

TRƯỜNG TRUNG CẤP QUỐC TẾ MEKONG



**GIÁO TRÌNH**  
**MÔN HỌC: QUẢN TRỊ KINH DOANH DƯỢC**  
**NGÀNH: DƯỢC**  
**TRÌNH ĐỘ TRUNG CẤP**

*Ban hành kèm theo Quyết định số /2022/QĐ-TCQTMK ngày ... tháng ... năm 2022 của Hiệu trưởng Trường Trung cấp Quốc tế Mekong*

Thành phố Cần Thơ, năm 2022

## TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN

**Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.**

**Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.**

## LỜI GIỚI THIỆU

Thế giới kinh doanh nói chung và kinh doanh dược nói riêng là một không gian không ngừng phát triển, phát triển với công nghệ mới, cách mạng hóa về kinh doanh đã làm cho nhiều tổ chức có tư duy thoáng. Trong khi các cá nhân trẻ, đầy nhiệt huyết, sáng tạo đang xuất hiện với những ý tưởng kinh doanh mới và thú vị. Quản trị kinh doanh dược giúp bạn hướng đến ngành dược gắn liền với kinh doanh, bạn có một tinh thần kinh doanh, một niềm đam mê về quản lý, về lãnh đạo hay đơn giản là mong muốn thăng tiến trong sự nghiệp của bạn.

Xin chân thành cảm ơn của các cơ quan liên quan và cá nhân đã tham gia.

**Cần Thơ, ngày .... tháng .... năm 2022**

**Tham gia biên soạn**

- 1. Chủ biên DS CKII. Nguyễn Văn Ảnh**
- 2. CN. Nguyễn Như Phương**
- 3. Ths. Nguyễn Ngọc Trâm**

## MỤC LỤC

Bài mở đầu: Khái quát về môn học.....	2
<b>Yêu cầu của môn học.....</b>	<b>2</b>
<b>Sự cần thiết của môn kinh tế dược đối với ngành dược.....</b>	<b>2</b>
<b>Lịch sử Kinh tế dược.....</b>	<b>2</b>
Chương 1: Đại cương của quản trị học.....	4
<b>Một số khái niệm cơ bản.....</b>	<b>4</b>
<b>Đặc điểm của quản trị học.....</b>	<b>11</b>
<b>Các phương pháp quản trị.....</b>	<b>13</b>
<b>Phong cách quản trị.....</b>	<b>17</b>
Chương 2: Hoạch định chiến lược.....	19
<b>2.1. Khái niệm.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Tiến trình hoạch định chiến lược.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3. Chiến lược cụ thể.....</b>	<b>24</b>
<b>2.4. Ứng dụng hoạch định chiến lược trong ngành dược.....</b>	<b>29</b>
Chương 3: Quản trị nguồn nhân lực.....	33
<b>3.1. Khái niệm.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2. Nội dung chung.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3. Nhân lực trong kinh doanh dược phẩm.....</b>	<b>57</b>
Chương 4: Văn hóa doanh nghiệp.....	59
<b>4.1. Khái niệm.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2. Những nhân tố hình thành văn hóa doanh nghiệp.....</b>	<b>62</b>
<b>4.3. Ứng dụng văn hóa doanh nghiệp trong kinh doanh dược phẩm.....</b>	<b>63</b>

# Bài mở đầu: KHÁI QUÁT VỀ MÔN HỌC

## **1. Yêu cầu của môn học:**

Để tiếp thu tốt nội dung môn học, sinh viên cần có kiến thức phổ thông tổng hợp về khoa học xã hội và nhân văn, về các tổ chức trong xã hội, quan hệ con người, chi phí, thành quả công việc v.v...

Môn học có nhiều ví dụ minh họa sẽ được lấy từ cuộc sống thực tế, nhất là trong lĩnh vực kinh doanh, nên sinh viên cần tập thói quen theo dõi thời sự, đọc báo hàng ngày và các tạp chí kinh tế... để có thông tin về các tình huống cụ thể.

## **2. Sự cần thiết của môn kinh tế dược đối với ngành dược:**

Phí tổn trong ngành y tế, kể cả chi phí cho thuốc mới đã gia tăng một cách đáng kể và là mối ưu tư hàng đầu các cơ quan y tế thuộc chính phủ và tư nhân. Môn kinh tế dược là một môn khoa học tương đối mới, nhằm mục tiêu kết hợp những tiến bộ lâm sàng với các dược phẩm mới cùng với thực giá trong việc sử dụng các dược phẩm này. Mặc dù kinh tế dược đã được áp dụng từ lâu, công dụng mỗi ngày một gia tăng, một phương tiện thiết yếu cho giới chức trong chính quyền và ngành công nghệ y tế nhưng nguyên lý và phương pháp của môn học này vẫn còn xa lạ với hầu hết các chuyên viên trong ngành y tế nói chung và giới y sĩ, dược sĩ nói riêng. Môn học này nhằm vào việc giới thiệu vài khái niệm và phương pháp căn bản thông dụng trong ngành kinh tế nói chung và kinh tế dược nói riêng.

Kinh tế dược ứng dụng nguyên tắc kinh tế để đánh giá sự hiệu nghiệm của các phương pháp dược khoa trị liệu mới của thuốc trên phương diện phí tổn và phẩm chất cuộc sống (bệnh nhân khá hơn, hài lòng với tình trạng sức khỏe hơn).

Kinh tế dược, khi được ứng dụng và phối hợp với các chỉ tiêu đặc thù của bệnh nhân, có khả năng đem lại kết quả có hiệu nghiệm nhất, chương trình chăm sóc nhân đạo cho giới cung cấp dịch vụ y tế, bác sĩ, chuyên gia bệnh lý lâm sàng và quan trọng hơn hết là bệnh nhân.

## **3. Lịch sử Kinh tế dược**

Kinh tế dược thật sự ra không liên quan đến với bất cứ một ngành khoa học đặc biệt nào. Phương pháp khảo cứu dùng trong môn Kinh tế dược (có nghĩa là những phân tích tối thiểu hóa phí tổn, phí tổn-ích lợi, phí tổn, phí tổn-hiệu nghiệm, phí tổn hữu dụng, đánh giá phẩm chất cuộc sống) được trích lấy ra từ nhiều phạm vi khác nhau, gồm kinh tế, dịch tễ học, dược khoa, y khoa, và khoa học xã hội.

Kinh tế dược là một môn học tương đối còn mới. Xét về phương diện lịch sử, Kinh tế dược bắt nguồn từ Kinh tế học. Ngành Kinh tế chuyên nghiên cứu về sức khỏe khởi thủy từ những năm 1960 đã đề cập đến cách sử dụng những dữ kiện kinh tế để phân tích y tế, và những vấn đề liên quan đến sức khỏe. Kenneth Arrow, một kinh tế gia đã được giải thưởng Nobel, trong một bài viết nòng cốt xuất bản năm 1963, đã phân biệt rõ ràng thị trường của Kinh tế dược ra khỏi những thương phẩm thông

thường. Chính bài viết nổi tiếng này đã đặt nền tảng cho việc áp dụng kinh tế vào kết quả của ngành y tế sức khỏe.

Trong những năm 1970s, Kinh tế dược bắt đầu có chỗ đứng trong ngành giảng huấn. Năm 1978, McGhan, Rowland, và Bootman, cả ba đều thuộc trường Đại Học Minnesota, giới thiệu những khái niệm về phân tích phí tổn-ích lợi, phí tổn-hiệu nghiệm trong báo chuyên khoa American Journal of Hospital. Trong những năm đầu của 1980s, những công cụ đo lường để đánh giá những kết quả y tế đã thành hình sau nhiều sửa đổi cho được hoàn mỹ hơn.

Trong những năm cuối của 1980s, Kinh tế dược đã chính thức ra đời, và được coi như một thành phần của phạm vi nói về giá trị của môn kinh tế cho y tế, sức khỏe.

Trong những năm 1990s, phí tổn ngành y tế sức khỏe mỗi lúc một tăng cao mà nguồn tài chính thì có giới hạn, những điều này đã tạo nên áp lực làm cho những người quan tâm và giữ nhiệm vụ quản trị ngân sách phải phỏng định chi phí cho dịch vụ bảo vệ sức khỏe. Từ những thay đổi cần thiết này, Kinh tế ngành Dược đã biến đổi từ một môn học lý thuyết sang khoa học thực hành. Hiện nay, Kinh tế dược đã có mặt trong chương trình giảng huấn tại các đại học y dược. Một số đại học dược trong hệ thống của Hoa Kỳ có chương trình học chuyên môn (sau Đại học Dược khoa) về Kinh tế dược cho những dược sĩ tốt nghiệp Dược khoa.

Mục đích chính của Kinh tế dược là giúp giới phụ trách ngân khoản về thuốc, bảo hiểm sức khỏe cùng các dịch vụ liên hệ tìm được những phương pháp làm giảm được phí tổn về thuốc mỗi ngày một gia tăng đáng kể mà đồng thời vẫn có thể bảo đảm phẩm chất tốt cho việc săn sóc sức khỏe dân chúng.

Kinh tế dược nói đơn giản là phương thức tìm kiếm sự quân bình giữa chi phí với những hiệu quả của ngành dược trị liệu và dịch vụ liên quan. Kinh tế dược không phải chỉ nhắm vào phí tổn hay lợi nhuận thu được từ dược phẩm mà còn nhìn vào hiệu quả của dược phẩm trên phương diện trị liệu cùng những chi phí trong dịch vụ chăm sóc sức khỏe. Kinh tế dược coi trọng giá trị của thuốc trên phương diện cải thiện tình trạng bệnh hay làm giảm chi phí toàn diện và đồng thời duy trì được phẩm chất của dịch vụ bảo vệ sức khỏe.

# Chương 1: ĐẠI CƯƠNG CỦA QUẢN TRỊ HỌC

Mục tiêu:

- Trình bày được khái niệm, đặc điểm, phương pháp, phong cách và nghệ thuật quản trị.
- Vận dụng kiến thức vào thực tế nghề nghiệp.
- Rèn luyện tác phong cẩn thận, tỉ mỉ, chính xác, trung thực trong quá trình thực hành.

## **I.1. Một số khái niệm cơ bản:**

### **I.1.1. Định nghĩa Quản trị:**

#### ***a. Khái niệm về tổ chức:***

Tổ chức là sự tập hợp nhiều người một cách có ý thức cùng tham gia vào một nỗ lực có hệ thống thông qua sự phân chia công việc, nhiệm vụ nhằm hoàn thành những mục tiêu chung.

Mỗi đơn vị kinh doanh là một tổ chức, các tổ chức có thể có quy mô lớn hoặc nhỏ, hoạt động nhằm mục đích sinh lời hoặc là các tổ chức phi lợi nhuận, cung cấp sản phẩm hay dịch vụ hoặc cả hai.

Đặc điểm chung của các tổ chức:

- + Mọi tổ chức đều có những mục tiêu nhất định.
- + Mọi tổ chức đều có con người ra quyết định để thiết lập mục tiêu và hiện thực hóa mục tiêu.
- + Mọi tổ chức đều xây dựng một cấu trúc hệ thống để trên cơ sở đó mà xác định và giới hạn hành vi của các thành viên.

#### ***b. Định nghĩa quản trị:***

*Khái niệm quản trị*

Có nhiều định nghĩa về quản trị để chúng ta tham khảo:

+ Harold Kootz và Cyril O'Donnell: “Quản trị là thiết lập và duy trì một môi trường mà các cá nhân làm việc với nhau trong từng nhóm có thể hoạt động hữu hiệu và có kết quả.”

+ Robert Albanese: “Quản trị là một quá trình kỹ thuật và xã hội nhằm sử dụng các nguồn, tác động tới hoạt động của con người và tạo điều kiện thay đổi để đạt được mục tiêu của tổ chức.”

+ Stonner và Rabbins: “Quản trị là một tiến trình bao gồm các việc hoạch định, tổ chức quản trị con người và kiểm tra các hoạt động trong một đơn vị một cách có hệ thống nhằm hoàn thành mục tiêu của đơn vị đó...”

Từ việc tham khảo ta rút ra định nghĩa về quản trị: **Quản trị là tiến trình hoàn thành công việc một cách có hiệu quả và hữu hiệu thông qua người khác.**

Có thể giải thích các thuật ngữ trong định nghĩa quản trị:

- *Tiến trình* biểu thị những hoạt động chính của nhà quản trị là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.
- *Hữu hiệu* nghĩa là thực hiện đúng công việc hay nói cách khác là đạt được mục tiêu của tổ chức.
- *Hiệu quả* nghĩa là thực hiện công việc một cách đúng đắn và liên quan đến mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra.

Khi các nhà quản trị đương đầu với các nguồn lực khan hiếm họ cần phải quan tâm đến việc sử dụng hiệu quả nguồn lực. Vì vậy, quản trị liên quan đến việc đạt được mục tiêu và tối thiểu hóa nguồn lực.

### *Khái niệm quản trị kinh doanh*

Quản trị kinh doanh là quản trị con người trong doanh nghiệp và thông qua quản trị con người để sử dụng có hiệu quả các nguồn lực và cơ hội của doanh nghiệp.

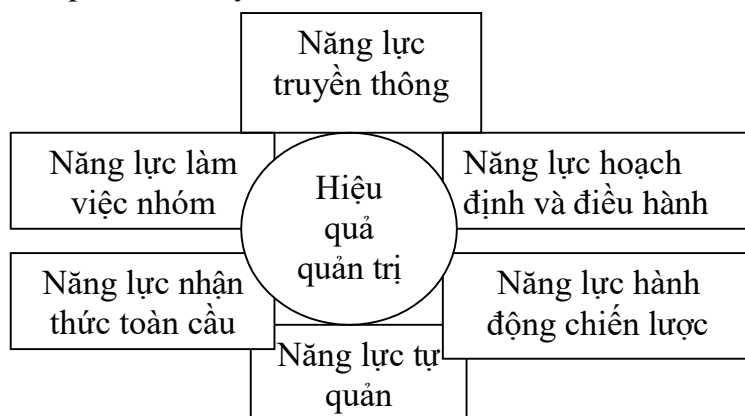
Quản trị kinh doanh còn là một nghệ thuật vì kết quả của nó phụ thuộc khá lớn vào thiên bẩm, tài năng, thủ đoạn, kiến thức tích lũy, mối quan hệ, cơ may, vận rủi của bản thân nhà quản trị.

### **c. Các năng lực quản trị**

*Năng lực* là sự tổng hoà của kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ của mỗi con người góp phần tạo nên tính hiệu quả trong công việc.

*Năng lực quản trị* là tập hợp các kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ mà một quản trị viên cần có để tạo ra hiệu quả trong các hoạt động quản trị khác nhau ở các tổ chức khác nhau.

6 năng lực quản trị chủ yếu:



### **Năng lực truyền thông**

Năng lực truyền thông là khả năng truyền đạt và trao đổi một cách hiệu quả thông tin làm sao để mình và người khác có thể hiểu rõ. Bao gồm các khía cạnh:

- + *Truyền thông không chính thức:*
  - Khuyến khích truyền thông 2 chiều thông qua đặt câu hỏi để có thông tin phản hồi, lắng nghe và thiết lập những cuộc trò chuyện thân mật.
  - Hiểu được tình cảm của người khác.
  - Thiết lập mối quan hệ cá nhân mạnh mẽ với mọi người.
- + *Truyền thông chính thức:*
  - Thông báo các hoạt động và các sự kiện liên quan đến mọi người giúp họ cập nhật các sự kiện, hoạt động.
  - Tạo khả năng thiết phngục, trình bày ấn tượng trước công chúng và kiểm soát được vấn đề.
  - Viết rõ ràng, súc tích và hiệu quả, sử dụng các nguồn dữ liệu trên máy tính.



- + *Thương lượng:*
  - Thay mặt nhóm để đàm phán một cách hiệu quả về vai trò và nguồn lực.
- Rèn luyện kỹ năng phát triển tốt mối quan hệ với cấp trên, công bằng đối với thuộc cấp.

### **Năng lực hoạch định và điều hành**

Năng lực hoạch định và điều hành bao gồm việc quyết định những nhiệm vụ cần phải thực hiện, xác định rõ xem chúng có thể được thực hiện, phân bổ các nguồn lực để thực hiện các nhiệm vụ đó và giám sát toàn bộ tiến trình để đoán chắc rằng chúng đang được thực hiện tốt.

