chẳng hạn, tại trụ sở Wal-mart ở Trung Quốc, hiện số nhân viên quản lý quốc tịch nước ngoài đã giảm xuống còn 1%. Nhân viên quản lý nguồn nhân lực của Wal-mart giới thiệu, trong vài năm tới, căn cứ vào xu hướng phát triển nghiệp vụ, Wal-mart sẽ đẩy mạnh bồi dưỡng huấn luyện nghiệp vụ một cách có mục đích, phái những nhân viên quản lý thương mại có tài tại địa phương tham gia quản lý, từ đó khiến cho nhân viên quản lý quốc tịch nước ngoài dần dần được thay thế bằng nhân viên quản lý Trung Quốc.

Trước mắt, sự phát triển của cơ cấu tổ chức quản lý của công ty bán lẻ quốc tế và sự chuyển biến của quan niệm giá trị của mọi người trong doanh nghiệp khiến cho ban lãnh đạo của Wal-mart đã ý thức được rằng nhân viên quản lý doanh nghiệp đã không còn coi thăng tiến chức vụ là mục tiêu duy nhất của phát triển sự nghiệp. Vì vậy, khi phát triển nguồn nhân lực, ngoài các biện pháp truyền thống như tiếp tục tăng cường đào tạo huấn luyện, thăng tiến chức vụ ra, Wal-mart còn bổ sung thêm các phương thức dưới đây: Thông qua đưa vào áp dụng cơ chế quản lý nhân sự có tính xây dựng, khiến cho công tác nhân viên không ngừng được phong phú và mở rộng, từ đó khiến cho nhân viên cảm thấy công việc có tính thách thức. Đồng thời cố gắng tạo cơ hội luân chuyển công tác cho nhân viên. Thông qua những chuyển biến như vậy, Wal-mart đã thực hiện thành công việc lập thể hoá, đa nguyên hoá biện pháp khai thác nguồn nhân lực.

IV. TOÀN CẦU HOÁ, ĐA NGUYÊN HOÁ VÀ BẢN ĐỊA HOÁ NHÂN TÀI - L'OREAL

“Ở đâu có sự theo đuổi cái đẹp, thì ở đó có Ô-rê-an!” Là một công ty đồ trang điểm toàn cầu, sức ảnh hưởng của tập đoàn L'oreal đã lan khắp toàn cầu, thấm sâu vào từng ngõ ngách của thế giới, L'oreal đã không còn là một “nhãn hiệu Pháp” tượng trưng cho phong cách Pa-ri nữa, mà đã biến thành một “nhãn hiệu nhân loại” được người tiêu dùng trên toàn thế giới công nhận. Vì vậy, để đáp ứng yêu cầu cục diện kinh doanh toàn cầu hoá của mình, cần phải có sách lược dùng người toàn cầu hoá để phục vụ cho nó. Tư duy của nhà thơ đã đem lại xúc cảm và sức sống vô hạn cho L'oreal, trở thành hòn đá tảng quan trọng thúc đẩy việc toàn cầu hoá của L'oreal.

Tính đến cuối năm 2002, L'oreal đã có 50491 nhân viên trên toàn cầu, họ đến từ 98 quốc gia và khu vực. Tại đại bản doanh của L'oreal ở Pa-ri, sử dụng nhân viên có ngôn ngữ khác nhau, đại diện cho các chủng tộc khác nhau, biến trụ sở chính của công ty thành liên hợp quốc của thế giới đồ trang điểm. Còn ở công ty L'oreal tại Trung Quốc, nhân viên cũng đến từ nhiều nước và khu vực như Trung Quốc lục địa, Hồng Kông, Đài Loan, Pháp, Ý và Ba Lan. Trong số hơn 400 nhân viên quản lý cao cấp của

L'oreal, có 40 người Tây Ban Nha, 70 người Ý, 40 người Đức và 35 người Anh. Trong giao tiếp, tiếng Pháp, tiếng Anh, tiếng Đức, tiếng Hán, tiếng Nhật đều được sử dụng. Đây chính là tư duy dùng người “đề cho những người khác nhau và những nền văn hoá khác nhau hoà vào làm một” như tổng giám đốc tập đoàn L'oreal từng nói, bản thân ông đến từ Anh, quá trình từng trải của ông cũng trở thành một minh chứng có sức thuyết phục nhất trong dùng người đa nguyên hoá, toàn cầu hoá của L'oreal.

Dựa trên sự bao dung đối với cái đẹp, L'oreal không bao giờ áp đặt khái niệm “đẹp” cho người tiêu dùng, mà là tôn trọng những quan điểm khác nhau về cái đẹp của người tiêu dùng (bao gồm cả quan điểm của mỗi một nhân viên của L'oreal). Do phải đứng trước khách hàng đa nguyên hoá thuộc nhiều chủng tộc khác nhau ở các khu vực khác nhau trên toàn cầu, nên L'oreal phải áp dụng sách lược dùng người đa nguyên hoá, mới có thể thực hiện được mục tiêu phát triển của mình. Đa nguyên hoá là sách lược quan trọng trong dùng người của L'oreal, L'oreal đã gắn bó với nhau, hoà vào thành một thể những người đến từ những quốc gia và dân tộc khác nhau, có bối cảnh văn hoá khác nhau, có màu da và tôn giáo, giới tính khác nhau. Dưới sự chỉ đạo của giá trị quan “thi nhân và nông dân”, đã phát huy đầy đủ tài trí thông minh của họ, thực hiện giấc mơ của họ, thực hiện giấc mơ của L'oreal. Bạn có thể tràn đầy nhiệt tình giống như một đấu sĩ bò tót Tây Ban Nha, bạn có thể lãng mạn đa tình giống như một văn nhân mặc khách, bạn cũng có thể có tình cảm ngút trời giống như một võ sĩ giác đấu La Mã, bởi vì ở L'oreal, bạn có thể có đầy sức tưởng tượng như những nền văn hoá của những quốc gia khác nhau, dân tộc khác nhau.

Chẳng hạn, tổng giám đốc công ty L'oreal tại Trung Quốc là Giên Pôn, bản thân ông ta là người Ý, lần lượt làm việc tại các quốc gia như Ý, Pháp, Bra-xin, nay ở Trung Quốc, những nhân viên đến từ các quốc gia khác nhau và có bối cảnh dân tộc khác nhau cộng tác một cách vui vẻ, cùng nhau hợp tác như là “nông dân” nhằm thực hiện giấc mơ của “cái đẹp”. L'oreal dốc sức tạo ra một bầu không khí đa dạng hoá về văn hoá về những ước mơ riêng nhưng ở đó có một sự thống nhất đó là tất cả những con người của L'oreal đều chia sẻ giấc mơ chung của L'oreal, hướng về mục tiêu chung của L'oreal.

Sự đa dạng hoá của văn hoá mặc dù đã đem lại cho việc quản lý của L'oreal những thách thức nhất định, nhưng đồng thời cũng đem lại cho L'oreal tính phong phú, đa dạng của văn hoá L'oreal. Chúng tác động lẫn nhau, hoà nhập vào nhau ở L'oreal, hình thành mục tiêu thống nhất của công ty.

L'oreal đã thực hiện sách lược quốc tế hoá, đa nguyên hoá nhân tài, điều này đã quyết định đến việc thực hiện bản địa hoá nhân tài. Lý do rất đơn giản, một công ty lấy nền văn hoá Pháp làm chủ đạo, muốn làm cho sản phẩm của mình được những người có màu da khác nhau, dân tộc khác nhau trên toàn cầu tiếp nhận, thì phải hoà nhập vào nền văn hoá bản địa. Mà muốn hoà nhập vào nền văn hoá của địa phương, muốn đi sâu tìm hiểu và khám phá thị trường địa phương, thì cần phải dựa vào nhân tài của địa phương, về mặt này, nhân tài bản địa có thể mạnh không gì sánh nổi.

L'oreal thực hiện sách lược dùng người bản địa là hy vọng để nhân tài của địa phương nhanh chóng trưởng thành, để họ có thể gánh vác những trách nhiệm ngày càng quan trọng hơn. L'oreal (Trung Quốc) đã cung cấp mảnh đất trưởng thành cho nhân tài của Trung Quốc, để những nhân tài ưu tú trưởng thành thành những nhà lãnh đạo doanh nghiệp tương lai. Kể từ khi công ty L'oreal Trung Quốc chính thức thành lập tại Thượng Hải vào năm 1997 đến nay đã có nhiều nhân viên Trung Quốc thực hiện giấc mơ của họ ở đây, thể hiện giá trị của mình, giành những chức vụ lãnh đạo quan trọng của công ty. Hiện nay, L'oreal đã có hơn 3000 nhân viên tại Trung Quốc, trong đó chỉ có 10 người là nhân viên nước ngoài. Trong cơ quan quản lý cao nhất của công ty (ban quản lý) có 10 người, và trong số hơn 50 thành viên ban quản lý mở rộng ở cấp thấp hơn, đại bộ phận là nhân viên bản địa Trung Quốc.

Ngoài ra, L'oreal còn rất chú trọng việc bồi dưỡng huấn luyện và đề bạt đối với những thanh niên bản địa, đề ra cho họ kế hoạch bồi dưỡng huấn luyện và phát triển nghề nghiệp lâu dài, khiến cho họ có thể trở thành nhân tài quản lý cao cấp trong tương lai của L'oreal. Đây là chiến lược phát triển hạt nhân bản địa hoá nhân tài mà công ty L'oreal đề ra toàn cầu. L'oreal còn thường xuyên phái những nhân viên trẻ có nhiều tiềm lực đến các công ty của L'oreal ở các nước khác để rèn luyện, chẳng hạn, một nhân viên L'oreal vừa mới bắt đầu vào làm việc ở Nhật Bản đã có cơ hội đến các thị trường hoàn toàn khác nhau như Pháp, Mỹ, hoặc Tây Ban Nha. Điều này làm tăng năng lực công tác toàn cầu hoá của nhân viên, khiến cho họ có tầm nhìn chiến lược toàn cầu hoá. Sau nhiều năm, chính là những người trẻ tuổi đó, cùng với sự cố gắng của bản thân, sẽ trở thành của nhân tài bản địa, có những cống hiến to lớn hơn cho thực hiện giấc mơ của L'oreal.

V. XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ NHÂN TÀI ĐA NGUYÊN HOÁ - SISCO

Nhiều doanh nghiệp yêu cầu tư duy và phương thức làm việc của tất cả nhân viên phải thống nhất. Họ cho rằng chỉ có như vậy mới có thể liên kết trái tim của mọi người lại với nhau, hoà quện sức mạnh lại với nhau giống như là bện dây thừng vậy. Nhưng nhiều khi, tình hình lại hoàn toàn trái ngược. Yêu cầu tư duy và phương thức công tác của nhân viên thống nhất với nhau, trong một mức độ nào đó lại là một sự hủy diệt nhân tài, hủy diệt tính sáng tạo của con người. Đối với cá nhân là một bi kịch, đối với doanh nghiệp, cũng là đặt một nét bút cho sự tiêu vong hoặc có thể làm cho doanh nghiệp thất bại.

Nhưng công ty Sisco của Mỹ - một tập đoàn nổi tiếng lại không như vậy. Công ty này có một khí phách lớn “biển tiếp nhận trăm sông, biết bao dung nên mới lớn đến như vậy”, có thể bao dung đối với những nhân tài đến từ các nơi khác nhau. Điều này có liên quan với nhận thức cá nhân và tầm nhìn chiến lược của người đứng đầu công ty Cham-bơ. Công ty Sisco mà Cham-bơ muốn xây dựng chính là “tiếp nhận những con người đến từ những nền văn hoá khác nhau và bối cảnh văn hoá khác nhau, doanh nghiệp không có mô hình cố định, cần mạnh dạn tiếp nhận những nhân viên từ bên ngoài tới”. Với nhận thức này, công ty Sisco đề xướng một tinh thần dung nạp những tư duy khác nhau, tạo cho công ty có một vị trí an toàn hơn so với đối thủ cạnh tranh trong cuộc cạnh tranh trên thương trường vô cùng khốc liệt.

Cham-bơ biết rằng, là người lãnh đạo cao cấp, mà chỉ thích đề bạt những người có suy nghĩ, cách làm giống với mình hoặc tương tự với mình, thì trong bộ máy của ông ta sẽ tụ tập một đống những người có tư duy như ông ta. Như vậy sẽ rất nguy hiểm, bởi vì khi gặp phải vấn đề hóc búa, mà nhà lãnh đạo cao cấp này đã vận dụng năng của mình cũng không giải quyết được, thì những người xung quanh ông ta không thể giúp ông ta - bởi vì suy nghĩ và cách làm của mọi người gần như là một mô thức. Đứng trước khó khăn, mọi người có thể sẽ bối rối. Mà bản thân quản lý chính là “cầu đồng tồn dị”, chỉ cần phương hướng của mọi người giống nhau, thì sẽ cố gắng xây dựng công ty Sisco thành một doanh nghiệp vĩ đại. Tất nhiên điều này đối với người quản lý cũng là một thách thức, nhưng đối với sự phát triển của doanh nghiệp chắc chắn là một việc tốt “trăm cái lợi mà không có một cái hại”.

Với suy nghĩ như vậy, Cham-bơ yêu cầu chủ quản cao cấp tiếp nhận thách thức của đồng đội đa nguyên hoá. Khi mới bắt đầu, một số người quản lý thường phàn nàn, cái anh chàng X rất khó quản lý. Lúc này Cham-bơ sẽ chỉ ra sai lầm của anh ta về mặt nhận thức: “Kỳ thực, đây chỉ là phương pháp làm việc và bước đi của người ta không giống với anh mà thôi. Anh thích chơi gôn, anh ta thích bơi lội; anh thích nhạc Jazz, anh ta thích nhạc Pop. Đây là chuyện rất thường tình, mỗi một người đều có quyền lựa chọn phương thức của mình. Những chủ quản cao cấp doanh nghiệp chúng ta đây không phải là “bố già”, không cần phải bắt những người dưới mình phải nhất hô bách ứng với mình”.

Cham-bơ không chỉ một lần nhân mạnh xây dựng tư duy đồng đội đa nguyên hoá tại các cuộc họp của công ty: “Điều quan trọng nhất là làm cho nhân viên không cảm thấy sợ sệt để họ có thể thể hiện cá tính khác nhau. Đừng nên áp đặt cùng một loại cá tính khắp trên dưới công ty.”

Đồng đội doanh nghiệp đa nguyên hoá khiến cho công ty Sisco có sức sáng tạo vô hạn, dũng cảm tiến lên phía trước!

VI. CHIẾN LƯỢC BẢN ĐỊA HOÁ NHÂN TÀI CỦA PRUDENTIAL (TRUNG QUỐC)

Cùng với việc ngành bảo hiểm của Trung Quốc mở cửa hơn nữa với bên ngoài, hàng loạt các công ty bảo hiểm vốn nước ngoài không ngừng tràn vào, cạnh tranh vô cùng khốc liệt. Là công ty bảo hiểm vốn nước ngoài đầu tiên vào thị trường Trung Quốc, công ty bảo hiểm Prudential (Trung Quốc) cũng dần dần mất đi thế mạnh của mình trước sự cạnh tranh đó. Đúng như bà Trương Thái Lan, trưởng bộ phận nguồn nhân lực khu vực Trung Quốc của Prudential đã chỉ ra, gần 10 năm nay, Prudential (Trung Quốc) đã chịu đựng áp lực nhân tài chưa từng có, thể hiện ở mấy mặt dưới đây:

Thứ nhất, nhân tài bản địa cung không đủ cầu. Do giá thành nhân viên nước ngoài tương đối cao, cộng thêm sự khác biệt về tư duy văn hoá, lại “không hợp thủy thổ”. Vì vậy, Prudential đã xác định rõ nhu cầu của mình đối với nhân tài trung cao cấp bản địa. Thế nhưng, các công ty bản địa và công ty bảo hiểm vốn nước ngoài khác cũng ngày càng coi trọng nhân tài, đồng thời áp dụng nhiều biện pháp thu hút nhân tài, giữ nhân tài, rất nhiều nhân viên quản lý trung cao cấp của các doanh nghiệp quốc hữu không tỏ ra lạc quan khi tới làm việc tại những doanh nghiệp vốn nước ngoài như Prudential tương tự.

Thứ hai, nhân viên thiếu tính ổn định. Do quan hệ cung cầu không cân bằng, nhân viên giỏi đưa ra yêu cầu cao hơn đối với không gian và tiền đề phát triển mà Prudential có thể cung cấp. Nếu công ty không thoả mãn yêu cầu của anh ta, anh ta sẽ tới làm cho các công ty khác. Cộng thêm phong trào “lôi kéo nhân tài” thương mại giữa các công ty vốn trong và ngoài nước trong cùng ngành nghề, nhân viên, đi du học tăng lên, tạo ra sự chảy máu nhân tài mà Prudential đã bồi dưỡng nhiều năm.

Thứ ba, giá thành quản lý nguồn nhân lực rất khó kiểm soát. Những năm gần đây phí phúc lợi của nhân viên doanh nghiệp không ngừng tăng cao, giá thành HR có tính cưỡng chế gia tăng, bất kể là chi phí do doanh nghiệp hay nhân viên tự trả cũng tăng lên, nhưng nhân viên không được hưởng nhiều phúc lợi tương ứng, nên đã khiến cho Prudential rơi vào tình huống khó khăn. Ngoài ra, thị trường tiền lương trong nước hỗn loạn, cơ cấu doanh nghiệp vốn đầu tư trong và ngoài nước khác nhau, con số điều tra nghiên cứu tiền lương của thị trường không hoàn chỉnh, công ty tư vấn khó có thể cung cấp được những tư liệu xác đáng. Điều này khiến cho Prudential rất khó xác định mức tham khảo, lương quá thấp dễ dẫn tới không chiêu mộ được nhân tài, lương quá cao lại tạo thành cạnh tranh không lành mạnh của doanh nghiệp, từ đó làm cho doanh nghiệp đứng trước cục diện giá thành cao.

Thứ tư, hiệu quả và tố chất của nhân viên không đáp ứng được yêu cầu của công ty. Nghiệp vụ bảo hiểm trong nước tăng trưởng nhanh hơn tốc độ trưởng thành của nhân viên. Những nhân viên mới tuyển dụng thiếu kinh nghiệm, để nhanh chóng theo kịp sự phát triển của nghiệp vụ, thường đành phải “nhỏ mọn cho mau lớn”. Tại công ty ở Hồng Kông, nói chung nhân viên phải mất 5-7 năm mới có thể thăng tiến lên chức giám đốc; còn ở Trung Quốc, thời gian 3-5 năm đã có thể đào tạo thành một nhân viên già, mặc dù còn chưa có được kinh nghiệm mà nghiệp vụ đòi hỏi, nhưng công ty cũng đành phải đề bạt

anh ta làm giám đốc. Những người này rất cố gắng, nhưng cũng rất vất vả, áp lực rất lớn, vì vậy họ cũng sẽ yêu cầu công ty cung cấp cơ hội đào tạo huấn luyện, phát triển và thù lao tương xứng. Nhưng công ty cũng yêu cầu nhân viên tạo ra giá trị nhiều hơn một cách tương ứng. Điều này dễ dẫn đến khoảng cách kỳ vọng giữa hai bên nhân viên và doanh nghiệp ngày càng lớn, gây nên mối quan hệ hai bên chủ thợ căng thẳng, từ đó đem lại áp lực cho bộ phận nguồn nhân lực.

Thứ năm, nhu cầu nhân tài càng bức thiết hơn. Prudential từng tiến hành so sánh công ty Trung Quốc với các công ty Việt Nam, Ấn Độ cũng là chi nhánh công ty ở châu Á, mặc dù nghiệp vụ của Prudential ở Việt Nam, Ấn Độ thuộc khu vực châu Á cũng phát triển rất nhanh, nhu cầu đối với nhân tài cũng tăng lên như vậy, nhưng còn xa mới nhanh bằng tăng trưởng của Trung Quốc, vì vậy về mặt thu hút nhân tài bản địa còn dễ dàng hơn nhiều so với Trung Quốc. Các nơi như Việt Nam, Ấn Độ cũng tồn tại tình hình cung cầu nhân tài không cân bằng, kinh nghiệm của nhân viên, tố chất không đạt yêu cầu, thế nhưng, tình hình ở Trung Quốc lại nổi cộm nhất. Đây là vì nghiệp vụ của công ty Trung Quốc phát triển nhanh chóng hơn, quy mô lớn hơn, về mặt nhu cầu nhân tài càng bức thiết hơn, và càng khó khăn hơn. Những khó khăn đó không chỉ thể hiện ở việc khó tìm và thu hút được nhân tài ưu tú, thích hợp, mà về mặt bồi dưỡng huấn luyện và giữ nhân tài cũng đứng trước áp lực rất lớn.

Trải qua nhiều năm khó khăn, để ngăn chặn tình hình xấu thêm, Prudential đã không ngừng áp dụng các biện pháp, điều chỉnh một cách quyết đoán kết cấu chiến lược của mình đối với nhân tài bản địa Trung Quốc, tổng kết một loạt kinh nghiệm về chiến lược bản địa hoá nhân tài, ở các giai đoạn khác nhau áp dụng những chiến lược khác nhau để bồi dưỡng và phát hiện nhân tài bản địa:

Thứ nhất, khi bắt đầu thành lập công ty, chẳng hạn như thành lập một chi nhánh công ty tại một khu vực nào đó, trụ sở chính của Prudential (Trung Quốc) sẽ phái những giám đốc cao cấp giàu kinh nghiệm tới địa phương đó mở mang thị trường, đồng thời thu hút nhiều sinh viên tốt nghiệp đại học xuất sắc có năng lực, tố chất tương đối tốt hoặc những người mới vào nghề có một hai năm kinh nghiệm công tác. Mặc dù những người mới đó có thể không có kinh nghiệm về mặt nghiệp vụ bảo hiểm nào, nhưng Prudential sẵn sàng bỏ ra công sức và thời gian để bồi dưỡng những hạt giống xuất sắc đó thành những người giỏi nghiệp vụ.

Thứ hai, trong giai đoạn phát triển nghiệp vụ, Prudential sẽ cần càng nhiều giám đốc trung cấp và nhân viên chủ quản bộ phận. Đối với điểm này, Prudential đã sớm có tính toán. Vì vậy trong giai đoạn thứ nhất, Prudential sẽ lựa chọn ra những nhân viên trung thành với doanh nghiệp, năng lực, tố chất tương đối cao trong số những cá nhân xuất sắc đó, bồi dưỡng họ thành cán bộ trung cấp.

Thứ ba, giai đoạn mở rộng chi nhánh công ty của Prudential sẽ là thời kỳ hoàn thành nhiệm vụ và rút lui của các giám đốc bộ phận quốc tịch nước ngoài, lúc này, họ đã xác định rõ nhu cầu của mình đối với nhân tài trung, cao cấp bản địa. Thế nhưng, bản địa và các công ty bảo hiểm vốn nước ngoài khác cũng ngày càng coi trọng nhân tài, đồng thời áp dụng nhiều biện pháp để thu hút, giữ nhân tài, rất nhiều nhân viên quản lý trung cao cấp của các doanh nghiệp quốc hữu tỏ ra không mấy lạc quan đối với việc tới làm việc tại các doanh nghiệp vốn nước ngoài giống như Prudential dự kiến.

Đề bạt và bồi dưỡng nhân tài bản địa thích hợp thay thế cho những giám đốc cao cấp được cử từ bên ngoài tới.

Prudential (Trung Quốc) vừa có những chi nhánh công ty đang ở vào thời kỳ chín muồi, ổn định như ở Thượng Hải và Quảng Châu, cũng có những công ty mới thành lập và chi nhánh công ty đã thành lập ba đến năm năm cần cán bộ trung cấp như ở Bắc Kinh, về các mặt thu hút, giữ lại nhân tài, nâng cao năng lực của nhân tài đều đứng trước áp lực to lớn. Đối với Prudential, ở các giai đoạn khác nhau áp dụng

chiến lược nhân tài khác nhau là điều vô cùng quan trọng, cũng là bài học kinh nghiệm mà họ có được qua thất bại.

Cùng với việc nghiệp vụ phát triển nhanh chóng, nhân viên bản địa của Prudential (Trung Quốc) cũng tăng lên nhiều, từ năm 1996 đến năm 2002, nhân viên Trung Quốc của Prudential (Trung Quốc) đã từ 634 người tăng nhanh lên tới 2420 người, Đồng thời, tỷ lệ thất thoát nhân viên từ 25,4% năm 2000 giảm xuống còn 13,4% vào tháng 8 năm 2003, chiến lược nhân tài đã thu được hiệu quả to lớn.

Có lẽ, vấn đề nhân tài mà Prudential gặp phải chính là vấn đề mà tất cả các công ty vốn nước ngoài gặp phải trong quá trình thực hiện bản địa hoá nhân tài ở Trung Quốc, chiến lược bản địa hoá nhân tài của Prudential rất có ý nghĩa tham khảo đối với những công ty vốn nước ngoài đang ở vào thời kỳ đi lên.

CHƯƠNG VII

COI TRỌNG GIAO LƯU VÀ XÂY DỰNG KÊNH GIAO LƯU

I. GIAO LƯU TRONG QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP HIỆN ĐẠI

Khi chúng ta lật xem những thông tin tuyển người, “năng lực giao tiếp tốt” gần như xuất hiện ở tất cả các điều kiện tuyển người của tất cả các công ty. Năng lực giao tiếp chưa bao giờ trở thành điều kiện cần thiết trong tìm kiếm việc làm của mọi người như ngày nay. Khi bằng cấp, lý lịch gần như nhau, năng lực giao tiếp đã trở thành một phép màu lớn để người dự tuyển giành được việc làm. Trong môi trường làm việc cạnh tranh khốc liệt, giao tiếp tốt cũng sẽ tăng thêm điểm cho biểu hiện công tác của bạn. Giao tiếp trở thành điều kiện cần thiết của làm việc. Giao tiếp đã không còn là vấn đề tài ăn nói đơn giản, nguyên lý, nghệ thuật, kỹ xảo giao tiếp bắt đầu trở thành một thứ phương thức huấn luyện được mọi người tiếp nhận.

Giao tiếp là gì? Giao tiếp là quá trình truyền đạt và tiếp nhận thông tin, tư tưởng, tình cảm giữa các cá nhân hoặc nhóm người. Giao lưu hữu hiệu là chỉ truyền đạt thông tin một cách chính xác, thông tin được tiếp nhận và được hiểu rõ. Nếu như thông tin hoặc suy nghĩ không được truyền đạt tới, thì có nghĩa là giao tiếp chưa được xảy ra. Người nói không có thính giả hoặc người viết không có độc giả đều không thể hình thành giao tiếp.

Giao tiếp là một trong những công cụ quan trọng để thực hiện mục tiêu của chúng ta, thoả mãn nhu cầu của chúng ta, thực hiện hoài bão của chúng ta. Bất luận là giao lưu có hữu hiệu hay không, giao lưu đã trở thành một phần chính trong cuộc sống thường ngày của chúng ta. Mỗi một người mỗi ngày đều từng giờ từng phút gặp phải vấn đề giao tiếp. Đến đơn vị gặp nhau chào hỏi là giao tiếp, gửi thư điện tử cho bạn bè, khách hàng là giao tiếp, giữa cấp trên cấp dưới, đồng nghiệp, giữa bộ phận với bộ phận, giữa công ty với công ty đều không thể tách rời khỏi giao tiếp.

Từ đó có thể thấy: Giao tiếp là biện pháp, thông hiểu nhau là mục đích. Trong cuộc sống hiện thực của mọi người, rất nhiều điều không vui, không thuận lợi, khó xử, trắc trở, thất bại, bất hạnh, điều có liên quan tới việc thiếu giao tiếp hoặc giao tiếp không thành công. Trong gia đình, giữa bạn bè, giữa người với người, không có gì là không cần tới giao tiếp bình thường, giao lưu bình thường. Giao tiếp đặc biệt quan trọng đối với sự nghiệp, không có giao tiếp, thì tổ chức hệ thống của nó sẽ không có sức tập hợp và lực hướng tâm; không có giao tiếp, thì không có sự hợp tác, không có sự hợp tác, thì sẽ không có đồng đội, không có đồng đội, thì sẽ không có sự phát triển, không có phát triển, thì sẽ không có thị trường, không có thị trường, thì sẽ không có thành công. Vì vậy có thể nói giao tiếp là đầu mối để liên lạc tình cảm, là nhịp cầu hướng tới tình bạn, là nền tảng thành công của sự nghiệp.

Gần nửa thế kỷ nay, giới học thuật Âu Mỹ lấy Mỹ đứng đầu đã coi giao tiếp là một môn khoa học quan trọng tiến hành đi sâu nghiên cứu một cách nghiêm túc. Hiện nay Mỹ đã có gần 300 trường đại học có thành lập “Khoa giao tiếp”, nhiều học viện thương mại nổi tiếng đã đào tạo các học vị thạc sĩ hoặc tiến sĩ nghiên cứu giao tiếp, đồng thời coi “giao tiếp” là khoá học hạt nhân huấn luyện MBA. Còn các doanh nghiệp Trung Quốc vài năm gần đây đã nhấn mạnh tầm quan trọng của giao tiếp một cách có ý thức.

Đối với một tổ chức, giao lưu không đâu là không ở có, không lúc nào là không cần thiết. Một giám đốc nghiệp vụ gần như từng giờ từng khắc đều phải đứng trước vấn đề giao tiếp, giao tiếp với khách

hàng, với cấp trên, với đồng nghiệp, cấp dưới, giao tiếp miệng hoặc văn bản. Giao tiếp gần như chiếm phần lớn thời gian làm việc của họ. Kỹ xảo giao tiếp cao hay thấp thường quyết định sự nghiệp của một giám đốc có đạt tới ngưỡng phát triển cao nhất hay không. Điều quan trọng hơn là sự vận hành của xã hội thương mại không thể tách rời sự giao tiếp có tính mục đích và hiệu quả cao.

Sự hiểu biết của doanh nghiệp đối với môi trường kinh tế và đối thủ cạnh tranh, việc đề ra và thực hiện chiến lược quyết sách, việc nâng cao mức độ thoả mãn của khách hàng đều trực tiếp được quyết định bởi chất lượng của giao tiếp. Hơn nữa doanh nghiệp chỉ có thông qua triển khai nhiều phương thức giao tiếp hữu hiệu, tăng cường mối liên hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên của công ty, khiến cho nhân viên có được thông tin toàn diện và kịp thời, tạo điều kiện tiền đề cho họ đưa ra quyết sách, thì mới có thể huy động được tính tích cực của nhân viên, khiến cho mỗi một người đều cố gắng hết sức mình phục vụ cho công ty. Doanh nghiệp như vậy mới có hiệu quả và lợi ích.

Vì vậy có thể khái quát giao tiếp thành hai mặt: Giao tiếp giữa tổ chức với môi trường bên ngoài và giao tiếp trong nội bộ tổ chức. Giá trị của giao tiếp đôi khi ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu ích. Thực ra giao tiếp trong nội bộ tổ chức càng quan trọng hơn. Bởi vì một doanh nghiệp hoặc tổ chức chỉ có giao lưu trên dưới thông suốt tốt đẹp, mới có thể khiến cho doanh nghiệp hoặc tổ chức vận hành thuận lợi, mới có thể có được sự phát triển tốt hơn nhanh hơn. Lấy một ví dụ đơn giản: Nếu như một doanh nghiệp khi thực hiện sát hạch thành tích, lựa chọn vài người để thực hiện thử, những người khác sẽ có một suy nghĩ: Người được lựa chọn sẽ được tăng lương. Như thế người không được lựa chọn sẽ ùn ùn kéo tới tìm chủ quản của mình, bày tỏ suy nghĩ của mình đối với việc tăng lương, tạo thành yêu cầu giải thích rất lớn, hoặc tâm trạng của một số nhân viên sẽ dao động, ảnh hưởng tới tính tích cực của nhân viên. Nhưng nếu như trước khi thực hiện thử bỏ ra một số thời gian, lựa chọn một hình thức hữu hiệu tiến hành giao lưu với tất cả nhân viên, nói rõ mục đích của thực hiện thử, thì hiệu quả chắc chắn sẽ tốt hơn nhiều.

Trong tổ chức doanh nghiệp, giao lưu có vai trò vô cùng quan trọng. Giao lưu là “chất tập hợp” điều hòa các thành viên, các yếu tố, khiến cho tổ chức trở thành một chỉnh thể; là con đường cơ bản để người lãnh đạo khích lệ cấp dưới, thực hiện chức năng lãnh đạo; là nhịp cầu xây dựng mối liên hệ giữa doanh nghiệp với môi trường bên ngoài.

Nếu như không biết giao lưu tốt thì sẽ có ảnh hưởng rất lớn đối với công việc của mình. Với một nhân viên bình thường việc giao lưu không tốt có thể mất đi năng lực cạnh tranh công việc, không đạt tới được thành tích hoặc mục tiêu mà mình muốn. Chẳng hạn, trong công ty nếu như giữa bạn với đồng nghiệp thiếu sự giao lưu tốt đẹp thì sẽ rất dễ dẫn tới đồng nghiệp hiểu nhầm, cấp trên cũng sẽ nhìn bạn bằng một con mắt khác. Nếu như trong công việc không thể giao lưu tốt đẹp với khách hàng, thì rất có khả năng ảnh hưởng tới nghiệp vụ, thậm chí mất đi khách hàng. Nếu như bạn đang ở vào trạng thái đi lên trong sự nghiệp, do giao lưu với đồng nghiệp không tốt, bạn có thể mất đi cơ hội thăng tiến. Vì vậy doanh nghiệp rất quan tâm tới năng lực giao tiếp của nhân viên.

Đối với người quản lý trung, cao cấp, giao tiếp không thuận lợi sẽ khiến cho tôn chỉ của công ty không thể nào truyền đạt xuống dưới một cách tốt đẹp được. Giao tiếp giữa các bộ phận với nhau không tốt có thể sẽ ảnh hưởng tới tiến độ của cả công ty, dẫn tới thành tích của cả công ty tụt xuống. Nếu như công ty đang ở vào giai đoạn điều chỉnh, lúc này nếu như không thể giao lưu một cách tốt đẹp với nhân viên thì có thể làm cho mọi người hoang hốt, công ty không thể ổn định, sẽ chảy máu chất xám, hoặc dẫn tới tâm trạng bất mãn của nhân viên, ở các công ty lớn thậm chí còn gây ảnh hưởng không tốt cho xã hội.

Vậy nguyên nhân của giao tiếp thành công và thất bại là gì? Nhiều khi mọi người làm việc chỉ chú

trọng tới lý lẽ khách quan của sự việc, nhưng coi nhẹ phương pháp xử lý. Do giữa người với người tồn tại sự khác biệt, đây chính là lý lẽ của sự tồn tại của giao tiếp. Phần lớn thời gian, giữa người với người ở vào những bình diện giao tiếp khác nhau, nếu như mỗi một người đều nghĩ tới lý lẽ của mình, giao tiếp với người khác theo phương thức thói quen của mình, thường sẽ đem lại kết quả cả hai bên không hài lòng. Vì vậy, muốn làm cho giao tiếp thành công, ý tứ không những cần được truyền đạt, còn cần được hiểu. Nếu như bức thư viết cho mình sử dụng tiếng Bồ Đào Nha, thứ ngôn ngữ đó bản thân mình một chữ bẻ đôi cũng không biết, vậy thì không qua phiên dịch thì không thể nào gọi đó là giao tiếp (Communication), tức sự truyền đạt và hiểu ý tứ. Sự giao tiếp hoàn mỹ là sau khi truyền đạt thông tin mà người tiếp nhận cảm nhận được hoàn toàn thống nhất với thông tin của người phát đi.

Một điều cần chú ý là, sự giao tiếp tốt đẹp có khi bị lý giải một cách sai lệch dẫn đến hiểu lầm, như vậy hai bên giao tiếp chỉ đạt được ở mức độ thoả thuận, chứ không phải là việc lý giải thông tin chuẩn xác. Nếu như có người có ý kiến khác với mình, không ít người lại cho rằng người đó không hoàn toàn lĩnh hội được suy nghĩ của mình, nói một cách khác, rất nhiều người cho rằng sự giao lưu tốt đẹp là làm cho người khác tiếp nhận quan điểm của mình. Thế nhưng, họ có thể rất hiểu ý tứ của anh nhưng lại không đồng ý với suy nghĩ của anh. Khi một cuộc tranh luận kéo dài, người đứng ngoài thường kết luận đây là do thiếu sự giao tiếp gây nên, thế nhưng điều tra tỉ mỉ cho thấy, lúc này đang tiến hành rất nhiều sự giao lưu hữu hiệu. Mỗi một người đều lý giải đầy đủ quan điểm và kiến giải của đối phương. Vấn đề là mọi người đánh đồng giữa giao lưu hữu hiệu và thống nhất ý kiến.

Vì vậy trong quá trình giao tiếp chúng ta cần chú ý ba điểm: Một là, giao tiếp cần phải bình đẳng, người có chức vụ cao không thể có thái độ trịch thượng; hai là, mục đích của giao tiếp không phải là nhất định phải thay đổi quan điểm của đối phương, mà là giao lưu quan điểm với nhau; Ba là, cần biết chủ động giao tiếp với người khác.

Điểm cuối cùng là điểm rất quan trọng. Trong cuộc sống của chúng ta tất nhiên trong công việc cũng vậy hàng ngày thường xuất hiện vấn đề như mọi người thường phàn nàn không có ai hiểu mình, sếp không hiểu, cấp dưới không hiểu, vợ không hiểu, chồng không hiểu, thế nhưng bản thân mình cũng chưa thực sự muốn hiểu người khác. Lý giải là một thứ đã hô hào từ lâu, thế nhưng có được bao nhiêu người hiểu lý giải là gì, giao tiếp là gì? Chất lượng cuộc sống của mỗi một người có liên quan chặt chẽ với những người xung quanh, thế nhưng điều mà mọi người sẵn lòng làm hơn là lấy mình làm trung tâm, chú ý tới cảm nhận của mình hơn mà không biết rằng khi người khác tập trung chú ý vào mình, cái bạn nhận được sẽ càng ít, cái mất đi sẽ càng nhiều. Thượng đế ban cho chúng ta hai cái tai, vậy thì không nên phụ lòng tốt của Thượng đế, thực ra Thượng đế đã cho chúng ta một sự mở đầu tốt đẹp, tiếp đến chúng ta phải tự xem bản thân chúng ta.

Do việc giao tiếp càng ngày càng có ảnh hưởng lớn tới sự phát triển của doanh nghiệp, nhiều người làm công tác nhân lực của doanh nghiệp và giám đốc các cấp đều rất chú trọng tới năng lực giao tiếp của nhân viên khi tuyển dụng. Người lãnh đạo doanh nghiệp cũng coi trọng sự giao tiếp với nhân viên trong quá trình vận hành của doanh nghiệp, đồng thời xây dựng nên một loạt cơ chế giao lưu ổn định và hoàn thiện, thúc đẩy tốt hơn sự phát triển của doanh nghiệp.

II. KHÔNG ĐÂU KHÔNG CÓ SỰ GIAO LƯU WAL-MART

Nếu nói cô đọng phương pháp dùng người của Uôn-mát thành một điểm, đó chính là chú trọng giao lưu. Bởi vì đây là một trong những điểm mấu chốt khiến cho công ty Wal-mart thành công. Ngày nay công ty nào cũng chú trọng tới giao lưu, điều khác Wal-mart của ngày từ khi quy mô còn chưa lớn đã hiểu

được tầm quan trọng của giao lưu, chia sẻ thông tin. Tất nhiên, Wal-mart ngày nay đã trở thành một công ty lớn xuyên quốc gia, nhưng sự giao lưu với nhân viên chưa bao giờ ngừng. Công ty Wal-mart dùng các phương thức khác nhau tiến hành giao lưu giữa nhân viên với nhau, từ hội nghị cổ đông của công ty cho tới các cuộc nói chuyện điện thoại đơn giản, thậm chí cả hệ thống vệ tinh. Họ coi việc quản lý liên quan tới mặt chia sẻ thông tin là cội nguồn mới của sức mạnh của công ty. Khi công ty chỉ có vài cửa hàng đã làm như vậy, để cho giám đốc cửa hàng và chủ quản bộ phận chia sẻ tư liệu số liệu liên quan. Đây cũng là nội dung quan trọng hình thành mối quan hệ đối tác hợp tác của người quản lý và nhân viên của công ty.

Đối với Wal-mart, họ đã tiêu tốn hàng trăm triệu đôla Mỹ cho thông tin máy tính và vệ tinh; Sam Walton và các chủ quản hàng tuần hoặc vài ngày lại đáp máy bay đi thị sát các cửa hàng, tham gia cuộc họp thường kỳ vào thứ Bảy của chủ quản các bộ phận, tất cả những điều đó đều là nhằm giao lưu một cách tốt hơn. Mỗi một giám đốc chi nhánh cửa hàng và chủ quản bộ phận đều biết được tất cả các số liệu liên quan tới cửa hàng của họ, nếu cần, cũng có thể biết được số liệu liên quan của các cửa hàng khác, từ đó luôn luôn giữ được truyền đạt thông tin tốc độ nhanh, chuẩn xác, kịp thời, đây là một trong những phép màu để Wal-mart giành chiến thắng.

Sam Walton từng nói: “Về mối quan hệ đối tác thật sự, có một điểm cần chú ý là: Những người quản lý xa lánh nhân viên của mình, không muốn thỉnh giáo nhân viên, người quản lý kia mãi mãi không thể trở thành đối tác thực sự của nhân viên. Một số vấn đề trong quá trình quản lý thường khiến người ta mệt mỏi, nhân viên của cửa hàng cũng có thể cảm thấy mệt mỏi. Có khi họ phải suy nghĩ rất nhiều về những vấn đề có liên hệ rất lớn tới họ, cần có một người sẵn sàng nghe họ thổ lộ, và giúp họ giải quyết vấn đề. Vì vậy, mặc dù công ty Wal-mart có quy mô rất lớn, nhưng vẫn kiên trì chính sách mở cửa, đồng thời cố gắng tiến hành điều hòa giao lưu với nhân viên. Công ty Wal-mart rất sẵn lòng để cho tất cả nhân viên cùng nắm bắt được chỉ tiêu nghiệp vụ của công ty, đồng thời cho rằng các nhân viên hiểu được tình hình tiến triển nghiệp vụ của mình là con đường quan trọng để họ làm tốt công việc thuộc chức trách của mình một cách tối đa. Nó khiến cho nhân viên nảy sinh tinh thần trách nhiệm và cảm giác tham gia, ý thức được tầm quan trọng của công việc của mình trong công ty, cảm thấy mình được công ty tôn trọng và tín nhiệm, họ sẽ cố gắng giành lấy những thành tích tốt hơn.

Công ty Wal-mart thực hiện chia sẻ thông tin với nhân viên sớm nhất trong cùng ngành, cho nhân viên quyền tham gia, cùng với nhân viên nắm bắt nhiều chỉ tiêu là nguyên tắc kinh doanh mà toàn bộ công ty liên tục chấp hành nghiêm ngặt. Mỗi một việc liên quan tới công ty đều công khai. Trong bất cứ cửa hàng Wal-mart nào, đều công bố tình hình lợi nhuận, nhập hàng, tiêu thụ và giảm giá của cửa hàng đó, đồng thời không chỉ là công bố với giám đốc và các trợ lý của họ, mà cũng công bố các thông tin cho từng nhân viên, công nhân làm theo giờ và nhân viên kiêm nhiệm, khích lệ họ giành lấy những thành tích tốt hơn. Sam từng nói: “Khi người ta thấy một giám đốc bộ phận nào đó báo cáo với tôi một cách tự hào về tình hình các chỉ tiêu của mình, và nói với tôi rằng cô ta đứng vị trí thứ 5 trong công ty, dự định năm tới sẽ giành vị trí thứ nhất, thì không có điều gì khiến người ta ấm lòng hơn nữa. Nếu như những người quản lý của chúng ta thực sự dốc sức vào việc truyền cho mỗi một nhân viên và đối tác của mình sự nhiệt tình mua bán hàng và thu lấy lợi nhuận, thì chúng ta sẽ có sức mạnh không gì ngăn nổi.”

Người lãnh đạo của Wal-mart được gọi là “công bộc”, bởi vì họ luôn luôn đặt giao lưu với nhân viên lên vị trí hàng đầu. Họ phục vụ từng nhân viên, chỉ đạo, giúp đỡ và khích lệ họ, tạo cơ hội cho họ thành công.

Mỗi một vị “công bộc” của công ty Wal-mart không phải là ngồi trong văn phòng ra lệnh, mà là bước

ra ngoài trực tiếp giao lưu, tiếp xúc với nhân viên, đồng thời xử lý kịp thời những vấn đề có liên quan, thực hiện “quản lý kiểu di động”. Văn phòng của họ tuy có cửa, nhưng cánh cửa luôn luôn mở, văn phòng của một số cửa hàng thậm chí còn không có cửa, nhằm để mỗi một nhân viên có thể bước vào bất cứ lúc nào, trình bày suy nghĩ của mình.

Sam thường xuyên tiến hành thị sát không định kỳ đối với các cửa hàng Wal-mart, lấy đó để duy trì giao lưu tiếp xúc với nhân viên. Điều này khiến cho ông trở thành ông chủ rất được mọi người yêu mến, đồng thời điều này cũng khiến cho ông giành được nhiều thông tin trực tiếp. Một mặt, ông thông qua giao lưu tiếp xúc phát hiện vấn đề, đồng thời cũng nhân cơ hội đó khai thác nhân tài. Vì vậy, có những tình huống thế này: “Hãy để anh X đi quản lý một cửa hàng đi, anh ta có thể đảm đương được”, ông nói, tổng giám đốc nghiệp vụ nếu như tỏ ra nghi ngờ kinh nghiệm của người đó, Sam sẽ nói: “Hãy giao cho anh ấy một cửa hàng, để chúng ta quan sát xem anh ấy làm như thế nào.” Bởi vì trong giao lưu tiếp xúc ông đã hiểu được năng lực của con người đó.

Sam cũng tuyệt đối không chấp nhận việc giám đốc không tôn trọng nhân viên trong cửa hàng của mình. Nếu như trong quá trình giao lưu tiếp xúc ông biết xảy ra tình trạng như vậy, hoặc tận mắt trông thấy, thì ông sẽ lập tức mở cuộc họp ban quản lý để giải quyết. Vì vậy, nhiều nhân viên trong công ty Wal-mart đều tôn kính ông, thích giao lưu với ông, thổ lộ vấn đề của mình với ông.

Tổng kết kinh nghiệm thành công của công ty Wal-mart, giao lưu tiếp xúc là một mặt rất quan trọng. Người quản lý cố gắng hết sức mình tiến hành giao lưu với “đối tác” của mình, các nhân viên biết càng nhiều, hiểu càng sâu, cũng sẽ càng quan tâm đối với công việc. Một khi họ bắt đầu quan tâm, thì khó khăn gì cũng không thể ngăn nổi họ. Nếu như không tín nhiệm “đối tác” của mình, không cho họ biết được tiến trình công việc, họ sẽ cho rằng mình không được coi là đối tác một cách thực sự. Thông tin chính là sức mạnh, lợi ích mà những đồng nghiệp đó ban cho mình sẽ vượt xa so với rủi ro mà việc tiết lộ thông tin cho đối thủ cạnh tranh đem lại.

III. ĐỐI THOẠI VỚI CPD - SIEMENS

Siemens tự hào về bầu không khí có tính quốc tế của mình. Là một công ty xuyên quốc gia không ngừng tiến bộ, Siemens cố gắng cải thiện phương thức và hành vi quản lý của mình, tăng cường giao lưu tiếp xúc kiểu mở cửa, xây dựng môi trường và bầu không khí làm việc tốt đẹp. Về điểm này, Siemens xây dựng nhiều kênh giao lưu tiếp xúc nhân viên. Những kênh đó bao gồm:

(1). Phương tiện thông tin đại chúng nội bộ.

Trong nội bộ Siemens thành lập các tờ như “Tiếng nói Siemens”, “Thế giới Siemens” và nhiều loại tạp chí giao lưu nội bộ do các tập đoàn nghiệp vụ thành lập. Những phương tiện thông tin đại chúng này là một trong những kênh quan trọng để truyền đạt các loại thông tin, tiến hành giao lưu với nhân viên.

“Thế giới Siemens” là tạp chí giao lưu nội bộ hướng tới nhân viên trên toàn cầu của Siemens, gánh vác trọng trách giao lưu nhân viên trên toàn cầu của Siemens. “Thế giới Siemens” nói chung bao gồm những chuyên mục sau: Câu chuyện trang bìa, nghiệp vụ, đồng đội, đối tác hợp tác, xu thế, gia đình...

“Tiếng nói Siemens” là tạp chí nội bộ dành riêng cho nhân viên Trung Quốc của Siemens, do ban quan hệ công cộng của công ty Siemens tại Trung Quốc biên tập xuất bản. “Tiếng nói Siemens” nói chung bao gồm: Tiêu điểm quan sát, nhìn lại tin tức, tả thực nhân vật, tài năng lãnh đạo, mặt trận sáng tạo, ông kính vạn hoa... “Tiếng nói Siemens” đóng vai trò quan trọng trong việc giao lưu tiếp xúc của

nhân viên Siemens tại Trung Quốc.

(2). Trang Web nội bộ

Trang Web nội bộ của Siemens là một bình diện giao lưu tiếp xúc rộng lớn và hiệu quả. Chẳng hạn, trong thời gian “SARS” năm 2003, những tin tức mới nhất về SARS từng giờ từng phút đều được cập nhật mới trên trang Web của Siemens, những tin tức báo chí về sự việc, chính sách của công ty, nội dung thư của ban lãnh đạo viết cho nhân viên, đều kịp thời đăng tải, khiến cho mỗi một nhân viên của Siemens đều có thể có được thông tin mới nhất vào thời gian sớm nhất. Ngoài ra, bộ phận nhân sự của Siemens còn đặt một trang riêng, những nhân viên mới có thể đăng nhập tìm hiểu làm thế nào hoà nhập vào công ty, còn lần lượt mở mang những kết nối riêng cho nhân viên nước ngoài, nhà máy liên doanh, các khu vực. ở những mặt khác, những nội dung liên quan tới tuyển người, bồi dưỡng huấn luyện, đi công tác bên ngoài, phát triển, khiếu kiện... đều có đầy đủ, chỉ cần nhìn lướt là thấy, và được cập nhật bất cứ lúc nào. Đồng thời, trang Web nội bộ của Siemens còn xây dựng một hệ thống E-mail nhân viên lớn mạnh, cung cấp kênh tiện lợi nhất cho giao lưu tiếp xúc giữa nhân viên.

Để khiến cho từng nhân viên của Siemens hiểu được những thông tin mới nhất của công ty, Siemens xây dựng bình diện trực tuyến “Siemens ngày nay” dành cho nhân viên Siemens tại các nơi trên thế giới. “Siemens ngày nay” không chỉ bao hàm những tin tức, câu chuyện chủ đề Siemens và thông tin báo chí rộng rãi, mà còn mở mang phòng Chat, diễn đàn và điều tra khiếu trao đổi.

(3). Cơ chế đối thoại nhân viên

Tại Siemens, mỗi nhân viên mỗi năm ít nhất phải có một lần đối thoại một cách hệ thống với cấp trên (tức đối thoại nhân viên CPD), đặc biệt là những nhân viên trọng điểm, hạt nhân có biểu hiện nổi bật. Thông qua đối thoại nhân viên, công ty có thể tìm hiểu suy nghĩ của nhân viên, và đề ra con đường giải quyết vấn đề mà họ đưa ra.

Trên thực tế, đối thoại giữa nhân viên và cấp trên đều luôn diễn ra vào bất cứ lúc nào.

(4). Hội nghị giao lưu thông tin nhân viên

Công ty mỗi năm ít nhất tổ chức một cuộc “hội nghị giao lưu thông tin nhân viên”, lắng nghe ý kiến của nhân viên về nhiều vấn đề như chính sách công ty, phúc lợi nhân viên, phát triển nghề nghiệp..., tiến hành giao lưu hai chiều với nhân viên.

(5). Giao lưu trực tiếp với lãnh đạo cấp cao.

Trong công việc, nếu như nhân viên có ý kiến gì, có thể bỏ qua cấp trên trực tiếp của mình để phản ánh trực tiếp với lãnh đạo cao cấp của công ty, giao lưu trực tiếp với họ.

(6). Hội thảo đầu vào của nhân viên mới

Công ty Siemens thiết lập “hội thảo đầu vào nhân viên mới” cho những nhân viên mới, CEO của công ty sẽ tham gia mỗi một kỳ “hội thảo đầu vào nhân viên mới”, giới thiệu các thông tin như văn hoá doanh nghiệp, bối cảnh công ty cho nhân viên mới. Lãnh đạo cao cấp như CEO tiến hành giao lưu trực diện với nhân viên mới.

(7). Bồi dưỡng huấn luyện nhân viên

Bất luận là bồi dưỡng huấn luyện nhân viên hay là bồi dưỡng huấn luyện giám đốc, đều tạo cơ hội cho nhân viên tiến hành giao lưu với lãnh đạo cao cấp. Trong tất cả các đợt bồi dưỡng huấn luyện tập thể, lãnh đạo cao cấp như CEO của công ty đều sẽ đích thân tham gia, tiến hành giao lưu trực tiếp với nhân viên.

(8). “Nhà doanh nghiệp trong nội bộ doanh nghiệp”

Đây là cách làm mà Siemens lấy làm tự hào. Siemens khích lệ nhân viên đưa ra kiến nghị và ý kiến với công ty, hiến kế cho cải thiện nghiệp vụ và quản lý của công ty. Những kiến nghị được tiếp nhận sẽ nhanh chóng được thực hiện và mở rộng trong công ty, và nhân viên đưa ra kiến nghị hợp lý được công ty tiếp nhận sẽ được thưởng bằng tiền mặt nhiều nhất lên tới trên 100 ngàn đôla.

Tiêu chuẩn của kiến nghị hay thực ra rất đơn giản, chủ yếu có thể đạt được ba mặt dưới đây là được: Tiết kiệm chi phí, tiết kiệm thời gian, nâng cao chất lượng. Chẳng hạn, nhân viên A đưa ra một kiến nghị nào đó có thể rút ngắn thời gian cấp giấy tờ cho nhân viên nước ngoài, nhân viên B đưa ra một kiến nghị nào đó có thể tiết kiệm được 5% chi phí đi công tác hàng năm của Siemens, nhân viên B đưa ra một phương án nào đó có thể nâng cao chất lượng sản phẩm và chất lượng dịch vụ của điện thoại di động Siemens..., những kiến nghị quý báu như vậy chỉ cần được nhân viên đưa ra, thì rất nhanh sẽ được công ty tiếp thu.

Thông qua kiến nghị của nhân viên, Siemens tạo ra bầu không khí vô cùng sôi động, khuyến khích mọi người phát huy trí thông minh của mình, đưa ra kế sách cho sự phát triển nghiệp vụ và kiện toàn tổ chức của công ty. Điều quan trọng hơn là, dù kiến nghị của nhân viên có được công ty tiếp nhận hay không, kiểu giao lưu này đã cung cấp cho mỗi một nhân viên cơ hội “phát biểu, tham gia”, tăng cường mạnh mẽ ý thức làm chủ của mọi người, thật sự khiến cho mỗi một nhân viên có thể trở thành một “nhà doanh nghiệp trong nội bộ doanh nghiệp” của Siemens.

(9). Điều tra mức độ hài lòng của nhân viên Siemens. Tại các nơi trên toàn cầu của Siemens hàng năm đều sẽ tiến hành điều tra mức độ hài lòng của nhân viên, nhằm tìm hiểu suy nghĩ của nhân viên trên toàn cầu. Việc này, do một tiểu ban gồm 12 người phụ trách tiến hành điều tra mức độ hài lòng của nhân viên, từ khởi động, đến thao tác và thực hiện, hoàn toàn do nhóm này phụ trách. Các thành viên của tiểu ban đều thay đổi, mỗi năm có 6 người ra khỏi tiểu ban, lại bổ sung 6 người mới vào.

Thông qua những kênh giao lưu hữu hiệu này, thông tin và tư tưởng lưu động nhanh chóng trong cơ cấu của Siemens, giống như kinh mạch của cơ bắp đem lại sức sống cho cơ thể khổng lồ của Siemens, khiến cho người không lồ ngành nghề Siemens này trở nên linh hoạt và nhanh nhạy.

IV. CƠ CHẾ GIAO LƯU CỦA CITI

Phó Tổng giám đốc cao cấp phụ trách công tác hợp tác toàn cầu và nguồn nhân lực của tập đoàn CiTi là Mai-Cơn Xơ-lin từng nói: “Giao lưu, trao đổi những giá trị quan chung, tạo điều kiện cho nhân viên được hưởng quyền lợi thông tin liên quan tới tổ chức công ty, đồng thời tích cực tìm kiếm sự phản hồi của họ giúp chúng tôi tạo ra sức tương trợ phong phú về tình hình hiện nay và tương lai của CiTi. Nhân viên của chúng tôi biết về tổ chức của chúng tôi càng nhiều, thì họ sẽ phục vụ khách hàng, hãng đại lý, cổ đông và khách hàng trên toàn cầu của chúng tôi càng tốt hơn”. Điều này cho thấy tập đoàn CiTi coi trọng việc giao lưu và tiếp xúc với nhân viên tới nhường nào.

“Tiến hành giao lưu với nhân viên một cách cởi mở, thành thực”, đó là nguyên tắc giao lưu của tập đoàn CITi chúng tôi.

Tiến hành giao lưu với 270 ngàn nhân viên của CiTi nằm ở hơn 100 nước trên toàn cầu thông qua các ấn phẩm, đĩa lade và trang Web có khó khăn nhất định, nhưng sự giao lưu cởi mở và thành thực là mặt chủ yếu của nền văn hoá CiTi. Mỗi một chi nhánh cơ quan như bộ phận nghiệp vụ, khu vực, quốc gia của tập đoàn CiTi lần lượt tổ chức thành từng mạng lưới giao lưu nhỏ, hài hoà, khiến cho mạng lưới

giao lưu nội bộ bao trùm khắp toàn cầu của tập đoàn CiTi càng hoàn thiện hơn.

CiTi đã xây dựng kênh giao lưu hoàn thiện. Quan chức khu vực Trung Quốc của ngân hàng CiTi giới thiệu các loại câu lạc bộ, hiệp hội, bao gồm câu lạc bộ sức khỏe, bơi lội, bóng bàn, thường xuyên tổ chức các loại hoạt động, cung cấp cho nhân viên cơ hội giao lưu. Thậm chí phòng nghỉ ngơi, phòng uống nước trà của công ty cũng được tận dụng hết.