Các khía cạnh của năng lực hoạch định và điều hành:

- + *Thu thập, phân tích thông tin và giải quyết vấn đề:*
  - Kiểm soát và sử dụng thông tin
  - Đưa ra quyết định kịp thời
  - Tính toán những rủi ro và tiên liệu kết quả.
- + *Hoạch định và tổ chức thực hiện các dự án:*
  - Phát triển các kế hoạch và tiến độ để đạt được các mục tiêu
  - Phân tích các ưu tiên trong thực hiện nhiệm vụ và phân quyền để chịu trách nhiệm.
  - Xác định, tổ chức và phân bổ các nguồn lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ.
- + *Quản lý thời gian:*
  - Kiểm soát các vấn đề chung và các dự án theo thời gian.
  - Giám sát công việc theo tiến độ hoặc thay đổi tiến độ nếu cần.
  - Thực hiện công việc một cách hiệu quả dưới áp lực thời gian.
- + *Lập ngân sách và quản trị tài chính:*
  - Hiểu rõ ngân sách, các dòng chu chuyển tiền mặt, các báo cáo tài chính và biết sử dụng chúng để ra quyết định.
  - Ghi chép đầy đủ và chính xác các sổ sách tài chính.
  - Phát thảo các nguyên tắc tổng quát về ngân sách và làm việc với mọi người trên những nguyên tắc này.

### **Năng lực làm việc nhóm**

- + *Thiết kế nhóm:*
  - Thiết lập mục tiêu rõ ràng. Cấu trúc thành viên của nhóm một cách hợp lý.
  - Xác định trách nhiệm chung cho cả nhóm và ấn định nhiệm vụ cho từng thành viên của nhóm một cách thích hợp.
- + *Tạo ra môi trường mang tính hỗ trợ:*
  - Tạo môi trường mà trong đó sự hợp tác hiệu quả luôn được đánh giá kịp, khích lệ, khen thưởng.
  - Hỗ trợ nhóm trong việc xác định và sử dụng các nguồn lực cần thiết để hoàn thành mục tiêu.
- + *Quản trị sự năng động của nhóm:*
  - Hiểu rõ những điểm mạnh yếu của từng thành viên.
  - Xử lý tốt các mâu thuẫn và bất đồng để nâng cao hiệu quả.
  - Chia sẻ sự tin cậy đối với mọi người.

## **Năng lực hành động chiến lược**

Năng lực hành động chiến lược là hiểu rõ sứ mệnh tổng quát và các giá trị của tổ chức và đoán chắc rằng các hoạt động của mình và của những thuộc cấp được phân định rõ ràng. Bao gồm:

+ *Hiểu rõ ngành mà tổ chức hoạt động:*

Biết được hành động của các đối thủ cạnh tranh và các đối tác chiến lược.

Có thể phân tích được xu hướng chung xảy ra trong ngành và tác động của chúng trong tương lai.

+ *Hiểu biết tổ chức:*

Hiểu rõ sự quan tâm của giới hữu quan.

Nắm vững các năng lực khác biệt trong tổ chức.

+ *Thực hiện các hành động chiến lược:*

Phân định các ưu tiên và đưa ra các quyết định sứ mệnh của tổ chức và các mục tiêu chiến lược.

Nhận thức rõ thách thức quản trị của từng phương án chiến lược và khắc phục chúng.

Thiết lập các chiến thuật và các mục tiêu tác nghiệp giúp cho việc thực hiện chiến lược dễ dàng.

## **Năng lực nhận thức toàn cầu**

Việc thực hiện các công việc của quản trị trong một tổ chức thông qua việc phối hợp sử dụng các nguồn lực nhân sự, tài chính, thông tin và nguyên liệu từ nhiều quốc gia và đáp ứng nhu cầu thị trường với sự đa dạng về văn hoá đòi hỏi các nhà quản trị phải có năng lực nhận thức toàn cầu.

+ *Có kiến thức hiểu biết về văn hóa:*

Hiểu biết và cập nhật các sự kiện chính trị, xã hội và kinh tế trên toàn cầu.

Nhận thức rõ tác động của các sự kiện quốc tế đến tổ chức.

Hiểu, đọc và nói thông thạo hơn một ngôn ngữ khác.

+ *Nhạy cảm và khả năng hoà nhập văn hoá:*

Nhạy cảm đối với xử sự văn hoá riêng biệt và có khả năng thích nghi.

Điều chỉnh hành vi giao tiếp với những nền văn hoá khác nhau của các quốc gia.

## **Năng lực tự quản**

Con người phải có trách nhiệm đối với cuộc sống của mình bên trong cũng như bên ngoài công việc.

+ *Cư xử trung thực và đạo đức:*

Sẵn lòng thừa nhận những sai lầm.

Chịu trách nhiệm về các hành động của mình.

+ *Có cá tính và nghị lực:*

Làm việc chăm chỉ để hoàn thành công việc.

Bền chí để đương đầu với những trở ngại, biết cách vươn lên từ thất bại.

+ *Cân bằng giữa yêu cầu của công việc và cuộc sống:*

Thiết lập sự cân bằng giữa công việc và các khía cạnh của cuộc sống sao cho không có vấn đề nào của cuộc sống bị sao lãng.

Có khả năng tự chăm sóc mình.

Biết xử lý và thiết lập các mục tiêu liên quan giữa công việc và cuộc sống.

+ *Khả năng tự nhận thức và phát triển:*

Có những mục đích nghề nghiệp và cá nhân rõ ràng.

Sử dụng những điểm mạnh để tạo lợi thế và tìm cách cải thiện điểm yếu.

Biết phân tích và học hỏi từ những kinh nghiệm trong công việc và cuộc sống.

### **I.1.2. Nhà quản trị và Quản trị học:**

#### *a. Định nghĩa nhà quản trị*

Con người tham gia trong một tổ chức có thể chia thành hai loại:

- Những người thừa hành là những người trực tiếp làm một công việc nhất định và không có trách nhiệm giám sát công việc của người khác.

- Những nhà quản trị là những người thực hiện việc lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra việc phân bổ các nguồn lực con người, vật lực, tài chính và thông tin để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Nhà quản trị là những người hoàn thành mục tiêu thông qua người khác.

Chức danh nhà quản trị có thể khác nhau tùy thuộc vào phạm vi trách nhiệm, lĩnh vực phụ trách và tính chuyên môn hóa; họ có thể là tổng giám đốc điều hành, chủ tịch, trưởng phòng, quản đốc phân xưởng...

#### *b. Các chức năng quản trị*

**Các nguồn lực** được nhà quản trị sử dụng có thể phân thành 4 loại: con người, tài chính, cơ sở vật chất và thông tin.

+ Nguồn lực con người bao gồm những người cần thiết mà nhà quản trị đã lựa chọn để hoàn thành công việc.

+ Nguồn lực tài chính bao gồm số tiền mà nhà quản trị và tổ chức sử dụng để đạt được mục tiêu của tổ chức.

+ Nguồn lực vật chất là những tài sản hữu hình của cơ quan và các bất động sản bao gồm nguyên vật liệu, văn phòng, nhà máy sản xuất ...

+ Nguồn lực thông tin là những dữ liệu mà nhà quản trị và tổ chức sử dụng để hoàn thành công việc.

#### **Các chức năng quản trị**

+ *Hoạch định* là việc xác định các mục tiêu của tổ chức và phát thảo những cách thức để đạt được những mục tiêu đó.

+ *Tổ chức* là tiến trình thiết lập một cấu trúc về các mối quan hệ giúp cho mọi người có thể thực hiện kế hoạch đã đề ra và thoả mãn các mục tiêu của tổ chức.

+ *Lãnh đạo* bao gồm các hoạt động nhằm thúc đẩy mọi người thực hiện những công việc cần thiết để hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

+ *Kiểm tra* là tiến trình mà trong đó một cá nhân, nhóm hoặc tổ chức giám sát kết quả thực hiện một cách liên tục và thực hiện các hoạt động điều chỉnh những sai lệch so với mục tiêu.

#### *c. Phạm vi và các cấp bậc quản trị trong một tổ chức*

##### **Phạm vi quản trị**

+ Các nhà quản trị chức năng: phụ trách các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm và giỏi kỹ năng trong các lĩnh vực chuyên môn của họ như kế toán, nguồn nhân lực, tài chính, marketing hoặc sản xuất.

+ Các nhà quản trị tổng quát chịu trách nhiệm đối với toàn bộ hoạt động của một đơn vị, bộ phận, chẳng hạn một công ty hay một chi nhánh công ty. Thông thường họ giám sát công việc của các nhà quản trị chức năng.

### **Các cấp bậc quản trị**

Để dễ dàng cho việc nghiên cứu về quản trị, người ta thường chia các nhà quản trị trong một tổ chức thành ba cấp (hình 1 - 1):

#### **- Quản trị viên cấp cơ sở**

Quản trị viên cấp cơ sở là những nhà quản trị ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị trong cùng một tổ chức. Một cách tổng quát, các nhà quản trị cấp cơ sở chịu trách nhiệm trực tiếp đối với việc sản xuất sản phẩm và dịch vụ.

Quản trị viên cấp cơ sở có thể được gọi là tổ trưởng, đốc công, trưởng bộ phận, v.v... tùy thuộc vào từng tổ chức và là những người giỏi về chuyên môn (cả kiến thức và kỹ năng) để chỉ dẫn và giám sát các thuộc viên trong công việc hằng ngày.

Dưới quyền quản trị viên cấp cơ sở là những nhân viên tác nghiệp (công nhân) thực hiện các hoạt động sản xuất cơ bản (hàng hoá và dịch vụ).

Nhiệm vụ của quản trị viên cấp cơ sở là hướng dẫn, đôn đốc, điều khiển công nhân trong các công việc thường ngày để đưa đến sự hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức và báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh.

*Mục tiêu chính của quản trị viên cấp cơ sở là đảm bảo rằng sản phẩm, dịch vụ của tổ chức được cung cấp cho khách hàng từng ngày.*

#### **- Quản trị viên cấp trung**

Quản trị viên cấp trung là cấp chỉ huy trung gian đứng trên quản trị viên cấp cơ sở và ở dưới cấp quản trị cao cấp, là người nhận các chiến lược và chính sách chung từ nhà quản trị cao rồi triển khai chúng thành các mục tiêu và kế hoạch chi tiết, cụ thể cho các quản trị viên cấp cơ sở thực hiện.

Công việc của nhà quản trị cấp trung là phải tập trung các nỗ lực của họ vào việc phối hợp hoạt động của mọi người, xác định rõ những sản phẩm hay dịch vụ nào cần được sản xuất, và quyết định đưa các sản phẩm, dịch vụ đó đến người tiêu dùng như thế nào.

Quản trị viên cấp trung thường mang các chức danh như: Trưởng phòng, trưởng ban, cửa hàng trưởng, quản đốc, trưởng khoa v.v... quản trị viên trung cấp có chức năng thực hiện kế hoạch và chính sách của tổ chức.

*Mục tiêu chính của quản trị viên cấp trung là phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả và quản lý các nhóm công việc để đạt được mục tiêu chung của tổ chức.*

#### **- Quản trị viên cấp cao**

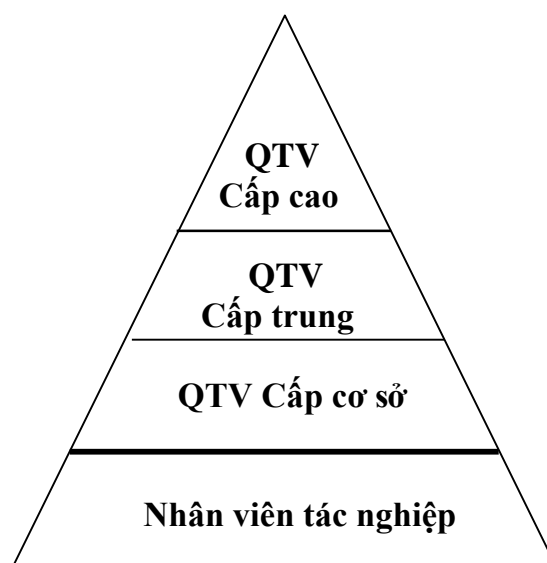
Quản trị viên cấp cao là nhóm nhỏ các nhà quản trị ở cấp bậc tối cao trong tổ chức chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng của tổ chức.

Chức danh của Quản trị viên cấp cao là chủ tịch hội đồng quản trị, uỷ viên hội đồng quản trị, tổng giám đốc, giám đốc...

Công việc của các quản trị viên cấp cao là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và có trách nhiệm quản lý các quan hệ công chúng.

*Quản trị viên cấp cao có nhiệm vụ thiết lập các mục tiêu, chính sách và chiến lược cho toàn bộ tổ chức.*

Hệ thống các cấp quản trị trong một tổ chức được diễn tả theo hình nón sau:



**Hình 1-1: Các cấp quản trị**

### ***c. Các kỹ năng của nhà quản trị***

#### ***Kỹ năng nhận thức***

Kỹ năng nhận thức là khả năng dựa trên sự hiểu biết để nhìn nhận tổ chức ở góc độ tổng thể và mối quan hệ giữa các bộ phận.

Kỹ năng nhận thức bao gồm khả năng tư duy một cách chiến lược – có tầm nhìn dài hạn và bao quát, xử lý thông tin, hoạch định, hiểu rõ mức độ phức tạp của hoàn cảnh và biết cách giảm thiểu sự phức tạp đó xuống mức độ đối phó được.

Kỹ năng này cần thiết cho nhà quản trị, nhưng đặc biệt quan trọng cho quản trị cấp cao.

#### ***Kỹ năng nhân sự***

Kỹ năng nhân sự là khả năng của nhà quản trị làm việc với người khác và thông qua người khác một cách hiệu quả.

Kỹ năng này bao gồm khả năng động viên, tạo thuận lợi, điều phối, lãnh đạo, truyền thông và giải quyết mâu thuẫn.

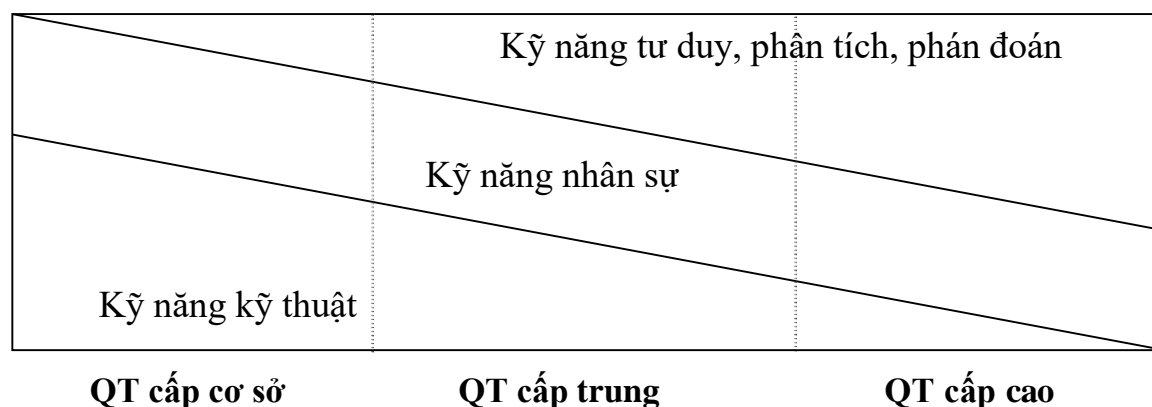
Tạo điều kiện cho cấp dưới phát biểu ý kiến mà không sợ hãi, quan tâm đến đời sống tinh thần và vật chất của nhân viên và đặc biệt là phải tôn trọng và tin tưởng nhân viên, đừng làm cho nhân viên có cảm giác là họ bị quản lí.

#### ***Kỹ năng chuyên môn***

Kỹ năng chuyên môn là khả năng am hiểu và thành thạo trong thực hiện các công việc cụ thể.

Kỹ năng này bao gồm sự tinh thông về các phương pháp, kĩ thuật và thiết bị liên quan đến các chức năng cụ thể như marketing, sản xuất hoặc tài chính. Ngoài ra

còn bao gồm những kiến thức chuyên môn, khả năng phân tích và sử dụng các công cụ kỹ thuật để giải quyết vấn đề trong một lĩnh vực cụ thể.