Giao lưu trên mạng. Tập đoàn CiTi có bình diện mạng khổng lồ, cung cấp điều kiện có lợi cho nhân viên giao lưu. Việc ứng dụng vệ tinh và phát thanh truyền hình, việc phổ cập thương mại điện tử đã khiến cho việc giao lưu trở nên vô cùng tiện lợi, khiến cho thế giới biến thành một “làng trái đất” nhỏ nhỏ. Mỗi ngày, những động thái, tin tức mới nhất về ban lãnh đạo cao cấp của tập đoàn CiTi, thông qua vệ tinh và phát thanh truyền hình, trên mạng nội bộ của CiTi, hoặc thông qua thư điện tử toàn cầu, truyền tới mỗi một nhân viên của CiTi. Đồng đội của tập đoàn CiTi cảm thấy tự hào sâu sắc vì có thể chủ động đem những thông tin mới nhất của CiTi chia sẻ với nhân viên mà không phải qua những kênh khác.

Thông qua mạng, hòm thư điện tử của mỗi một nhân viên CiTi hàng ngày đều sẽ nhận được thông tin mới nhất do trụ sở chính của CiTi tại Mỹ gửi tới, nói cho nhân viên biết những động thái mới nhất của CiTi. Tin tức hàng ngày đều cập nhật, bảo đảm nhân viên của CiTi trên toàn cầu biết được tình hình phát triển của CiTi trong thời gian ngắn.

Giao lưu từ trên xuống dưới. Người lãnh đạo cao cấp của tập đoàn CiTi thường xuyên tiến hành giao lưu với nhân viên các nơi trên toàn cầu về những vấn đề quan trọng. Đối với những thách thức mà tập đoàn CiTi gặp phải trên phạm vi toàn cầu, tập thể quản lý cao cấp của công ty hàng năm đều bố trí một loạt hội nghị, thảo luận những chủ đề liên quan và trả lời những vấn đề mà nhân viên nêu ra.

CEO của CiTi tại Trung Quốc thường xuyên tiến hành đối thoại với nhân viên. Cứ vài tháng họ lại tổ chức họp, thông qua hình thức như ăn tự chọn để tiến hành giao lưu với nhân viên. CEO sẽ thông báo cho nhân viên những động thái mới nhất của công ty, biểu dương những nhân viên ưu tú và gương người tốt việc tốt.

Tập đoàn CiTi khuyến khích nhân viên trên toàn cầu thông qua cuộc điều tra “Tiếng nói của nhân viên” (VOE, Voice of the Employee) để chia sẻ những suy nghĩ và kiến nghị của họ. Mùa thu năm 2002, trên 129.700 nhân viên CiTi thông qua nghiệp vụ đã hoàn thành cuộc điều tra “Tiếng nói của nhân viên”, 72% được tiến hành thông qua biện pháp điện tử. Cuộc điều tra “Tiếng nói của nhân viên” được tiến hành bằng hình thức giấu tên. Cuộc điều tra do bên bán thứ ba ngoài công ty thu thập câu trả lời của nhân viên, đưa ra phân tích số liệu và kết quả, sau đó nộp báo cáo cho ban quản lý. “Tiếng nói của nhân viên” là phương thức quan trọng để lãnh đạo cấp cao của tập đoàn CiTi hiểu được suy nghĩ của nhân viên, đưa ra những biện pháp để giải quyết kiến nghị và ý kiến mà nhân viên đưa ra.

Phương tiện thông tin đại chúng nội bộ. Trên toàn cầu, tập đoàn CiTi dùng 9 thứ tiếng in báo nhân viên nội bộ, khiến cho các loại thông tin có giá trị của công ty đều được tận dụng. CiTi cung cấp những bài viết công tác, nội dung đề cập từ việc bảo vệ môi trường tới trung tâm chăm sóc nhi đồng, sự đa dạng hoá của nhân viên, và các vấn đề của công chúng trên trang Web CiTi. Qua đó mọi người có thể tìm hiểu được nâng cao thực tiễn nghiệp vụ, tinh thần sáng tạo và biện pháp quản lý công ty của CiTi, như “Citigroup in Asia”, “Citigroup World”..., để nhân viên kịp thời hiểu được các loại thông tin mới nhất cũng như tình hình nghiệp vụ của CiTi tại các nước.

CiTi tại Trung Quốc hàng năm đều tổ chức hội nghị thường niên. Tập đoàn CiTi sẽ cử nhân viên quản lý cao cấp tham gia. Hội nghị thường niên bao gồm biểu diễn văn nghệ, ca múa, bình bầu những diễn

viên nam nữ xuất sắc nhất, trang phục đẹp nhất... Đây là cơ hội để người quản lý cao cấp và nhân viên giao lưu với nhau, CEO sẽ phát biểu với nhân viên. Giữa các nhân viên với nhau có thể thông qua dịp này để làm quen với nhiều đồng nghiệp ở các bộ phận khác, đặt cơ sở cho sự hợp tác với nhau trong công việc sau này.

V. HỆ THỐNG GIAO LƯU Ý KIẾN NHÂN VIÊN CỦA CÔNG TY ĐI-TƠ-NI

Công ty Đi-tơ-ni có hơn 12 ngàn nhân viên ngay từ những năm 80 của thế kỷ XX đã nhận thức được tầm quan trọng của giao lưu ý kiến nhân viên. Qua nhiều năm, đến nay, giao lưu ý kiến nhân viên của công ty Đi-tơ-ni đã hình thành hệ thống tương đối hoàn thiện. Công ty Đi-tơ-ni dựa vào vai trò của hệ thống này để nâng cao năng suất lao động của công ty. Trong cuộc suy thoái kinh tế toàn cầu những năm 80 của thế kỷ XX, năng suất của công ty Đi-tơ-ni mỗi năm tăng với tốc độ bình quân trên 10%, tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên công ty dưới 3%, tỷ lệ lưu động dưới 12%, thấp nhất trong cùng ngành, khiến cho công ty này có thể duy trì được sự phát triển lành mạnh trong hoàn cảnh như vậy.

Công ty Đi-tơ-ni tôn trọng một nguyên tắc như sau: Cá nhân hoặc cơ quan nếu mua cổ phiếu của công ty Đi-tơ-ni, thì có quyền biết được tư liệu tài vụ hoàn chỉnh của công ty, đồng thời nhận được báo cáo định kỳ tư liệu liên quan. Nhân viên trong nội bộ công ty cũng có quyền biết và nhận được những tư liệu tài chính đó, cùng với những tư liệu quản lý chi tiết hơn. Trên cơ sở của nguyên tắc này, công ty Đi-tơ-ni đã xây dựng được một hệ thống “giao lưu ý kiến nhân viên”.

Hệ thống giao lưu ý kiến nhân viên của công ty Đi-tơ-ni chủ yếu chia thành ba phần: Một là hội nghị điều hòa nhân viên; hai là báo cáo chủ quản; ba là đại hội nhân viên.

(1). Hội nghị điều hòa nhân viên

Hội nghị điều hòa nhân viên là hội thảo công khai được tổ chức mỗi tháng một lần, ngay từ những năm 80 của thế kỷ XX, công ty Đi-tơ-ni đã bắt đầu thử thực hiện hội nghị điều hòa nhân viên. Trong hội nghị, nhân viên quản lý và các nhân viên khác họp lại với nhau, công khai thảo luận một số vấn đề mà đôi bên cùng quan tâm. Tại trụ sở chính, các bộ phận và các tổ chức cơ sở của công ty đều tổ chức hội nghị điều hòa. Từ trụ sở chính tới các bộ phận, từng nấc phản ánh tới Chủ tịch hội nghị hiệp hội đại biểu, công ty của cơ quan tối cao. Hội nghị điều hòa nhân viên là hệ thống giao lưu ý kiến hai chiều tiêu chuẩn.

Trước khi mở cuộc họp thảo luận, nhân viên có thể phản ánh, kiến nghị hoặc góp ý kiến trước cho đại biểu nhân viên tham gia hội nghị, các đại biểu sẽ chuyển ý kiến cho các bộ phận quản lý tại hội nghị. Bộ phận quản lý nhân cơ hội đó, giảng giải chính sách và kế hoạch của công ty cho các đại biểu nghe, tiến hành thảo luận rộng rãi giữa đôi bên.

Thế nhưng, muốn làm cho ý kiến của hơn 12 ngàn nhân viên của Đi-tơ-ni được giao lưu đầy đủ, cần phải chia hội nghị điều hòa thành nhiều tầng nấc. Trên thực tế, trong công ty tổng cộng có hơn 90 tổ chức như vậy. Một số vấn đề nếu như không thể giải quyết tại hội nghị điều hòa cơ sở, sẽ từng nấc phản ánh lên trên, cho tới khi có câu trả lời vừa ý mới thôi. Những việc liên quan tới chính sách chung của công ty, thì phải tại hội nghị đại biểu chủ tịch mới có thể quyết định được. Nhân viên quản lý cao cấp tại trụ sở chính cho rằng ý kiến khả thi, thì lập tức có hành động, nếu như cho rằng ý kiến không khả thi, cũng phải giải thích lý do không khả thi cho mọi người. Thời gian họp hội nghị điều hòa nhân viên không có quy định cứng nhắc, được thông báo trên bảng trước đó một tuần. Để bảo đảm ý kiến của nhân viên được nhanh chóng phản ánh lên trên, hội nghị điều hòa nhân viên cơ sở cần được họp

trước.

Ngoài ra, công ty Đi-tơ-ni cũng khuyến khích nhân viên tham gia giao lưu ý kiến với hình thức khác. Công ty đặt ở khắp nơi nhiều hòm thư góp ý, nhân viên có thể viết vào mảnh giấy những vấn đề hoặc ý kiến của mình bất cứ lúc nào và bỏ vào trong hòm thư ý kiến. Để phối hợp với việc thực hiện kế hoạch này, công ty còn đề ra một quy định khen thưởng. Nếu ý kiến của nhân viên được tiếp nhận, có hiệu quả nổi bật, công ty sẽ thưởng hậu hĩnh. Việc thực hiện những biện pháp đó khiến cho công ty nhận được nhiều kiến nghị quý báu qua hòm thư góp ý. Ngoài ra, nếu như nhân viên không thoả mãn với phương thức giao lưu ý kiến gián tiếp này, có thể trực tiếp trao đổi ý kiến với nhân viên quản lý.

(2). Báo cáo chủ quản

Báo cáo chủ quản công ty Đi-tơ-ni có phần giống với báo cáo tài chính cổ đông hàng năm, đại hội cổ đông. Mỗi nhân viên công ty hàng năm đều có thể nhận được một bản báo cáo cuối năm tỉ mỉ của công ty. Bản báo cáo chủ quản này có hơn 20 mục, bao gồm tình hình phát triển của công ty, phân tích bảng biểu tài chính, cải thiện phúc lợi nhân viên, những thách thức công ty gặp phải và trả lời những vấn đề chính mà hội nghị điều hòa đưa ra... Các bộ phận của công ty sau khi nhận được báo cáo của chủ quản mới bắt đầu triệu tập Đại hội nhân viên, giải thích bản báo cáo này.

(3). Đại hội nhân viên

Đại hội nhân viên được họp trong giờ làm việc, mỗi lần không quá 250 người, thời gian khoảng 3 giờ đồng hồ, phần lớn là các bộ phận có quy mô tương đối lớn tham dự. Tổng công ty cử đại biểu tới chủ trì hội nghị, người phụ trách các bộ phận tham gia. Trước tiên chủ tịch báo cáo tình hình tài chính của công ty và các vấn đề liên quan tới quyền lợi của nhân viên như tiền lương, phúc lợi, phân chia lợi nhuận, sau đó sẽ bắt đầu thảo luận kiểu hỏi đáp.

Tại Đại hội nhân viên, những vấn đề liên quan đến cá nhân không được phép đưa ra. Đại hội nhân viên khác với hội nghị điều hòa nhân viên, vấn đề được đưa ra nhất định cần có tính khái quát, khách quan, không phải là vấn đề cá nhân, đại biểu của tổng công ty đều cố gắng trả lời nhanh chóng. Đại hội nhân viên nói chung áp dụng phương thức đưa ra vấn đề từ trước, để có thể chuẩn bị đầy đủ từ trước, thế nhưng Đại hội cũng không từ chối việc đưa ra đề nghị ngay tại chỗ.

Công ty Đi-tơ-ni mỗi năm nói chung tổ chức Đại hội nhân viên tại trụ sở chính khoảng hơn 10 lần, còn ở các bộ phận thì khoảng hơn 100 lần tổ chức Đại hội nhân viên như vậy.

CHƯƠNG VIII

KHÍCH LỆ ĐÚNG CÁCH, THƯỞNG PHẠT CÓ CĂN CỨ, KHEN THƯỞNG ĐÚNG PHƯƠNG PHÁP

I. SỰ PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP KHÔNG THỂ TÁCH RỜI KHEN THƯỞNG KHÍCH LỆ

Sự phát triển của doanh nghiệp không thể tách rời khỏi nhân viên. Nhân viên là tài sản của doanh nghiệp. Trong quản lý doanh nghiệp, người quản lý nếu biết huy động đầy đủ sức sáng tạo và tính tích cực của nhân viên, sẽ khiến cho nhân viên thực sự hoà mình vào doanh nghiệp, phát huy được hết và khả năng giá trị của họ. Vì vậy, doanh nghiệp nhất định phải coi trọng việc khen thưởng, khích lệ đối với nhân viên, đồng thời xây dựng một cơ chế khen thưởng khích lệ hoàn thiện.

Vậy thì khen thưởng khích lệ là gì? Bản thân nó là một thuật ngữ trong tâm lý học chỉ quá trình tâm lý khơi dậy hành vi của con người. Nhưng khái niệm khen thưởng khích lệ này dùng trong quản lý là để chỉ việc khơi dậy động cơ làm việc của nhân viên, tức là dùng các phương pháp hữu hiệu để huy động tính tích cực và tính sáng tạo của nhân viên, làm cho nhân viên nỗ lực hoàn thành nhiệm vụ của tổ chức, thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Vì vậy, mục đích căn bản nhất của việc doanh nghiệp thực hiện cơ chế khen thưởng khích lệ là khơi dậy một cách đúng đắn động cơ làm việc của nhân viên, khiến cho họ coi việc thực hiện mục tiêu của tổ chức cũng như thực hiện nhu cầu của bản thân, tăng cường độ vừa ý, từ đó khiến cho tính tích cực và tính sáng tạo của họ tiếp tục được duy trì và phát huy. Vì vậy có thể nói việc vận dụng cơ chế khen thưởng khích lệ có hiệu quả hay không cũng trở thành một vấn đề rất quan trọng mà các doanh nghiệp đều gặp phải.

500 công ty hàng đầu xuất sắc đều ra sức xây dựng cơ chế khen thưởng khích lệ một cách có hệ thống, thông qua các biện pháp và phương pháp hữu hiệu, kết hợp giữa biện pháp và mục đích, thay đổi mô thức tư duy, xây dựng một hệ thống khen thưởng khích lệ mở cửa thích ứng với đặc điểm doanh nghiệp, đặc điểm thời đại và nhu cầu của nhân viên, khiến cho doanh nghiệp của họ đứng vững trong cạnh tranh thị trường khốc liệt. Nói một cách cụ thể, 500 doanh nghiệp hàng đầu thế giới đã áp dụng những phương pháp khen thưởng khích lệ chủ yếu như sau:

(1). Khen thưởng khích lệ vật chất cần kết hợp với khen thưởng khích lệ tinh thần

Khen thưởng khích lệ vật chất là biện pháp kích thích thông qua vật chất, khơi dậy tính tích cực làm việc của nhân viên. Hình thức thể hiện chủ yếu gồm khen thưởng khích lệ thuận và khen thưởng khích lệ ngược. Khen thưởng khích lệ thuận như phát lương, tiền thưởng, trợ cấp, phúc lợi; còn khen thưởng khích lệ ngược như phạt tiền... Nhu cầu vật chất là nhu cầu hàng đầu của con người, và là động cơ chính để mọi người thực hiện mọi hoạt động xã hội. Vì thế, khen thưởng khích lệ vật chất là mô hình chủ yếu của khen thưởng khích lệ, cũng là mô hình khích lệ mà hiện nay trong nội bộ các doanh nghiệp áp dụng phổ biến.

Tuy nhiên, cũng không thể một mực cho rằng chỉ cần phát đủ tiền thưởng thì có thể huy động được tính tích cực của nhân viên. Chú ý một chút chúng ta sẽ phát hiện thấy, trong thực tiễn, không ít đơn vị trong quá trình sử dụng khen thưởng khích lệ vật chất, tiêu phí không ít, mà vẫn không đạt được mục

đích mong muốn, tính tích cực của nhân viên không cao, ngược lại bỏ lỡ mất cơ hội phát triển của tổ chức. Chẳng hạn như một số doanh nghiệp trong khen thưởng khích lệ vật chất, để tránh mâu thuẫn đã thực hiện nguyên tắc bình quân. Phương pháp phân phối theo chủ nghĩa bình quân này kỳ thực vô cùng bất lợi cho việc khuyến khích tinh thần sáng tạo của nhân viên, thậm chí làm tiêu tan tính tích cực của nhân viên.

Con người ngoài nhu cầu về vật chất, có nhu cầu về mặt tinh thần, nhà quản lý học người Mỹ Tom Peter từng chỉ ra: “Trọng thưởng có thể đem lại tác dụng phụ, bởi vì tiền thưởng cao sẽ khiến cho người ta bùng bít thông tin lẫn nhau, ảnh hưởng tới công việc, nề nếp của toàn xã hội. Doanh nghiệp chỉ dùng khen thưởng khích lệ vật chất không thôi chưa chắc đã có tác dụng, cần phải kết hợp giữa khen thưởng khích lệ vật chất với khen thưởng khích lệ tinh thần thì mới có thể thực sự huy động được tính tích cực của đông đảo nhân viên. Muốn kết hợp được hai điều đó cần chú ý tới mấy mặt dưới đây:

(a). Xây dựng nền văn hoá doanh nghiệp thích hợp với đặc điểm của doanh nghiệp mình. Trong một chừng mực nhất định quản lý chính là dùng nền văn hoá nhất định để tạo dựng con người, văn hoá doanh nghiệp là một cơ chế quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực, chỉ khi văn hoá doanh nghiệp thực sự hoà vào giá trị quan của mỗi một cá nhân nhân viên, thì họ mới có thể coi mục tiêu của doanh nghiệp là mục tiêu phấn đấu của mình. Vì vậy, quản lý bằng nền văn hoá mà nhân viên thừa nhận, có thể tạo động lực cho sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

(b). Đề ra cơ chế khen thưởng khích lệ chính xác, công bằng. Khen thưởng khích lệ trước tiên thể hiện nguyên tắc công bằng, cần đưa ra một chế độ được đa số mọi người thừa nhận, trên cơ sở trung cầu ý kiến của nhân viên, công bố, công khai, thực hiện nghiêm túc theo chế độ và kiên trì; tiếp đến cần kết hợp với chế độ sát hạch, như thế có thể khơi dậy ý thức cạnh tranh của nhân viên, khiến họ nỗ lực làm việc, phát huy hết tiềm năng của mình. Tóm lại, khi đề ra chế độ khen thưởng cần thể hiện tính khoa học, đạt tới công việc chi tiết hoá, doanh nghiệp cần phải phân tích, thu thập một cách hệ thống những thông tin liên quan tới khen thưởng khích lệ, tìm hiểu toàn diện nhu cầu của nhân viên và chất lượng công việc tốt xấu, không ngừng căn cứ vào sự thay đổi của tình hình để đề ra những chính sách tương ứng.

(c). Vận dụng tổng hợp nhiều loại cơ chế khen thưởng khích lệ. Doanh nghiệp có thể căn cứ vào đặc điểm của doanh nghiệp mình để áp dụng những cơ chế khen thưởng khích lệ khác nhau, chẳng hạn như có thể vận dụng “khen thưởng khích lệ công việc”, cố gắng đặt nhân viên vào vị trí thích hợp với họ,, và nếu có thể luân chuyển một chút công việc nhằm tăng cảm giác mới mẻ cho nhân viên, giao cho họ công việc có tính thách thức lớn hơn, tạo nên lòng nhiệt tình và tính tích cực của nhân viên đối với công việc. Một nhà doanh nghiệp nổi tiếng Nhật Bản khi trả lời “thù lao công việc là gì” đã chỉ ra “thù lao công việc chính là bản thân công việc”, có thể thấy “khen thưởng khích lệ công việc” phát huy vai trò quan trọng khơi dậy tính tích cực của nhân viên; tiếp đến có thể vận dụng “khen thưởng khích lệ tham gia”, thông qua tham gia, hình thành cảm giác quy thuộc, cảm giác thừa nhận của nhân viên đối với doanh nghiệp, có thể làm thoả mãn hơn lòng tự tôn và nhu cầu thực hiện cái tôi; còn có thể vận dụng “khen thưởng khích lệ vinh dự”. Hiện nay phương thức khen thưởng khích lệ vinh dự được áp dụng tương đối phổ biến trong các doanh nghiệp. Đây là một phương pháp tương đối hiệu quả. Chẳng hạn, công ty IBM của Mỹ có một “câu lạc bộ 100%”, khi nhân viên hoàn thành nhiệm vụ hàng năm của mình sẽ được phê chuẩn thành thành viên “câu lạc bộ 100%”. Nhân viên đó và người nhà của anh ta sẽ được mời tham gia các cuộc mít-tinh long trọng. Kết quả, những nhân viên của công ty đều đề ra mục tiêu là giành được tư cách hội viên “câu lạc bộ 100%” để có được vinh dự ấy. Biện pháp khen thưởng khích lệ này đã tận dụng một cách hữu hiệu nhu cầu vinh dự của nhân viên, thu được hiệu quả khen

thường khích lệ tốt. Trên thực tế phương thức khen thưởng khích lệ rất đa dạng phong phú, chủ yếu là áp dụng phương thức phù hợp với bối cảnh và đặc trưng của doanh nghiệp, đồng thời đề ra chế độ tương ứng, xây dựng nền văn hoá doanh nghiệp hợp lý, vận dụng các phương thức khen thưởng khích lệ khác nhau như vậy thì nhất định sẽ khơi dậy tính tích cực và tính sáng tạo của nhân viên, khiến cho doanh nghiệp phát triển hơn nữa.

(2). Xây dựng và thực thi cơ chế khen thưởng khích lệ nhiều cách, nhiều tầng nấc

Hình thức khen thưởng khích lệ của tập đoàn Liên Tưởng có thể đem lại nhiều gợi mở cho chúng ta, trong đó thực thi cơ chế khen thưởng khích lệ nhiều tầng nấc là một trong những bí quyết khiến cho Liên Tưởng tạo nên kỳ tích. Tập đoàn Liên Tưởng luôn luôn cho rằng cơ chế khen thưởng khích lệ là một hệ thống mở cửa vĩnh viễn, không ngừng thay đổi cùng với sự thay đổi của thời đại, môi trường, hình thức thị trường. Điều này trước tiên thể hiện ở việc Liên Tưởng có những cơ chế khen thưởng khích lệ khác nhau trong những thời kỳ khác nhau. Với những con người thế hệ đầu của Liên Tưởng những năm 80 của thế kỷ XX công ty chủ yếu chú trọng bồi dưỡng tinh thần tập thể của họ và thoả mãn cơ bản đời sống vật chất. Khi bước vào thập kỷ 90 của thế kỷ XX, những con người Liên Tưởng thế hệ mới có yêu cầu vật chất cao hơn, ý thức về cái tôi cũng mạnh hơn. Xuất phát từ những đặc điểm đó, Liên tưởng đã đề ra những phương án khen thưởng khích lệ mới, hợp lý, hiệu quả, đó là thêm một chút không gian, cải tiến một chút biện pháp. Căn cứ vào đặc điểm phát triển của doanh nghiệp khoa học kỹ thuật khích lệ bằng nhiều cách như: để cho tiền lương và tiền thưởng của những nhân viên nghiệp vụ và nhân viên tiêu thụ có thành tích nổi bật cao hơn nhiều so với cấp trên của họ. Điều này sẽ khiến cho họ yên tâm với công việc hiện nay, không cần phải lao tâm khổ tứ phát triển lên cương vị lãnh đạo. Họ cũng thoát khỏi suy nghĩ rằng chỉ có làm quan mới có thể thể hiện giá trị bản thân. Họ sẽ nghĩ rằng làm một nhân viên thiết kế và nhân viên bán hàng thành công cũng có thể thể hiện được giá trị của bản thân. Như vậy, họ sẽ dốc hết tinh thần, sức lực và tài hoa của mình vào công việc thích hợp với mình nhất, từ đó tạo ra hiệu quả công việc và thành tích công tác lớn nhất. Tập đoàn Liên tưởng luôn luôn cho rằng chỉ khích lệ một đường chạy nhất định sẽ vô cùng chật chội, nhất định cần khích lệ nhiều đường chạy, như thế mới có thể khiến cho nhân viên thật sự yên tâm làm việc ở vị trí thích hợp nhất với mình. Tiếp đến là cần nghĩ cách tìm hiểu cái mà nhân viên cần là gì, phân biệt rõ cái nào là hợp lý và cái nào không hợp lý; cái nào là chủ yếu và cái nào là thứ yếu; cái nào hiện nay có thể đáp ứng được và cái nào sau này cố gắng mới có thể làm được. Tóm lại cơ chế khen thưởng khích lệ của Liên tưởng chủ yếu là kết hợp giữa phương pháp và mục đích của khen thưởng khích lệ, từ đó đạt tới tính nhất trí giữa biện pháp và hiệu quả của nó. Biện pháp khen thưởng khích lệ mà họ áp dụng rất đa dạng phong phú và linh hoạt, căn cứ vào công việc khác nhau, con người khác nhau, tình hình khác nhau để đề ra những chế độ khác nhau, chứ không thể là một chế độ kéo dài từ đầu đến cuối.

(3). Xem xét kỹ tới sự khác biệt cá thể của nhân viên, thực hiện chế độ khen thưởng khích lệ khác nhau

Mục đích của khen thưởng khích lệ là để nâng cao tính tích cực làm việc của nhân viên, vậy thì nhân tố chủ yếu ảnh hưởng tới tính tích cực làm việc có: tính chất công việc, hành vi lãnh đạo, phát triển cá nhân, quan hệ giao tiếp, thù lao, phúc lợi và môi trường làm việc, những nhân tố đó có ảnh hưởng khác nhau đối với những doanh nghiệp khác nhau.

Vì vậy, doanh nghiệp cần căn cứ vào loại hình và đặc điểm khác nhau để đề ra cơ chế khen thưởng khích lệ. Ngoài ra, khi đề ra cơ chế khen thưởng khích lệ nhất định cần tính tới sự khác biệt cá thể: chẳng hạn nhân viên nữ thường coi trọng thù lao, còn nam giới thì chú trọng sự phát triển của doanh nghiệp và bản thân hơn; về mặt tuổi tác cũng có sự khác biệt, nói chung nhân viên độ tuổi từ 20 - 30 ý

thực tự chủ mạnh, đòi hỏi điều kiện làm việc cao, vì vậy hiện tượng “chuyên chỗ làm” xảy ra thường xuyên, còn nhân viên ở độ tuổi từ 31 - 45 thì do các nguyên nhân như gia đình nên thường bằng lòng với hiện trạng, về văn hoá, người có trình độ học vấn càng cao càng chú trọng tới việc thể hiện giá trị bản thân, lợi ích vật chất, nhưng phần nhiều họ coi trọng sự thoả mãn về mặt tinh thần như môi trường làm việc, hứng thú làm việc, điều kiện làm việc... Họ theo đuổi sự thoả mãn tinh thần trên cơ sở nhu cầu cơ bản được bảo đảm. Những người có trình độ học vấn thấp thì trước tiên chú trọng tới sự thoả mãn nhu cầu cơ bản. Về chức vụ, nhu cầu của nhân viên quản lý và nhân viên bình thường cũng có sự khác nhau, vì vậy khi đề ra cơ chế khen thưởng khích lệ, doanh nghiệp nhất định cần tính tới đặc điểm của doanh nghiệp và sự khác biệt cá thể của nhân viên, như thế mới có thể thu được hiệu quả khích lệ lớn nhất.

(4). Hành vi của người quản lý doanh nghiệp là nhân tố quan trọng ảnh hưởng tới sự thành bại của chế độ khen thưởng khích lệ

Hành vi của người quản lý doanh nghiệp vô cùng quan trọng đối với sự thành bại của chế độ khen thưởng khích lệ, trước tiên là người quản lý doanh nghiệp cần phải liêm khiết. Tiếp đến là cần công bằng không thiên vị, không bỏ nhiệm người vì tình thân; cần thường xuyên tiến hành giao lưu với nhân viên, tôn trọng ủng hộ cấp dưới, cần cố gắng biểu dương đối với những thành tích của nhân viên, trong doanh nghiệp xây dựng tư tưởng quản lý lấy con người làm gốc, tạo môi trường làm việc tốt cho nhân viên; quản lý doanh nghiệp còn cần đưa ra tấm gương cho nhân viên, thông qua thể hiện kỹ thuật làm việc, nghệ thuật quản lý, năng lực làm việc và ý thức nghề nghiệp tốt của mình, bồi dưỡng sự kính trọng đối với bản thân của cấp dưới, từ đó tăng cường sức tập hợp của doanh nghiệp. Tóm lại người quản lý doanh nghiệp cần chú trọng tới giao lưu tình cảm với nhân viên, khiến nhân viên có thể thực sự thoả mãn tâm lý và thực hiện giá trị trong công việc tại doanh nghiệp.

II. CƠ CHẾ KHEN THƯỞNG KHÍCH LỆ KHÁC BIỆT CỦA GALANT

Đối với những nhân viên khác nhau, Galant áp dụng sách lược và phương pháp khen thưởng khích lệ khác nhau. Đối với những nhân viên làm việc ở cơ sở, chủ yếu áp dụng phương pháp khen thưởng khích lệ vật chất có tính cứng. Còn đối với nhân viên quản lý trung, cao cấp, thì càng chú trọng tới sách lược khen thưởng khích lệ lâu dài kết hợp giữa vật chất và tinh thần.

Thu nhập của công nhân ở cơ sở gắn liền với thành quả lao động. Kết quả sát hạch của đơn vị sở tại, vừa khích lệ cá nhân cố gắng, lại khích lệ cả nhóm hình thành sức mạnh đồng đội. Quy tắc, quá trình và kết quả sát hạch của nhân viên cơ sở đều có bảng thông báo cỡ lớn, ghi rõ ràng tình hình hoàn thành nhiệm vụ công tác và kết quả sát hạch của các ca nhóm sản xuất và mỗi một công nhân. Đối với ca nhóm sản xuất, thì cần sát hạch tình hình hoàn thành nhiều chỉ tiêu như chất lượng, sản lượng, giá thành, sản xuất an toàn của nó, đồng thời ghi rõ số giờ làm, số sản phẩm hoàn thành, thời gian làm thêm giờ, mục thưởng phạt của mỗi một công nhân. Căn cứ vào những kết quả sát hạch đó, mỗi một người đều có thể tính rõ được mình sẽ được lĩnh bao nhiêu, người khác mạnh ở điểm nào, cần cải tiến chỗ nào. Dựa vào hệ thống quản lý sát hạch nghiêm ngặt, công bằng này, “Galant” đã huy động được một cách hữu hiệu tính tích cực làm việc của hàng chục phân xưởng và hàng vạn công nhân.

Đối với người quản lý trung, cao cấp, Galant nhấn mạnh dùng ý nghĩa và thách thức của bản thân công việc, không gian phát triển tương lai, bầu không khí làm việc tín nhiệm tốt đẹp để khích lệ họ. sắp xếp cương vị công tác của Galant tương đối tinh giản, phạm vi chức trách của mỗi cương vị công tác rất rộng, điều này vừa cung cấp cho nhân viên một sân khấu lớn, có thể mặc sức phát huy tài năng của

mình, đồng thời cũng cho họ áp lực và trách nhiệm.

Đối với những người quản lý, Galant chỉ phát tiền lương hàng tháng vài ngàn (đô la), và đặt trọng điểm khen thưởng khích lệ vào năm tài chính. Họ kết hợp giữa biểu hiện thành tích chính thể, tình hình lợi nhuận và tiền lương của người quản lý của Galant lại với nhau, cùng tham gia phân phối giá trị thặng dư, từ đó khiến cho những người quản lý và doanh nghiệp hình thành cộng đồng lợi ích lâu dài, từ đó phát huy tinh thần làm chủ của họ; ngoài ra, họ áp dụng các phương thức như thưởng cuối năm, tặng cổ phiếu, tham gia cổ phần góp vốn, khích lệ những người quản lý ưu tú dần dần từng nấc. Đối với tất cả những người quản lý sát hạch đủ tiêu chuẩn, đều sẽ có tiền thưởng cuối năm với số lượng khác nhau, ngoài ra còn công khai bình bầu những người quản lý ưu tú, tham gia phân phối quỹ thưởng dự trữ của công ty. Quỹ thưởng này được lấy ra từ lợi nhuận của công ty, trong đó số người quản lý ưu tú nhất thì được tặng cổ phiếu của năm sau, không cần chi trả tiền mặt để mua cổ phần công ty, có thể tham gia vào phân chia lợi nhuận với tỷ lệ nhất định vào năm sau với công ty. Như thế qua vài lần sát hạch cuối năm, những người quản lý cao cấp được đề bạt lên tới tầng lớp hạt nhân của công ty có thể mua cổ phần của công ty, trở thành cổ đông chính thức của công ty. Hiện nay, đã có hơn 50 người quản lý trung, cao cấp có cổ phần của “Galant” (cổ phần vốn), có hơn 70 người quản lý có cổ phần thưởng. Điều này đã hình thành một lực lượng nòng cốt có lợi ích thống nhất cao với công ty trên các mặt trận sản xuất của Galant.

Thông qua khen thưởng khích lệ từng tầng nấc, không ngừng bồi dưỡng, đồng hoá, lựa chọn như vậy, Galant đã xây dựng được một đội ngũ hạt nhân có độ trung thành cao, sức chiến đấu mạnh, là động lực của sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

III. CẢI CÁCH THỂ CHẾ KHEN THƯỞNG KHÍCH LỆ CỦA MICROSOFT

(1). Cải cách hệ thống tiền lương

Tại buổi họp báo trên điện thoại được tổ chức vào lúc 1 giờ 30 chiều ngày 8 tháng 7 năm 2003, tổng giám đốc Microsoft Ban-mo đã tuyên bố với báo giới hủy bỏ chế độ quyền cổ phần có kỳ hạn đã được thực hiện 17 năm, và chuyển sang phương thức khen thưởng khích lệ dài hạn lấy khen thưởng khích lệ cổ phiếu có tính hạn chế làm chính, quyền sở hữu của cổ phiếu khen thưởng sẽ chuyển giao cho nhân viên sau 5 năm. Đồng thời thực hiện hệ thống sát hạch thành tích của người lãnh đạo cao cấp của công ty. Độ hài lòng của khách hàng được đưa vào chỉ tiêu sát hạch trọng điểm, đồng thời bầu ra người phụ trách cấp tổng thanh tra chuyên môn phụ trách việc quản lý độ hài lòng của khách hàng và đối tác hợp tác tại các công ty trên toàn cầu. Cuộc cải cách hệ thống khen thưởng khích lệ tiền lương trên toàn cầu của Microsoft đã bắt đầu.

Cuộc cải cách phương thức khen thưởng khích lệ dài hạn đổi từ quyền cổ phiếu có kỳ hạn thành khen thưởng khích lệ cổ phiếu và hệ thống sát hạch thành tích của Microsoft, ở mức sâu hơn làm thay đổi chiến lược phát triển công ty của Microsoft. Thực chất của việc này là công ty căn cứ vào chiến lược phát triển khác nhau trong những giai đoạn khác nhau để tiến hành điều chỉnh đối với hệ thống tiền lương, thúc đẩy chiến lược phát triển của công ty một cách tốt hơn.

Một phó tổng giám đốc của công ty Microsoft (tại Trung Quốc) nói: “Chúng tôi gần như đồng thời với cuộc họp báo nhận được thông báo bằng thư điện tử do trụ sở chính ở Mỹ gửi tới.” Ngay từ khoảng tháng 3, tháng 4 năm 2002, cuộc điều tra đối với hệ thống tiền lương của Microsoft do bộ phận nguồn nhân lực của công ty toàn cầu của Microsoft phụ trách đã đang được tiến hành. Phương án cải cách lần này được xây dựng trên cơ sở điều tra và tư vấn nhiều bên.

Trong cơ cấu tiền lương nhân viên của Microsoft trước đây chủ yếu bao gồm tiền lương cơ bản, tiền thưởng, phân chia lợi nhuận hàng năm, kế hoạch mua cổ phiếu nhân viên, bổ sung phúc lợi 401 (K), các nội dung phúc lợi khác như bảo hiểm y tế, sức khỏe, nhân thọ, tàn tật do lao động... Kể từ khi Nasdag niêm yết trên thị trường chứng khoán năm 1982 tới nay, Microsoft là một trong những công ty thực hiện phương thức khen thưởng khích lệ lâu dài lấy quyền cổ phiếu có kỳ hạn làm chính, trong thập kỷ 90 của thế kỷ XX Nasdag vươn lên nhanh chóng, quyền cổ phiếu có kỳ hạn đã khiến cho gần một ngàn nhân viên của Microsoft trở thành triệu phú thậm chí tỷ phú.

Quyền cổ phiếu có kỳ hạn chắc chắn là phương thức chủ yếu khen thưởng khích lệ dài hạn đối với tầng lớp quản lý và nhân viên trong cơ cấu quản lý của các công ty Bắc Mỹ hiện nay. Căn cứ vào báo cáo điều tra của công ty nguồn nhân lực của Mỹ, trong 350 công ty tiếp nhận điều tra năm 2002 có 295 công ty ban cho tầng lớp quản lý quyền cổ phiếu có kỳ hạn, còn năm 2001 có 314 doanh nghiệp làm như vậy.

Kế hoạch cổ phiếu của công ty Microsoft được sửa đổi năm 2001, đã coi khen thưởng khích lệ cổ phiếu là một phương thức khen thưởng khích lệ đặc biệt, nhưng trước đó chỉ là phương thức khen thưởng khích lệ “kiểu quý tộc” nhằm vào những nhân viên quản lý cao cấp có chức vụ từ phó tổng giám đốc trở lên. Sau hơn một năm điều tra và luận chứng, Microsoft chính thức nén đau hạ quyết tâm, xoá bỏ quyền cổ phiếu có kỳ hạn, bình dân hoá khen thưởng khích lệ cổ phiếu.

Nguyên nhân chính của việc Microsoft tiến hành đợt cải cách lớn lần này là sự xuất hiện của cơn thủy triều bọt khoa học kỹ thuật cao, Nasdag liên tục tụt xuống khiến cho giá trị thị trường của Microsoft trong vòng một đêm từ hơn 600 tỷ giảm xuống còn hơn 300 tỷ. Tai hại của quyền cổ phiếu có kỳ hạn đã bùng chốc hiện rõ. Như thế có thể đem lại vấn đề là, chẳng hạn, giá cổ phiếu trong ngày một nhân viên nào đó nhận được quyền cổ phiếu 100 cổ phiếu là 10 đôla, căn cứ vào bảng thời gian quy đổi quyền cổ phiếu có kỳ hạn, một năm sau nhân viên đó có thể đổi được 1/8 trong số đó, tức 12,5 cổ phiếu (sau đó cứ nửa năm lại dần dần đổi được 1/8), giả thiết giá cổ phiếu của ngày sau đó một năm từ 10 đôla tăng lên đến 20 đôla, quyền cổ phiếu quy đổi được của nhân viên đó sau một năm có thể thu được món lợi tiền mặt 12,5 X (20- 10), thế nhưng, nếu như cổ phiếu sau một năm còn chưa được 10 đôla, quyền cổ phiếu có kỳ hạn quy đổi sẽ giảm đi.

Chế độ quyền cổ phiếu có kỳ hạn vốn dĩ có thể gắn chặt lợi ích của nhân viên và công ty lại với nhau cũng bị thách thức, giá cả thực hiện của quyền cổ phiếu của nhân viên gia nhập vào Microsoft những năm gần đây nhất cao hơn giá cổ phiếu hiện nay của Microsoft, quyền cổ phiếu có kỳ hạn cũng đã trở thành séc không, tác dụng khen thưởng khích lệ cũng theo đó tan biến.

Đối với một công ty mô hình tri thức như Microsoft thì tính sáng tạo và mức độ yêu nghề của nhân viên là động lực để công ty phát triển. Nếu như hệ thống tiền lương không đạt tới tác dụng khích lệ, thì cần phải thực hiện cải cách, Microsoft cho rằng hệ thống tiền lương cần phải đồng bộ với thị trường và môi trường kinh doanh.

Ngoài ra, việc nhân viên quản lý cao cấp làm ăn giả dối lộ ra sau sự kiện Ên-rơn, kích thích sự kỳ vọng của thị trường cổ phiếu đối với cổ phiếu công ty nhằm thực hiện quyền lợi cũng là một biểu hiện của vấn đề của chế độ quyền cổ phiếu có kỳ hạn, và việc này cũng có ảnh hưởng rất lớn khiến cho Microsoft phải đưa ra quyết định từ bỏ quyền cổ phiếu có kỳ hạn.

Song song với tuyên bố kết thúc chế độ quyền cổ phiếu có kỳ hạn, Ban-mo cũng bày tỏ, Microsoft đang bàn bạc thực hiện kế hoạch thu mua lại cổ phiếu, uỷ thác cho cơ quan tài chính tiền tệ bên thứ ba thu mua lại những quyền cổ phiếu có kỳ hạn “ngâm” đã phát ra. Microsoft sẽ bắt đầu chi trả hoa hồng

của cổ phiếu trong đó bao gồm cả quyền nhận mua cổ phiếu đã phát ra, người đầu tư đều hy vọng đổi giá trị của chúng. Tập đoàn Moóc-gan được coi là cơ quan tài chính tiền tệ bên thứ ba mà Microsoft uỷ thác qua đồn đại, về sau điểm này đã được chứng thực. Những nhân viên có được quyền cổ phiếu có kỳ hạn có giá trị thi hành (giá cả cổ phiếu mua vào của quyền cổ phiếu thi hành ước định) cao hơn trước hoặc “quyền cổ phiếu có kỳ hạn ngầm” sẽ có thể bán quyền cổ phiếu có kỳ hạn cho tập đoàn Moóc-gan để đổi lấy tiền mặt theo giá cả ước định.

(2). Cải cách hệ thống thành tích hiệu quả

Nếu việc chuyển chế độ quyền cổ phiếu có kỳ hạn thành chế độ khen thưởng khích lệ cổ phiếu chỉ là một phương thức khen thưởng khích lệ lâu dài trong hệ thống tiền lương, vậy thì cải cách hệ thống sát hạch thành tích hiệu quả lại quyết định tiêu chuẩn chi trả.

Song song với việc tuyên bố thực hiện chế độ khen thưởng khích lệ cổ phiếu, hệ thống sát hạch tiền lương của lãnh đạo cấp cao của Microsoft cũng đã được tiến hành điều chỉnh, chỉ tiêu sát hạch chủ yếu là sát hạch thành tích và mức độ hài lòng của khách hàng. Microsoft giới thiệu, trước đó, gần 20 chỉ tiêu chính sát hạch thành tích mà Microsoft đặt ra đều tập trung vào mặt thành tích, còn sau tháng 7, trong 600 người quản lý cao cấp trên toàn cầu, 50% là sát hạch thành tích, 50% là sát hạch mức độ hài lòng của khách hàng.

Trước đó, sát hạch mức độ hài lòng của khách hàng được Microsoft thực hiện theo chế độ phủ quyết một phiếu. Gọi là “chế độ phủ quyết một phiếu” tức là nếu như sát hạch mức độ hài lòng của khách hàng không đạt, thì sát hạch thành tích của cả quý đó sẽ bị xác định là chưa đạt, thành tích sát hạch có tốt đến mấy cũng vô ích.

Như thế, tại Microsoft đã hình thành hai hệ thống sát hạch thành tích hiệu quả, một là sát hạch thành tích vốn có của công ty, do người phụ trách bộ phận và bộ phận nguồn nhân lực phụ trách; hai là điều tra mức độ hài lòng của khách hàng do cơ quan bên thứ ba do bộ phận quản lý mức độ hài lòng của khách hàng và đối tác hợp tác của công ty trên toàn cầu tiến hành. Điểm số sát hạch hai mặt này của ban quản lý công ty có được từ lũy kế số điểm thành tích của tất cả nhân viên của bộ phận mà người đó quản lý và mức độ hài lòng của khách hàng.

Vào tháng 7 năm 2003, cơ quan bên thứ ba mà Microsoft uỷ thác đã thông báo cho các nhân viên biết chỉ tiêu chi tiết của mức độ hài lòng của khách hàng của các bộ phận. “Nhưng cơ quan bên thứ ba sẽ áp dụng phương thức như thế nào để tiến hành khảo sát, sẽ tiến hành khảo sát vào lúc nào, chúng tôi cũng hoàn toàn không biết.” Người phát ngôn của công ty Microsoft (tại Trung Quốc) Mã Đào nói.

“Kiểu phương thức sát hạch thành tích hiệu quả này có thể thể hiện sự công bằng và công khai ở mức độ tối đa.” Chuyên gia vấn đề tiền lương của công ty tư vấn Han-oét (tại Trung Quốc) là Bàn Cẩm Phong khen ngợi.

“Mục đích căn bản của việc Microsoft tiến hành cải cách đối với hệ thống tiền lương lần này là hy vọng Microsoft có thể tạo ra từ trường nhân tài bằng giá thành chi trả hợp lý nhất, thu hút và giữ lại nhân viên một cách tốt hơn.” Một người phụ trách của công ty Microsoft toàn cầu nói, “Chúng tôi thông qua trả cho nhân viên cổ phiếu thực sự và duy trì kích thích kinh tế lâu dài, để cho nhân viên tham gia vào sự phát triển của công ty với vai trò người chủ, để cho khoản thu của nhóm quản lý cao cấp tỷ lệ thuận với mức độ hài lòng của khách hàng chủ yếu, đây là cách làm tốt.”

(3). Tái tạo Microsoft

Trong thư nội bộ gửi cho tất cả các nhân viên trên toàn cầu vào ngày 8 tháng 7 năm 2003, Ban-mo

viết: “Kế hoạch có tính mở mang này lại một lần nữa minh chứng những cam kết mà chúng tôi đưa ra, tạo môi trường làm việc để nhân viên phát huy tiềm năng tối đa, để những cống hiến cá nhân và giá trị của sự nỗ lực tập thể nhận được sự thừa nhận xứng đáng”.

“Cái mà cải cách trong hệ thống tiền lương lần này của Microsoft thể hiện thực chất là việc xác định sách lược phát triển mới của công ty trong giai đoạn phát triển mới”. Bàn cảm Phong phân tích.

Đối với những chuyên gia quản lý nguồn nhân lực, quản lý nguồn nhân lực có tính chiến lược là yêu cầu cao nhất trong quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Bộ phận nguồn nhân lực có trách nhiệm đưa ra sự ủng hộ hữu hiệu nhất đối với phát triển chiến lược của công ty, thu hút, khai thác và giữ lại những nhân tài mà công ty cần, đồng thời biết trở thành cơ quan dự báo và tư vấn cho sự phát triển chiến lược của công ty.

Kể từ năm 2003 đến nay, công ty toàn cầu Microsoft đã bắt đầu tiến hành điều chỉnh đối với sách lược phát triển nghiệp vụ toàn cầu, “nhằm duy trì sự phát triển lâu dài của công ty”. Trong tháng 4, Microsoft tuyên bố bộ phận thị trường và nghiệp vụ sẽ phân chia thành 7 bộ phận sự nghiệp lớn căn cứ theo sản phẩm. Đồng thời, bộ phận dịch vụ khách hàng bắt đầu tiến hành phân chia theo ngành nghề, nhằm bảo đảm tính chuyên nghiệp của dịch vụ.

Tháng 6 năm 2003, Microsoft tuyên bố một loạt điều lệ mới và quy tắc mới về các mặt giao tiếp nội bộ và quy trình, nhằm bảo đảm mức độ hài lòng của khách hàng và đối tác hợp tác. Còn trong tháng 7, Microsoft lại liệt kê ra những mục tiêu ưu tiên cải thiện trọng điểm, như nâng cao hiệu suất liên lạc và giao lưu với khách hàng, nâng cao hiệu suất giao lưu nội bộ, nhằm đón lấy những cạnh tranh và thách thức mới, nhất là trong cạnh tranh với Linux.

Các nhà phân tích cho rằng “Đối với Microsoft, thách thức của giai đoạn hiện nay không phải là ở chỗ cố gắng giành lấy khách hàng như thế nào, mà là ở chỗ làm thế nào giữ được khách hàng đã có, ngăn ngừa việc bị những đối thủ cạnh tranh giành mất khách hàng, nhất là những khách hàng lớn.”

Trong bối cảnh chiến lược “phòng thủ” này, cải cách và điều chỉnh hệ thống tiền lương là cần thiết.

Microsoft cho rằng, mọi chiến lược muốn được thực hiện đều cần phải có, một hệ thống tiền lương chắc chắn. Đó là một trong những công cụ hữu hiệu nhất.

IV. KHEN THƯỞNG KHÍCH LỆ NỘI BỘ CỦA MOTOROLA

Để khai thác tiềm năng của nhân viên một cách tối đa, Motorola tiến hành đánh giá thành tích một cách khoa học đối với biểu hiện công tác của nhân viên, áp dụng nhiều loại biện pháp đãi ngộ vật chất và tinh thần, trong đó bao gồm nhiều phương thức như đãi ngộ phúc lợi hậu hĩnh, phát giấy khen cho nhân viên..., để khẳng định thành tích của nhân viên đó, khích lệ họ giành những thành công lớn hơn.

(1). Cung cấp đãi ngộ phúc lợi

Motorola cung cấp tiền lương và phúc lợi hậu hĩnh cho nhân viên, điều này đã hình thành nên nền tảng cơ chế khen thưởng khích lệ nhân viên.

(a). Tiền lương

Trước khi điều chỉnh tiền lương mỗi năm, Motorola đều tiến hành điều tra và so sánh với giá cả thị trường và những doanh nghiệp tiêu biểu, nhằm thực hiện tiêu chuẩn tiền lương có sức cạnh tranh.

(b). Phúc lợi

Nhân viên Motorola được hưởng tất cả những quyền lợi bảo đảm như bảo hiểm y tế, dưỡng lão, thất nghiệp mà chính phủ nước sở tại quy định, mỗi nhân viên mỗi năm ít nhất được hưởng kỳ nghỉ kèm theo lương 10 ngày, nhằm duy trì tinh thần và cơ thể khỏe mạnh; công ty cung cấp cho nhân viên và các thành viên trong gia đình tư vấn sức khỏe tâm lý bảo mật, và tổ chức giáo dục về sức khỏe và bảo vệ sức khỏe.

(c). Quan tâm tới đời sống của nhân viên

Ở Trung Quốc, Motorola quan tâm tới đời sống của nhân viên không chỉ đơn thuần như cung cấp cho nhân viên bữa ăn trưa miễn phí và xe đưa đón miễn phí, mà còn cung cấp nhà ở cho nhân viên.

Trước khi điều chỉnh phúc lợi tiền lương hàng năm, Motorola tiến hành điều tra đối với các nhân tố giá cả thị trường và tình hình tiền lương phúc lợi của những doanh nghiệp tương quan, có tính tiêu biểu, nhằm duy trì được thế mạnh để có thể cạnh tranh với các doanh nghiệp khác khi đặt ra chế độ tiền lương phúc lợi. Nhân viên của Motorola được hưởng các bảo đảm mà chính phủ quy định như y tế, dưỡng lão, thất nghiệp. Tại Trung Quốc, công ty cung cấp bữa trưa miễn phí, xe đưa đón, và là một trong những doanh nghiệp nước ngoài cung cấp nhà ở cho nhân viên.

(2). Xây dựng cơ chế đánh giá công bằng

Khi đề ra chế độ tiền lương, Motorola tuân thủ nguyên tắc “luận công xét thưởng”, Motorola thường xuyên tiến hành đánh giá thành tích của nhân viên, luận công để xác định thù lao, thưởng phạt có căn cứ. Nhân viên có cơ hội không ngừng nâng cao thành tích và cống hiến đối với công ty để được tăng lương. Bảng báo cáo thành tích của Motorola được đặt ra có tham khảo tiêu chuẩn chất lượng quốc gia của Mỹ. Nhân viên căn cứ vào bảng báo cáo để đặt ra mục tiêu của mình. Cá nhân đánh giá mỗi tháng một lần, bộ phận đánh giá mỗi năm một lần, căn cứ vào tình hình trên bảng báo cáo thành tích, cuối năm công ty quyết định mức tăng lương và tình hình thăng tiến của nhân viên. Đánh giá được tiến hành vào tháng 1, thời gian tuyển chọn đề bạt cán bộ thường diễn ra hàng năm từ tháng 2 đến tháng 3.

(3). Cấp giấy khen cho nhân viên

Ở công ty Motorola, những người công tác đến một số năm nhất định sẽ được công ty cấp giấy khen, cảm ơn những cống hiến của anh ta (cô ta) cho công ty trong những năm đó. Những nhân viên công tác liên tục 10 năm, khi chưa được chủ tịch hội đồng quản trị và tổng giám đốc phê chuẩn trước, thì không được đưa vào đối tượng cắt giảm nhân viên tạm thời và xoá bỏ hợp đồng vĩnh viễn.

Motorola kiên trì thưởng phạt rõ ràng, xử phạt những nhân viên không làm việc theo chuẩn mực hành vi vô cùng nghiêm khắc, không cho bất cứ cơ hội thăng tiến nào.

(4). Cá nhân cam kết

Motorola thực hiện một hệ thống sát hạch thành tích có tên là “cá nhân cam kết”. Mỗi một nhân viên ngay từ đầu năm cần phải đưa ra cam kết cá nhân, đề ra mục tiêu và kế hoạch công tác của năm đó. Kế hoạch nói chung tập trung vào từ 3 đến 5 lĩnh vực, mỗi một lĩnh vực đều yêu cầu đề ra mục tiêu công việc có thể lượng hoá. Yêu cầu nhân viên kết hợp giữa mục tiêu của cá nhân với mục tiêu của bộ phận, ban nghiệp vụ, công ty và khách hàng, đồng thời khi xây dựng mục tiêu cần cụ thể, lượng hoá, hợp lý, khoa học. Công ty sẽ kiểm tra một lần vào mỗi quý tình hình chấp hành kế hoạch công tác của nhân viên, chủ quản và nhân viên tiến hành phân tích và trao đổi đối với việc thực hiện mục tiêu, năng lực hành vi công tác mà nhân viên thể hiện, nếu như có vấn đề đưa ra phương án cải tiến, đôi khi có nhiệm vụ hoàn thành rồi còn có thể cần tăng thêm những nội dung mới. Đầu năm sau tiến hành tổng kết cả năm đối với biểu hiện của nhân viên, nhằm đánh giá tình hình thực hiện cam kết cá nhân của nhân viên, làm

căn cứ cho thăng tiến chức vụ và tăng lương.

(5). Ở Motorola, sự tôn nghiêm của con người được định nghĩa là:

Công việc có tính thực chất; hiểu điều kiện thành công; bồi dưỡng huấn luyện đầy đủ và có thể đảm đương công việc; trong công ty có tiền đề cá nhân rõ ràng; phản ánh kịp thời trung thực; môi trường làm việc không có thành kiến. Mỗi một quý chủ quản trực tiếp của nhân viên sẽ tiến hành nói chuyện trực tiếp với nhân viên, tiến hành thảo luận về 6 mặt nói trên hoặc trong phạm vi rộng hơn, những vấn đề phát hiện được qua trao đổi sẽ được giải quyết qua kênh chính thức. Ngoài ra, nhân viên hoàn toàn được bảo đảm sự bí mật riêng tư. Hồ sơ bảo mật của nhân viên, bao gồm bệnh án, ghi chép tư vấn tâm lý... đều được cất giữ riêng rẽ với những hồ sơ bình thường của nhân viên. Trong nội bộ công ty những người có thể tiếp xúc trực tiếp tới hồ sơ của tất cả nhân viên chỉ giới hạn ở những nhân viên liên quan “cần thiết phải biết”.

(6). Thực hiện giao lưu tiếp xúc cởi mở

Nhân viên có thể thông qua các hình thức như “Toạ đàm tổng giám đốc”, hội nghị báo cáo thành tích, báo “đại gia đình”, mạng nội bộ công ty, “Nói thoả thích” hoặc “Tôi kiến nghị” để phản ánh vấn đề cá nhân, tiến hành khiếu kiện hoặc đưa ra những kiến nghị hợp lý hoá, tiến hành giao lưu trực tiếp. Ban quản lý cũng có thể căn cứ vào những vấn đề tồn tại kịp thời xử lý công việc của nhân viên, không ngừng thúc đẩy mối quan hệ với nhân viên, tạo bầu không khí làm việc tốt đẹp.

(7). Tạo cơ hội phát triển cho nhân viên

Cấp bậc giám đốc của Motorola được chia thành giám đốc sơ cấp, giám đốc bộ phận, giám đốc khu vực, phó tổng giám đốc (kiêm giám đốc khu vực hoặc tổng giám đốc), phó tổng giám đốc có thâm niên. Trong các giám đốc của công ty ở Trung Quốc, có 72% là nhân viên Trung Quốc, tăng hơn 60% so với 5 năm trước. Số nữ giám đốc đã chiếm 23% tổng số giám đốc.

Trụ sở chính ở Châu Á - Thái Bình Dương của công ty này còn đặt ra một quy định mới, quy định số người quản lý là nữ cần đạt tới 40% trong ban quản lý. Hơn nữa, sau này trong khi tuyển chọn bổ nhiệm lãnh đạo trung, cao cấp cứ ba người tham gia phỏng vấn thì ít nhất có một người là nữ. Trong xã hội ngày nay ngoài những ngành nghề cực kỳ cá biệt ra, tuyệt đại đa số nam nữ có chức vụ đều có thể đảm đương được công việc. Trong sử dụng nhân viên nam nữ, Motorola rất bình đẳng.