**Hình 1-2: Các kỹ năng của nhà quản trị**

#### *d. Quản trị học*

Quản trị học là khoa học nghiên cứu, phân tích về công việc quản trị trong các tổ chức; giải thích các hiện tượng quản trị và đề xuất những lí thuyết cùng những kĩ thuật nên áp dụng để giúp nhà quản trị hoàn thành nhiệm vụ.

Quản trị học cung cấp các khái niệm cơ bản làm nền tảng cho việc nghiên cứu các môn học về quản trị chức năng như quản trị sản xuất, quản trị tiếp thị, quản trị nhân sự, v.v...

Quản trị học cũng là khoa học liên ngành vì nó sử dụng nhiều tri thức của nhiều ngành học khác nhau như kinh tế học, tâm lí học, xã hội học, toán học, v.v...

Quản trị học là một khoa học, nhưng sự thực hành quản trị là một nghệ thuật. Nhà quản trị phải hiểu biết lí thuyết quản trị, linh hoạt vận dụng các lí thuyết vào những tình huống cụ thể để có thể quản trị hữu hiệu.

## **I.2. Đặc điểm của quản trị**

### **I.2.1. Quản trị là một hoạt động khó khăn và phức tạp**

#### *a. Trước hết là các yếu tố về con người*

Quản trị suy cho đến cùng là quản trị con người, trong mỗi con người hay nhóm người đều có những đặc điểm tâm – sinh lý khác nhau. Muốn quản trị có hiệu quả thì trước hết phải hiểu về họ; hiểu được họ là điều không dễ, nhưng để thỏa mãn được những nhu cầu của họ lại càng khó khăn và phức tạp hơn nhiều lần, nó luôn luôn là mục đích vươn tới của các nhà quản trị. Tâm lý con người thường hay thay đổi theo sự biến đổi của hiện thực khách quan, do đó làm cho hoạt động quản trị vốn đã khó khăn phức tạp lại càng làm thêm khó khăn và phức tạp. Mặt khác, con người là tổng hoà cho các mối quan hệ xã hội, sống trong một tổ chức, ở đó mỗi người có mối quan hệ nhiều mặt với cộng đồng mang tính xã hội như: quan hệ chính trị, quan hệ kinh tế, quan hệ bạn bè đồng nghiệp ... chúng đan xen vào nhau tạo thành những mối quan hệ phức hợp, tác động thường xuyên và chi phối lẫn nhau.

### *b. Các yếu tố môi trường hoạt động của tổ chức*

Các yếu tố này luôn biến động, cùng một lúc có thể có nhiều yếu tố tác động bất lợi tạo nên những rủi ro thách thức to lớn đối với tổ chức, trong đó có những yếu tố vượt khỏi tầm kiểm soát của các nhà quản trị.

Như vậy, quản trị có hiệu quả là một công việc khó khăn và phức tạp nhất trong những công việc khó khăn và phức tạp.

### **I.2.2. Lao động quản trị là lao động sáng tạo**

Khác với lao động thông thường, lao động quản trị chủ yếu là lao động bằng trí lực. Sản phẩm của lao động quản trị trước hết là các quyết định của nhà quản trị, trong bất cứ một quyết định quản trị nào cũng chứa đựng một hàm lượng khoa học nhất định. Sự phù hợp trong các tình huống, trong từng giai đoạn khác nhau của các quyết định quản trị làm cho nó mang tính khả thi, tất yếu, các sản phẩm đó phải bằng sự lao động sáng tạo.

### **I.2.3. Quản trị vừa là khoa học vừa là một nghệ thuật**

Bởi quản trị không những đòi hỏi phải hoàn thành các mục tiêu đã đề ra mà phải hoàn thành chung với hiệu quả cao nhất.

\* Tính khoa học của quản trị thể hiện:

+ Thứ nhất, quản trị phải đảm bảo phù hợp với sự vận động của các quy luật khách quan. Điều đó, đòi hỏi việc quản trị phải dựa trên sự hiểu biết sâu sắc các quy luật chung và riêng của tự nhiên và xã hội.

+ Thứ hai, trên cơ sở am hiểu các quy luật khách quan mà vận dụng tốt nhất các thành tựu khoa học. Trước hết là triết học, kinh tế học, tâm lý học, xã hội học, toán học, tin học, điều khiển học, công nghệ học ... Cùng với những kinh nghiệm trong thực tế vào thực hành quản trị.

+ Thứ ba, quản trị phải đảm bảo phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của mỗi tổ chức trong từng giai đoạn cụ thể. Điều đó, đòi hỏi các nhà quản trị vừa kiên trì các nguyên tắc vừa phải vận dụng một cách linh hoạt các phương pháp, hình thức và các kỹ năng quản trị phù hợp cho từng điều kiện hoàn cảnh nhất định.

\* Tính nghệ thuật quản trị thể hiện:

Kỹ năng, kỹ xảo, bí quyết, cái “mẹo” của quản trị. Nếu khoa học là sự hiểu biết kiến thức có hệ thống, thì nghệ thuật là sự tinh lọc kiến thức để vận dụng cho phù hợp trong từng lĩnh vực, trong từng tình huống. Sau đây là những ví dụ về nghệ thuật ở một số lĩnh vực cụ thể:

+ Nghệ thuật dùng người:

Nói về thuật dùng người, Khổng Tử đã có dạy: “Dụng nhân như dụng mộc”.

Mỗi con người đều có những ưu – nhược điểm khác nhau, nếu biết sử dụng thì người nào cũng đều có ích, họ sẽ cống hiến nhiều nhất cho xã hội, cho cộng đồng mà họ đang sinh sống. Điều đó, đòi hỏi nhà quản trị phải am hiểu các đặc điểm tâm lý của từng người, nên sử dụng họ vào việc gì, ở đâu là phù hợp nhất. Có như vậy, mỗi cá nhân mới có điều kiện, cơ hội phát huy hết khả năng của mình, cống hiến nhiều nhất cho tập thể.

+ Nghệ thuật giáo dục con người:

Để giáo dục con người, thông thường người ta sử dụng các hình thức: khen, chê, thuyết phục, tự phê bình và phê bình, khen thưởng và kỷ luật ... Nhưng không

phải lúc nào cũng có tác dụng tích cực. Với ai, nên áp dụng hình thức nào, biện pháp gì, mức độ cao hay thấp, và nó được tiến hành trong không gian và thời gian nào? đều là những vấn đề mang tính nghệ thuật. Bởi mỗi quyết định khác nhau sẽ cho ra các kết quả không giống nhau. Sự không phù hợp chẳng những không giúp cho con người ta phát triển theo chiều hướng tích cực mà trái lại sẽ làm tăng thêm tính tiêu cực trong tư tưởng lẫn hành vi của họ.

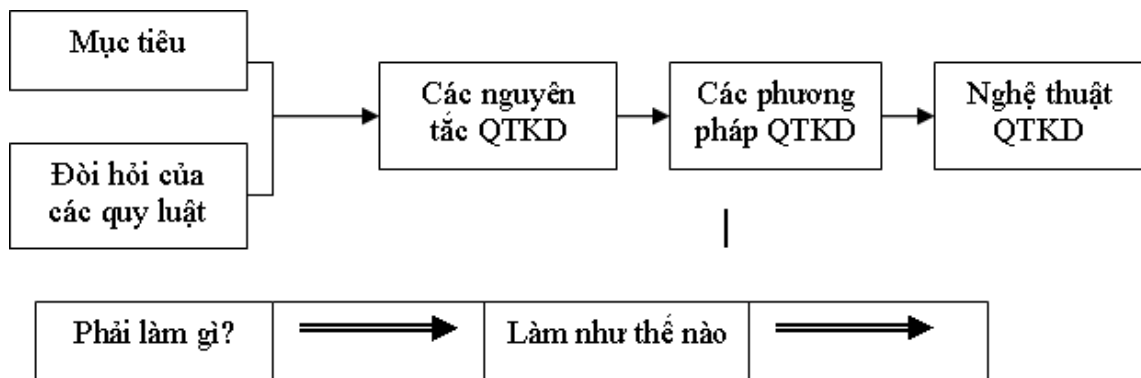
+ Nghệ thuật ứng xử trong giao tiếp:

Được thể hiện trong quá trình giao tiếp. Sự lựa chọn lời nói, cách nói và thái độ phù hợp với người nghe là nghệ thuật ứng xử trong giao tiếp. Ca dao Việt Nam có câu: “Lời nói chẳng mất tiền mua, lựa lời mà nói cho vừa lòng nhau” đó là tư tưởng cơ bản của thuật lựa lời trong giao tiếp. Cách nói thẳng, nói tình thái, nói gợi ý, nói triết lý, nói hiển ngôn, nói hàm ngôn là những cách nói cần lựa chọn cho phù hợp với từng trình độ, tâm lý của người nghe. Thái độ tôn trọng, thành ý, khiêm tốn, vui vẻ, hoà nhã, tự tin, điềm đạm, linh hoạt ... ứng xử là nghệ thuật giao tiếp không thể thiếu trong quá trình giao tiếp.

*Tóm lại: khoa học chỉ tồn tại trong lý thuyết còn nghệ thuật hiện diện trong thực tế. Hay nói cách khác, nghệ thuật xuất hiện trong quá trình vận dụng các khoa học đó vào thực tiễn.*

### **L.3. Các phương pháp quản trị**

Các mục tiêu quản trị kinh doanh, các quy luật kinh doanh và các nguyên tắc quản trị kinh doanh đã giúp cho chủ doanh nghiệp trả lời được câu hỏi “phải làm gì?”, một câu hỏi tiếp theo quan trọng hơn nhiều mà các doanh nghiệp cần phải giải đáp là “làm cái đó như thế nào?”. Để trả lời được câu hỏi này, chủ doanh nghiệp cần có các phương pháp và nghệ thuật quản trị kinh doanh thích hợp



### **Sơ đồ 1: Mối quan hệ giữa mục tiêu, phương pháp và nguyên tắc QTKD**

**Khái niệm:** Các phương pháp quản trị kinh doanh là tổng thể các cách thức tác động có thể có và có chủ đích của chủ doanh nghiệp đối tượng kinh doanh (cấp dưới và tiềm năng có được của doanh nghiệp) và khách thể kinh doanh, khách hàng, các ràng buộc của môi trường quản trị vĩ mô, các đối thủ cạnh tranh và các bạn hàng), để đạt được các mục tiêu kinh tế đề ra, trong điều kiện môi trường kinh doanh thực tế.

Phương pháp quản trị có vai trò quan trọng trong hệ thống quản lý. Quá trình quản lý và quá trình hoạt động các chức năng quản trị theo những nguyên tắc, nhưng



các nguyên tắc đó chỉ được vận dụng và thể hiện thông qua các phương pháp quản trị nhất định. Vì vậy, vận dụng các phương pháp quản trị là một nội dung cơ bản của quản trị kinh doanh. Mục tiêu, nhiệm vụ của quản trị được thực hiện thông qua tác động của các phương pháp quản trị kinh doanh. Trong những điều kiện nhất định, phương pháp quản trị có tác động quan trọng đến sự thành công hay thất bại trong việc thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ. Vai trò quan trọng của các phương pháp quản trị còn ở chỗ nó nhằm khơi dậy những động lực, kích thích tính năng sáng tạo của con người và tiềm năng của hệ thống cũng như các cơ hội có lợi bên ngoài.

Phương pháp quản trị là biểu hiện cụ thể của mối quan hệ qua lại giữa chỉ thể với đối tượng và khách thể kinh doanh, tức là mối quan hệ giữa những con người cụ thể, sinh động với tất cả sự phong phú, phức tạp của đời sống. Vì vậy, các phương pháp quản trị mang tính chất hết sức đa dạng và phong phú, đó là vấn đề cần phải đặc biệt lưu ý trong kinh doanh vì nó chính là bộ phận năng động nhất của hệ thống quản trị. Phương pháp quản trị thường xuyên thay đổi trong từng tình huống cụ thể, tùy thuộc vào đặc điểm của đối tượng cũng như năng lực và kinh nghiệm của chủ doanh nghiệp.

Tác động của các phương pháp quản trị luôn là tác động có mục đích, nhằm phối hợp hoạt động, bảo đảm sự thống nhất của hệ thống. Vì vậy, mục tiêu kinh doanh quyết định bằng việc lựa chọn phương pháp quản trị kinh doanh. Trong quá trình quản trị phải luôn luôn điều chỉnh các phương pháp nhằm đạt mục đích tốt nhất. Chủ doanh nghiệp có quyền lựa chọn phương pháp quản trị nhưng không có nghĩa là chủ quan, tùy tiện muốn sử dụng phương pháp nào cũng được. Mỗi phương pháp quản trị khi sử dụng lại tạo ra một cơ chế tác động mang tính khách quan vốn có của nó. Bên cạnh những yếu tố tích cực, phù hợp với mục tiêu dự đoán của chủ doanh nghiệp cũng có thể xuất hiện một số hiện tượng nằm ngoài dự đoán ban đầu, thậm chí trái ngược với mục tiêu đặt ra. Điều đó đòi hỏi chủ doanh nghiệp phải tinh táo, sâu sát thực tế, kịp thời có biện pháp bổ sung để khắc phục các mặt tiêu cực khi chúng xuất hiện.

Như vậy, sử dụng các phương pháp quản trị vừa là khoa học vừa là nghệ thuật. Tính khoa học đòi hỏi phải nắm vững đối tượng với những đặc điểm vốn có của nó, để tác động trên cơ sở nhận thức và vận dụng các quy luật khách quan phù hợp với đối tượng đó. Tính nghệ thuật biểu hiện ở chỗ biết lựa chọn và kết hợp các phương pháp trong thực tiễn để sử dụng tốt tiềm năng doanh nghiệp nhằm đạt mục tiêu kinh doanh đề ra. Quản trị có hiệu quả nhất khi biết lựa chọn đúng đắn và kết hợp linh hoạt các phương pháp quản trị. Đó chính là tài nghệ quản lý của chủ doanh nghiệp nói riêng, của các nhà quản lý nói chung.

Để nắm vững những tác dụng đa dạng, phong phú của các phương pháp quản trị cần phân loại chúng và đi sâu nghiên cứu từng phương pháp.

Tùy thuộc tiêu chuẩn phân loại và mục đích nghiên cứu mà có nhiều cách phân loại đối với phương pháp quản trị. Theo cách phân loại phổ biến, căn cứ vào nội dung và cơ chế hoạt động quản trị các phương pháp quản trị được chia thành:

- Các phương pháp quản trị nội bộ doanh nghiệp
- Các phương pháp tác động lên khách hàng
- Các phương pháp quan hệ với cơ quan quản lý vĩ mô
- Các phương pháp cạnh tranh với các đối thủ
- Các phương pháp quan hệ với bạn hàng
- Các phương pháp lôi kéo người ngoài doanh nghiệp

### **I.3.1. Các phương pháp giáo dục (tâm lý)**

Các phương pháp giáo dục là các cách tác động vào nhận thức và tình cảm của người lao động nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình lao động của họ trong công việc thực hiện nhiệm vụ.

Các phương pháp giáo dục có ý nghĩa to lớn trong quản trị kinh doanh vì đối tượng của quản trị là con người - một thực thể năng động, tổng hoà nhiều mối quan hệ. Tác động vào con người không chỉ có hành chính, kinh tế, mà còn tác động tinh thần, tâm lý - xã hội v.v...

Các phương pháp giáo dục dựa trên cơ sở vận dụng các quy luật tâm lý. Đặc trưng các phương pháp này là tính thuyết phục, tức là làm cho người lao động phân biệt phải - trái, đúng - sai, lợi - hại, đẹp - xấu, thiện - ác, từ đó nâng cao tính tự giác làm việc và sự gắn bó với doanh nghiệp.

Các phương pháp giáo dục thường được sử dụng kết hợp với các phương pháp khác một cách uyển chuyển, linh hoạt, vừa nhẹ nhàng vừa sâu sát đến từng người lao động, có tác động giáo dục rộng rãi trong doanh nghiệp, đây là một trong những bí quyết thành công của các xí nghiệp từ bản Nhật hiện nay (học thuyết Y, học thuyết Z).

### **I.3.2. Các phương pháp hành chính**

Các phương pháp hành chính là các phương pháp tác động dựa vào các mối quan hệ tổ chức của hệ thống quản lý và kỷ luật của doanh nghiệp.

Bất kỳ hệ thống quản trị nào cũng hình thành mối quan hệ tổ chức trong hệ thống. Về phương diện quản trị, nó biểu hiện thành mối quan hệ giữa quyền uy và phục tùng, như người xưa thường nói: quản trị con người có hai cách, dùng ân và dùng uy. Dùng ân thì vững bền nhưng khó khăn và phù phiếm, dùng uy thì nhanh chóng và mất tình; cho nên quản trị trước tiên phải dùng uy sau đó mới tính đến việc dùng ân.

Các phương pháp hành chính trong quản trị kinh doanh chính là những cách tác động trực tiếp của chủ doanh nghiệp lên tập thể những người lao động dưới quyền bằng các quyết định dứt khoát, mang tính bắt buộc; đòi hỏi người lao động phải chấp hành nghiêm ngặt nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời, thích đáng.

Vai trò của các phương pháp hành chính trong quản lý kinh doanh rất to lớn; nó xác lập chặt tự kỷ cương làm việc trong doanh nghiệp; khâu nổi các phương pháp

quản trị khác lại; dầu được bí mật ý đồ kinh doanh và giải quyết các vấn đề đặt ra trong doanh nghiệp rất nhanh chóng.

Các phương pháp hành chính tác động vào đối tượng quản trị theo hai hướng: tác động về mặt tổ chức và tác động điều chỉnh hành động của đối tượng quản trị.

Theo hướng tác động về mặt tổ chức, chủ doanh nghiệp ban hành các văn bản quy định về quy mô, cơ cấu, điều lệ hoạt động, tiêu chuẩn nhằm thiết lập tổ chức và xác định những mối quan hệ hoạt động trong nội bộ theo hướng tác động điều chỉnh hành động của đối tượng quản trị. Chủ doanh nghiệp đưa ra những chỉ thị, mệnh lệnh hành chính bắt buộc cấp dưới thực hiện những nhiệm vụ nhất định, hoặc hoạt động theo những phương hướng nhất định nhằm bảo đảm cho các bộ phận trong hệ thống hoạt động ăn khớp và đúng hướng, uốn nắn những lệch lạc...

Các phương pháp hành chính đòi hỏi chủ doanh nghiệp phải có quyết định dứt khoát, rõ ràng, dễ hiểu, có địa chỉ người thực hiện, loại trừ khả năng có sự giải thích khác nhau đối với nhiệm vụ được giao.

Tác động hành chính có hiệu lực ngay từ khi ban hành quyết định. Vì vậy, các phương pháp hành chính hết sức cần thiết trong những trường hợp hệ thống quản lý bị rơi vào những tình huống khó khăn, phức tạp.

Đối với những quyết định hành chính thì cấp dưới bắt buộc phải thực hiện, không được lựa chọn. Chỉ người có thẩm quyền ra quyết định mới có quyền thay đổi quyết định.

Cần phân biệt các phương pháp hành chính với kiểu quản lý quan liêu do việc lạm dụng các kỷ luật hành chính, sử dụng mệnh lệnh hành chính thiếu cơ sở khoa học, theo ý muốn chủ quan. Thường những mệnh lệnh kiểu đó gây ra nhiều tổn thất cho doanh nghiệp hạn chế sức sáng tạo của người lao động. Đó cũng là nhược điểm của phương pháp hành chính. Cán bộ quản lý và các cơ quan quản lý nếu thiếu tinh táo; say sưa với mệnh lệnh hành chính thì dễ sa vào tình trạng lạm dụng quyền hành; là môi trường tốt cho bệnh chủ quan, duy ý chí; bệnh hành chính quan liêu, tham nhũng.

Sử dụng các phương pháp hành chính đòi hỏi các cấp quản lý phải nắm vững những yêu cầu chặt chẽ sau đây:

- Một là, quyết định hành chính chỉ có hiệu quả cao khi quyết định đó có căn cứ khoa học, được luận chứng đầy đủ về mọi mặt. Khi đưa ra một quyết định hành chính phải cân nhắc, tính toán đến các lợi ích kinh tế. Tất nhiên, các quyết định hành chính tập trung thường được tính toán xuất phát từ việc kết hợp hợp lý các loại lợi ích. Người ra quyết định phải hiểu rõ tình hình thực tế, nắm vững tình huống cụ thể. Cho nên, khi đưa ra quyết định hành chính phải cố gắng có đủ những thông tin cần thiết cho việc ra quyết định trên cơ sở có bảo đảm về thông tin. Nên giao quyền ra quyết định cho cấp nào có đủ thông tin hơn cả. Tập hợp đủ thông tin, tính toán đầy đủ đến các lợi ích và các khía cạnh có liên quan là bảo đảm cho quyết định hành chính có căn cứ khoa học.

Người quản lý giỏi, có nhiều kinh nghiệm không chỉ ra quyết định khi có đủ thông tin mà còn dự đoán được nét pháp triển chính, những mặt tích cực cũng như những khía cạnh tiêu cực có thể diễn ra khi quyết định được thi hành. Từ đó sẵn sàng bổ sung các biện pháp phát huy mặt tích cực và hạn chế mặt tiêu cực nếu có.

- Hai là, khi sử dụng các phương pháp hành chính phải gắn chặt quyền hạn của người ra quyết định. Mỗi bộ phận, mỗi cán bộ khi sử dụng quyền hạn của mình phải có trách nhiệm về việc sử dụng các quyền hạn đó. Ở cấp càng cao, phạm vi tác động

của quyết định càng rộng, nếu càng sai thì tổn thất càng lớn. Người ra quyết định phải chịu trách nhiệm đầy đủ về quyết định của mình.

Như vậy, phải bảo đảm gắn quyền hạn với trách nhiệm chống việc lạm dụng quyền hành nhưng không có trách nhiệm cũng như chống hiện tượng trốn tránh trách nhiệm, không chịu sử dụng những quyền hạn được phép sử dụng cũng phải chịu trách nhiệm.

Tóm lại, các phương pháp hành chính là hoàn toàn cần thiết không có phương pháp hành chính thì không thể quản trị doanh nghiệp hiệu quả.

## **L 4. Phong cách quản trị:**

### **I.4.1. Phong cách dân chủ**

Phong cách dân chủ là phong cách mà theo đó nhà quản trị chủ yếu sử dụng uy tín cá nhân để đưa ra những tác động đến những người dưới quyền. Nói cách khác, họ rất ít sử dụng quyền lực hay uy tín chức vụ để tác động đến những người dưới quyền

Các đặc điểm cơ bản của phong cách dân chủ:

- Thường sử dụng hình thức động viên khuyến khích.
- Không đòi hỏi cấp dưới sự phục tùng tuyệt đối.
- Thường thu thập ý kiến của những người dưới quyền, thu hút, lôi cuốn cả tập thể vào việc ra quyết định, thực hiện quyết định.

• Nhà quản trị chú trọng đến hình thức tác động không chính thức, thông qua hệ thống tổ chức không chính thức.

Các ưu điểm chủ yếu của phong cách dân chủ:

- Phát huy được năng lực tập thể, trí tuệ của tập thể, phát huy được tính sáng tạo của cấp dưới, tạo cho cấp dưới sự chủ động cần thiết để giải quyết công việc
- Quyết định của các nhà quản trị dân chủ thường được cấp dưới chấp nhận, đồng tình, ủng hộ và làm theo.
- Thiết lập được mối quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới, tạo ra được ê kíp làm việc trên cơ sở khai thác những ưu điểm của hệ thống tổ chức không chính thức

Các nhược điểm chủ yếu của phong cách dân chủ:

- Nếu thiếu sự quyết đoán cần thiết, nhà quản trị dễ trở thành người theo đuôi cấp dưới, ba phải, vì vậy các quyết định thường đưa ra chậm chạp, bỏ lỡ thời cơ
- Nhà quản trị dân chủ nếu không có tài năng thực sự sẽ không dám chịu trách nhiệm cá nhân về các quyết định của mình, từ đó sẽ làm giảm lòng tin của cấp dưới
- Trên thực tế, có thể xảy ra tình trạng "dân chủ giả hiệu" để lấy lòng cấp dưới.

### **1.4.2. Phong cách thực tế**

Phong cách tự do là phong cách mà theo đó nhà quản trị rất ít sử dụng quyền lực để tác động đến những người dưới quyền, thậm chí không có những tác động đến họ.

Các đặc điểm cơ bản của phong cách tự do:

- Nhà quản trị đóng vai trò là người cung cấp thông tin
- Nhà quản trị thường không tham gia vào hoạt động tập thể và sử dụng rất ít quyền lực của mình để tác động đến người dưới quyền
- Phân tán quyền hạn cho cấp dưới, để cho cấp dưới sự độc lập cao và quyền tự do hành động lớn

Các ưu điểm chủ yếu của phong cách tự do:

- Nhà quản trị cấp cao có điều kiện thời gian để tập trung sức lực vào vấn đề chiến lược

- Tôn trọng và phát huy tối đa quyền tự do và chủ động của cấp dưới, tạo điều kiện để cấp dưới tham gia vào quá trình ra quyết định quản trị. Điều này cho phép khai thác tài năng của những người dưới quyền

- Quyết định của nhà quản trị dễ được cấp dưới chấp nhận, đồng tình, ủng hộ và làm theo

Các nhược điểm chủ yếu của phong cách tự do:

- Nhà quản trị thường buông lỏng quyền lực, thậm chí để cho những người dưới quyền lấn át quyền lực, khi đó không phát huy được vai trò của nhà quản trị

- Khó kiểm soát cấp dưới, lệ thuộc vào cấp dưới

- Nếu kiểm soát không chặt chẽ, lỏng lẻo, thì mục tiêu của nhà quản trị dễ bị đổ vỡ

#### **I.4.2. Phong cách tập trung chỉ huy**

Phong cách chuyên quyền là phong cách mà theo đó nhà quản trị triệt để sử dụng quyền lực hay uy tín chức vụ của mình để tác động đến người dưới quyền.

Các đặc điểm cơ bản của phong cách chuyên quyền:

- Thiên về sử dụng mệnh lệnh

- Luôn đòi hỏi cấp dưới sự phục tùng tuyệt đối

- Thường dựa vào năng lực, kinh nghiệm, uy tín chức vụ của mình để tự đề ra các quyết định rồi buộc họ phải làm theo ý muốn hay quyết định của nhà quản trị

- Nhà quản trị chú trọng đến hình thức tác động chính thức, thông qua hệ thống tổ chức chính thức

Các ưu điểm chủ yếu của phong cách chuyên quyền:

- Nhà quản trị thường là người có tính quyết đoán cao và dứt khoát khi đưa ra các quyết định quản trị. Điều này giúp cho họ giải quyết mọi vấn đề một cách nhanh chóng và thường chớp được các cơ hội kinh doanh

- Nhà quản trị thường là những người dám chịu trách nhiệm cá nhân về các quyết định của mình, "dám làm, dám chịu", và do vậy phát huy được đầy đủ các năng lực và phẩm chất cá nhân tốt đẹp của bản thân

Các nhược điểm chủ yếu của phong cách chuyên quyền:

- Triệt tiêu tính sáng tạo của các thành viên trong tổ chức, không thừa nhận trí tuệ của tập thể, của những người dưới quyền

- Quyết định của các nhà quản trị chuyên quyền thường ít được cấp dưới chấp nhận, đồng tình và làm theo, thậm chí còn dẫn đến sự chống đối của cấp dưới

- Trong tổ chức thường có nhiều ý kiến bất đồng, một số người có tâm lý lo sợ, lệ thuộc. Đây là nguyên nhân chính dẫn đến sự thất bại của các nhà quản trị chuyên quyền

## Chương 2: Hoạch định chiến lược

Mục tiêu:

- Trình bày được khái niệm, mục tiêu và tiến trình hoạch định chiến lược.
- Vận dụng kiến thức vào bài tập thực hành.
- Rèn luyện tác phong cẩn thận, tỉ mỉ, chính xác, trung thực trong quá trình thực hành.

### **II.1. Khái niệm**

#### **II.1.1. Khái niệm hoạch định**

Hoạch định là tiến trình trong đó nhà quản trị xác định, lựa chọn mục tiêu của tổ chức và vạch ra các hành động cần thiết nhằm đạt được mục tiêu.

Hoạch định là quyết định trước xem phải làm gì, làm như thế nào, khi nào làm... để làm cho các sự việc có thể xảy ra, phải xảy ra hoặc không xảy ra theo hướng có lợi cho doanh nghiệp dựa trên cơ sở mục tiêu chung của tổ chức có tính đến đòi hỏi của các quy luật khách quan chi phối lên mọi yếu tố, mọi khía cạnh bên trong nội bộ cũng như bên ngoài môi trường.

Trong bài học này chúng ta nghiên cứu công tác hoạch định chính thức, trong đó, nhà quản trị sử dụng những kỹ thuật rõ ràng và những thủ tục chính xác để xây dựng nên những hoạch định có văn bản. Tức là:

- Lựa chọn viễn cảnh, sứ mệnh, mục tiêu chung cho cả ngắn hạn và dài hạn.
- Đặt ra mục tiêu cho từng bộ phận, phòng ban thậm chí cá nhân dựa trên mục tiêu của tổ chức.
- Lựa chọn chiến lược hoặc chiến thuật để đạt được các mục tiêu này.
- Phân bổ nguồn lực (con người, tiền bạc, thiết bị và cơ sở vật chất) để đạt được các mục tiêu khác nhau của chiến lược và chiến thuật.

#### **II.1.2. Phân loại hoạch định**

Trên thực tế có nhiều loại hoạch định khác nhau được phân chia dựa theo những tiêu thức khác nhau, cụ thể là:

➤ *Theo cấp độ hoạch định*: Với cách phân loại này, người ta chia ra: Hoạch định vĩ mô và hoạch định vi mô

➤ *Theo phạm vi*: Với cách phân loại này, người ta chia ra: Hoạch định toàn diện và hoạch định từng phần

➤ *Theo lĩnh vực kinh doanh*: Dựa vào tiêu thức này, người ta chia thành nhiều loại hoạch định khác nhau như: Hoạch định tài chính, hoạch định nhân sự, hoạch định vật tư, hoạch định sản xuất, hoạch định tiêu thụ...

➤ *Theo mức độ hoạt động*: Với cách phân loại này, người ta chia ra:

- Hoạch định chiến lược: Là hoạch định ở cấp độ toàn bộ doanh nghiệp, nó thiết lập nên những mục tiêu chung của doanh nghiệp và vị trí của doanh nghiệp đối với môi trường.

Kế hoạch kinh doanh chiến lược là kế hoạch mà nhà quản trị xác định mục tiêu kinh doanh và cách thức tốt nhất để đạt đến nó trên cơ sở tài nguyên hiện có cũng như tài nguyên có khả năng huy động.

Kế hoạch kinh doanh chiến lược là một tiến trình bao gồm:

+ *Xây dựng sứ mệnh và viễn cảnh.*

Sứ mệnh là mục đích hoặc là lí do mà tổ chức tồn tại. Một tuyên bố sứ mệnh liên quan đến việc trả lời những câu hỏi như: Chúng ta kinh doanh những cái gì? Chúng ta là ai? Chúng ta quan tâm đến cái gì? Chúng ta định làm gì?...

+ *Phân tích môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức.*

+ *Hình thành mục tiêu chung.*

+ *Tạo lập và chọn lựa các chiến lược để theo đuổi.*

+ *Phân bổ nguồn lực để đạt được mục tiêu của tổ chức.*

Kế hoạch kinh doanh chiến lược do nhà quản trị cấp cao xây dựng và triển khai thực hiện một kế hoạch tổng thể nhằm định hướng các hoạt động có tính dài hạn cho doanh nghiệp.

- Hoạch định tác nghiệp: Là quá trình ra những quyết định ngắn hạn, chi tiết, xác định nội dung công việc cần tiến hành, người thực hiện và cách thức tiến hành. Trong hoạch định tác nghiệp, người ta trình bày rõ và chi tiết cần phải làm như thế nào để đạt được những mục tiêu đã được đặt ra trong hoạch định chiến lược. Hoạch định tác nghiệp đưa ra những chiến thuật hay những bước cụ thể mà doanh nghiệp sẽ tiến hành để thực hiện hoạch định chiến lược.