Ở Motorola, nhân viên kỹ thuật có thể làm quản lý, nhân viên quản lý cũng có người từng làm kỹ thuật. Người làm kỹ thuật và người làm quản lý có thể ngang nhau về tiền lương. Nhiều công ty coi trọng vị trí giám đốc nghề nghiệp, bởi vì lương cao. Nhưng ở Motorola, làm kỹ thuật và làm quản lý hoàn toàn có thể nhận được mức lương như nhau.

V. “KHEN THƯỞNG KHÍCH LỆ MỤC TIÊU” CỦA CÔNG TY SONY

Trong quá trình quản lý doanh nghiệp, công ty Sony đã áp dụng cơ chế khen thưởng khích lệ “khen thưởng khích lệ mục tiêu”, từ đó có thể điều hòa bước đi, tạo ra một tập đoàn doanh nghiệp có sức tập hợp, có sức sống, tươi trẻ một cách hài hoà, vui vẻ. Thực hiện sáng tạo mô hình quản lý doanh nghiệp, khơi dậy một cách hiệu quả tính tích cực làm việc của nhân viên, khiến cho doanh nghiệp có thể phát triển nhanh, ổn định.

Để huy động một cách hiệu quả và đầy đủ tài năng của mỗi nhân tài, song song với việc xác lập mục tiêu lớn, công ty Sony cũng hy vọng mỗi một chủ quản, mỗi một nhân viên đều có thể tìm được mục

tiêu ngắn hạn của mình, từ lập nghiệp nội bộ, đòi hỏi về cương vị, phát huy sự sáng tạo ở nhiều tầng nấc tới từng khâu cụ thể.

Một công ty lớn như Sony, phân biệt chủng loại chuyên môn có thể tìm ra được nhiều lĩnh vực khác nhau và loại công việc khác nhau. Chẳng hạn như nhóm tivi, nhóm máy quay phim... Công ty quy định, bất kể là bộ phận nào hoặc cá nhân nào đưa ra kiến nghị có tính sáng tạo đều có thể báo cáo lên chủ quản cao cấp, qua xác nhận có hiệu quả, sẽ tích cực khích lệ họ tiếp tục làm, coi đó là mục tiêu ngắn hạn của mình để không ngừng cố gắng, công ty cũng ủng hộ ở mức tối đa.

Nói chung, công ty Sony hy vọng mỗi sáng kiến lớn nhỏ đều gắn chặt với việc thực hiện, nhưng khi có một số sáng kiến mang tính chất đi trước, nhưng người đưa ra sáng kiến lại hết sức hứng thú, thì công ty Sony cũng sẽ rộng lượng giúp đỡ.

Công ty từng có một nhân viên nghiên cứu trẻ tuổi, phát minh được hệ thống hiện thị điện tương, sáng kiến của anh ta là dùng hệ thống này vào màn hình tivi phẳng và máy tính. Qua nghiên cứu thảo luận kỹ lưỡng, công ty trước tiên khẳng định sáng kiến này, nhưng cho rằng thời gian ứng dụng thực tế tương đối xa, vì vậy không thích hợp để đầu tư nhiều tiền vốn và thời gian để khai thác. Nhưng nhân viên nghiên cứu trẻ tuổi đó lại không dứt ra được với sáng kiến và thành quả nghiên cứu khoa học của mình. Anh ta yêu cầu được tiếp tục nghiên cứu. Công ty không có cách nào khác. Cuối cùng công ty vẫn dành riêng cho anh ta một kinh phí nhất định. Bản thân anh ta cũng gom được một số vốn, và quay ra làm ăn riêng, thành lập một công ty tư nhân. Công ty không muốn mất đi một nhân tài tháo vát chịu khó, có chí như vậy, nhưng tôn trọng sự lựa chọn của cá nhân anh ta, công ty phải để cho anh ta được như toại nguyện. Bất kể thế nào, công ty Sony rất tán thưởng những thanh niên có sáng kiến, có mục tiêu kiểu này. Anh ta có thể kịp thời nói với công ty về phát minh của mình, đối với bản thân cũng là một kiểu tín nhiệm.

Công ty Sony có truyền thống, khi một người nào đó trong bộ phận có phát minh hoặc sáng kiến mới, cả bộ phận mừng cho anh ta, những người khác cũng cảm thấy phấn chấn, đây cũng xem như là một cách thể hiện tinh thần văn hoá doanh nghiệp của Sony “một người vinh dự thì mọi người cũng vinh dự, một người tổn thất thì mọi người cũng tổn thất”.

Vì vậy, nhân viên cảm động trước sáng kiến của đồng nghiệp, sẽ càng cố gắng tìm kiếm mục tiêu của mình, cố gắng để có sáng kiến ở cương vị của mình. Điều này buộc mỗi một nhân viên cần thông thạo lĩnh vực của mình hơn nữa, so sánh với đối thủ, cùng ngành, tìm ra sự thua kém, phát huy hết lòng nhiệt tình, nâng cao năng lực quan sát và trình độ thao tác thực tế của mình. Những nhân viên dám nghĩ dám làm đó trong lòng không có lo lắng gì, chỉ có động lực. Trong quá trình sản xuất, chế tạo, khai thác sẽ chủ động chú ý quan tâm hơn, cộng thêm sự lý giải và sáng kiến của mình, thử thể nghiệm trong những công việc mà người khác chưa từng làm.

Như vậy, chủ quản cao cấp cũng thường xuyên đi sâu xuống cơ sở, tìm hiểu quá trình, tổng kết kinh nghiệm và rút ra bài học, đồng thời không ngừng đưa ra phương án, mục tiêu mới, khiến cho mục tiêu càng khoa học hơn, hoàn thiện hơn. Như thế cũng sẽ huy động tài trí thông minh của mọi người, tập trung đông đảo ý kiến, “mỗi người góp một chút củi lửa sẽ càng cao”, toàn bộ công ty kết thành một sợi dây thừng để xông vào những lĩnh vực chưa biết, để vượt lên trên đồng nghiệp, để lãnh đạo phong trào mới khai thác phát triển trong nước và trên thế giới, làm một “bá chủ tiên phong” xứng đáng.

Cơ chế dùng người “khen thưởng khích lệ mục tiêu” là đặc điểm của cơ chế khen thưởng khích lệ của Sony.

CHƯƠNG IX

DÙNG NGƯỜI VÌ TÀI, HIỆU QUẢ TRÊN HẾT

I. THEO ĐUỔI VƯỢT TRỘI, HIỆU SUẤT HÀNG ĐẦU

Nhân tài, là yếu tố quan trọng hàng đầu và căn bản của doanh nghiệp. Xét về kinh doanh dù xuất phát từ góc độ nào, nhân tài là điều quan trọng hàng đầu. Sự khác biệt giữa các doanh nghiệp xét về căn bản là sự khác biệt về con người. Vì vậy, lâu nay, nhiều doanh nghiệp lấy việc thu hút nhân tài ưu tú là mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Thế nhưng, có nhân tài chưa đủ, mấu chốt còn là biết dùng người, tức là để cho con người dốc hết tài năng, điều này lại liên quan tới vấn đề hiệu suất dùng người của doanh nghiệp.

Hiện nay, vấn đề hiệu suất dùng người của doanh nghiệp, ngày càng được bộ phận quản lý nguồn nhân lực của các doanh nghiệp coi trọng. Đối với nhân tài, đã sử dụng thì cần phải tín nhiệm đầy đủ, cái gọi là “dùng người thì không nghi ngờ, nghi ngờ thì không dùng”, đối với nhân tài cần “tin tưởng mà không nghi ngờ”. Chọn chuẩn rồi thì cần tín nhiệm, mạnh dạn sử dụng. Lãnh đạo cần có thái độ dùng người đúng đắn, có ý thức dùng người tinh táo, có lòng tin dùng người kiên định, cần thận trọng nhìn nhận phản ánh của các mặt, không vì lời đồn đại ác ý của một số ít người mà dao động, không vì một sự bất cẩn nhỏ nhỏ của cấp dưới mà không tín nhiệm. Tổng quan nhiều doanh nghiệp nổi tiếng trên thế giới về mặt nâng cao hiệu suất dùng người đều kiên trì những nguyên tắc dưới đây:

Nguyên tắc thứ nhất: Dùng người vì tài

Quan hệ thân sơ với nhân tài không nên là tiêu chuẩn dùng người. Người thân mà có cả đức lẫn tài thì tất nhiên là tốt nhất, nhưng điều này đa phần là không hiện thực, cũng không cần thiết. Nhưng nếu như người thân mà bất tài ở vào vị trí cao, điều đó sẽ ảnh hưởng tới sự lành mạnh về quản lý, ảnh hưởng tới sĩ khí của đồng đội, khiến cho nhân tài dè dặt, xa lánh bạn. Kinh doanh doanh nghiệp hiện đại ngày càng phức tạp, yêu cầu đối với các loại nhân tài cũng ngày càng cao, chỉ có dùng người vì tài thì mới có thể duy trì được sự phát triển liên tục lâu dài của doanh nghiệp.

Nguyên tắc thứ hai: Năng lực quan trọng hơn học lực

Học lực không bằng năng lực, học lực chỉ là một công cụ chứng minh năng lực, hơn nữa cũng chỉ là một trong số nhiều công cụ, nội dung mà nó bao hàm cũng không toàn diện. Học lực không phải là điều kiện đủ của năng lực, cũng không phải là điều kiện tất yếu của năng lực, mà chỉ là một điều kiện liên quan. Độ tương quan giữa năng lực và học lực đối với mỗi người cũng không giống nhau. Vì vậy, người phụ trách quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp cần phải vận dụng tổng hợp nhiều loại biện pháp như phân tích bối cảnh, phán đoán bằng kinh nghiệm, sát hạch phỏng vấn... để đưa ra đánh giá toàn diện và sâu sắc đối với nhiều mặt như năng lực, phẩm chất, tình tình, học thức của nhân tài. Hiện nay nhiều doanh nghiệp tuyển dụng đa phần yêu cầu học vị cử nhân, thạc sĩ. cần phải nói rằng, điều này là sự tiến bộ lớn của xã hội. Coi trọng học lực không phải là coi trọng bản thân học lực, mà là học thức và hàm dưỡng đằng sau nó, đây mới là cái thực chất của coi trọng học lực.

Nguyên tắc thứ ba: Nguyên tắc ưu tiên nội bộ lựa chọn nhân tài cao cấp

Nguồn gốc nhân tài của công ty không ngoài hai con đường là bồi dưỡng nội bộ và tuyển dụng từ bên ngoài. Nhưng bất cứ một công ty nào khi đứng trước chức vụ nội bộ khuyết thiếu, đều cần phải quyết

định trong hai cái đó cái nào ở vào vị trí ưu tiên. Lý do ủng hộ ưu tiên tuyển dụng bên ngoài chủ yếu là nhân viên bên ngoài có thể đem lại tư tưởng mới cho công ty, có thể trút vào công ty sức sống mới. Nhưng thực tế, công ty tuyển dụng nhân tài chủ yếu là vì anh ta có thể thoả mãn yêu cầu của chức vụ, chứ không phải vì anh ta đem tới quan niệm mới, hoặc đó chỉ là điều thứ yếu. Còn lựa chọn đề bạt nội bộ nhân tài cao cấp, bất luận là khen thưởng khích lệ nhân viên nội bộ hay là thúc đẩy công ty coi trọng mặt bồi dưỡng nội bộ của nhân tài, đều có vai trò vô cùng quan trọng. Hơn nữa, việc tuyển chọn đề bạt nội bộ nhân tài, giúp nhân viên có thể lý giải, lĩnh hội sâu sắc giá trị quan trung tâm của công ty hơn, đồng thời do anh ta được hun đúc rèn luyện lâu dài bởi nền văn hoá công ty, đã trở thành tín đồ của nền văn hoá công ty, vì thế anh ta cũng càng có thể kiên trì không thay đổi giá trị quan trung tâm của công ty. Mà tính kéo dài của giá trị quan trung tâm là vô cùng quan trọng đối với một công ty.

Nguyên tắc thứ tư: Dùng mặt mạnh, tránh mặt yếu

Sử dụng nhân tài nên sử dụng mặt mạnh của anh ta. Phải thấy được mặt mạnh của mỗi người, trên đời không có người nào là vô dụng cả. Nếu chỉ nhìn người từ mặt yếu, khó có ai thoát khỏi tầm thường. Có một câu chuyện thế này, một người có năm người con trai, nhưng năm người con đó “mỗi người có một đặc điểm”: người con cả chất phác, người con thứ thông minh, người con thứ ba mắt mù, người con thứ tư lưng gù, người con thứ năm chân què. Theo lý thường mà nói, cuộc sống của gia đình này sẽ rất khó khăn. Thế nhưng người bố lại biết cách, nên cuộc sống không tồi. Qua tìm hiểu người ta mới biết, hoá ra ông ta có sự sắp xếp khác nhau đối với mỗi một người con: người con cả chất phác, phù hợp với việc làm nông nghiệp; người con thứ hai thông minh, phù hợp với việc kinh doanh; người con thứ ba mù mắt, phù hợp với việc mát-xa; người con thứ tư lưng gù, phù hợp với việc bện thừng; người con thứ năm chân què, phù hợp với việc dệt vải, ai nấy thể hiện mặt mạnh của mình, thu được lợi ích cho mình, “không phải lo tới miếng cơm manh áo”. Thử nghĩ, nếu như người bố chỉ ngồi nghĩ tới ba người con tàn tật, thì sẽ vô cùng đau khổ? Nhưng ông ta thay đổi một góc độ tư duy, xuất phát từ quan điểm dùng mặt mạnh tránh mặt yếu, phát hiện ra thể mạnh sinh lý mà người bình thường khác không có. Như thế, cả nhà đều không có ai là phế nhân cả.

Có núi cao ắt có thung lũng sâu, trong thực tế khách quan, ngoài một số ít thiên tài, những người toàn tài ra, con người đều khó tránh khỏi có mặt yếu của mình, kẻ dùng người nếu như chỉ nhìn vào mặt yếu của người ta, thì sẽ mai một nhân tài. Trong lịch sử, trong thực tế đã có nhiều bài học như vậy.

Doanh nghiệp tuyển dụng nhân tài là vì anh ta biết làm gì đó, chứ không phải là không biết làm gì. Vấn đề cần quan tâm là nhân viên có thể tạo ra thành quả gì, chứ không phải là anh ta có đặc điểm gì. Người lãnh đạo doanh nghiệp ưu tú luôn luôn lấy mục đích “anh ta có thể làm gì” làm xuất phát điểm, chú trọng phát huy sở trường của nhân tài, chứ không phải là khắc phục sở đoản của anh ta. Nhân vô thập toàn, đặc biệt là những con người thép, thường là khuyết điểm và ưu điểm rõ rệt như nhau. Ca-sen của liên minh hàng không Bắc Âu, do thích nổi trội, nhiều uỷ viên hội đồng quản trị không ưa ông ta, nhưng họ vẫn muốn lựa chọn ông ta làm tổng giám đốc; Pi-e-chê của công ty Đại chúng của Đức, kiêu ngạo ngang ngược, nhưng điều đó cũng không trở ngại cho việc ông ta tiếp tục làm người dẫn đường của công ty Đại chúng. Nhiệm vụ căn bản nhất của tổ chức doanh nghiệp là tạo ra thành quả, vì vậy, trước tiên nên chú ý tới việc nhân viên có thể cống hiến cái gì. Nếu quá chú ý tới những việc nhân viên không làm được, sẽ ảnh hưởng tới lòng tự tin của nhân viên, làm cho họ không thể phát huy được vai trò gì.

Nguyên tắc thứ năm: Liệu cơm gắp mắm

Bố trí người thiếu năng lực vào chức vụ mà anh ta không thể đảm đương nổi, là gây khó dễ cho người ta. Bản thân họ cũng chưa chắc đã vui mừng. Điều này nên tránh. Nếu bạn phải chịu đựng sự dày vò

của việc không thích ứng mới biết được mùi vị của nó quả thực rất khó chịu. Ngược lại, bố trí một người có năng lực phi phạm vào một chức vụ bình thường, sẽ là sự lãng phí nguồn nhân lực. Không có công ty nào có thể chịu đựng được sự lãng phí này, nhân tài kiệt xuất cuối cùng cũng sẽ bỏ bạn mà đi. Vì vậy, bố trí người thích hợp vào vị trí thích hợp đã trở thành chuẩn mực tối cao của dùng người, đúng như người ta thường nói, sử dụng đúng tài năng còn quan trọng hơn là nhân tài ưu tú!

Nguyên tắc thứ sáu: Biết người, giỏi dùng người

Bổ nhiệm nhân sự tốt được xây dựng trên hai cơ sở: Một là sự hiểu biết đối với nhân viên, hai là sự hiểu biết đối với yêu cầu chức vụ. Nếu như năng lực của nhân viên thích hợp với yêu cầu công việc, thì việc bổ nhiệm nói chung sẽ thành công, nếu không rủi ro sẽ cực kỳ lớn. Vì vậy, đối với những chức vụ quan trọng mới, do bạn không thể nào biết được yêu cầu chức vụ, tốt nhất là giao nó cho những người mà bạn biết rõ về năng lực và phẩm chất của họ, đã có sự tín nhiệm rộng rãi trong tổ chức. Còn đối với những người mới tới bạn chưa hiểu lắm, trước tiên bố trí họ vào những chức vụ đã có, trên chức vụ đó, yêu cầu công tác đã rõ ràng. Trách nhiệm của người lãnh đạo là phải cho anh ta biết mọi yêu cầu của chức vụ đó, sau đó xem anh ta thể hiện tài năng của mình, giúp kịp thời khi anh ta gặp khó khăn.

Nguyên tắc thứ bảy: Coi trọng tương lai

Gần như tất cả những tác phẩm quản lý công thương và đại đa số các công ty đều cho rằng, những nghiệp vụ quyết định nguồn lợi nhuận hiện tại của công ty là nghiệp vụ quan trọng nhất của công ty. Vì vậy họ kiến nghị bố trí những nhân tài xuất sắc nhất của công ty vào những bộ phận đó, nhưng đây không phải là cách làm tốt nhất. Công ty không những cần cạnh tranh trong phạm vi ngành nghề hiện có, mà còn cần cạnh tranh trong các mặt như xây dựng cơ cấu ngành nghề tương lai, đề ra quy tắc ngành nghề tương lai. Bất luận là ngày nay công ty đang kiểm soát thị trường gì đều có thể xảy ra những thay đổi to lớn trong tương lai. Bảo vệ vị trí dẫn đầu hôm nay, chưa chắc bảo vệ được vị trí dẫn đầu của ngày mai. Công ty không những cần xuất phát từ nghiệp vụ hiện có, còn cần tính đến ngày mai tiếp tục như thế nào. Tương lai không phải là xuất hiện đột ngột vào một ngày nào đó, tương lai bắt đầu từ ngày hôm nay, nếu như hôm nay công ty không bảo đảm được những nhân tài xuất sắc nhất luôn luôn được đặt ở những lĩnh vực phát triển mới nổi lên có tiền đồ nhất, không thể bảo đảm họ luôn bận rộn với những dự án thật sự có tính thách thức, không thể bảo đảm họ có thể nắm bắt được cơ hội kinh doanh có tiềm lực nhất, không thể bảo đảm được họ đang mở mang nguồn lợi nhuận tương lai của công ty, thì tương lai sẽ không phải là vấn đề công ty có thể tranh giành lợi nhuận được hay không, mà là vấn đề công ty có tư cách tham gia cuộc thi hay không.

Nguyên tắc thứ tám: Phải biết vui vẻ nhìn sự thành bại trên thương trường

Nếu như một sự bổ nhiệm nhân sự được chứng minh là thất bại, thì người lãnh đạo, trước tiên cần thừa nhận đó là sai lầm của mình, trách nhiệm không phải là ở cấp dưới, mà là ở bản thân anh ta. Anh ta nên nói với mình rằng: “Mình đã phạm một sai lầm, cần phải nhanh chóng sửa, đây là trách nhiệm của mình.” Thất bại cũng là một thứ có giá trị - nếu như biết qua đó để rút ra bài học. Vì vậy, sai lầm của người lãnh đạo trong việc bổ nhiệm, bãi nhiệm, chí ít cần thấy được một cách rõ ràng hơn yêu cầu cụ thể của chức vụ đó, cũng cần có nhận thức rõ ràng hơn về năng lực và phẩm chất của nhân viên, cố gắng giảm bớt việc tái diễn, nếu không chắc chắn sẽ phải đứng trước những thất bại lớn hơn.

II. ĐỂ NHÂN TÀI AI CŨNG CÓ THU HOẠCH - SONY

Trong cạnh tranh có tính quốc tế khốc liệt hiện nay, có giành được và giữ lại được những nhân tài ưu tú của doanh nghiệp hay không đã trở thành một trong những yếu tố chiến lược để công ty xuyên quốc gia duy trì thế mạnh.

Là công ty khổng lồ về đồ điện gia dụng của Nhật Bản thậm chí toàn cầu, tư duy coi trọng nhân tài của Sony rất nổi tiếng ở Nhật Bản, và đây cũng chính là nguyên nhân hàng đầu khiến cho nó giành được những thành tích ngày hôm nay. Ngành đồ điện gia dụng là ngành tập trung tri thức cao độ, vì vậy, không ngừng khai thác những sản phẩm tốt hơn, tuyển dụng những nhân tài ưu tú và nhanh chóng thúc đẩy cá nhân cống hiến đã trở thành yêu cầu tất yếu của ngành nghề và điểm mấu chốt của thành bại trong cạnh tranh.

Mục tiêu lựa chọn tuyển dụng nhân tài của Sony rất rõ ràng: nhận biết và tuyển dụng những người có kiến thức, có kỹ thuật, có năng lực vào làm tốt công việc của công ty, mạnh dạn thực hiện những chế độ quản lý nhân sự kiểu mới linh hoạt, không ngừng nâng cao hiệu suất dùng người.

Khi tuyển dụng nhân tài, Sony vô cùng nhấn mạnh tài năng thực tế của con người, chứ không mấy coi trọng học lực. Một trong những người sáng lập Sony đã từng đùa nói, nếu như có thể, ông ta thật sự muốn đốt hết hồ sơ nhân sự của tất cả mọi người trong công ty, nhằm khiến cho toàn bộ công ty chấm dứt bất cứ sự kỳ thị nào về mặt học lực. Ngay từ những năm 60 của thế kỷ XX ông ta đã từng viết một cuốn “Đừng để ý tới thành tích nơi học đường”, cuốn sách chỉ trích mạnh mẽ cách làm “chỉ xét tới bằng cấp”, và nhấn mạnh doanh nghiệp nên chú trọng tới năng lực cá nhân chứ không phải là bối cảnh học thuật. Kiểu quan niệm này đã đưa ra nghi ngờ đối với những thói quen tích tụ lâu ngày về mặt tuyển dụng truyền thống và đã gây tiếng vang lớn ở Nhật Bản, dấy lên một cuộc “cách mạng tuyển dụng nhân sự” trong xã hội.

Công ty muốn duy trì sức sống, sử dụng người mới là lối thoát tốt nhất. Để tăng thêm dòng máu tươi mới cho công ty, Sony mạnh dạn sử dụng người mới, hàng năm đều tuyển dụng những nhân viên kỹ thuật tốt nghiệp từ các trường đại học, bắt đầu từ năm 1991 chính thức thực hiện chế độ tuyển dụng mới không hỏi tới trường tốt nghiệp của người dự tuyển, nhằm tránh những tệ nạn do cuộc chiến thi cử ngày càng khốc liệt đem lại, năm 1998 lại áp dụng chế độ định kỳ thu hút những nhân viên công tác có kinh nghiệm. Chính sách nhân sự ở hải ngoại của Sony cũng như vậy, bất kể là người nước nào, đều được cho những cơ hội như nhau, và công việc của họ cũng nhận được sự đánh giá công bằng, họ hy vọng thông qua biện pháp này để khích lệ nhân viên nỗ lực làm việc. Ngay từ những năm 60 của thế kỷ XX, công ty Sony đã đi đầu trong số những doanh nghiệp Nhật Bản tuyển dụng người nước ngoài vào làm việc tại công ty của mình ở nước ngoài. Năm 1989, tại tổng công ty Sony cũng đã xuất hiện giám đốc quốc tịch nước ngoài. Tính đến nay, cùng với việc thúc đẩy bản địa hoá nhân viên doanh nghiệp, người lãnh đạo của công ty tiêu thụ của công ty Sony ở các nước châu Âu hầu hết đều là người địa phương.

Những người sáng lập công ty Sony kể từ ngày thành lập công ty đến nay luôn dốc sức vào việc dùng nhân tài lấy năng lực làm gốc để khai thác phát triển công việc. Trong đầu óc họ tràn đầy những suy nghĩ như: “Chỉ có những người biết phát hiện năng lực của mình và tìm được công việc thích hợp, thì mới có thể thật sự phát huy được thực lực của mình và có được sự trưởng thành.” Doanh nghiệp như vậy mới tràn đầy sức sống. Vì vậy, đối với nhân tài thu hút được, công ty luôn tìm mọi cách phân công hợp lý nhân tài, để mọi người dốc hết tài năng, nhằm tránh lãng phí đối với nhân tài. “Đối với những người có chí tiến thủ, hăng hái làm việc, có năng lực, công ty luôn tạo cơ hội, và ủng hộ về mặt chế độ.”

Để làm cho nhân viên thích hợp với vị trí của mình, công ty đã thiết kế ra một phương án khai thác

nhân tài tận dụng những tài năng cá nhân khác nhau - “chế độ tuyển dụng nội bộ”. Trong nội bộ, nhân viên có thể căn cứ vào sở trường của mình tìm kiếm công việc mà mình muốn làm chứ không cần phải cứ nhất thiết phải được sự cho phép của cấp trên trực tiếp. Đối với những nhân viên mới vào công ty hoặc những người thay đổi công tác giữa chừng đều kiên trì tiến hành bồi dưỡng huấn luyện nghề nghiệp. Đối với việc “bất luận thế nào cũng đều muốn thử xem”, sẽ để cho bạn theo đuổi đến cùng. Một người sáng lập công ty thường xuyên nói: “Anh có ý kiến hay, tại sao lại không làm? Anh cứ việc làm đi.” Cho dù trước đây đã từng thất bại, khi cấp dưới nói lại muốn thử tiếp, lãnh đạo vẫn nên để cho họ làm. Sai lầm được coi là cơ hội để học tập. Coi tinh thần thách thức là câu châm ngôn để bàn, Sony tuyệt đối không có chuyện vì một hai lần thất bại mà không sử dụng người nào đó. Chính vì thách thức mới có thất bại, vì vậy sẽ không vì thất bại mà bị những người xung quanh trách cứ.

Khi người quản lý mà công ty đề bạt có thành tích không tốt trong cương vị mới, hoặc sau khi có sai lầm tương đối lớn, công ty Sony không áp dụng biện pháp giáng chức xuống thấp nhất hoặc những biện pháp có tính trừng phạt khác, mà là điều động những người đó tới cương vị thích hợp với năng lực, để cho họ dốc hết tài năng của mình.

Trường hợp điển hình nhất là nguyên lão của Sony Ha-tô-i-a-ma. Năm đó, sau khi đảm nhiệm chức Viện trưởng Viện nghiên cứu Sony, lãnh đạo của công ty Sony gửi gắm rất nhiều hy vọng vào ông ta, hy vọng ông ta có thể thúc đẩy nghiên cứu khai thác kỹ thuật của toàn công ty, đẩy nhanh bước đi sáng tạo của Sony.

Bản thân Ha-tô-i-a-ma cũng hy vọng tạo nên thành tựu ở Sony, ông ta động viên mấy nhân viên nghiên cứu của Viện nghiên cứu thí nghiệm điện khí và Viện nghiên cứu điện khí viễn thông gia nhập Viện nghiên cứu Sony, và đã nhanh chóng làm lớn mạnh đội ngũ nghiên cứu của Sony.

Trước đây khi Ha-tô-i-a-ma giữ chức trưởng ban vật lý của Viện thí nghiệm điện khí thuộc Viện nghiên cứu kỹ thuật công nghiệp, ông đã luôn làm công tác nghiên cứu có tính cơ bản, khi vào Sony, Ha-tô-i-a-ma cũng bày tỏ ý muốn được tiếp tục tiến hành nghiên cứu cơ bản. Vì vậy, quy hoạch nghiên cứu mà Ha-tô-i-a-ma đặt ra cho viện nghiên cứu Sony lấy nghiên cứu cơ bản làm chính, dốc sức để đạt thành quả lâu dài.

Thế nhưng, ba năm trôi qua, họ không thu được thành quả quan trọng nào. Ha-tô-i-a-ma cho rằng, làm nghiên cứu bắt đầu từ con số không, ba năm vẫn chưa thể có kết quả gì, vì vậy ông hy vọng lãnh đạo công ty thông cảm. Còn những người sáng lập công ty thì cho rằng, viện nghiên cứu của doanh nghiệp khác với cơ quan nghiên cứu xã hội. Đối với doanh nghiệp nghiên cứu là để phục vụ cho sáng tạo sản phẩm. Nghiên cứu có tính cơ bản cũng cần xoay quanh trung tâm khai thác kỹ thuật để lựa chọn dự án. Nếu như nghiên cứu những vấn đề hứng thú trong một thời gian dài, thì sẽ không đạt được mục đích phục vụ cho sản xuất.

Cuối cùng, công ty đã điều chỉnh công tác của Ha-tô-i-a-ma, để cho ông ta rời khỏi Viện nghiên cứu, đảm nhiệm công việc khác trong công ty.