Quá trình hoạch định chiến thuật bao gồm các hoạt động sau:

- Phát triển các mục tiêu hỗ trợ thực hiện các chiến lược của tổ chức.
- Xác định hành động cần thiết để cải thiện tình hình hiện tại.
- Phân bổ ngân sách cho các bộ phận chức năng dưới sự hướng dẫn của nhà quản trị cao cấp.

Kế hoạch nghiệp vụ là những kế hoạch chi tiết do những quản trị gia cấp trung gian và cấp thấp vạch ra nhằm thực hiện những mục tiêu chính đã được đưa ra trong các kế hoạch tổng thể bởi ban lãnh đạo cấp cao.

Bảng 2.1 tóm tắt các đặc điểm của hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp. Qua đó cho thấy, mặc dù các đặc điểm của chúng khác nhau, song quá trình hoạch định chiến lược và tác nghiệp có mối liên hệ với nhau rất chặt chẽ trong một hệ thống hoạch định thống nhất.

Tính chất	Hoạch định chiến lược	Hoạch định tác nghiệp
Ảnh hưởng của hoạch định	Toàn bộ	Cục bộ
Thời gian thực hiện	Dài hạn	Ngắn hạn
Môi trường thực hiện	Biên đổi	Xác định
Mục tiêu đề ra	Lớn, tổng quát	Cụ thể, rõ ràng
Thông tin đề hoạch định	Tổng hợp, không đầy đủ	Đầy đủ, chính xác
Kết quả thực hiện	Lâu dài	Có thể điều chỉnh
Thất bại nếu xảy ra	Nặng nề, có thể làm phá sản	Có thể khắc phục
Rủi ro nếu xảy ra	Lớn	Hạn chế
Khả năng của người ra quyết định	Khái quát vấn đề	Phân tích cụ thể, tỷ mỉ

**Bảng 2.1. Các tính chất của hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp**

➤ *Phân loại hoạch định theo thời gian:* Theo cách phân loại này, người ta chia ra:

- Hoạch định dài hạn: Là hoạch định cho thời gian thực hiện kéo dài từ 5 năm trở lên.

- Hoạch định trung hạn: Là hoạch định cho khoảng thời gian từ trên 1 năm đến dưới 5 năm.

- Hoạch định ngắn hạn: Là hoạch định cho khoảng thời gian dưới một năm. Trong loại hoạch định này, người ta còn có thể phân chia thành:

+ Hoạch định cụ thể: Là hoạch định với những mục tiêu đã được xác định rất rõ ràng. Không có sự mập mờ và hiểu lầm trong đó. Ví dụ, công ty quyết định tăng 20% doanh thu trong năm nay. Vậy ngân sách, tiến độ, phân công cụ thể ... ra sao để đạt mục tiêu đó.

+ Hoạch định định hướng: Là hoạch định có tính linh hoạt đưa ra những hướng chỉ đạo chung. Ví dụ: Hoạch định trong việc cải thiện lợi nhuận của doanh nghiệp khoảng 5 đến 10% trong thời gian tới.

Hoạch định định hướng hay được sử dụng hơn hoạch định cụ thể khi môi trường có độ bất ổn định cao, khi doanh nghiệp đang ở giai đoạn hình thành và suy thoái trong chu kỳ kinh doanh của nó.

Lưu ý: Việc phân chia các loại hoạch định theo các tiêu thức trên đây chỉ mang tính chất tương đối. Các loại hoạch định có quan hệ qua lại với nhau. Chẳng hạn, hoạch định chiến lược có thể bao gồm cả hoạch định dài hạn và ngắn hạn. Tuy vậy,



hoạch định chiến lược nhấn mạnh bức tranh tổng thể và dài hạn hơn, trong khi hoạch định tác nghiệp phần lớn là những hoạch định ngắn hạn.

### **II.1.3. Ý nghĩa của công tác hoạch định trong quản trị**

+ Đề cao công tác kế hoạch là một trong những nét đặc trưng của cuộc “cách mạng quản lí” hiện nay trên thế giới. Bởi hoạch định là nhằm đạt mục tiêu của doanh nghiệp nên các bộ phận, các thành viên sẽ tập trung sự chú ý của mình vào một việc đạt được mục tiêu này và như vậy sẽ thống nhất mọi hoạt động tương tác giữa các bộ phận trong cả tổ chức

+ Hoạch định là chức năng cơ bản nhất của nhà quản trị. Hoạch định thiết lập ra những cơ sở và định hướng cho việc thực thi các chức năng tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.

+ Giúp cho nhà quản trị chủ động đối phó với mọi sự không ổn định trong tương lai liên quan đến nội bộ cũng như ngoài môi trường, tối thiểu hóa các bất trắc của tương lai, tập trung được hoạt động để hướng về mục tiêu, giảm thiểu chi phí để gia tăng hiệu quả.

## **II.2. Tiến trình hoạch định chiến lược**

### **II.2.1. Xác định sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức**

Sứ mệnh và các mục tiêu của tổ chức được phát triển dựa trên việc trả lời các câu hỏi sau đây: chúng ta nên kinh doanh những lĩnh vực nào? Chúng ta cam kết cái gì? Và kết quả nào chúng ta cần đạt được? Mục tiêu chung cung cấp định hướng cho việc ra quyết định và nó có thể không thay đổi theo từng năm. Các sứ mệnh và mục tiêu không được xây dựng một cách tách rời nhau. Chúng được xác định dựa trên cơ sở đánh giá các cơ hội và đe dọa của môi trường và các điểm mạnh, điểm yếu.

### **II.2.2. Phân tích những đe dọa và cơ hội thị trường**

Các hoạt động của tổ chức chịu ảnh hưởng rất lớn của môi trường bên trong, bên ngoài và môi trường bên ngoài. Tác động của các lực lượng này tạo ra cả cơ hội và các đe dọa đối với tổ chức, có ảnh hưởng lớn đến khả năng sinh lợi trong dài hạn của tổ chức. Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh:

- Các đối thủ cạnh tranh: các nhận thức về đối thủ cạnh tranh là cơ sở để thiết lập các chiến lược và đưa ra các hành động chống lại nguy cơ đe dọa của đối thủ cạnh tranh. Những phản ứng và chiến lược này bao gồm việc giảm giá, hoặc tăng các chương trình quảng cáo, giới thiệu các sản phẩm hoặc dịch vụ mới, cải tiến...
- Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng: là những hãng mới thâm nhập trong ngành khi thấy được mức sinh lời cao của hãng đang hoạt động trong ngành đang có tăng trưởng cao.
- Khách hàng: quyền lực mặc cả của khách hàng phụ thuộc vào năng lực của họ trong việc thương lượng với một hãng hay với nhiều hãng khác để giảm giá, đòi hỏi chất lượng cao hoặc mua nhiều sản phẩm và dịch vụ với cùng một mức giá.

- Các nhà cung cấp: quyền lực của nhà cung cấp gia tăng khi họ có thể gia tăng hoặc bảo vệ thị phần, tăng giá hoặc lờ đi các đặc điểm nào đó của sản phẩm, dịch vụ và ít lo ngại việc mất mát khách hàng.
- Các sản phẩm và dịch vụ thay thế: đe dọa từ các sản phẩm và dịch vụ thay thế phụ thuộc vào năng lực và sự sẵn lòng của khách hàng để thay đổi thói quen mua sắm của họ.

### **II.2.3. Đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức**

Việc chẩn đoán các điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức các nhà quản trị có khả năng nhận thức các năng lực cốt lõi và xác định những hoạt động cần thiết để cải tiến. Việc chẩn đoán bao gồm xác định vị thế của hãng trong mối tương quan với các hãng cạnh tranh, năng lực đổi mới cải tiến, các kỹ năng của nguồn nhân lực, năng lực công nghệ, các nguồn lực tài chính, trình độ quản trị và các yếu tố thuộc về văn hóa, giá trị trong đội ngũ nhân viên.

Năng lực cốt lõi là những điểm mạnh giúp tổ chức tạo ra sự khác biệt và tăng khả năng cạnh tranh qua việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ với giá trị độc đáo cho khách hàng. Theo cấp đơn vị kinh doanh, năng lực cốt lõi bao gồm 3 khía cạnh lớn: sự vượt trội về công nghệ, các tiến trình tin cậy, và các mối liên hệ chặt chẽ với các giới hữu quan bên ngoài. Các tiến trình đáng tin cậy liên quan đến việc cung cấp một kết quả mong đợi nhanh chóng, liên tục và hiệu quả với việc giảm thiểu các phiền phức của khách hàng.

### **II.2.4. Xây dựng các chiến lược dự thảo để lựa chọn**

Có 3 chiến lược tăng trưởng cơ bản giúp các nhà quản trị hoạch định các chiến lược ở các cấp đơn vị kinh doanh, bao gồm:

- Chiến lược thâm nhập thị trường: Chiến lược này tập trung vào nỗ lực tăng trưởng trên thị trường hiện có với các sản phẩm hiện tại. Một hãng có thể gia tăng sự thâm nhập thị trường bằng cách: khuyến khích mạnh hơn việc sử dụng sản phẩm, thu hút khách hàng của các đối thủ cạnh tranh, mua các hãng của đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra, tổ chức cũng có thể gia tăng quy mô vị thế của mình trên thị trường nhờ việc tăng thêm sức mua của những người sử dụng hiện tại.

- Chiến lược phát triển thị trường: Chiến lược này tập trung nỗ lực tìm kiếm các thị trường mới cho các sản phẩm hiện tại. Có 3 cách để làm được điều đó là: thâm nhập các thị trường mới ở các khu vực địa lý mới, thâm nhập vào các thị trường mục tiêu mới, mở rộng việc sử dụng các thiết bị và sản phẩm hiện tại.

- Chiến lược phát triển sản phẩm: Chiến lược này bao gồm việc phát triển mới hoặc cải tiến các sản phẩm cho các thị trường hiện tại. Cách tiếp cận này có thể tiến hành bằng các cách sau đây: cải tiến các đặc điểm; nâng cao chất lượng về độ tin cậy, tốc độ, tính hiệu quả, độ bền; nâng cao độ thẩm mỹ lôi cuốn của sản phẩm; giới thiệu các mô hình về sản phẩm.

### **II.2.5. Triển khai kế hoạch chiến lược**

Kế hoạch viết ra cần bảo đảm bảo chứa đựng các nội dung sau:

- Sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức
- Các sản phẩm và dịch vụ cung cấp, bao gồm cả các thị trường mà tổ chức hướng tới.
- Các phân tích về thị trường, bao gồm những cơ hội và đe dọa, các kế hoạch dự phòng cho những sự kiện xảy ra ngoài dự tính.
- Các chiến lược phân để tiếp nhận và sử dụng các nguồn lực công nghệ, sản xuất, marketing, và nguồn nhân lực nhằm đạt được mục tiêu đã xác định, bao gồm việc tận dụng các điểm mạnh và khắc phục các điểm yếu cũng như thiết lập các kế hoạch dự phòng.
- Các chiến lược để phát triển và sử dụng các năng lực của tổ chức và đội ngũ nhân viên.
- Các báo cáo tài chính bao gồm báo cáo lãi lỗ, báo cáo ngân quỹ và điểm hòa vốn.

### **II.2.6. Triển khai các kế hoạch tác nghiệp**

Là sự kết hợp, phối hợp hoạt động của các cá nhân, các bộ phận, các nguồn lực của doanh nghiệp thông qua các hoạt động thực tế nhằm thực hiện các mục tiêu của kế hoạch. Đây là giai đoạn hành động của quản lý chiến lược, nó đảm bảo cho kế hoạch được thực hiện thành công.

Các bước tổ chức thực hiện kế hoạch:

- Xây dựng bộ máy tổ chức thực hiện kế hoạch

Bộ máy tổ chức thực hiện kế hoạch là tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) khác nhau, có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá và có những quyền hạn, trách nhiệm nhất định, được bố trí theo cấp và những khâu khác nhau nhằm đảm bảo thực hiện các mục tiêu và mục đích đã được xác định của kế hoạch.

Xây dựng bộ máy tổ chức thực hiện kế hoạch là bước đầu tiên quan trọng của giai đoạn thực hiện kế hoạch. Nhiệm vụ của bước này là phải xác định được những cá nhân, bộ phận nào chịu trách nhiệm triển khai và thực hiện chiến lược; các cá nhân bộ phận nào có trách nhiệm phối hợp để thúc đẩy việc thực hiện kế hoạch; chức năng và nhiệm vụ của từng bộ phận, từng cá nhân đó. Nội dung của bước xác định bộ máy tổ chức thực hiện kế hoạch bao gồm:

- Xác định cơ cấu bộ máy
- Quản lý và phân bổ các nguồn lực của kế hoạch.

## **II.3. Chiến lược cụ thể**

### **II.3.1. Lí do xây dựng kế hoạch chiến lược**

*Thứ nhất*, chiến tranh thế giới thứ II kết thúc, nhiều công ty không còn bán được sản phẩm cho Chính phủ và phải tìm khách hàng mới, có thể cả sản phẩm mới nữa nếu họ muốn tiếp tục kinh doanh.

*Thứ hai*, Sự phát triển của công nghiệp. Đối với những công ty lớn có rất nhiều yếu tố phải quan tâm khi dự trù triển vọng và xác định mục tiêu của công ty.

*Thứ ba*, Hàm lượng khoa học kỹ thuật phức tạp ngày càng gia tăng trong các sản phẩm và sự lỗi thời nhanh chóng của sản phẩm do sự phát triển của khoa học kỹ thuật.

*Thứ tư*, Sự tự động hóa cũng làm mạnh mẽ nhu cầu lập kế hoạch chiến lược.

### **II.3.2. Mục tiêu của soạn thảo kế hoạch chiến lược kinh doanh**

#### *a. Lợi nhuận*

Đây là mục tiêu hàng đầu của hầu hết các doanh nghiệp. Lợi nhuận là số tiền lời do bán hàng và là số tiền thu hoạch từ tiền đầu tư.

Lợi nhuận đòi hỏi nhà quản trị phải xác định mục tiêu như:

- Sự tăng trưởng của doanh nghiệp.
- Tham gia vào nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau.
- Phát triển sản phẩm mới.
- Xâm nhập thị trường mới và mở rộng thị trường đang có...

#### *b. Các mục tiêu xã hội*

Doanh nghiệp cũng phải theo đuổi mục tiêu xã hội như:

- Trả lương thoả đáng cho công nhân.
- Tạo mọi trường làm việc tốt đẹp.
- Cung cấp sản phẩm hữu ích cho xã hội.
- Góp phần vào sự thịnh vượng của cộng đồng dân cư
- ...

Các mục tiêu xã hội có thể do xã hội áp đặt cho doanh nghiệp qua các văn bản pháp luật, qua đấu tranh của công nhân, hoặc qua công luận...

Thông thường sự tự nguyện chấp nhận mục tiêu xã hội vẫn có lợi cho doanh nghiệp hơn là vi phạm bị xã hội bắt buộc phải tuân thủ.

Thật ra tự bản thân doanh nghiệp tuân thủ mục tiêu xã hội cũng góp phần vào việc kinh doanh hiệu quả.

Có khi, giữa mục tiêu lợi nhuận và mục tiêu xã hội có thể có mâu thuẫn. Và việc thoả hiệp giữa hai mục tiêu này là nhiệm vụ của công tác hoạch định.

### **II.3.3. Tiến trình xây dựng kế hoạch**

#### *a. Nhận thức tổng quát về vận hội (thời cơ)*

- Đánh giá chính xác hiện tại doanh nghiệp đang ở đâu? Điểm yếu và điểm mạnh của doanh nghiệp là những chỗ nào?
- Các tác nhân bên ngoài đối với doanh nghiệp? Các điểm thuận lợi cần khai thác? Các đối thủ cạnh tranh gồm những ai? Tiềm năng, thủ đoạn và xu thế của họ trong tương lai?

- Các cơ hội có thể hi vọng trong tương lai là gì? Và hi vọng đạt được những gì từ việc khai thác các cơ hội đó? Các rủi ro, tai hoạ mà doanh nghiệp cần lưu ý đề phòng?

*b. Xây dựng mục tiêu*

- Xác định: + Mục tiêu chung của toàn bộ tổ chức  
+ Mục tiêu chính của bộ phận chính  
+ Mục tiêu phụ của bộ phận phụ
- Đối với mỗi mục tiêu, xác định các cấp độ có thể có:
  - + Cấp độ cao nhất: ổn định thuận lợi
  - + Cấp độ trung bình: có một vài biến động nhất định
  - + Cấp độ thấp nhất: rất biến động
- Đối với nhiều mục tiêu cần xác định mức độ ưu tiên:
  - + Loại A: phải thực hiện, mang tính cấp bách
  - + Loại B: cần thực hiện, mang tính sống còn
  - + Loại C: nên theo đuổi, đem lại hiệu quả cao cho danh nghiệp nếu thực hiện, có thể trì hoãn hoặc huỷ bỏ

*c. Xác định tiền đề của kế hoạch*

Tiền đề của kế hoạch là các giả thuyết về hoàn cảnh, tương lai được xác định bằng cách dự toán, là những giả thuyết, là những điều kiện về môi trường, các yếu tố nguồn lực mà doanh nghiệp gặp phải, sẽ sử dụng hoặc huy động được trong tương lai.

Các tiền đề cho việc lập kế hoạch là các dự báo, các chính sách cơ bản, các kế hoạch hiện hữu của doanh nghiệp.

Điều quan trọng là tất cả các nhà quản trị có liên quan với kế hoạch phải có sự nhất trí về các tiền đề.

Phân loại:

- Tiền đề mà doanh nghiệp có khả năng chi phối được 100% (xây dựng lại tổ chức tăng giảm nhân viên...).
- Tiền đề mà doanh nghiệp có khả năng chi phối được một phần (phân chia thị trường, năng suất lao động...).
- Tiền đề mà doanh nghiệp không có khả năng chi phối (dân số, giá cả, chính trị).
- *Các tiền đề bên ngoài doanh nghiệp:* Được chia thành 3 nhóm:

*Nhóm 1: Môi trường kinh doanh tổng quát gồm:* Ổn định chính trị, sự kiểm soát của chính quyền, tài chính và thuế khoá của Nhà nước, phát triển dân số, thu nhập quốc dân GNP, giá cả và sự gia tăng của giá cả, môi trường kĩ thuật.

*Nhóm 2: Các yếu tố liên quan đến thị trường sản phẩm:* Sức cầu thị trường, yêu cầu về mẫu mã, cạnh tranh, giá cả, tiếp thị...

*Nhóm 3: Thị trường các yếu tố sản xuất:* Địa điểm kinh doanh, thị trường lao

động, nguyên liệu và phụ tùng, vốn.

- *Tiền đề nội bộ*  
Chủ yếu là dự báo tình hình tiêu thụ sản phẩm và nhu cầu đầu tư
- *Nội dung các dự báo cần thiết cho hoạt động kinh doanh*
  - Đường lối và chính sách kinh tế.
  - Tình trạng phát triển kinh tế.
  - Tình hình giá cả.
  - Sự phát triển kỹ thuật. →
  - Số cầu sản phẩm trên thị trường.
  - Tình trạng cạnh tranh.
- *Các phương pháp dự báo*
  - Số sản phẩm (dự báo thị trường).
  - Điều tra dự tính người tiêu thụ.
  - Thống kê, tổng hợp.

d. *Xác định các phương án để lựa chọn (các tuyến đạo)*

- Thường thì ta gặp nhiều phương án. Xây dựng các phương án có thể có để thực hiện được mục tiêu. Tuy nhiên, vấn đề phổ biến không phải là tìm ra tất cả các phương án mà là những phương án có triển vọng nhất để lựa chọn.
- Xác định đánh giá tình hình hiện trạng của doanh nghiệp như nguồn lực, công cụ, phương tiện, cơ hội cũng như những nguy hiểm có thể xảy ra trong tương lai để thực hiện phương án.

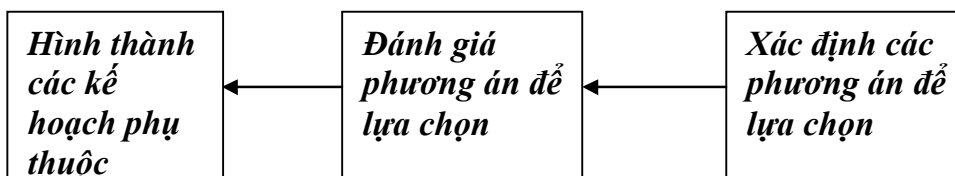
e. *Đánh giá phương án để lựa chọn (Lượng giá và lựa chọn một tuyến đạo)*

So sánh, cân nhắc tính khả thi, mức độ rủi ro cùng các ưu khuyết điểm của mỗi phương án trên cơ sở của mục tiêu, của tiền đề kế hoạch và các tiêu chuẩn kinh doanh khác (vòng quay vốn nhanh, không đòi hỏi tiền mặt lớn, đầu tư ngắn hạn...) để lựa chọn phương án chiếm nhiều ưu thế để đưa vào tổ chức thực hiện.

f. *Hình thành các kế hoạch phụ thuộc*

Một kế hoạch chính bao giờ cũng cần đến một hệ thống kế hoạch phụ trợ. Thông qua việc xây dựng và tổ chức thực hiện hệ thống các kế hoạch phụ trợ một cách đồng bộ, nhịp nhàng và có hiệu quả thì các kế hoạch chính và chiến lược mới triển khai theo dự kiến được. Các kế hoạch để hỗ trợ các kế hoạch chính thường là: Kế hoạch tuyển dụng lao động, kế hoạch huy động vốn, kế hoạch quảng cáo, kế hoạch mua máy móc...





Hình 4.2: Tiến trình xây dựng kế hoạch

### II.3.4. Các yếu tố hạn chế đối với công tác kế hoạch

#### a. Thời gian

+ Thời gian của kế hoạch kéo dài bao lâu? Đây thuộc về khả năng tiên đoán chính xác của nhà quản trị.

+ Thời gian là yếu tố cần thiết để xác định kế hoạch.

#### b. Chi phí

+ Đây là một yếu tố hạn chế các doanh nghiệp xây dựng cho mình một kế hoạch hoàn chỉnh.

+ Chi phí cũng có tác dụng hạn chế công tác kế hoạch hoá khi nó đã trở thành các phí tổn chìm (phí tổn chìm là những khoản đầu tư mà doanh nghiệp đã tốn kém nhưng không cho phép doanh nghiệp thay đổi một hoạt động).

#### c. Tâm lí

Đề phòng tâm lí chống lại các sự thay đổi công việc, chỉ coi trọng kinh nghiệm trong quá khứ.

#### d. Dự báo không chính xác

Dự báo không chính xác sẽ dẫn đến việc thực hiện kế hoạch không tốt.

### II.3.5. Điều kiện và nguyên tắc của công tác kế hoạch

#### a) Điều kiện

+ Nhà quản trị phải dựa trên cung cầu để lập kế hoạch.

+ Phải kết hợp kế hoạch từ trên xuống (mục tiêu) và từ dưới lên (kế hoạch cơ sở).

+ Công tác kế hoạch trong doanh nghiệp phải được tổ chức theo quy trình, bài bản từng giai đoạn.

+ Các cơ sở của công tác kế hoạch phải được xác định một cách cụ thể và phải được thông đạt đến các cấp trong doanh nghiệp.

+ Các kế hoạch ngắn hạn và các kế hoạch chức năng phải xây dựng trên cơ sở kế hoạch chính và dài hạn của doanh nghiệp.

+ Toàn bộ doanh nghiệp phải có ý thức chấp nhận sự thay đổi (đây là sự thay đổi không đe dọa đến an ninh và sự tồn tại của doanh nghiệp). Nên công tác kế hoạch phải có tính linh hoạt.

#### b) Các nguyên tắc

- Kế hoạch phải góp phần vào việc hoàn thành mục tiêu của xí nghiệp
- Công tác hoạch định phải có hiệu quả
- Kế hoạch phải luôn đi trước các hoạt động khác
- Các tiền đề của hoạch định phải thống nhất
- Các chính sách của xí nghiệp phải rõ ràng
- Kế hoạch đưa ra phải phù hợp về thời gian
- Nguyên tắc tiên liệu thời gian để hoàn thành các cam kết
- Nguyên tắc mềm dẻo trong kế hoạch
- Kế hoạch dài hạn phải kết hợp với kế hoạch ngắn hạn
- Nguyên tắc điều chỉnh lộ trình trong kế hoạch

## **II.4. Ứng dụng hoạch định chiến lược trong ngành dược:**

### **II.4.1. Khách hàng mục tiêu:**

Khi hoạch định chiến lược, công ty sản xuất và kinh doanh dược phẩm cần xác định ai là khách hàng mục tiêu và họ có ảnh hưởng như thế nào đến các quyết định kinh doanh, marketing.

Khách hàng trung tâm là bệnh nhân, công ty sản xuất và kinh doanh phải hướng tới phục vụ họ. Bệnh nhân lại chịu sự chi phối của thầy thuốc. Do đó thầy thuốc (bác sỹ) là khách hàng mục tiêu của công ty.

Nhà sản xuất phải nghiên cứu sự phân vùng bệnh nhân thông qua 4 yếu tố: Nhân khẩu, lượng cán bộ y tế, mô hình bệnh tật và yếu tố kinh tế y tế (chi phí thuốc, hiệu quả của thuốc...).

### **II.4.2. Kênh phân phối sản phẩm dược:**

#### **a. Kênh phân phối:**

Các kênh phân phối tạo nên dòng chảy hàng hóa từ người sản xuất qua hoặc không qua các trung gian tới người tiêu dùng cuối cùng. Thiết lập hệ thống kênh phân phối có tầm quan trọng đặc biệt trong chính sách phân phối. Thông thường kênh phân phối phải mất nhiều năm xây dựng và không dễ gì thay đổi.

Dựa vào phương thức phân phối và số lượng các trung gian thương mại tham gia vào kênh phân phối người ta chia kênh phân phối thành nhiều cấp khác nhau.

- Kênh không cấp: là kênh phân phối trực tiếp
- Kênh cấp 1,2,3 là kênh phân phối gián tiếp có độ dài ngắn khác nhau tùy vào số lượng trung gian tham gia. Thông thường số trung gian tham gia vào kênh càng nhiều thì kênh phân phối càng dài, cấp kênh càng lớn.

Để xây dựng được hệ thống kênh phân phối thích hợp các doanh nghiệp cần phải căn cứ vào: đặc điểm của doanh nghiệp, mục tiêu tổ chức kênh, đặc điểm của khách hàng, đặc điểm của sản phẩm, đặc điểm của các trung gian thương mại, kênh phân phối của đối thủ cạnh tranh, các đặc điểm của môi trường, yêu cầu và mức độ điều khiển kênh, yêu cầu về mức độ bao phủ thị trường, tổng chi phí phân phối, sự linh hoạt của



kênh.

### **b. Một số chiến lược phân phối**

*Chiến lược phân phối mạnh:* Theo chiến lược này sản phẩm của doanh nghiệp sẽ được phân phối rộng khắp, không hạn chế trên thị trường. Đặc điểm của chiến lược này là sử dụng hệ thống trung gian lớn để phân phối sản phẩm nên chi phí phân phối lớn. Chiến lược này thường được áp dụng cho các sản phẩm tiêu dùng thiết yếu, tần suất sử dụng cao và trong trường hợp chống lại cạnh tranh trên thị trường lớn.

Trong ngành dược các loại thuốc OTC (*Thuốc không cần đơn*) và một số dược phẩm khác được phân phối theo kiểu chiến lược này. Các dịch vụ chữa bệnh cũng đang được phân phối theo cách này.

*Chiến lược phân phối chọn lọc:* là chiến lược lựa chọn một số trung gian có khả năng tốt nhất phục vụ cho hoạt động phân phối của nhà sản xuất trên một khu vực thị trường. Chiến lược này có ưu điểm: giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí, thời gian, loại bỏ được những trung gian kém hiệu quả, kiểm soát được thị trường và thực hiện được mục tiêu mở rộng thị trường. Chiến lược này áp dụng đối với các mặt hàng chuyên doanh hoặc cạnh tranh bắt buộc nhà sản xuất phải tiết kiệm chi phí.

*Chiến lược phân phối độc quyền:* Chỉ chọn một trung gian duy nhất ở mỗi khu vực thị trường, độc quyền phân phối sản phẩm của doanh nghiệp.

Ưu điểm của chiến lược này là nhà sản xuất kiểm soát được mức giá trên thị trường, các loại hình bán hàng, các tiêu chuẩn về dịch vụ. Nhà sản xuất có được sự hỗ trợ của trung gian về tài chính. Chiến lược này được áp dụng đối với các sản phẩm đề cao hình ảnh của công ty và cho phép tính phụ giá cao.

Tuy nhiên thuốc có vai trò quan trọng trong công tác bảo vệ sức khỏe nên phải đáp ứng nhu cầu thuốc đầy đủ và thường xuyên, bảo đảm đúng lúc, đúng chỗ, an toàn, hợp lý và hiệu lực.

### **II.4.3. Phân tích ma trận SWOT trong kinh tế dược Việt Nam:**

#### **A. Điểm mạnh(S)**

1. Có vị trí địa lý thuận lợi.
2. Các công ty nên có sự hỗ trợ quá trình tạo lập thương hiệu, hỗ trợ về vốn, tìm kiếm thị trường và nguồn hàng.
3. Sản phẩm đa dạng.
4. Nhiều hiệu thuốc đạt tiêu chuẩn GPP.
5. Đội ngũ nhân viên nhiệt tình, sáng tạo.
6. Nội bộ có sự đoàn kết, gắn bó, gắng sức vì mục tiêu chung.
7. Cấp quản trị của hiệu thuốc có đầy đủ các kỹ năng và kinh nghiệm.
8. Vốn lớn.

9. Cơ sở vật chất tốt.

10. Có mối quan hệ tốt với các cấp lãnh đạo, với các bác sĩ.

### **B. Điểm yếu(W)**

1. Thông tin về thị trường còn hạn chế.

2. Nguồn hàng nhập nhiều khi bị gián đoạn.

3. Khả năng kiểm định chất lượng nguồn hàng nhập còn hạn chế.

4. Lợi nhuận bán lẻ giảm.

5. Hiệu thuốc trực thuộc công ty nên việc sử dụng vốn, mở rộng thị trường, tìm kiếm nhà cung cấp còn kém linh hoạt.

6. Sức ép công việc với các nhà quản trị khá lớn, đòi hỏi trình độ quản lý cao.

7. Đội ngũ trẻ còn chưa có nhiều kinh nghiệm.

### **C. Cơ hội (O)**

1. Xu hướng toàn cầu hóa tạo ra nhiều cơ hội lựa chọn mặt hàng và nhà cung ứng

2. Việt Nam gia nhập WTO đang tiếp tục giảm thuế cho sản phẩm y tế là 5% và 2,5% cho thuốc nhập khẩu trong vòng 5 năm sau khi gia nhập WTO.

3. Các tiêu chuẩn nhà thuốc GPP đã được cụ thể hóa bằng các văn bản pháp luật và đã có lộ trình quy định tất cả các nhà thuốc đạt GPP vào năm 2011

4. Chính trị trong nước ổn định

5. KH-KT-CN phát triển nâng cao chất lượng thuốc GMP, thuốc tốt, rẻ do giảm chi phí, trang thiết bị cho hiệu thuốc ngày càng hiện đại

6. VH-XH: thói quen mua hàng (tâm lý ngại thay đổi, tin cậy vào sự giới thiệu của bác sĩ)

7. Nhiều người dân có tâm lý thích dùng thuốc ngoại

8. Chất lượng cuộc sống tăng, dân số ngày càng đông, nên nhu cầu chăm sóc sức khỏe ngày càng tăng

9. Khí hậu nhiệt đới nóng ẩm nên mô hình bệnh tật phong phú

### **D. Thách thức (T)**

1. Nền kinh tế chưa thoát khỏi giai đoạn khủng hoảng nên sức mua giảm.

2. Tỷ giá đồng Việt Nam bấp bênh, thấp hơn so với ngoại tệ ảnh hưởng tới giá cả thuốc ngoại và sức mua của đồng tiền

3. Thị trường thuốc và hệ thống luật về y, Dược chưa ổn định, đặc biệt chính sách quản lý giá thuốc của Bộ Y Tế còn lỏng lẻo

4. Mật độ nhà thuốc ở địa bàn hoạt động dày đặc → có nhiều đối thủ cạnh tranh.

5. Nhận thức của bệnh nhân hạn chế gây khó khăn trong tư vấn và sử dụng thuốc

6. Tâm lý ngại vào mua ở các cửa hàng lớn, trang thiết bị hiện đại vì sợ giá thuốc đắt hơn.

7. Điều kiện khí hậu nóng ẩm nên bảo quản thuốc khó khăn đòi hỏi kinh phí lớn

8. Marketing đen

9. Tệ nạn thuốc giả, thuốc kém chất lượng ngày càng tăng

## Chương 3: Quản trị nguồn nhân lực

Mục tiêu:

- Trình bày được khái niệm và nội dung của quản trị nguồn nhân lực.
- Vận dụng kiến thức vào thực tế nghề nghiệp.
- Rèn luyện tác phong cẩn thận, tỉ mỉ, chính xác, trung thực trong quá trình thực hành.