Sony luôn có bầu không khí tự do khoáng đạt, không ngừng “đổi mới”, “đặc sắc hơn”. Triết học quản lý nhân sự độc đáo này khiến cho công ty tràn đầy sức sống, nhân tài nở rộ, sản phẩm mới không ngừng ra đời, đem lại cho công ty nguồn lợi nhuận khổng lồ.

Một người nếu như biết lựa chọn nghề nghiệp mà mình vừa ý, thì sẽ dốc toàn bộ sức lực để làm, phát huy hoàn toàn tính tích cực và tính sáng tạo của mình, đạt được những thành tựu to lớn của mình. Sony đã làm như vậy.

III. THÔNG QUA NHÂN VIÊN NĂM GIỮ CỔ PHẦN NÂNG CAO HIỆU SUẤT DÙNG NGƯỜI - MERCEDES BENZ

Về mặt nâng cao hiệu quả dùng người, phương pháp của các doanh nghiệp lớn trên thế giới rất đa dạng phong phú như: khen thưởng khích lệ tinh thần, ủng hộ giúp đỡ về vật chất... Tóm lại, không có gì là không làm được, chỉ có điều là có nghĩ ra hay không.

Để nâng cao hiệu quả dùng người, nhằm nâng cao hiệu suất của công ty, cơ quan phụ trách nhân sự trong ban chấp hành công ty cổ phần Daimler Benz tính toán, kết hợp ba cái làm một, gồm cấp cho nhân viên cổ phiếu lợi nhuận của doanh nghiệp, cổ phiếu viên chức, kích thích tính tích cực của nhân viên. “Mục tiêu của chúng tôi là làm cho nhân viên ý thức hơn nữa về quan hệ gắn bó với doanh nghiệp. Điểm này có thể làm được.” Người phụ trách hữu quan của Ben đã nói như vậy.

Năm 1997, công ty cổ phần Daimler Benz lần đầu tiên đã căn cứ vào tình hình lợi nhuận trực tiếp phát cổ phiếu cho nhân viên. Sau khi kết toán toàn thể nhân viên công ty nhận được sự chi trả đặc biệt, vì lợi nhuận ít nhất đạt tới 1,5 tỷ Mác. Trước tiên mỗi một nhân viên nhận được 270 Mác từ lợi nhuận đó. Cứ có thêm 100 triệu Mác lợi nhuận, công ty sẽ tăng tiền hoa hồng của mỗi một nhân viên lên 38 Mác. Nếu như tình hình kinh doanh của công ty năm 1997 giống như năm 1996, mỗi một người sẽ thu nhập thêm 800 Mác. cổ phiếu lợi nhuận của doanh nghiệp được quyết định bởi kết toán cuối năm, quy định mới này được hội đồng đại biểu nhân viên và lãnh đạo doanh nghiệp bàn bạc đưa ra vào tháng 6 năm 1997.

Người phụ trách công ty đã giải thích, quy định mới về phát hành cổ phiếu lợi nhuận doanh nghiệp. Việc thay thế mô hình trước đây đối với nhân viên cũng có thể gây ra những ảnh hưởng bất lợi. ông ta nói: “Doanh nghiệp làm ăn có hiệu quả, thì cổ phiếu lợi nhuận phát cho nhân viên càng nhiều. Nếu như việc kinh doanh của doanh nghiệp không tốt thì cổ phiếu phát cho nhân viên sẽ ít; khi tình hình nghiêm trọng thậm chí còn chẳng phát chút nào cả”.

Như thế, ngoài việc khiến cho nhân viên cảm thấy mình gắn bó mật thiết với doanh nghiệp ra, còn có thể thúc đẩy ngày càng nhiều nhân viên quan tâm tới biến đổi tỷ giá đôla Mỹ, tỷ giá đồng đôla Mỹ có ảnh hưởng rất lớn đối với tình hình kinh doanh của công ty cổ phần Daimler Benz vốn mạnh về xuất khẩu. Chủ tịch hội đồng đại biểu nhân viên toàn doanh nghiệp cũng hoàn toàn ủng hộ quy định mới: “Thực hiện cổ phiếu lợi nhuận là một cách làm mới trong chi trả đặc biệt của công ty cổ phần Daimler Benz. Nhân viên tham gia đầu tư lợi nhuận doanh nghiệp cũng có thể tăng rõ rệt thu nhập cá nhân.” ông ta tỏ ra tán thành đối với mức chi trả, ông ta cho rằng, xét xu thế phát triển tốt mấy năm gần đây của công ty, quy mô nhân viên tham gia cổ phần là hợp lý.

Ngoài cổ phiếu lợi nhuận mới thực hiện ra, 20 năm nay, các nhân viên của công ty cổ phần Daimler Benz còn có thể mua cổ phiếu nhân viên. Mỗi năm có khoảng từ 40% đến 50% người có quyền mua cổ phiếu đã sử dụng quyền lợi này. Chủ tịch hội đồng đại biểu nhân viên toàn doanh nghiệp hài lòng với tỷ lệ này. Nếu như ai đó ngay từ đầu đã thực hiện quyền lợi mua cổ phiếu, thì nếu anh ta đầu tư 15 ngàn Mác, ngày nay sẽ có thể tự hào nhận được một khoản cổ phần lớn trị giá 45 ngàn Mác (còn chưa bao gồm cổ tức). Cũng có nghĩa là anh ta đã nhận được hoa hồng. Theo dự tính, hiện nay có khá nhiều nhân viên đang có vận may như vậy. Theo quan sát của ban chấp hành Daimler Benz, những nhân viên đó coi cổ phần của mình là một cái hũ cất giữ tiền, chứ không phải là sau khi đáo hạn thì nhanh chóng biến thành chứng khoán có giá bằng tiền mặt. Do hiệu quả tốt, năm 1996 doanh nghiệp đã nâng quyền mua cổ phiếu mỗi năm từ 10 cổ phiếu lên 30 cổ phiếu, cổ phiếu mua được càng nhiều, trợ cấp nhận được càng nhiều, mỗi cổ phiếu cao nhất có thể lên tới 450 Mác.

Cách làm cổ phiếu lợi nhuận cộng thêm cổ phiếu nhân viên mà công ty cổ phần Daimler Benz thực hiện là hai biện pháp tăng cường ý thức quan hệ mật thiết giữa nhân viên và doanh nghiệp, hai cái đó đã có tác dụng bổ sung lẫn nhau, cổ phiếu lợi nhuận của một năm được chi trả lãi ngay trong năm đó, vì vậy đã có tác dụng kích thích trong một thời gian ngắn. Còn cổ phiếu nhân viên là sự đầu tư đối với doanh nghiệp, đa số là dài hạn. Đầu tư như vậy đã thúc đẩy nhân viên quan tâm hơn tới tình hình cổ phiếu, họ sẽ lo lắng hoặc vui mừng trước thay đổi của tình hình cổ phiếu.

Thông qua thực hiện chế độ nhân viên nắm giữ cổ phiếu, khiến cho tính tích cực của nhân viên của công ty cổ phần Daimler Benz lên cao chưa từng thấy, ai cũng dốc hết tài năng làm việc. Như vậy công ty Daimler Benz đã thành công trong việc nâng cao hiệu suất dùng người, nhằm nâng cao hiệu suất của công ty.

IV. DÙNG MẶT MẠNH CỦA TỪNG NGƯỜI, HỢP TÁC TỐT ĐẸP - HONDA

Tuyệt đối không làm những việc không phải sở trường của mình, mà nên giao cho những người có sở trường hoàn thành.

Đây là một niềm tin của Honda. Cái lợi lớn nhất của việc làm như vậy là phát huy mặt mạnh của từng người để nâng cao hiệu suất dùng người.

Tờ “Thương vụ Nhật Bản” từng tiến hành phỏng vấn riêng đối với tổng giám đốc công ty Honda Nhật Bản, đưa ra câu hỏi “Tại sao Honda có thể giành được thành công”, Honda trả lời thế này:

“Nói vắn tắt, là vì chúng tôi không đi đường vòng, mà bước đi một cách thuận buồm xuôi gió. Con người tôi đây hoàn toàn không thể tính đến những gì có thể kiếm được tiền khác cũng không thể buôn bán, cũng chưa từng có dũng khí để làm việc đó. Tôi là người làm kỹ thuật, không hiểu chút gì về tài vụ, tôi giao nó cho Fujishawa phụ trách. Hợp tác được với Fujishawa là điều may mắn nhất của tôi, công ty Honda cũng vì thế mà phát triển quy mô như ngày hôm nay”.

Mọi người dùng những cụm từ như “Honda kỹ thuật, Fujishawa kinh doanh”, “hai bánh xe trên chiếc ô tô”, “phân chia kinh doanh lý tưởng”... để hình dung mối quan hệ giữa Honda và Fujishawa. Mối quan hệ hợp tác tốt đẹp kéo dài chính là mấu chốt thành công của Honda, I-bu-ka đã hình dung hai nhà kinh doanh này như sau: Fujishawa là một nhà kinh doanh thông minh khiến cho Honda phát huy được 100% tài năng; Honda là một kỹ sư thiên tài may mắn tin tưởng 100% tài hoa của Fujishawa. Quả thực, chỉ vài câu nói ngắn gọn của I-bu-ka đã nói rõ một cách chính xác mối quan hệ hợp tác giữa họ.

Honda luôn ngồi lý trong phòng nghiên cứu kỹ thuật, thường xuyên mặc bộ đồ làm việc. Còn về việc kinh doanh như tiêu thụ sản phẩm và chu chuyển vốn, ông không hề hỏi han ngó ngàng tới. Có thể tin tưởng lẫn nhau như vậy, ở các công ty khác không có nhiều. Honda giỏi về kỹ thuật, nhưng lại không giỏi quản lý tiền bạc, Fujishawa không biết kỹ thuật, nhưng là thiên tài gom vốn, tiêu thụ sản phẩm. Hai người họ bổ sung mạnh yếu cho nhau, hình thành một sự tổ hợp hoàn mỹ.

Trong mối quan hệ của hai người sở dĩ Honda là chính, vì Honda là người nghiên cứu chế tạo hàng hoá. Năng lực tiếp thị dù có mạnh đến mấy, nếu như không có hàng hoá làm thực thể thì cũng không còn ý nghĩa gì cả. Ngược lại dù Honda có thể nghiên cứu chế tạo được một chiếc mô tô hàng đầu thế giới, nhưng chỉ có một chiếc mô tô thôi thì chỉ là sở thích cá nhân mà thôi. Muốn tiêu thụ chiếc mô tô như một loại hàng hoá, thì cần phải sản xuất hàng loạt, như thế Fujishawa đã có đất dụng võ rồi. Honda sở dĩ tuyệt đối tin nhiệm Fujishawa là vì ông tin tưởng chắc chắn rằng Fujishawa không có dã tâm giành vị trí đứng đầu. Nói theo cách của Fujishawa, họ sở dĩ có thể đạt được đó, là vì khi còn trẻ,

họ đã trải qua nhiều gian nan vất vả, hiểu rõ nhân tình thế thái trong xã hội. Fujishawa từng nói: “Chỉ cần vì Honda, tôi có thể từ bỏ bất cứ cái gì, không hề do dự một chút nào. Có lẽ là ngay từ đầu tôi đã nói suy nghĩ này cho Honda, ông ấy mới giao rất nhiều công việc cho tôi một cách không hề lo lắng chằng?”

Mỗi một người đều có sở trường, cũng có mặt không thông thạo của mình. Điều này đòi hỏi khi dùng người phải làm thế nào để người ta dốc hết tài năng, mạnh dạn phát huy sở trường của họ, cho họ đầy đủ quyền lợi, khơi dậy hứng thú, trách nhiệm làm việc của họ. Người quản lý kế nhiệm của công ty Honda là Ka-oa-sima khi quyết định mở nhà máy tại Mỹ, đã thiết lập một ủy ban trừu tượng trong công ty, tập hợp những nhân viên có tài nhất trong ba ủy ban chuyên môn nhân sự, sản xuất, tiền vốn. Người đưa ra quyết định là Ka-oa-si-ma, còn đưa ra phương án cụ thể là tổ chức cấp dưới, Koa-si-ma không tham gia. Nghĩa là, ông ta hoàn toàn uỷ thác cho nhân viên cấp dưới. Chẳng hạn, cơ sở nhà xưởng nằm ở bang Ohio của Mỹ, Ka-oa-si-ma chưa từng tới xem lần nào, điều này chứng minh rằng ông ta quả thực giao toàn bộ quyền cho cấp dưới. Khi có người hỏi Ka-oa-si-ma tại sao không đi Mỹ khảo sát, ông ta nói: “Tôi không thông thạo nước Mỹ. Người thông thạo nó đã cảm thấy mảnh đất ấy tốt nhất, lẽ nào lại không nên tin vào con mắt của anh ta? Tôi không phải là người kinh doanh bất động sản, cũng không phải là người phụ trách tài khoản”.

Về mặt tài chính và tiêu thụ sản phẩm Ka-oa-si-ma hoàn toàn giao cho phó tổng giám đốc, ông ta kế thừa cách làm nhất quán của Honda. Tháng 9 năm 1985, toà nhà hiện đại ở Tokyo đã được khánh thành, lúc đó thái tử Anh Charles và công nương Diana đang ở thăm Nhật Bản đã tới tham quan toà nhà này, phương tiện thông tin đại chúng đua nhau đưa tin, “Toà nhà Honda” của công ty công nghiệp nghiên cứu kỹ thuật Honda từ đó nổi tiếng trên thế giới. Thực tế những người quy hoạch toà nhà tổng công ty, đưa ra phương án và thực thi phương án này là những nhân viên trẻ tuổi, bản thân Honda không hề nhúng tay vào việc này. Mặc dù Honda sau khi rút ra khỏi hội đồng quản trị, đảm nhiệm chức vụ danh dự, nhưng vẫn là nguyên lão khai sơn. Khi công ty công nghiệp nghiên cứu kỹ thuật Honda đã trở thành doanh nghiệp lớn có tính quốc tế và xây dựng toà nhà tổng công ty, vị nguyên lão này không tới phát biểu bất kỳ một ý kiến nào, quả thực là khó có thể tưởng tượng được. Nếu như để ông ta phát biểu, chắc chắn ông ta sẽ nói, người làm việc là những nhân viên, vì vậy, chỉ họ bảo làm như thế dễ hơn, vậy thì cứ để họ làm là được.

Tổng giám đốc nhiệm kỳ thứ ba là Ku-mê cũng thể hiện đầy đủ nguyên tắc giao quyền trong việc khai thác ô tô “Đô thị”. Thành viên của nhóm khai thác ô tô “Đô thị” đa số là những người trẻ tuổi hơn 20 tuổi, người phụ trách cũng không quá 30. Một số uỷ viên hội đồng quản trị lo lắng nói: “Giao cả cho những người trẻ tuổi đó, chắc không có vấn đề chứ?” “Liệu có làm ra một chiếc xe ly kỳ cổ quái hay không?” Nhưng Ku-mê hoàn toàn không để ý tới điều đó. Những kỹ thuật viên trẻ tuổi thì bình tĩnh nói với các uỷ viên hội đồng quản trị: “Người lái chiếc xe này không phải là các vị, mà là lớp người chúng tôi.” Ku-mê không thèm quan tâm tới những uỷ viên hội đồng quản trị tư tưởng cứng nhắc kia nói những gì. Ông ta nói: “Những người trẻ tuổi đó nếu như nói có thể làm như vậy, vậy thì cứ để họ làm là được rồi.” Như thế, chiếc xe mới “Đô thị” mà những kỹ thuật viên trẻ tuổi kia nghiên cứu chế tạo ra có hình dáng cao vồng, phá vỡ “quy tắc thông thường” ô tô cần phải có hình dáng thon dài, những uỷ viên hội đồng quản trị cố chấp tự khép kín mình kia hỏi: “Dáng xe xấu quá, xe như thế liệu có bán được không?” Những người trẻ tuổi tin tưởng kiên định: Nhân viên kỹ thuật trẻ tuổi ngày nay thích những chiếc xe như vậy. Quả nhiên, chiếc “Đô thị” vừa mới tung ra thị trường, rất nhanh đã thịnh hành một thời trong những người trẻ tuổi. Honda đã căn cứ vào sở trường của mỗi một nhân viên để giao quyền đầy đủ như vậy, mạnh dạn sử dụng, bồi dưỡng cảm giác sứ mệnh công việc mãnh liệt của họ, cũng tạo ra thành tích huy hoàng của công ty Honda.

V. TÙY VIỆC DÙNG NGƯỜI - CHRYSLER

Lịch sử mấy chục năm của ngành ô tô của Mỹ có thể coi là một lịch sử được mất nhân tài. Thực tiễn chứng minh, dùng nhân tài ưu tú, doanh nghiệp sẽ có thể có được sự bay bổng. Ngược lại, không có nhân tài kiệt xuất thì ngành ô tô sẽ rơi vào cõi mê. Nguyên tổng giám đốc Chrysler là Ê-cô-ca tất nhiên là hiểu được giai đoạn lịch sử này, vì vậy ông càng hiểu được tầm quan trọng của việc sử dụng nhân tài.

Ê-cô-ca chỉ ra, sử dụng nhân tài là nội dung trung tâm của khai thác quản lý nguồn nhân lực, sử dụng nhân tài hợp lý là con đường chủ yếu của khai thác nguồn nhân lực. Sử dụng nhân tài có hợp lý hay không có ảnh hưởng trực tiếp tới sự sống còn và phát triển của doanh nghiệp. Trong quản lý học có một câu danh ngôn: “Nhân tài đặt sai vị trí cũng coi như là rác thải.”, “Chỉ có quản lý bất tài, không có nhân tài vô dụng.” Vì vậy, “phương pháp dùng người” là mấu chốt của sự phát triển của doanh nghiệp.

Ê-cô-ca được giới doanh nghiệp gọi là vị thần quản lý chuyển lỗ thành lãi, ông đã làm thay đổi số phận đầy rẫy khủng hoảng, đem lại sự hồi sinh cho Chrysler, tạo ra kỳ tích. Và nghệ thuật lãnh đạo tùy việc dùng người của Ê-cô-ca lại là nhân tố chủ yếu nhất để kỳ tích đó xuất hiện. Cái gọi là nguyên tắc tùy việc dùng người là chỉ trong hành động dùng người, người lãnh đạo cần phải căn cứ vào nhu cầu của hoạt động lãnh đạo quản lý, có việc gì cần làm thì dùng nhân tài như thế nào, tuyệt đối không thể có người như thế nào thì làm việc như thế. Tùy việc dùng người, là lấy nhiệm vụ làm trung tâm, chứ không phải là lấy “con người” làm trung tâm để lựa chọn người, điều này đã khiến cho phương pháp dùng người trở nên có căn cứ và tiêu chuẩn khoa học. Bởi vì người lãnh đạo không phải là đưa ra quyết sách vì “mình có thích người đó hay không”, hoặc “người đó có thể sử dụng hay không”, mà là căn cứ vào “người đó có thể thành công nhất trong chức vụ đó hay không” để phán đoán. Rõ ràng, tôn chỉ căn bản của xác lập nguyên tắc tùy việc dùng người là ở chỗ tận dụng nguồn nhân lực một cách cực kỳ tiết kiệm, bố trí con người vào những chức vụ thích hợp, tương ứng. Dùng nguyên tắc tùy việc dùng người, nhân sự thích hợp để tái thiết ban lãnh đạo công ty Chrysler cũng là mấu chốt thành công của Ê-cô-ca.

Khi Ê-cô-ca giữ chức tổng giám đốc Chrysler, công ty rất hỗn loạn, các bộ phận tự điều hành công việc của mình, thiếu sự phối hợp điều hòa và ủng hộ tổng thể, giống như một đống cát. Đứng trước hiện trạng đó, ông đã dựa vào kinh nghiệm phong phú và mưu lược của một nhà doanh nghiệp, trước tiên mạnh dạn tiến hành cải cách ban quản lý, giữ chức được ba năm, đã thay 33 vị phó tổng giám đốc không đảm đương được công việc, sau đó không tiếc tiền tìm kiếm một loạt nhân tài bổ sung vào những vị trí khuyết thiếu, còn mạnh dạn sử dụng những người mới giàu tính sáng tạo trong nội bộ doanh nghiệp, loại bỏ những kẻ tầm thường. Ê-cô-ca đã nói một cách rất thông minh: “Một giám đốc bất tài sẽ đem tới một trợ thủ bất tài.” Câu nói này đã cho thấy vấn đề thường gặp phải trong doanh nghiệp, khiến cho người ta phải suy ngẫm.

Con người là thứ quan trọng nhất, không có một đội ngũ tốt, thì không thể nói tới sản phẩm và lợi nhuận. Chính vì vậy, Ê-cô-ca trước sau quan tâm chú ý tới động hướng của nhân tài doanh nghiệp. Khi Ê-cô-ca đến làm việc tại công ty Chrysler, ông đem theo cuốn sổ ghi chép khi còn làm việc ở công ty Ford, trong cuốn sổ có ghi các loại thành tích của hàng trăm giám đốc của công ty Ford. Sau khi ông được tuyển dụng, lại liệt kê chi tiết những thứ sắp sửa cần tiêu huỷ trong văn phòng, đều là những ghi chép của cá nhân ông, nhưng có lẽ có người nói đó là thuộc về công ty. Ê-cô-ca không muốn chuốc lấy sự phiền phức đó. Bởi vì ông không nói với Henry, nên bảng liệt kê đó ông đưa cho Bin Ford, nhưng Bin Ford cho phép ông cầm cuốn sổ ghi chép đó về nhà. Khi Ê-cô-ca biết được công ty Chrysler hết

sức thiếu những nhân viên quản lý tài vụ xuất sắc, lập tức đọc lại cuốn sổ ghi chép đó. Khi ông còn là tổng giám đốc công ty Ford trước đó vài tháng, ông đã từng yêu cầu quan chức tài vụ cao cấp của công ty là Ét-uốt Ronđi báo cáo với mình xem công ty có những nhân tài quản lý tài vụ ưu tú nào.

Tuy Ê-cô-ca bắt đầu dĩ cách chức gần như tất cả các quan chức, nhưng đã phát hiện ra nhiều người trẻ tuổi có tài cán. Ngay từ đầu Ê-cô-ca đã loại bỏ những kẻ bất tài, vì vậy việc phát hiện những nhân tài ưu tú cũng tương đối dễ dàng. Mãi cho tới nay Ê-cô-ca vẫn chưa thể tin được, các giám đốc trước đây có thật sự không để ý tới họ! Theo như Ê-cô-ca nói, nhân tài ưu tú chính là những người khi làm việc mắt phát sáng lên! Chỉ cần xem bộ dạng họ cần mẫn phấn đấu và thông minh, bạn có thể nhận định được họ là lớp nhân tài ưu tú.

Ê-cô-ca rất nhanh đã đề bạt Hai-O Xpa-xi-li làm phó tổng giám đốc, phụ trách bộ phận kế hoạch sản phẩm, không lâu, ông lại đề bạt ông ta làm người phụ trách nghiệp vụ Bắc Mỹ. Ê-cô-ca thấy được, Hai-O đã có được những kinh nghiệm rất hữu hiệu ở công ty Ford vào những năm 60 và 70 của thế kỷ XX, nay ở công ty Chrysler lại được chứng minh là hữu hiệu. Thực tế chứng minh, Hai-O có tầm nhìn xa, nhưng lại chú trọng thực tế. Ông ta rất biết cách quản lý tài vụ, lại không tầm thường. Đối với việc tìm hiểu tình hình và tiến hành nghiên cứu ông ta chỉ có thể tiếp nhận tới một mức độ nào đó, tiếp đến ông ta sẽ nói: “Được rồi, bước tiếp theo nên làm thế nào?” Thế là ông ta đi làm. Với Ê-cô-ca mà nói, Hai-O chính là một người biết làm thế nào để huy động người khác.

Ngoài ra, Ê-cô-ca cho rằng, Hai-O còn có một thứ năng lực quan sát tương lai, có thể thấy trước được ba bốn năm sau mọi người sẽ thích loại ô tô như thế nào. Bắt đầu từ chế tạo ra ô tô “Ngựa hoang”, Ê-cô-ca và Hai-O đã luôn luôn ở bên nhau. Họ kiểm nghiệm lẫn nhau độ nhạy cảm của đối phương. Mọi người hết sức khâm phục năng lực quan sát của hai người họ. Ê-cô-ca cho rằng, sự hợp tác của hai người họ chỉ ít là không thua kém bất cứ một ông chủ lớn nào trong ngành ô tô thế giới.

Tất nhiên, giữa họ cũng có bất đồng, đó là một phần trong mối quan hệ công việc không thể tránh khỏi. Hai-O thường trêu đùa Ê-cô-ca, nói ông đã già rồi, vì vậy không hiểu biết thị trường ô tô của những người trẻ. Có thể ông ta đúng, có thể đây chính là nguyên nhân của việc Ê-cô-ca nghe theo ý kiến của ông ta. Ê-cô-ca đã nắm được một loạt nhân tài có tài năng và trí thông minh trong đó có Hai-O, vì vậy ông cũng nắm được phần chắc thắng.

Trái ngược với nguyên tắc tùy việc dùng người là phương pháp tùy người đặt việc, đây cũng là một sai lầm mà các nhà lãnh đạo hiện nay thường phạm phải về mặt dùng người. Chẳng hạn, không căn cứ vào nhu cầu của cương vị công tác, cứ bố trí nhân viên một cách bừa bãi, lôi kéo người thân. Suy xét vấn đề và xử lý vấn đề dựa trên quỹ tích tư duy tùy người đặt việc, tất sẽ xuất hiện các loại vấn đề về dùng người, việc nên làm thế nào không tìm được người thích hợp; nhân tài vô dụng không đi được, nhân tài hữu dụng không vào được; một phần “người dư thừa” đang làm những “việc dư thừa”. Cơ cấu phình to, người nhiều hơn việc, tiêu tốn lãng phí, hiệu quả thấp kém. Cuối cùng đã ảnh hưởng tới việc xây dựng thực hiện mục tiêu quản lý của một bộ phận, một đơn vị, một khu vực. Tất nhiên, trong tình huống đặc biệt, tùy người đặt việc cũng là cần thiết. Chẳng hạn, Xrô-an của công ty ô tô General của Mỹ đã từng xây dựng bộ phận công trình của công ty ô tô General lấy Ca-tơ-rin làm trung tâm nhằm phát huy tối đa tính sáng tạo của nhà phát minh Ca-tơ-rin. Nhưng cần chú ý là “tùy người đặt việc”, cần phải là một người có tài cán nổi bật thật sự, xét về lâu dài sẽ có cống hiến lớn, quả thực có thể đảm đương thực hiện được nhiệm vụ đặc biệt.

Trong cuốn tự truyện của mình, Ê-cô-ca tổng kết: “Nghệ thuật quản lý chính là nghệ thuật dùng người, kinh nghiệm thành công không ở chỗ kiếm tiền như thế nào, mà là dùng người như thế nào.” Ông đặc biệt coi trọng việc bồi dưỡng qua rèn luyện của những người trong ban quản lý nội bộ doanh nghiệp,

nhân mạnh vào nâng cao năng lực của họ. Ông cho rằng: Người quản lý doanh nghiệp là nhà điêu khắc và nhà tạo hình của hình tượng doanh nghiệp, người quản lý là tài sản căn bản nhất, quý báu nhất của bất cứ doanh nghiệp nào. Việc xây dựng sức tập hợp và hình tượng của doanh nghiệp cần một đội ngũ nhân viên quản lý tốt.

Bản thân Ê-cô-ca là một thiên tài, bất luận là ở Ford hay Chrysler, ông đều phát huy đầy đủ tài trí thông minh của mình, nghệ thuật dùng người đạt tới mức rất cao, ở Pho, ông khiến cho công ty thực hiện được mục tiêu lợi nhuận mỗi năm đạt trên một tỷ đôla. Tương tự, cũng chính là dưới sự lãnh đạo tuyệt vời của ông, một người khổng lồ của ngành ô tô Mỹ khác - công ty Chrysler đã sống lại một cách kỳ tích, lợi nhuận năm 1984 đã lên tới 2,4 tỷ đôla Mỹ, con số này còn nhiều hơn cả mức tổng hoà lợi nhuận của 60 năm của công ty này.

CHƯƠNG X

TÍNH NHÂN ĐẠO TRONG TIÊU CHUẨN QUẢN LÝ NGƯỜI VÀ DÙNG NGƯỜI

I. TÌM KIẾM ĐIỂM CÂN BẰNG GIỮA CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG

Đối với nhiều người, hưởng thụ cuộc sống trong công việc là một điều vô cùng quan trọng. Thế nhưng, tại nhiều quốc gia và khu vực trên toàn cầu, do tình hình phát triển kinh tế không mấy lạc quan, tình hình việc làm lại càng nghiêm trọng, nhiều ông chủ đã xoá bỏ các kỳ nghỉ phép của nhân viên, tăng khối lượng và yêu cầu công việc đối với họ, nhưng để giữ được bát cơm của mình, các nhân viên cũng đành phải chấp nhận, điều này đã ảnh hưởng nghiêm trọng tới cuộc sống cá nhân và gia đình của nhân viên.