### **III.1. Khái niệm**

#### **III.1.1. Khái niệm Quản trị Nguồn nhân lực**

Có nhiều cách phát biểu về Quản trị Nguồn nhân lực do ảnh hưởng cách tiếp cận và nhận thức khác nhau. Một trong những khái niệm thường dùng đó là:

*“Quản trị nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên của nó”.*

Ngày nay khái niệm hiện đại về Quản trị nguồn nhân lực là: *“Quản trị nguồn nhân lực là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được những mục tiêu của cá nhân”.*

#### **1. Mục tiêu của tổ chức:**

- Chi phí lao động thấp trong giá thành.
- Năng suất lao động tối đa của nhân viên.
- Nguồn nhân lực ổn định và sẵn sàng.
- Sự trung thành của người lao động.
- Sự hợp tác thân thiện của người lao động.
- Người lao động phát huy và đóng góp những sáng kiến.
- Tổ chức sản xuất một cách khoa học và chặt chẽ.
- Lợi nhuận tối đa và chiến thắng trong cạnh tranh.

#### **2. Mục tiêu của cá nhân:**

- Thỏa mãn những nhu cầu không ngừng tăng lên của con người
- Một cách cụ thể những nhu cầu của nhân viên có thể là:

##### **a. Nhu cầu về việc làm và điều kiện làm việc:**

- Việc làm an toàn (về tính mạng, sức khỏe, tài sản, an ninh tâm lý ...).

- Việc làm không đơn điệu và buồn chán.

- Việc làm phù hợp với năng lực và sở trường của cá nhân.
- Được làm việc trong bầu không khí lành mạnh và thân thiện.
- Có cơ sở vật chất thích hợp cho công việc.
- Thời gian làm việc thích hợp.
- Việc tuyển dụng phải ổn định.

**b. Quyền cá nhân và lương bổng:**

- Được đối xử theo cách tôn trọng phẩm giá của con người.
- Được cảm thấy mình quan trọng và cần thiết.
- Được quyền làm việc dưới sự điều khiển của cấp trên là người hiểu biết.
- Được quyền làm việc dưới sự điều khiển của cấp trên là người có khả năng giao tế nhân sự.
- Được quyền tham dự vào các quyết định có ảnh hưởng trực tiếp đến cá nhân mình.
- Muốn được đối xử một cách công bằng.
- Mong muốn hệ thống lương bổng công bằng và được trả công theo sự đóng góp mỗi người.

**c. Cơ hội thăng tiến:**

- Được cấp trên nhận biết thành tích trong quá khứ.
- Cơ hội được tham dự các khóa đào tạo và phát triển.
- Cơ hội bày tỏ tài năng: tạo điều kiện cho họ lập thành tích và thích thú trong công việc.
- Cơ hội được thăng chức để cải thiện mức sống và việc làm có tương lai.

Câu hỏi quan trọng mà các nhà QL phải trả lời là: CN thực sự muốn gì từ công việc của họ?

Một số nghiên cứu thú vị đã được tiến hành trong số các công nhân của ngành công nghiệp Mỹ để thử trả lời câu hỏi này. Trong một công trình nghiên cứu như vậy, các giám sát viên được yêu cầu thử đặt mình vào địa vị của những công nhân và sắp xếp thứ tự tầm quan trọng của các loại chỉ tiêu miêu tả mọi điều mà công nhân muốn từ công việc của họ. Cần nhấn mạnh rằng, trong việc sắp xếp các chỉ tiêu, giám sát không nên nghĩ về cái họ muốn, mà phải theo cái công nhân muốn. Cùng với các giám sát viên, các công nhân được yêu cầu xếp thứ tự các chỉ tiêu theo khía cạnh từ điều họ muốn nhất từ công việc của họ.

Kết quả được ghi nhận như sau: 1 = cao nhất và 10 = thấp nhất theo tầm quan trọng.

	Giám sát viên	Công nhân
Điều kiện làm việc tốt	4	9
Cảm giác làm chủ sự vật	10	2
Rèn luyện kỷ luật	7	10
Sự đánh giá đầy đủ các công việc đã làm	8	1
Sự trung thành về quản lý đối với công nhân	6	8
Lương cao	1	5
Triển vọng và sự phát triển của công ty	3	7
Sự đồng cảm với những vấn đề cá nhân	9	3
Đảm bảo công việc	2	4
Công việc thú vị	5	6

Kết quả này cho thấy, các giám sát viên nói chung cho rằng lương cao, đảm bảo công việc, triển vọng và điều kiện làm việc tốt là điều mà công nhân muốn nhất từ công việc của họ. Song người công nhân không nghĩ như thế.

Một cuộc điều tra tại Việt Nam trong năm 2007 của một tổ chức độc lập về vấn đề tương tự cho kết quả như sau:

	Mối quan tâm của Công ty	Mối quan tâm của Nhân viên
Lương bổng và phúc lợi	8	1
Đào tạo và phát triển	5	2
Sự hài lòng công việc	1	3
Chính sách và quy trình	6	4
Quản lý công việc	3	5
Mối quan hệ công việc	2	6
Sức khỏe và an toàn lao động	7	7
Liên lạc nội bộ	4	8

Từ những quan điểm hiện tại về nhân sự, quản trị nguồn nhân lực đã được phát triển trên cơ sở những nguyên tắc sau:

- Nhân viên được đầu tư thỏa đáng để phát triển các năng lực riêng nhằm thỏa mãn các nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động, hiệu quả làm việc cao và đóng góp tốt nhất cho tổ chức.

- Môi trường làm việc được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa kỹ năng của mình.

- Các chức năng nhân sự được phối hợp và là một bộ phận chiến lược quan trọng trong chiến lược của doanh nghiệp.

- QTNNL ngày nay phải được trải rộng ra các nhánh của tổ chức, chứ không chỉ tập trung ở bộ phận Tổ chức Cán bộ.

### **III.1.2. Các chức năng cơ bản của Quản trị Nguồn nhân lực**

Các hoạt động chính của Quản trị nguồn nhân lực tập trung vào 4 lĩnh vực sau đây:

#### **1. Chức năng thu hút, tuyển chọn và bố trí nhân sự**

Chức năng này nhằm đảm bảo đủ số lượng nhân viên với trình độ, kỹ năng, phẩm chất phù hợp với công việc và bố trí họ vào đúng công việc để đạt được hiệu quả cao nhất.

#### **2. Chức năng đào tạo và phát triển**

Nhóm chức năng này nhằm nâng cao trình độ lành nghề, các kỹ năng và các nhận thức mới cho nhân viên. Đào tạo, phát triển hướng đến nâng cao các giá trị của tài sản nhân lực cho doanh nghiệp nhằm tăng khả năng cạnh tranh cũng như tăng khả năng thích ứng với môi trường đầy thay đổi.

#### **3. Chức năng duy trì và sử dụng nguồn nhân lực**

Chức năng này nhằm vào việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực. Chức năng này hướng đến sự phát huy tối đa khả năng làm việc của nhân viên đồng thời tạo ra sự gắn bó trung thành với tổ chức. Các chính sách liên quan đến động viên đúng đắn sẽ góp phần nâng cao tinh thần và nhiệt tình cho nhân viên.

#### **4. Chức năng thông tin và dịch vụ về nhân lực (Quan hệ lao động)**

Chức năng này nhằm cung cấp các thông tin có liên quan đến người lao động và thực hiện các dịch vụ mang tính phúc lợi cho nhân viên. Các thông tin về lao động bao gồm các vấn đề như: chính sách tiền lương, tiền công, thông tin về tuyển dụng, đề bạt, đào tạo, đánh giá kết quả công việc, các thông tin liên quan đến quan hệ lao động hay



các thông tin về an toàn và bảo hộ lao động... Thực hiện tốt chức năng này nhằm thỏa mãn sự hài lòng cho nhân viên. Họ cảm thấy được tôn trọng khi mà không có gì là bí mật đối với họ.

Chức năng này còn bao gồm các dịch vụ có tính phúc lợi cho nhân viên như: chương trình chăm sóc y tế, bảo hiểm, phân chia phúc lợi, cổ phiếu. Các chương trình như vậy là động lực cho nhân viên gắn bó lâu dài với tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực ngày nay gắn liền với mọi tổ chức bất kể cơ quan tổ chức đó có bộ phận Quản trị nguồn nhân lực hay không. Quản trị nguồn nhân lực là khó khăn phức tạp hơn quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất vì mỗi con người là một thể giới rất riêng biệt họ khác nhau về năng lực làm việc, về hoàn cảnh gia đình, tình cảm, tham vọng... và luôn vận động thay đổi. Điều này đòi hỏi quản trị con người phải là một khoa học và nghệ thuật. Nghĩa là phải sử dụng khoa học quản trị về con người một cách uyển chuyển phù hợp cho những tình huống cụ thể trong môi trường cụ thể.

### **III.1.3. Nhiệm vụ của Quản trị nguồn nhân lực**

Để thực hiện các chức năng trên, nhiệm vụ của quản trị nguồn nhân lực bao gồm:

1. Hoạch định và dự báo nhu cầu nhân sự
2. Thu hút, tuyển mộ nhân viên
3. Tuyển chọn nhân viên
4. Huấn luyện, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực
5. Bố trí sử dụng và quản lý nhân viên
6. Thúc đẩy, động viên nhân viên
7. Trả công lao động
8. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên
9. An toàn và sức khỏe
10. Thực hiện giao tế nhân sự
11. Giải quyết các tranh quan nhân sự (các quan hệ lao động như: khen thưởng, kỷ luật, sa thải, tranh chấp lao động ...).

Lý thuyết mới về tăng trưởng, một nền kinh tế muốn tăng trưởng nhanh và cao cần dựa vào ít nhất 3 trụ cột căn bản sau:

- Áp dụng công nghệ mới
- Phát triển hạ tầng cơ sở

- Phát triển nguồn nhân lực

Trong đó phát triển nguồn nhân lực là then chốt. Đặc biệt nguồn nhân lực chất lượng cao là một yếu tố quyết định nhất của sự tăng trưởng kinh tế. Nếu xem xét dưới góc độ phát triển bền vững bao gồm: tăng trưởng kinh tế, an toàn xã hội và bảo vệ môi trường thì phát triển nguồn nhân lực vừa là nguồn lực vừa là mục tiêu cuối cùng là đỉnh cao của quá trình phát triển ở mỗi quốc gia, vì nó gắn liền với phát triển con người và lấy con người làm trung tâm của sự phát triển. Hay nói khác đi vì con người mà phát triển và sự phát triển nhờ con người.

#### **III.1.4. Vài nét về sự hình thành và phát triển của Quản trị Nguồn nhân lực:**

Tách ra khỏi chức năng quản trị chung từ năm 1850, trong suốt thời gian dài quản trị nhân sự chỉ thi hành chức năng hành chính như lưu trữ hồ sơ nhân sự, chấm công, thực hiện các công việc sự vụ theo lệnh cấp trên ... Có thể nói Quản trị nhân sự lúc đầu được coi như một chức năng ghi chép rất ít có giá trị nếu không muốn nói là vô giá trị đối với mục tiêu của tổ chức.

Cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20 Taylo (người Mỹ 1856-1915) đã khởi xướng cách tiếp cận mới cho quản trị nhân sự. Quản trị nhân sự giai đoạn này đã chú trọng đặc biệt đến năng suất lao động và tìm ra cách thức thực hiện công việc một cách nhanh nhất. Điều này đã buộc các nhà Quản trị nhân sự quan tâm đến chức năng huấn luyện, đào tạo công nhân để thực hiện các phương pháp làm việc khoa học.

Trong khoảng 1930-1959, các nhà quản trị theo trường phái “thuyết động viên” như Elton Mayo, Fayol cho rằng: năng suất lao động vẫn có thể tăng lên ngay cả khi điều kiện lao động xấu đi nếu biết quan tâm đến con người. Từ đây các chức năng nhiệm vụ của quản trị nhân sự được làm phong phú hơn bởi một loạt các vấn đề như: giao tế nhân sự, an toàn và sức khỏe, phúc lợi và đào tạo, ... Quản trị nhân sự trong giai đoạn này nhấn mạnh các yếu tố về phong cách lãnh đạo, sự thoải mái của nhân viên, bầu không khí tập thể là những yếu tố quan trọng để nâng cao năng suất lao động.

Vào những năm 70 của thế kỷ 20, sự phát triển của công nghệ máy tính đã giúp ích rất nhiều cho các hoạt động quản trị nhân sự, đặc biệt trong các kỹ thuật trắc nghiệm để tuyển chọn nhân viên, tính toán tiền lương ...

Từ năm 1980 nền kinh tế thế giới đi vào thời kỳ suy thoái và sự cạnh tranh khốc liệt mang tính toàn cầu buộc các nhà quản lý phải cố gắng giảm giá thành tăng khả năng cạnh tranh nhưng đồng thời phải đáp ứng những nhu cầu không ngừng tăng lên của nhân viên. Đến lúc này Quản trị nhân sự đã được nâng lên ở một tầm cao mới với tên gọi Quản trị Nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực thay đổi hẳn cách nhìn về người lao động làm thuê. Trong quá khứ các nhà quản lý chỉ coi người lao động làm

thuê như “chi phí “của tổ chức. Ngày nay các nhà quản trị ngày càng có xu hướng coi người lao động như tài sản của tổ chức. Vì vậy họ càng mong muốn đầu tư vào nguồn lao động với mục tiêu thu được lợi nhuận từ việc đầu tư đó trong tương lai.

***Sự khác biệt giữa Quản trị nhân sự và Quản trị Nguồn nhân lực được trình bày như sau:***

	Quản trị Nhân sự	Quản trị Nguồn nhân lực
Quan điểm chung	- Lao động là chi phí đầu vào	- Nhân viên là tài sản/nguồn vốn cần được phát triển
Mục tiêu đào tạo	- Giúp cho nhân viên thích nghi vào vị trí công tác của họ	- Đào tạo là đầu tư phát triển nguồn lực của tổ chức
Sử dụng con người	- Ngắn hạn và trung hạn	- Dài hạn
Lợi thế cạnh tranh	- Thị trường và công nghệ	- Chất lượng nguồn nhân lực
Cơ sở của năng suất và chất lượng	- Máy móc + Tổ chức	- Công nghệ + Tổ chức + Chất lượng nguồn nhân lực
Các yếu tố động viên	- Tiền + Thăng tiến nghề nghiệp	- Tính chất công việc + Thăng tiến nghề nghiệp + Tiền
Thái độ đối với sự thay đổi	- Nhân viên thường chống lại sự thay đổi, cần phải thay thế họ	- Nguồn nhân lực chất lượng cao thích ứng với sự biến đổi của môi trường.

- Quản trị nguồn nhân lực là khó khăn và phức tạp vì con người là một thực thể rất phức tạp. Mỗi con người là một thế giới riêng biệt họ khác nhau về năng lực làm việc, sở thích nguyện vọng về hoàn cảnh cá nhân... Trong mỗi con người luôn vận động và thay đổi, thậm chí đôi khi trong mỗi con người có những mâu thuẫn trong suy nghĩ, lời nói và hành động. Vì vậy hiểu và đánh giá đúng về mỗi con người là không dễ dàng. Có lẽ vì vậy mà ông bà đã nói: “Dò sông dò bể dễ dò, nào ai lấy thước mà đo lòng người”.