Khi ánh bình minh của sự phục hồi kinh tế xuất hiện nơi chân trời của nước Mỹ, nhu cầu việc làm vẫn tỏ ra vô cùng xa vời, nhưng người ta vẫn có hy vọng vẫn còn tồn tại. Theo phân tích của một số phương tiện thông tin đại chúng của Mỹ đối với thị trường việc làm Mỹ năm 2004, nhiều dấu hiệu cho thấy, những người, những nhân vật cao cấp mà thời gian trước đây luôn có việc làm, nay cuộc sống không tốt, gánh nặng công việc tăng lên liên tục và việc cắt giảm nhân viên trong công ty có thể xảy ra, khiến họ rất lo lắng. Một cuộc điều tra nhằm vào nhân viên quản lý, trong số 509 người được phỏng vấn có khoảng một nửa số người nói rằng đang hoặc sẽ tìm kiếm công việc mới.

Các chủ thuê muốn giữ lại những nhân viên tốt nhất, nhưng điều này khó có thể thực hiện được, bởi vì họ đã từng cắt giảm thời gian làm việc có tính đàn hồi và phúc lợi gia đình mà các nhân viên coi trọng khi thị trường việc làm ảm đạm.

Tô-mát Xuy-bô là một nhân viên quản lý của một ngân hàng ở Chi-ca-go; Anh ta đã từ bỏ công việc. Vì áp lực công việc lâu dài đe dọa sức khỏe của anh ta. Trước đây, Xuy-bô vô cùng yêu thích công việc của mình, nhưng việc cắt giảm chi tiết và cắt giảm nhân viên của doanh nghiệp đã ảnh hưởng tới toàn bộ bầu không khí làm việc. Thời gian ăn trưa của các giám đốc bắt đầu bị hạn chế, cuối tuần và buổi tối đều phải làm việc. Sau khi những đồng nghiệp xung quanh bị cắt giảm, huyết áp của anh ta bắt đầu tăng cao. Cuối cùng anh ta đã đưa ra quyết định từ chức, đến Newzealand, quê vợ làm một giáo viên. Sau một thời gian, huyết áp của anh ta đã trở lại bình thường, cảm giác rất tốt. “Tuy tiền lương trước đây cao hơn nhiều so với hiện nay, nhưng tôi không muốn lái chiếc Pha-ra-li để chết.” Anh ta đã nói như vậy.

Trên thực tế, đây không chỉ là vấn đề mà thị trường việc làm Mỹ hiện nay đang gặp phải, việc chú trọng cân bằng công việc và cuộc sống đã trở thành một hiện tượng phổ biến của toàn bộ thị trường việc làm thế giới. Mười mấy năm trở lại đây, các nước trên thế giới, tỷ lệ phụ nữ có việc làm tăng lên, số gia đình cả hai vợ chồng đều đi làm tăng nhiều, những hiện tượng xã hội nổi lên như dân số già đi đang lạng lẹ làm thay đổi lối sống của mọi người, trách nhiệm gia đình tăng lên. Trong khi đó, kinh tế thế giới ảm đạm, tỷ lệ thất nghiệp tăng, làm cho mọi người có cảm giác khủng hoảng. Tìm được một công việc tốt là điều vô cùng quý giá. Dưới tác động của hai mặt này, sự xung đột giữa công việc và cuộc sống cá nhân đã trở nên gay gắt hơn. Những vấn đề xã hội như già sớm, sức khỏe kém, gia đình bất hoà do áp lực công việc quá lớn đã dần dần khiến cho người ta phải quan tâm. Ngoài ra, toàn cầu hoá nguồn nhân lực là một xu thế không thể chuyển ngược, một số người sẽ phải đứng trước những vấn

đề gia đình do phải làm việc ở nước ngoài.

Xem xét mâu thuẫn giữa công việc và cuộc sống riêng tư ở góc độ gần, người ta thường lý giải theo hai cách: một là mâu thuẫn xảy ra về thời gian nhân viên hoàn thành công việc và hưởng thụ cuộc sống riêng; hai là, nhân viên gặp khó khăn trong công việc hoặc cuộc sống cá nhân có thể ảnh hưởng tới chất lượng cuộc sống riêng hoặc hoàn thành công việc. Mâu thuẫn giữa công việc và cuộc sống riêng về thực chất đã phản ánh vai trò trong gia đình của nhân viên, về đại thể, chúng ta cần chú ý tới hai mặt xung đột là công việc - cuộc sống riêng và cuộc sống riêng - công việc có sự khác nhau. Nói một cách cụ thể, công việc có thể những việc cá nhân hoặc cuộc sống gia đình của nhân viên, chẳng hạn một hội nghị công tác ảnh hưởng đến bữa ăn sum họp của gia đình; đồng thời công việc cá nhân hoặc cuộc sống gia đình cũng có thể ảnh hưởng tới công việc của nhân viên, như kỳ nghỉ học của con cái lại trùng với một cuộc đàm phán thương mại nào đó về mặt lịch trình.

Đối với nhân viên và tổ chức của họ, hậu quả mà xung đột giữa công việc và cuộc sống riêng gây ra là điều không thể coi nhẹ. Đã có chứng cứ cho thấy, ảnh hưởng mặt trái của nó bao gồm cả hai mặt sinh lý (như phiền muộn có thể dẫn tới hàm lượng Co-le-xtrôn trong máu tăng cao) và tinh thần (như áp lực, trầm cảm, mức độ hài lòng với cuộc sống giảm sút), sẽ dẫn tới tâm trạng của nhân viên sút giảm, thâm trầm, dần dần ảnh hưởng tới sức khỏe sinh lý của nhân viên; dẫn tới độ hài lòng với cuộc sống của nhân viên giảm dần. Kết quả nghiên cứu về ảnh hưởng của ba loại xung đột (công việc và bạn đời, công việc và cha mẹ, công việc và người nội trợ gia đình) đối với nữ nhân viên, người ta đã phát hiện hai xung đột công việc và bạn đời và công việc và cha mẹ có mối tương quan nghịch với mức độ hài lòng đối với cuộc sống của họ.

Căn cứ vào tình hình cụ thể của tổ chức, cần phải thiết kế, cải tiến và thực thi một loạt kế hoạch nhằm giúp đỡ nhân viên cân bằng quan hệ giữa cuộc sống riêng và công việc, từ đó giảm nhẹ ảnh hưởng mặt trái của loại mâu thuẫn này đối với sức khỏe của nhân viên, thậm chí đối với hiệu suất của tổ chức, để đạt mục đích là nâng cao mức độ hài lòng đối với công việc của nhân viên, tạo ra và duy trì giá trị vốn nhân lực cao hơn, đã trở thành vấn đề mà tất cả các doanh nghiệp trên thế giới đều cần phải quan tâm. Chẳng hạn như Nokia trong sách lược quản lý tuyệt vời của mình, ngoài một loạt biện pháp như bồi dưỡng, sát hạch, khích lệ, đào tạo nhân tài ra, còn chú trọng tới việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống của nhân viên. Nokia cho rằng, nỗ lực làm việc và thành tích tốt không phải là tất cả những gì mà công ty kỳ vọng đối với nhân viên, mà duy trì cân bằng giữa công việc và cuộc sống riêng, làm việc một cách tràn đầy hứng thú và sống một cách tích cực là mục tiêu mà loài người cùng hướng tới. Vì vậy, công ty đã đề ra một loạt phương án thiết thực khả thi để cung cấp cho nhân viên cuộc sống tốt đẹp, phong phú ngoài giờ làm việc. Một loạt dự án có tên là “Cuộc đời thanh thản, cuộc sống lành mạnh”, đã khích lệ nhân viên tham gia vào các chương trình huấn luyện cuộc sống nghề nghiệp bên ngoài công ty theo năm mặt như học tập, sinh hoạt, quản lý tài chính, sức khỏe và vui chơi giải trí, thi lấy giấy chứng nhận về một kỹ năng chuyên nghiệp nào đó; thông qua hợp tác với cơ quan chuyên môn, cung cấp cho nhân viên dịch vụ tư vấn quản lý tài chính gia đình và tư vấn tâm lý, và tổ chức cho nhân viên các hoạt động rèn luyện sức khỏe, vui chơi giải trí phong phú đa dạng... Nokia hy vọng thông qua những hoạt động này để giúp đỡ nhân viên có cuộc sống lành mạnh, cân bằng hơn, thúc đẩy sự trưởng thành cá nhân và phát triển năng lực của nhân viên, từ đó nâng cao chất lượng cuộc sống và thành tích hiệu quả công tác của nhân viên, điều càng quan trọng hơn là hy vọng thông qua dự án này để cải thiện quản lý, xây dựng môi trường nhân văn tốt đẹp, nâng cao hình tượng của doanh nghiệp. Điều này thể hiện cái tinh túy “khoa học kỹ thuật lấy con người làm gốc, văn hoá hội tụ nhân tài” của Nokia.

Thế kỷ XXI, ai có cuộc sống, tầm nhìn và quan hệ giao tiếp rộng rãi hơn trong thế giới vui chơi giải

trí, thì người ấy sẽ càng có ưu thế phát triển hơn trong thời đại kinh tế tri thức; có được sự gọi mở và linh cảm trong thế giới cuộc sống, sẽ hoà nhập vào thế giới công việc, khiến cho mọi người có được sự ung dung trước những bận rộn căng thẳng của công việc. Vì vậy, con người không những cần kinh doanh tốt sự nghiệp của bản thân, cũng nên cố gắng kinh doanh cuộc sống: làm việc trong môi trường vui chơi giải trí, vui chơi giải trí trong môi trường công việc, làm cho ranh giới giữa hai cái mờ đi, đan xen, hoà nhập vào nhau, trong môi trường nào trái “kiểm soát chính”, cố gắng mở mang não phải. Nắm bắt tốt sự tác động lẫn nhau, cân bằng công việc và cuộc sống sẽ có thể khiến cho tiềm lực của con người được khơi dậy tối đa.

Bạn có thể tưởng tượng được tình hình công việc tương lai không? Cùng với mạng Internet thịnh hành, nhu cầu nhân tài tăng lên những, người làm việc trong các hình thái có tính đàn hồi như làm việc qua điện tử, chia sẻ công việc, đã thành trung tâm của công tác văn phòng. Theo kết quả lập của công ty cố vấn Hewitt Association của các doanh nghiệp Mỹ thì phúc lợi mà các doanh nghiệp cung cấp cho nhân viên mấy năm gần đây có hiện tượng tăng mạnh, bao gồm cả phương án chăm sóc người già và trẻ em, và cho nhiều kỳ nghỉ hơn để chăm sóc gia đình. Trong đó, cung cấp công việc có tính đàn hồi càng trở thành biện pháp nguồn nhân lực mà nhiều doanh nghiệp đua nhau áp dụng. Xét về phúc lợi thời gian làm việc có tính đàn hồi, có 79% chủ lựa chọn thuê theo thời gian có tính đàn hồi; 66% chủ áp dụng kiểu thuê một phần thời gian; 40% chủ áp dụng kiểu chia sẻ công việc; ngoài ra có 35% chủ để cho nhân viên làm việc qua điện tử; 29% chủ có biện pháp rút ngắn tuần làm việc. Trong một loạt biện pháp phúc lợi, quan hệ giữa nhân viên và chủ đang dần dần thay đổi. Để thu hút và giữ nhân tài, ngoài công việc ra, chủ cũng quan tâm tới cuộc sống của nhân viên hơn so với trước đây.

Mục đích của làm việc là gì? Là để kiếm tiền? Là để có được cảm giác thành công? Là để thể hiện giá trị bản thân? Đúng, những cái đó đều có thể được gọi là “mục đích làm việc”. Nhưng trên thực tế, mục đích cuối cùng của làm việc, là cuộc sống! Trong thời đại kinh tế tri thức, công việc chỉ là một phần của cuộc sống, và cội nguồn chung quyết định hướng đi của hai cái là lòng hiếu kỳ và hứng thú. Trạng thái công việc và cuộc sống tuy không liên quan trực tiếp, nhưng nếu như trong trạng thái cuộc sống, bạn có hứng thú rất lớn, giao lưu rộng rãi với thế giới bên ngoài, mở rộng tầm mắt, mở mang không gian sinh hoạt, ngày càng làm phong phú thêm sức tưởng tượng, những chủ đề ngoài công việc sinh động lý thú, đem lại cho bạn rất nhiều tích lũy kiến thức, vậy thì, linh cảm và năng lượng bạn tích lũy được trong thế giới công việc vô hình trung sẽ chảy vào trong thế giới công việc, nảy sinh vòng tuần hoàn tích cực.

II. QUAN TÂM TỚI MỌI VẤN ĐỀ CỦA NHÂN VIÊN - TẬP ĐOÀN MAC VÀ SPENCER

Tập đoàn Mac và Spencer là một trong những tập đoàn bán lẻ lớn nhất và kinh doanh có lãi nhất của Anh, triết học quản lý xuất sắc của nó đã trở thành mẫu mực được giới quản lý học phương Tây công nhận.

“Độc sức phát triển quan hệ giao tiếp tốt đẹp với nhân viên không chỉ là cho họ tiền lương hậu hĩnh mà còn cần phải hiểu được khó khăn của nhân viên và tìm cách giải quyết. Ban quản lý cao cấp cần biết môi trường làm việc của nhân viên và mức độ tốt xấu của các biện pháp phúc lợi.” Huân tước I-xây Bi-pho từng giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị tập đoàn Mac và Spencer đã nói như vậy.

Mac và Spencer nổi tiếng về phúc lợi cao, số tiền chi việc thực hiện các loại biện pháp phúc lợi thường khiến cho các doanh nghiệp khác phát sợ. Ngoài các biện pháp phúc lợi bình thường như chế

độ phân chia hoa hồng, bảo hiểm y tế, chế độ lương hưu tốt ra, lại có nhiều biện pháp phúc lợi khác lo lắng cho nhân viên, trong đó bao gồm những suy xét tính toán chi tiết xuất phát từ góc độ của nhân viên.

Như vậy, phúc lợi không chỉ đơn giản là phúc lợi. Nó thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đối với nhân viên. Đây chính là chuẩn mực quản lý của Mac và Spencer: Tôn trọng tất cả nhân viên; quan tâm mọi vấn đề của nhân viên; giao lưu tiếp xúc hai hướng toàn diện và chân thành thẳng thắn; tán thưởng và khích lệ đối với sự cố gắng và cống hiến; không ngừng huấn luyện và phát triển.

Dưới sự quản lý như vậy, mỗi một nhân viên đều cảm thấy mình được công ty tôn trọng; họ nhận được sự huấn luyện không ngừng và cơ hội tự phát triển; điều quan trọng là ban quản lý luôn đứng bên cạnh nhân viên, chứ không phải là ở vào vị trí đối địch; họ thấy được mục tiêu mà ban quản lý tuyên truyền và các biện pháp thực hiện trong thực tế rất sát sao.

Kết quả thế nào?

“Kết quả của sự nỗ lực của chúng tôi là tỷ lệ chảy máu nhân viên thấp, bất cứ lúc nào cũng có thể ứng phó được với mọi sự chuyển biến, nâng cao sức sản xuất và giành được lợi nhuận có lợi cho mọi người - có lợi cho cổ đông, nhân viên, nhân viên nghỉ hưu và quần chúng trong xã hội”. Huân tước Bin Ford đã nói như vậy.

Biện pháp phúc lợi tốt, quản lý nhân tính hoá đã trở thành một ngọn cờ của Mac và Spencer.

III. LÀM CHO NHÂN VIÊN THẬT SỰ TRỞ THÀNH NGƯỜI CHỦ CÔNG TY - HP

Hầu-lét Pa-cốt là người sáng lập công ty HP, công ty máy tính lớn thứ ba thế giới, ông cho rằng, cạnh tranh giữa hai doanh nghiệp cũng giống như hai đội bóng giành chức vô địch vậy, trong tình hình cờ trống tương đương, sự phối hợp nhằm là cực kỳ quan trọng, đặc biệt là trong những cuộc thi đấu chỉ trong chớp mắt có bao nhiêu sự thay đổi. Vì vậy, trong hoạt động quản lý doanh nghiệp của mình, Pa-cốt cũng nỗ lực thúc đẩy sự tín nhiệm lẫn nhau giữa nhân viên với nhân viên, quan tâm và phối hợp chặt chẽ với nhau, từ đó giành lấy thắng lợi cuối cùng.

HP nổi tiếng về quan tâm đối với nhân viên, những nhân viên vào HP tuyệt đối không cần phải lo lắng mình bị nghỉ việc, vì vậy HP cam kết: Bất luận đứng trước cục diện khó khăn thế nào, công ty tuyệt đối không cho nhân viên nghỉ việc, về điểm này, là có bối cảnh câu chuyện của nó. Trong thời kỳ đại chiến thế giới II, công ty HP có được sự phát triển nhanh chóng qua các dự án phát triển của giới quân sự, nhưng đại chiến thế giới lần thứ II vừa kết thúc, nhiều dự án quân sự nhanh chóng dừng lại, tổng lượng tiêu thụ của thiết bị điện tử trên thị trường quân dụng giảm đi nhanh chóng, thị trường đồ dân dụng do nền công nghiệp quân sự thúc đẩy cũng thu hẹp nhanh chóng, nghiệp vụ của công ty HP cũng vì thế mà tụt hẳn xuống.

Đứng trước sự suy thoái của thị trường, Pa-cốt đành phải cho hơn 100 nhân viên nghỉ việc. Thấy nhiều bạn bè từng cùng lập nghiệp với mình trong phút chốc mất đi việc làm trở thành người thất nghiệp, Pa-cốt vô cùng đau lòng, ông hiểu sâu sắc rằng thất nghiệp đối với công nhân có nghĩa là gì, có nghĩa là mức sống giảm đi nhanh chóng và lòng tự tin bị tổn thương lớn, tận mắt thấy mọi người lục tục lạng lẽ ra đi, Pa-cốt thề trong bụng: Nhất định phải vượt qua khó khăn, đưa công ty đi lên, mời những công nhân kia quay trở lại công ty. Xóa bỏ hợp đồng với công nhân lần đó để lại cho Pa-cốt ấn tượng suốt đời khó quên. Kể từ đó, công ty HP cho dù vào thời điểm khó khăn nhất cũng kiên trì không để nhân

viên nghỉ việc, điều này rất hiếm có ở Silicon.

Cùng với chu kỳ kinh tế mới của nước Mỹ phát triển, công ty HP lại khôi phục lại được sự huy hoàng trước kia, trở thành một doanh nghiệp ngôi sao ở Silicon. Năm 1959, đúng vào khi công ty HP đang ngày một đi lên dưới sự lãnh đạo của Pa-cót, thì ông lại phát hiện thấy sự nhiệt tình của nhân viên công ty dường như không cao, đó là tại sao vậy? Pa-cót có chút khó hiểu: Cổ phiếu của công ty HP kể từ khi niêm yết công khai trên thị trường chứng khoán vào năm 1957 tới nay, cổ phiếu từng bước tăng giá, trở thành đũa con cưng của phố Uôn, làm việc trong một công ty như vậy mà họ vẫn còn điều gì phải phàn nàn ư?

Sau đó, Pa-cót khéo léo hỏi một nhân viên kiểm tra chất lượng của công ty xem tại sao lại như vậy, nhân viên này đã thẳng thắn nói với ông: “Đúng, tôi cảm thấy tự hào vì làm việc trong một công ty lớn như vậy. Thế nhưng, là một nhân viên, tôi lại không cảm thấy mình là người chủ của doanh nghiệp. Tiền lương đúng là tăng lên, nhưng ông chủ vẫn là ông chủ, người làm vẫn là người làm”.

Nghe được những lời này, Pa-cót suy nghĩ cần phải để cho mọi người đều trở thành người chủ của doanh nghiệp, như thế tất cả mọi người mới đồng tâm hiệp lực, làm việc hết sức mình để công ty phát triển.

Ngày hôm sau, Pa-cót chính thức tuyên bố tại cuộc họp báo do công ty tổ chức, công ty HP cũng phân phối cho những nhân viên làm việc chăm chỉ lợi ích lớn do công ty phát triển, và thúc đẩy thực hiện kế hoạch nắm giữ cổ phiếu nhân viên. Đây chính là ESOP (kế hoạch nhân viên nắm giữ cổ phiếu) sau này thịnh hành khắp nước Mỹ. Nhân viên trở thành người chủ của công ty, lập tức bộ mặt của công ty thay đổi hẳn, việc tiêu thụ, sản xuất đều đổi mới.

Tôn chỉ coi trọng nhân viên, quan tâm tới nhân viên này của công ty HP không những có lịch sử lâu đời, mà còn không ngừng tiến hành tự đổi mới. Mục tiêu của công ty luôn được chỉnh sửa, in lại phát cho mỗi một nhân viên, nhắc nhở họ tôn chỉ của công ty. Lời mở đầu thường là thế này: “Thành tựu của công ty chính là kết quả của sự cố gắng chung của mỗi một nhân viên...” Sau những lời này là nhấn mạnh tới trách nhiệm mà HP phải gánh vác đối với những người có tinh thần đổi mới. Điểm này luôn luôn là động lực khiến cho công ty giành được thành công. “Trước tiên, toàn thể nhân viên của công ty đều cần phải là những người giàu tinh thần sáng tạo... Tiếp đến, công ty cần phải có mục tiêu khơi dậy sự nhiệt tình của nhân viên các cấp.” Người quản lý cao cấp của công ty những phải tràn đầy nhiệt tình, mà cần biết tìm kiếm những người có năng lực và khơi dậy tính tích cực ở họ để bổ nhiệm. Trong phần dẫn của mục tiêu công ty đã được sửa đổi có đoạn: “HP không nên áp dụng phương thức tổ chức kiểu quân sự nghiêm ngặt... Mà cần để cho toàn thể nhân viên hoàn toàn tự do, mỗi người đều có thể làm việc theo cách mà họ cho là có lợi nhất để hoàn thành công việc của bản thân họ có như vậy họ mới cống hiến hết khả năng của mình để đạt tới mục tiêu chung của công ty...”

Tóm lại, điểm nổi bật nhất của công ty HP là quan tâm tới lợi ích của mỗi nhân viên, từ đó khiến cho mọi người đồng tâm hiệp lực làm tốt công việc, phương pháp áp dụng và thái độ thực hiện đều thống nhất trước sau. Bất kể là bạn tới nơi nào trong vương quốc HP, bạn đều sẽ tìm thấy mọi người đang bàn luận về chất lượng sản phẩm, cảm thấy tự hào đối với thành tựu mà bộ phận của mình giành được. Nhân viên các cấp của HP đều đang làm việc vô cùng tích cực và nhiệt tình.

IV. GIAI ĐIỆU XANH CỦA IBM

Công ty IBM vô cùng quan tâm đến nhân viên, đặc biệt nhấn mạnh mỗi nhân viên đều phải chăm lo tốt

cho cuộc sống của bản thân. Để giúp nhân viên cân bằng công việc và cuộc sống, IBM còn thực hiện một loạt kế hoạch phúc lợi, quan tâm chu đáo đối với nhân viên, khác hẳn với một số công ty IT hiện nay do cạnh tranh khốc liệt nên ra sức đốc thúc nhân viên làm thêm giờ.

Bắt đầu từ thập kỷ 80 của thế kỷ XX, IBM đã bắt đầu thực hiện tư duy “cân bằng công việc và cuộc sống” - hy vọng nhân viên không những thành công trong công việc, mà còn có cuộc sống và gia đình hạnh phúc. Để làm được điều đó, IBM đã xây dựng các câu lạc bộ tại các chi nhánh công ty trên toàn cầu, kinh phí để triển khai các loại hoạt động của câu lạc bộ IBM hoàn toàn do công ty IBM cung cấp. Câu lạc bộ IBM định kỳ tổ chức các hoạt động đủ các loại hình thức, vô cùng hấp dẫn, bao gồm thể thao, vui chơi giải trí, đọc sách, nghỉ ngơi, du lịch, tọa giảng... Những hoạt động này mang tính tập thể nên có thể mời đại bộ phận nhân viên tham gia thậm chí còn mời cả người nhà của nhân viên nữa.

Nhân tài, không chỉ cần bổ nhiệm, trọng dụng, mà còn cần được yêu mến và quan tâm. Chỉ có như thế mới có khơi dậy lòng nhiệt tình và niềm vui đối với công việc của nhân viên công ty, xây dựng lòng trung thành vô hạn đối với công ty. Sự quan tâm của IBM đối với nhân viên thể hiện cụ thể như sau:

- (1). Ít làm thêm giờ. IBM chủ trương giúp nhân viên giảm bớt làm thêm giờ.
- (2). Tôn trọng làm thêm giờ. Nếu như nhân viên cần phải làm thêm giờ, IBM quy định tiền lương làm thêm giờ ngoài chi trả theo tiêu chuẩn của nhà nước ra, còn thanh toán cả tiền xe cộ, nếu thêm giờ vượt quá ba tiếng đồng hồ còn được trợ cấp lỡ bữa.
- (3). Kỳ nghỉ cuối tuần vui vẻ. IBM hy vọng nhân viên có được kỳ nghỉ cuối tuần nhẹ nhàng vui vẻ. Vào thứ Sáu, nhân viên có thể mặc thường phục đi làm, sau 6 giờ tối, vang lên tiếng nhạc, báo hết giờ làm, nhân viên cảm thấy rất vui vẻ, phấn khởi ra về.
- (4). Chương trình thể thao câu lạc bộ. Trong câu lạc bộ của công ty IBM, mỗi kỳ nghỉ cuối tuần đều có các chương trình thể thao dành cho nhân viên.
- (5). Du xuân, đại hội thể thao nhân viên. IBM tổ chức các hoạt động du xuân, du lịch mùa thu, đại hội thể thao cho nhân viên vào mỗi một quý.
- (6). Làm phong phú đời sống văn hoá của nhân viên. Câu lạc bộ của công ty IBM còn căn cứ vào nhu cầu khác nhau của nhân viên để mua các loại vé xem phim hay xem kịch cho họ; đoàn hợp xướng của công ty biểu diễn làm cho mọi người có thêm tinh thần sung mãn, làm việc càng vui vẻ dễ chịu hơn.
- (7). Chế độ làm việc có tính đàn hồi. IBM còn thúc đẩy thực hiện một “chế độ làm việc có tính đàn hồi” linh hoạt, đặt ra ba loại thời gian làm việc 8 giờ, 8 giờ rưỡi, 9 giờ, nhân viên có thể căn cứ vào tình hình của mình để tự do lựa chọn.
- (8). Quan tâm tới đời sống của phụ nữ. Những nhân viên có con nhỏ đặc biệt là nữ nhân viên cũng sẽ không chịu bất cứ sự “đối xử lạnh nhạt” nào, những nữ nhân viên có con chưa đến tuổi đi học, còn có thể nghỉ không lương, hoặc nghỉ phép 1 - 2 năm, để chuyên tâm chăm sóc con cái. IBM còn thường xuyên mở các “lớp bà mẹ tương lai”, mời những chuyên gia đến giảng về thời kỳ mang thai, cung cấp cho nữ nhân viên mang thai sự chăm sóc và phục vụ đặc biệt. Ngoài ra công ty còn tổ chức các buổi tọa giảng chăm sóc sắc đẹp, thể hình, một...
- (9). Giúp đỡ nhà ở. Tiền trợ cấp nhà ở của công ty giúp nhân viên mua nhà ở thích hợp. Mời chuyên gia giảng cho nhân viên, biết cách tiến hành đầu tư bất động sản.
- (10). Tổ chức cho nhân viên tham gia các hoạt động công ích. Để tăng cường tinh thần trách nhiệm và tình yêu xã hội của nhân viên, IBM còn thường xuyên tổ chức cho nhân viên tình nguyện đến cô nhi

viện, viện phúc lợi nhi đồng, nhà trẻ để đem đến tình yêu thương của mình tới các bạn nhỏ, quan tâm tới sự trưởng thành của nhi đồng.

(11). Bảo hiểm khiến nhân viên làm việc không lo lắng: bảo hiểm sự cố bất ngờ nhân thân, bảo hiểm nhân thọ đoàn thể và bảo hiểm sự cố bất ngờ khi đi công tác, tạo điều kiện để nhân viên làm việc trong trạng thái an toàn và yên tâm.

(12). Chú trọng môi trường. IBM xây dựng hệ thống quản lý môi trường, sức khỏe và an ninh, đã được chứng nhận tiêu chuẩn ISO14001. IBM cam kết gương mẫu về mặt bảo vệ môi trường, tiết kiệm năng lượng và tài nguyên thiên nhiên, coi trọng bảo vệ sức khỏe của nhân viên, an toàn giao thông du lịch và an toàn của khách thăm IBM tại văn phòng của mình.

(13). Đi công tác không phải lo lắng.

Mỗi một đợt “du lịch xanh”, nhân viên đi công tác được bố trí vào ở khách sạn 4~5 sao.

(14). Sức khỏe tâm lý. Mỗi người đều có áp lực công việc vì vậy bộ phận nguồn nhân lực của IBM còn thường xuyên bố trí bác sĩ chuyên môn tiến hành tư vấn tâm lý, sức khỏe cho nhân viên.

Bên cạnh đó IBM đã thực hiện phương thức làm việc linh hoạt đa dạng, đáp ứng được nhu cầu sinh hoạt và thói quen làm việc của các nhân viên khác nhau, đi làm sớm về sớm, đi làm muộn về muộn, chấm công bình thường, đầy đủ. Tuy nhiên những biện pháp đó có thể sẽ đem lại ảnh hưởng mặt trái nhất định cho việc kinh doanh hàng ngày của IBM, nhưng xét tới lợi ích của nhân viên, IBM vẫn quyết tâm thực hiện chế độ này, chú ý nhiều hơn tới lợi ích của nhân viên. Trân trọng, yêu thương mỗi một “tâm hồn xanh”, tạo cho nhân viên bầu không khí làm việc nhân tính hoá, điều đó đã giúp cho IBM giành được nhân tài trong thiên hạ là điều đương nhiên.

V. XÂY DỰNG CÔNG TY THÀNH NHÀ CỦA NHÂN VIÊN - CÔNG TY KODAK

Sự quan tâm của nhà quản lý hiện đại đối với nhân viên không chỉ giới hạn ở việc thăm hỏi đối với nhân viên, mà cần kích lệ nhân viên tham gia vào quyết sách, mục tiêu công tác. Nhà quản lý thành công đều vô cùng coi trọng “nhân viên tham gia quản lý”, cố gắng để nhân viên coi doanh nghiệp chính là nhà của mình.

George Eastman sau khi sáng lập ra công ty “Eastmant - Kodak”, để cải thiện việc quản lý kinh doanh của công ty, ông luôn lắng nghe ý kiến của nhân viên, chú trọng ý thức tham gia của nhân viên, ông cho rằng, nhiều ý tưởng và vấn đề của công ty đều có thể được phản ánh hoặc giải đáp qua ý kiến của nhân viên. Để thu thập ý kiến, ông đã thiết lập hòm thư kiến nghị, điều này lần đầu tiên xuất hiện trong giới doanh nghiệp Mỹ. Bất cứ ai trong công ty, dù là công nhân cổ còn hay công nhân cổ xanh, đều có thể viết ý kiến của mình và những phương pháp cải tiến có tính chiến lược về một khâu nào đó hoặc cho toàn công ty, và bỏ vào hòm thư kiến nghị. Công ty chỉ định giám đốc chuyên trách xử lý những kiến nghị đó, nếu phương pháp cải tiến có thể tiết kiệm tiền cho công ty, công ty sẽ trích 15% số tiền tiết kiệm của hai năm đầu làm tiền thưởng; nếu có thể tung ra loại sản phẩm mới nào đó có lợi nhuận cao thì sẽ được hưởng số tiền thưởng là 3% doanh thu của năm đầu tiên; nếu kiến nghị không được tiếp thu, cũng sẽ nhận được thư giải thích bằng văn bản của công ty. Kiến nghị đều được ghi vào bảng biểu sát hạch bản thân nhân viên, coi là một trong những căn cứ để đề bạt.

Chế độ “hòm thư kiến nghị” của công ty Kodak được bắt đầu thực hiện vào năm 1898, và duy trì tới

ngày nay. Người đầu tiên đưa ra kiến nghị cho công ty là một công nhân bình thường, ông cho rằng phim ảnh nên phải thường xuyên có người lau rửa kính. Nhờ kiến nghị này ông được thưởng 20 đôla Mỹ. Hơn 100 năm thiết lập hòm thư kiến nghị tới nay, công ty tổng cộng đã tiếp thu hơn 700 ngàn kiến nghị do nhân viên đưa ra, số tiền thưởng lên tới 20 triệu đôla Mỹ. Những kiến nghị đó đã giúp giảm bớt văn bản tiêu tốn nhiều tiền của sức lực, đổi mới thiết bị công kênh, đồng thời đã ngăn được vô số lỗi hỏng nhỏ trong công việc. Chẳng hạn, công ty vốn định tiêu tốn 500 ngàn đôla Mỹ để xây dựng một cơ sở trong đó có một toà nhà lớn để cải tiến thao tác an toàn của máy lắp đặt. Thế nhưng, công nhân Bê-kin-han đưa ra một kiến nghị và được chấp nhận, không cần phải xây dựng toà nhà, chỉ cần bỏ ra 5000 đôla là có thể làm được. Kiến nghị đó về sau đã được tiếp thu, Bê-kin-han đã được thưởng 50 ngàn đôla Mỹ.

Vào thập kỷ 80 của thế kỷ XX, nhân viên công ty Kodak càng tích cực kiến nghị với công ty, năm 1983, và 1994 có tới trên một phần ba số nhân viên đưa ra kiến nghị. Do tiếp thu kiến nghị của nhân viên mà công ty tiết kiệm được 18,5 triệu đôla Mỹ tiền vốn, trả cho nhân viên đưa ra kiến nghị 2,7 triệu đôla Mỹ tiền thưởng. Thành quả thu được nhờ thiết lập “hòm thư kiến nghị” của công ty Kodak đã thu hút không ít doanh nghiệp của Mỹ. Hiện nay, có tương đối nhiều doanh nghiệp đã bắt chước Kodak thiết lập hòm thư kiến nghị để thu hút ý kiến của quần chúng, cải thiện việc quản lý kinh doanh.

Với Eastmant, sự phồn vinh của công ty, điều mấu chốt nhất là làm cho toàn thể nhân viên coi doanh nghiệp là nhà, cùng chung số phận với doanh nghiệp, về điểm này, năm 1912, Eastmant đã xây dựng một chế độ “hoa hồng” trong công ty Kodak. Công nhân ngoài tiền lương tháng hậu hĩnh hơn so với các công ty khác ra, cuối năm còn có thể căn cứ vào công hiến lớn nhỏ của họ được tham gia vào phân chia lợi nhuận của công ty. Đây cũng là việc làm đầu tiên trong các doanh nghiệp Mỹ. Năm 1919, Eastmant lại phát một phần ba quyền cổ phiếu của mình trong công ty Kodak cho nhân viên.

Chế độ “hoa hồng” được thực hiện tới tận hiện nay, công ty Kodak cứ kiếm được 1000 đôla Mỹ, thì nhân viên có thể được chia hoa hồng ở mức từ 27 đến 36 đôla Mỹ. Số tiền được phát ra làm tiền hoa hồng hàng năm lên tới 169 triệu đôla Mỹ, bình quân mỗi một nhân viên có thể nhận được 3000 đôla Mỹ. Vì vậy, các thương gia ở Rô-che-xơ ở trụ sở chính của công ty Kodak là New York hàng năm đều chờ đợi ngày phân chia lợi nhuận của Kodak đó là - ngày thứ Sáu đầu tiên sau ngày 15 tháng 3. Bằng cách treo đầy những dải giấy màu bên ngoài phòng hy vọng tìm kiếm những món làm ăn lớn hơn qua món hoa hồng khổng lồ này. Cách làm này của công ty Kodak đã nâng cao rất nhiều tính tích cực của nhân viên công ty, xây dựng tình cảm trung thành vô song của nhân viên đối với công ty. Vì vậy, muốn giành nhân tài của công ty Kodak, rõ ràng là khó hơn cả lên trời. Một người từng được cử tới giành nhân tài của công ty Kodak đã từng nói với một tờ tạp chí rằng: “Muốn lôi kéo một số người của công ty Kodak là điều không thể, giống như tách một đứa trẻ lên ba ra khỏi mẹ nó vậy”.

Nhà quản lý, tích cực tiếp thu những kiến nghị hợp lý mà nhân viên đưa ra giúp cho kế hoạch và mục tiêu công ngày việc càng hướng tới hợp lý, đồng thời tăng cường tính tích cực của nhân viên để nâng cao hiệu suất làm việc.

VI. COI TRỌNG KHAI THÁC NHÂN TÀI. QUAN TÂM TỚI ĐỜI SỐNG CỦA NHÂN VIÊN - CÔNG TY ĐIỆN KHÍ MATSUSHITA

Matsushita có một câu danh ngôn “Sản xuất nhân tài trước khi sản xuất sản phẩm”. Thời kỳ đầu sáng lập công ty điện khí Matsushita, ông đã coi tư tưởng này là phương châm quan trọng của công ty và kiên trì quán triệt. Cho tới ngày nay, chúng ta còn có thể thấy được phương châm này được thể hiện ở

các mặt tại công ty điện khí Matsushita.

(1). Trao cho quyền hạn và trách nhiệm, cho cơ hội rèn luyện, phát huy hết sở trường của mọi người. Thoạt đầu áp dụng chế độ ban sự nghiệp, tức là một sự thể hiện tương đối tập trung của tư tưởng này. Ông coi ban sự nghiệp là nơi tốt để sử dụng, rèn luyện và bồi dưỡng con người. Chẳng hạn, đối với trưởng ban sự nghiệp chính là như vậy. Sau khi tổng công ty trao cho quyền hạn tương ứng rồi, thì có thể phát huy đầy đủ năng lực của bản thân trong phạm vi mà mình quản lý. Cán bộ cấp phòng dưới trưởng ban sự nghiệp cũng được trao cho quyền hạn tương ứng.

(2). Nhấn mạnh “tùy tài để sử dụng”, luôn luôn lấy năng lực của người đó làm căn cứ, nếu như quả thực có tài, dù trẻ tuổi, không có học vấn cũng vẫn có thể được giao trọng trách. Năm 1977, I-a-ma-si-ta ra giữ chức tổng giám đốc công ty điện khí Matsushita chính là một ví dụ. Khi ấy, I-a-ma-si-ta chỉ là một trưởng ban sự nghiệp máy điều hòa không khí, vừa không phải là uỷ viên hội đồng quản trị chuyên trách, cũng không phải là uỷ viên hội đồng quản trị thường trực, xếp thứ 25 trong hội đồng quản trị. Do ông ta biết kinh doanh, thành tích nổi bật, Matsushita lập tức đề bạt vượt cấp, cử ông ta làm tổng giám đốc. Hành động này không những gây chấn động trong toàn công ty, mà còn gây chấn động trong giới doanh nghiệp Nhật Bản, được gọi là “I-a-ma-si-ta nhảy vọt”. Sau khi I-a-ma-si-ta giữ chức tổng giám đốc, lập tức tiến hành một loạt cải cách, thể diện được tài năng quản lý kinh doanh của mình.

(3). Đề ra các loại chế độ giáo dục bồi dưỡng huấn luyện, cán bộ và nhân viên các cấp. Tổng công ty có thành lập “Trung tâm giáo dục huấn luyện”, bên dưới có 8 viện nghiên cứu và một trường dạy nghề cao đẳng, thông qua bồi dưỡng huấn luyện nhân viên để duy trì động lực phát triển liên tục của công ty.

(4). Về mặt chế độ tiền lương, công ty từ lâu đã đưa ra khẩu hiệu “hiệu suất cao, tiền lương cao”. Nó thực hiện “chế độ lương phù hợp chức vụ, công việc”, tức căn cứ vào công việc và năng lực khác nhau để trả lương khác nhau, là sự kết hợp của hai loại sau trong ba loại chế độ tiền lương thịnh hành hiện nay của Nhật Bản gồm “chế độ tiền lương thứ tự thâm niên”, “chế độ tiền lương chức vụ” và “chế độ tiền lương chức năng”, mục đích là coi trọng năng lực và trình độ của con người, chiếu cố thích đáng tới thâm niên công tác.

Tất nhiên, Matsushita không chỉ coi trọng khai thác nhân tài, mà còn áp dụng các loại biện pháp, nâng cao toàn diện tính tích cực làm việc của nhân viên. Nhân vật đại diện bên phía chủ của công ty điện khí Matsushita thường xuyên đưa ra mục tiêu phấn đấu cho nhân viên, một mục tiêu phấn đấu tương đối có tính hiện thực. Ý nghĩa của nó, là nhằm khiến cho nhân viên của công ty có hướng phấn đấu trong lao động. Hơn nữa sau khi có đủ điều kiện rồi, thì có thể thực hiện được. Chẳng hạn, “Hiệp định công nhân làm việc lâu dài” quy định trong thời gian 5 năm từ 1966 đến 1971, tiền lương tăng gấp đôi, trong cùng một thời gian đó, lại đưa ra “Kế hoạch tăng gấp đôi năng suất”, hai thoả thuận đối ứng với nhau này đã kích thích mạnh mẽ tính tích cực lao động của nhân viên. Những quy định đó về sau đều thực hiện được.

Qua đó có thể dễ dàng thấy được, đặc điểm quản lý của công ty điện khí Matsushita ở chỗ: Liên hệ chặt chẽ phúc lợi vật chất của người lao động với thành quả sản xuất của cả công ty, để cho người lao động quan tâm và thấy được thành quả lao động của mình. Các công ty Nhật Bản phổ biến thực hiện chế độ tiền lương, phát hai lần vào tháng 7 và tháng 12, nói chung số tiền lương tương đương với tiền lương của 3-5 tháng, số tiền lương nhiều hay ít được quyết định bởi tình hình kinh doanh của doanh nghiệp tốt hay xấu. Điều này đã khiến cho mỗi một công nhân đều quan tâm tới hoạt động kinh doanh và hoạt động sản xuất của doanh nghiệp mình.

Tại Nhật Bản, “chế độ tuần nghỉ hai ngày” là do công ty điện khí Matsushita lần đầu tiên đưa ra và thực hiện. Tháng 1 năm 1960, Matsushita phát biểu tại cuộc họp về phương châm kinh doanh nói: “5 năm sau, sẽ thực hiện tuần nghỉ hai ngày, thời gian lao động mỗi ngày là 8 tiếng,” quả nhiên, qua 5 năm chuẩn bị, đến tháng 4 năm 1965, công ty điện khí Matsushita đã thực hiện được lời hứa. Điều này đã nâng cao cường độ lao động của tầng lớp công nhân.

Sau năm 1960, tốc độ của băng chuyền nhiều lần tăng lên, đến tháng 5 năm 1965 đã tăng lên gấp đôi. Công nhân gần như ngay cả thời gian đi toa-lét cũng rất gấp. Ngoài ra, công ty điện khí Matsushita còn thực hiện mạnh sự nghiệp phúc lợi của nhân viên. Tháng 1 năm 1966 đã đưa ra khẩu hiệu “35 tuổi có thể có nhà ở của mình”, biện pháp của nó là thực hiện khoản vay nhà ở lãi suất thấp, trả hết trong vòng 15 năm. Kể từ năm 1976 trở đi, công ty còn ban bố chế độ nuôi dưỡng con em mồ côi, kéo dài độ tuổi nghỉ hưu (từ 55 đến 60), tăng tiền nghỉ hưu, còn có các loại chế độ phúc lợi như chế độ tiền dưỡng lão... Các loại cơ sở dùng cho vui chơi giải trí nhằm cân bằng công việc và cuộc sống cũng ngày càng đi đến hoàn thiện. Chẳng hạn: tại thành phố Hi-raca-ta có cung thể thao tổng hợp, bể bơi, sân vận động, sân chơi vật và đánh kiếm; tại thành phố Ca-oa-sa-ki có cung thể thao tổng hợp, sân bóng chày; tại thành phố Nê-i-a-ga-oa có sân bóng chày. Các doanh nghiệp trực thuộc Matsushita trên cả nước đại bộ phận đều có sân chơi ten-nít, sân vận động, bể bơi, chủ yếu dùng vào làm nơi hoạt động tự do của học sinh trung tiểu học và các con em ở nhà trẻ, và mở cửa với các đoàn thể, cơ quan do uỷ ban giáo dục địa phương quản lý.

Sự quan tâm này khiến cho nhân viên tìm được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, từ đó nỗ lực làm việc cho công ty. Và tất nhiên, đồng thời với bản thân nhân viên thu được lợi ích, cũng thúc đẩy công ty điện khí Matsushita không ngừng phát triển lớn mạnh, đã khiến cho nhãn hiệu “Panasonic” này nổi tiếng khắp toàn cầu.

VII. CÂN BẰNG CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG CỦA NHÂN VIÊN - MOTOROLA

Motorola đề xướng nhân viên xử lý công việc và cuộc sống một cách cân bằng, áp dụng các loại biện pháp như thiết lập uỷ ban phục vụ nhân viên Motorola để ủng hộ tư duy này của công ty. Uỷ ban nhân viên Motorola thường xuyên tổ chức các loại hoạt động nhân viên, bao gồm dạ hội, Karaoke, du lịch ngoại ô, hoạt động ngày gia đình, thi đấu bóng, bơi lội, hoạt động câu lạc bộ, đại hội thể thao, cứu trợ trong và ngoài nước, chúc mừng sinh nhật, chúc mừng ngày tết phụ nữ, quà mừng cuối năm... .

(1). Hoạt động đoàn thể xã hội. Công ty Motorola có thành lập nhiều tổ chức và đoàn thể xã hội của nhân viên, họ có thể căn cứ vào hứng thú của mình, tham gia vào hoạt động của các loại tổ chức câu lạc bộ như cầu lông, bóng đá.

(2). Hoạt động tại các địa điểm xác định. Nhân viên của Motorola có thể dựa vào thẻ hoạt động nhân viên, bản thân mình hoặc đem theo người nhà tới mười mấy địa điểm được xác định để tham gia vào các hoạt động như chơi bô-ling, trượt băng, xem phim... .

(3). Hoạt động thi đấu văn thể. Công ty Motorola thường xuyên tổ chức, tiến hành các loại hoạt động thi đấu thể thao tập thể, bao gồm đại hội thể thao nhân viên, đại hội thể thao giải trí trên nước, thi đấu bóng, thi hát Karaoke, biểu diễn thời trang, trình diễn văn nghệ, không những làm phong phú thêm đời sống của nhân viên, mà còn tăng cường tinh thần hợp tác đồng đội.

(3). Tặng quà lễ tết. Cứ vào dịp lễ tết hoặc sinh nhật của nhân viên, họ sẽ nhận được quà tặng năm

mới, quà tặng sinh nhật, quà tặng kết hôn, sinh con, quà tặng tết phụ nữ, quà tặng tết thiếu nhi, quà tặng tết Trung thu... của công ty, khiến cho nội bộ công ty Motorola tràn đầy sắc thái nhân tính hoá.

(4). Ngày gia đình. Trong công ty Motorola định kỳ tổ chức “ngày gia đình”, để nhân viên và người nhà họ tụ họp vui vẻ với nhau, để người nhà hiểu được công việc của nhân viên, và bày tỏ cảm ơn chân thành đối với sự thông cảm và ủng hộ của gia đình đối với công việc của công ty.

Thông qua tổ chức những hoạt động nhân viên đa dạng đó, không những làm phong phú thêm cuộc sống của nhân viên Motorola, giảm nhẹ bớt áp lực công việc của nhân viên, khiến cho nhân viên có thể có được tinh thần sức lực khỏe mạnh lao vào công việc, hơn nữa tăng cường mạnh mẽ sức tập hợp của công ty Motorola và tình cảm tự hào của nhân viên, tăng cường độ trung thành của nhân viên.

TIÊU CHUẨN HÀNG ĐẦU VỀ TỐ CHẤT NHÂN VIÊN ĐƯỢC 500 DOANH NGHIỆP HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI CÔNG NHẬN

*** THÀNH TÍN**

Người xưa nói: Nhân vô tín nhi bất lập. Nhìn nhận thành tín bằng thái độ như thế nào, xây dựng giá trị quan ra sao, kỳ thực không phải là chuyện nhỏ. Những nhân vật và doanh nghiệp thành đạt trên thế giới không có trường hợp nào là không lấy thành tín làm điểm xuất phát. Vì một chút lợi nhỏ mà vứt bỏ đi chuẩn mực thành tín là bỏ gốc lấy ngọn, cuối cùng cũng sẽ được chắt bù mất.

*** TỰ TIN**

Tự tin còn gọi là lòng tự tin, là trạng thái tâm lý của một người tin tưởng vào năng lực của mình, tức khuynh hướng tâm lý tin tưởng mình có năng lực thực hiện mục tiêu mà mình đã định. Tự tin được xây dựng trên cơ sở nhận biết chính xác về bản thân, đánh giá chính xác và khẳng định tích cực đối với thực lực của mình, là thành phần quan trọng của ý thức bản thân, là một biểu hiện của sức khỏe tâm lý, là điều kiện tâm lý thuận lợi để thành công trong học tập, sự nghiệp.

*** NĂNG LỰC HỌC TẬP**

Lincoln từng nói: “Học tập không chỉ là tính cách bẩm sinh của con người, mà còn là cội nguồn của hứng thú với sự sống.” Giáo sư trường đại học Harvard Peter từng nói “Ưu thế cạnh tranh lâu dài, duy nhất chính là năng lực học tập nhanh hơn so với đối thủ cạnh tranh của bạn”. Có thể thông qua học tập và rèn luyện sau này để nâng cao sức sáng tạo. Trong cuộc sống hiện thực, những người có chỉ số thông minh cao chưa chắc đã có sức sáng tạo cao, còn người có sức sáng tạo cũng chưa chắc đã có chỉ số thông minh đặc biệt cao.

*** TINH THẦN ĐỒNG ĐỘI**

“Sự khác biệt duy nhất của thiên tài chính là hợp tác đồng đội. “Tinh thần đồng đội”. Trong tổ chức doanh nghiệp cần có tinh thần đồng đội được thể hiện như ý thức hợp tác, phối hợp điều hòa, lấy lợi ích doanh nghiệp làm trọng, yêu nghề, đoàn kết đồng nghiệp... Nhân viên phải tự giác nghĩ tới lợi ích chung của doanh nghiệp, khi gặp phải khó khăn phải tìm cách tháo gỡ xuất phát từ tối đa hoá lợi ích doanh nghiệp và làm việc một cách tự nguyện, hết mình và không hề tính toán.

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

Mục lục

LỜI GIỚI THIỆU

CHƯƠNG I PHÂN CHẤT CỦA NHÂN VIÊN LÀ GỐC RỄ CỦA TẤT CẢ

I. THÀNH TÍN

II. TƯ TIN

III. NĂNG LỰC HỌC TẬP

IV. TINH THẦN ĐỒNG ĐỘI

V. TIÊU CHUẨN DÙNG NGƯỜI CỦA MOTOROLA

VI. TIÊU CHUẨN DÙNG NGƯỜI CỦA SHELL

CHƯƠNG II COI TRỌNG CẢ SỰ TÔN NGHIÊM CỦA NHÂN VIÊN VÀ LỢI NHUẬN CỦA DOANH NGHIỆP

I. TÔN TRỌNG NHÂN TÀI, LẤY CON NGƯỜI LÀM GỐC

II. TÔN TRỌNG VÀ KHOAN DUNG - MOTOROLA

III. TÔN TRỌNG MỖI MỘT NHÂN VIÊN - FORD

IV. CHÚ TRỌNG XÂY DỰNG TINH THẦN LÀM CHỦ CỦA NHÂN VIÊN - SIEMENS

V. TÔN TRỌNG NHÂN VIÊN DỪNG CẢM XÔNG LÊN PHÍA TRƯỚC - IBM

VI. TÔN TRỌNG VÀ TÍN NHIỆM NHÂN VIÊN - PHILIP

VII. TIN TƯỞNG VÀ TÔN TRỌNG ĐẦY ĐỦ NHÂN VIÊN - HP

CHƯƠNG III NHÂN VIÊN VÀ DOANH NGHIỆP CÓ GIÁ TRỊ QUAN THỐNG NHẤT

I. GIÁ TRỊ QUAN CÁ NHÂN VÀ GIÁ TRỊ QUAN DOANH NGHIỆP

II. LẤY GIÁ TRỊ QUAN LÀM LINH HỒN - KODAK

III. SÁU GIÁ TRỊ QUAN LỚN - INTEL

IV. THÔNG QUA GIÁO DỤC BỒI DƯỠNG TINH THẦN DOANH NGHIỆP - TRATSUSHITA

V. NHỮNG QUAN ĐIỂM TRONG VIỆC QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA ERICSSON

VI. TINH THẦN SO-NI CỦA CÔNG TY SONY

CHƯƠNG IV BỒI DƯỠNG CHUYÊN MÔN VÀ NÂNG CAO GIÁO DỤC LÀ CỘI NGUỒN TỒN TẠI MÃI MÃI CỦA CƠ NGHIỆP

I. ĐỘNG LỰC KHÔNG BAO GIỜ CAN ĐỀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP HIỆN ĐẠI ĐÓ LÀ – BỒI DƯỠNG HUẤN LUYỆN VÀ GIÁO DỤC

II. HỆ THỐNG BỒI DƯỠNG HUẤN LUYỆN CỦA KENTUCKY

III. PHƯƠNG THỨC BỒI DƯỠNG HUẤN LUYỆN CỦA TẬP ĐOÀN CHÍNH ĐÀI

IV. PHƯƠNG THỨC BỒI DƯỠNG HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN CỦA HAI-O

V. BỒI DƯỠNG HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN CỦA Ê-LI-ÁT

VI. PHƯƠNG PHÁP BỒI DƯỠNG HUẤN LUYỆN CỦA MATSUSHITA

CHƯƠNG V TIN TƯỞNG PHÁI NỮ KHÔNG THUA KÉM GÌ PHÁI NAM

I. TÔN TRỌNG PHÁI NỮ, KHÔNG TÔN TRỌNG GIỚI TÍNH

II. KODAK TRONG DUNG PHỤ NỮ

III. SỰ QUAN TÂM ĐẶC BIỆT TỚI PHỤ NỮ

IV. “NỘI CÁC NHÀ BẾP” CỦA GE (ĐIÊN MÁY GENERAL)

CHƯƠNG VI ĐỀ CAO KẾT HỢP GIỮA ĐA NGUYÊN HOÁ VÀ NỘI ĐỊA HOÁ

I. ĐA NGUYÊN HÓA VÀ NỘI ĐỊA HÓA NHÂN TÀI – XU THẾ CHIẾN LƯỢC NHÂN TÀI TƯƠNG LAI

II. BẢN ĐỊA HOÁ NHÂN TÀI - TINH TÚY CỦA SÁCH LƯỢC DÙNG NGƯỜI CỦA COCA-COLA

III. CHÍNH SÁCH DÙNG NGƯỜI ĐA NGUYÊN HOÁ CỦA WAL-MART

IV. TOÀN CẦU HOÁ, ĐA NGUYÊN HOÁ VÀ BẢN ĐỊA HOÁ NHÂN TÀI - L'OREAL

V. XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ NHÂN TÀI ĐA NGUYÊN HOÁ - SISCO

VI. CHIẾN LƯỢC BẢN ĐỊA HOÁ NHÂN TÀI CỦA PRUDENTIAL (TRUNG QUỐC)

CHƯƠNG VII COI TRỌNG GIAO LƯU VÀ XÂY DỰNG KÊNH GIAO LƯU

I. GIAO LƯU TRONG QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP HIỆN ĐẠI

II. KHÔNG ĐÁU KHÔNG CÓ SỰ GIAO LƯU WAL-MART

III. ĐỐI THOẠI VỚI CPD - SIEMENS

IV. CƠ CHẾ GIAO LƯU CỦA CITI

V. HỆ THỐNG GIAO LƯU Ý KIẾN NHÂN VIÊN CỦA CÔNG TY ĐI-TÓ-NI

CHƯƠNG VIII KHÍCH LÊ ĐÚNG CÁCH, THƯỞNG PHÁT CÓ CĂN CỨ, KHEN THƯỞNG ĐÚNG PHƯƠNG PHÁP

I. SỰ PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP KHÔNG THỂ TÁCH RỜI KHEN THƯỞNG KHÍCH LÊ

II. CƠ CHẾ KHEN THƯỞNG KHÍCH LÊ KHÁC BIỆT CỦA GALANT

III. CẢI CÁCH THẺ CHẾ KHEN THƯỞNG KHÍCH LÊ CỦA MICROSOFT

IV. KHEN THƯỞNG KHÍCH LÊ NỘI BỘ CỦA MOTOROLA

V. “KHEN THƯỞNG KHÍCH LÊ MỤC TIÊU” CỦA CÔNG TY SONY

CHƯƠNG IX DÙNG NGƯỜI VÌ TÀI, HIỆU QUẢ TRÊN HẾT

I. THEO ĐUỔI VƯỢT TRÔI, HIỆU SUẤT HÀNG ĐẦU

II. ĐỂ NHÂN TÀI AI CŨNG CÓ THU HOẠCH - SONY

III. THÔNG QUA NHÂN VIÊN NẮM GIỮ CỔ PHẦN NÂNG CAO HIỆU SUẤT DÙNG NGƯỜI - MERCEDES BENZ

IV. DÙNG MẮT MẠNH CỦA TỪNG NGƯỜI, HỢP TÁC TỐT ĐẸP - HONDA

V. TUỖ VIỆC DÙNG NGƯỜI - CHRYSLER

CHƯƠNG X TÍNH NHÂN ĐẠO TRONG TIÊU CHUẨN QUẢN LÝ NGƯỜI VÀ DÙNG NGƯỜI

I. TÌM KIẾM ĐIỂM CÂN BẰNG GIỮA CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG

II. QUAN TÂM TỚI MỌI VẤN ĐỀ CỦA NHÂN VIÊN - TẬP ĐOÀN MAC VÀ SPENCER

III. LÀM CHO NHÂN VIÊN THẬT SỰ TRỞ THÀNH NGƯỜI CHỦ CÔNG TY - HP

IV. GIAI ĐIỆU XANH CỦA IBM

V. XÂY DỰNG CÔNG TY THÀNH NHÀ CỦA NHÂN VIÊN - CÔNG TY KODAK

VI. COI TRỌNG KHAI THÁC NHÂN TÀI, QUAN TÂM TỚI ĐỜI SỐNG CỦA NHÂN VIÊN - CÔNG TY ĐIỆN KHÍ MATSUSHITA

VII. CÂN BẰNG CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG CỦA NHÂN VIÊN - MOTOROLA

TIÊU CHUẨN HÀNG ĐẦU VỀ TỔ CHỨC NHÂN VIÊN ĐƯỢC 500 DOANH NGHIỆP HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI CÔNG NHẬN