- Quản trị nguồn nhân lực gắn liền với mọi tổ chức bất kể cơ quan tổ chức đó có bộ phận quản trị nhân sự hay không. Bởi vì không một tổ chức thiếu yếu tố con người. Mà đã có yếu tố con người thì cần phải quản trị con người. Cần thiết quản trị nguồn vốn quan trọng của tổ chức.

- Quản trị nguồn nhân lực ngày nay trải rộng khắp các nhánh của tổ chức, chứ không chỉ tập trung vào chức năng nhiệm vụ của phòng tổ chức nhân sự. Điều này cho thấy mọi cấp mọi bộ phận đều phải có trách nhiệm trong việc quản lý nguồn nhân lực của mình. Quản lý nguồn nhân lực không chỉ là quản lý đội ngũ nhân viên mà ngay cả cấp lãnh đạo cũng cần thiết quản lý để có thể tối ưu hóa hiệu suất làm việc của họ. Ở nhiều tổ chức người ta nghĩ rằng quản trị nhân sự là chỉ quản trị cấp nhân viên mà quên việc quản lý đội ngũ lãnh đạo.

- Quản trị Nguồn nhân lực ngày nay là một khoa học và là một nghệ thuật. Là khoa học vì nó sử dụng những thành tựu của khoa học để nghiên cứu về con người, đúc kết những nguyên tắc mang tính lý luận khoa học trong quản lý con người. Là nghệ thuật bởi quản lý con người không thể tuân thủ những nguyên tắc máy móc, nó đòi hỏi tính linh hoạt, uyển chuyển trong quản lý con người. Nghệ thuật về tìm hiểu và điều khiển con người đòi hỏi những khả năng “linh cảm” của người lãnh đạo. Những linh cảm đó chỉ có được khi chúng ta có được hệ thống kiến thức sâu sắc về con người và đặc biệt nó phải được trải nghiệm qua thực tế cuộc sống. Những đúc kết về thành công cũng như thất bại trong cuộc sống được soi rọi bởi hệ thống kiến thức sẽ giúp chúng ta thành công hơn. Ngay cả khi thất bại trong các quyết định về con người được nghiên ngẫm một cách nghiêm túc cũng sẽ giúp chúng ta tránh những sai lầm tiếp theo.

## **III.2. Nội dung chung:**

### **III.2.1. Hoạch định nguồn nhân lực:**

#### **1. Khái niệm:**

*Hoạch định nhân lực là quá trình dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực của một tổ chức để tiến hành các bước tiếp theo nhằm đáp ứng nhu cầu đó.*

*Hoạch định nguồn nhân lực là một tiến trình đảm bảo cho tổ chức có đủ số người với những kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức*

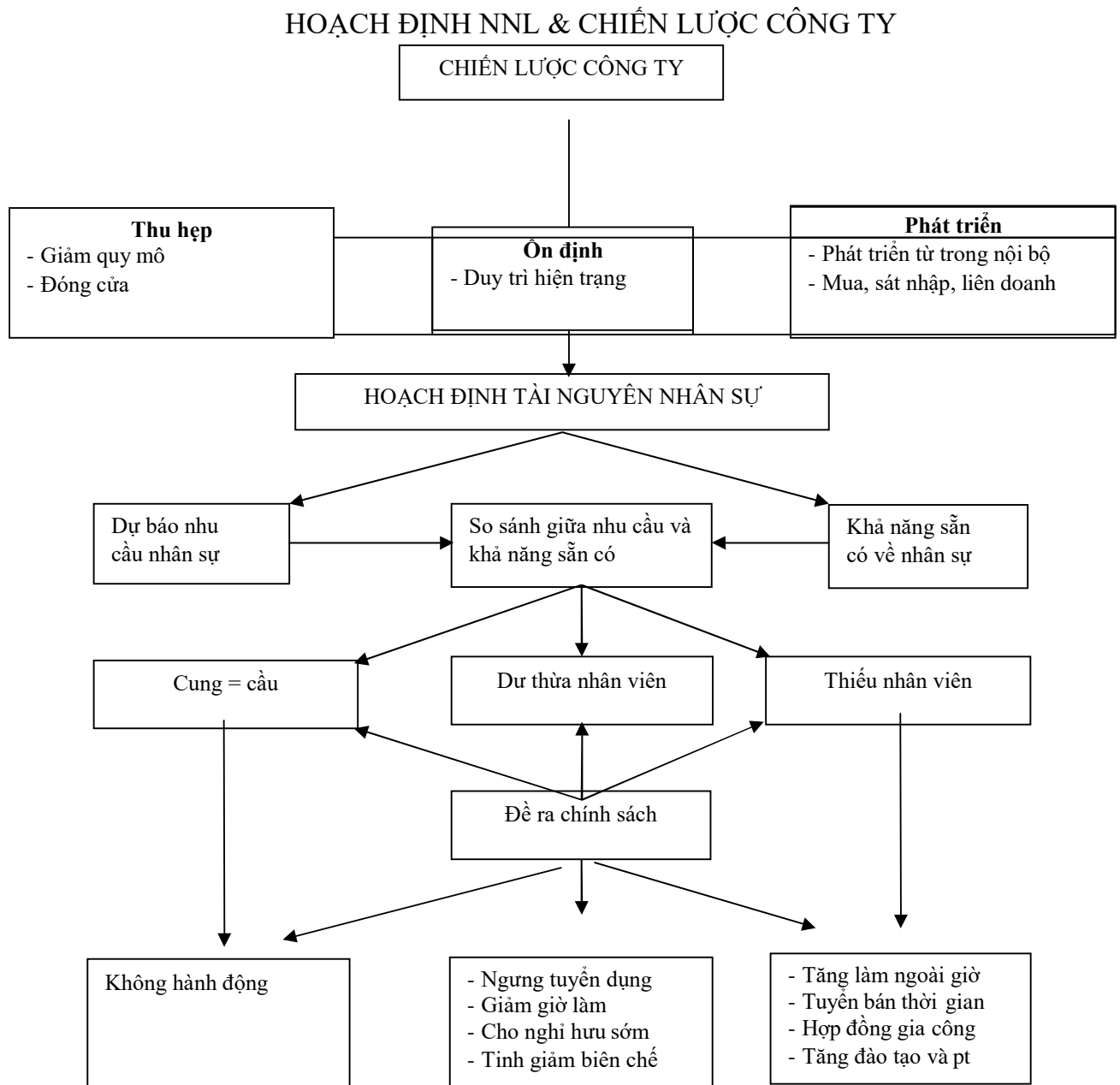
Như vậy lập kế hoạch nhân lực kéo theo việc dự báo các nhu cầu của tổ chức trong tương lai về nhân lực và cung cấp nhân lực để đảm bảo rằng tổ chức sẽ có đủ cán bộ cần thiết vào các thời điểm cần thiết để tạo thuận lợi cho đạt mục tiêu của tổ chức .

#### **2. Hoạch định nhu cầu nhân lực một cách cụ thể bao gồm:**

- Xác định cần bao nhiêu người với trình độ lành nghề thích ứng để thực hiện các nhiệm vụ hay mục tiêu của tổ chức.
- Xác định lực lượng lao động sẽ làm việc cho tổ chức.
- Lựa chọn các giải pháp để cân đối cung và cầu nhân lực của tổ chức tại thời điểm thích hợp trong tương lai.

### 3. Mục đích của hoạch định nguồn nhân lực:

- Tối đa hóa việc sử dụng nguồn nhân lực và bảo đảm sự phát triển liên tục của nó.
- Bảo đảm có khả năng cần thiết để thực hiện các mục tiêu của tổ chức
- Phối hợp các hoạt động về nguồn nhân lực với các mục tiêu của tổ chức
- Tăng năng suất của tổ chức.



Hoạch định nhân lực liên quan đến các hoạt động khác của quản trị nguồn nhân lực được trình bày sau đây:

- Các thông tin phân tích công việc chỉ ra những nhiệm vụ và những kỹ năng cần thiết nhằm thực hiện các công việc khác nhau. Tổ chức cần tiến hành lập kế

hoạch nhân lực để đảm bảo rằng có đủ nhân lực với kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt các nhiệm vụ. Như vậy lập kế hoạch nhân lực liên quan chặt chẽ với phân tích công việc.

- b. Khi việc lập kế hoạch nhân lực chỉ ra rằng loại nhân công mà tổ chức đang cần không có sẵn, tổ chức có thể quyết định tiến hành thiết kế lại công việc để thay đổi nhiệm vụ đề ra và thay đổi các kỹ năng cho phù hợp với loại nhân công mà tổ chức đang có sẵn.
- c. Các yếu tố có hại cho sức khỏe và an toàn lao động trong công việc có thể đưa đến hiện tượng bỏ việc, nghĩa là ảnh hưởng tới nhu cầu nhân lực trong tương lai cho loại công việc này, vì vậy cần phải loại bỏ các yếu tố có hại.
- d. Lập kế hoạch về nhân lực chỉ ra những công việc đang có nhu cầu nhân lực trong một thời điểm xác định do đó việc tuyển người phải sao cho đảm bảo đúng yêu cầu về thời gian.
- e. Lập kế hoạch nhân lực chỉ ra số lượng người cần chọn trong tổng số người tham gia tuyển chọn.
- f. Khi kế hoạch nhân lực chỉ ra những loại nhân công mà tổ chức không có sẵn, tổ chức có thể phải quyết định tiến hành đào tạo và đề bạt để phát triển dự trữ nhân lực cần trong tương lai. Như vậy lập kế nhân lực gắn chặt với quá trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.
- g. Khi kế hoạch nhân lực cho thấy loại nhân công cần thiết không có sẵn, công ty thường có xu hướng đưa ra một thù lao lớn hơn để thu hút nhân công có những kỹ năng mà ta mong đợi từ thị trường nhân công trong nước hay quốc tế.
- h. Thành công của các hoạt động về kế hoạch nhân lực có thể giám sát thông qua quá trình đánh giá hiệu quả. Nghĩa là qua quá trình đánh giá hiệu quả có thể khẳng định được kế hoạch nhân lực có đem lại thành công hay không.

#### 4. Các yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực:

Có nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của tổ chức. Ta có thể chia làm các nhóm yếu tố sau đây:

##### a) Nhóm các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài :

- + Các bước ngoặt của nền kinh tế có thể ảnh hưởng tới nhu cầu về nhân lực.
- Trong giai đoạn nền kinh tế phát triển, nhu cầu nhân lực có thể tăng lên.
- Trong giai đoạn nền kinh tế suy thoái, nhu cầu nhân lực có thể giảm.
- + Những thay đổi về chính trị hay pháp luật cũng có thể ảnh hưởng tới nhu cầu

*nhân lực tương lai của một tổ chức.*

Những thay đổi về chính trị hay pháp luật có thể ảnh hưởng một cách trực tiếp và mạnh mẽ đến tình hình hoạt động kinh doanh của tổ chức và như vậy chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực hiện tại và tương lai của tổ chức.

+ *Các thay đổi về kỹ thuật sẽ ảnh hưởng mạnh mẽ tới nhu cầu tương lai của một tổ chức về nhân lực.*

Khi công nghệ được cải tiến, bản chất của công việc trở nên phức tạp hơn, vì vậy nhu cầu của tổ chức đối với loại công nhân có kỹ năng đặc biệt sẽ tăng lên. Tuy nhiên tổ chức thường phải đương đầu với sự thiếu hụt loại nhân công kỹ thuật cao này do sự chậm chạp trong đào tạo nhân viên quen với kỹ thuật mới. Bởi sự đào tạo thường diễn ra sau và chậm hơn so với sự đổi mới về kỹ thuật và công nghệ.

+ *Sức ép của cạnh tranh toàn cầu sẽ ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai của tổ chức về nhân lực .*

Giảm quy mô và thiết kế lại công việc là những biện pháp thông thường được sử dụng để giảm giá thành sản phẩm. Những biện pháp này sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của tổ chức.

### **b) Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong của tổ chức:**

+ *Các mục tiêu kinh doanh chiến lược của tổ chức:*

Các mục tiêu ngắn hạn, dài hạn trong sản xuất kinh doanh, các vấn đề về ngân sách của doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai của tổ chức về nhân lực. Điều này cho thấy sự tăng lên của mục tiêu theo dự đoán sẽ làm tăng nhu cầu nhân lực, trong khi sự suy giảm mục tiêu kinh doanh sẽ làm giảm nhu cầu nhân lực.

+ *Giảm quy mô và thiết kế lại công việc để đối phó với sức ép cạnh tranh sẽ làm giảm nhu cầu nhân lực*

+ *Ap dụng kỹ thuật mới, công nghệ mới là xu hướng tất yếu của sự phát triển và điều này đưa đến những thay đổi trong cơ cấu lao động và số lượng lao động .*

Những nhu cầu nhân công chất lượng cao sẽ tăng lên và tổng số lao động có thể sẽ giảm đi. Yếu tố kỹ thuật và công nghệ vừa mang tính bên ngoài lẫn bên trong của tổ chức.

+ *Nhu cầu tương lai của tổ chức về nhân lực sẽ thay đổi khi sản phẩm và dịch vụ hướng về chu kỳ tồn tại của sản phẩm.*

- Những thay đổi về chất lượng lao động như tính năng động, tinh thần trách nhiệm, trình độ thành thạo về kỹ thuật ...

- Các yếu tố khác rất khó dự báo như: sự vắng mặt, chết ... đây là các yếu tố mà

các nhà quản trị rất khó tiên liệu trước.

Nói chung các yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của tổ chức liên quan đến:

- Khả năng mở rộng sản xuất kinh doanh hay dịch vụ của doanh nghiệp.
- Khả năng phát triển thị trường mới- mở ra những cơ sở mới.
- Việc nâng cao chất lượng sản phẩm hay chất lượng dịch vụ.
- Sự thay đổi và áp dụng công nghệ kỹ thuật mới.
- Thiết kế lại công việc và tổ chức lại bộ máy.
- Khả năng tài chính của doanh nghiệp.
- Sự thay đổi về chất lượng và nhân cách của nhân viên.
- Tỷ lệ chuyển chuyên và thay thế dự kiến.

### **III.2.2. Các phương pháp dự báo nhu cầu nhân lực:**

Dự báo nhu cầu tương lai về nhân lực của một tổ chức là sự trình bày rõ ràng những thay đổi của các yếu tố ảnh hưởng tới nhu cầu nhân lực dưới hình thức các nhu cầu được dự báo trước. Dự báo nhu cầu trước mắt, trong tương lai gần, và trong tương lai xa.

Tất nhiên các dự báo dài hạn sẽ khó khăn hơn do khó dự báo các yếu tố ảnh hưởng và mức độ ảnh hưởng của nó. Vì vậy các dự báo dài hạn thì các mục tiêu thường chung chung hơn. Các dự báo ngắn hạn thì các mục tiêu cần phải cụ thể hơn. Việc xác định kế hoạch mục tiêu dài hạn cần phải được cụ thể hóa bằng các kế hoạch ngắn hạn.

**a) Phương pháp dự báo ngắn hạn:** bao gồm việc phân tích hiện trạng nhân lực của tổ chức và phương pháp phân tích truyền thống.

+ **Phân tích hiện trạng nhân lực của tổ chức:** Phải giả sử rằng nguồn và thành phần nhân công hiện tại của tổ chức là hoàn hảo cho nhu cầu tương lai gần. Nhu cầu duy nhất là thay thế những người rời bỏ tổ chức hoặc di chuyển ngay trong tổ chức. Ví dụ: những người sẽ về hưu, đi học, chuyển sang bộ phận khác ...

+ **Phương pháp phân tích truyền thống:** bao gồm các phương pháp sau

- Phương pháp phân tích xu hướng: Đây là phương pháp mang tính định hướng. Nó dựa vào xu hướng phát triển trong tương lai. Phương pháp này người ta lập một danh mục thể hiện tình hình kinh doanh hiện tại, sau đó người ta tiên lượng những thay đổi về nhu cầu nhân lực dựa trên những thay đổi được dự đoán trước trong kinh doanh.

Phương pháp này được sử dụng trong một môi trường kinh doanh tương đối ổn định.



Hạn chế của phương pháp này là ít chính xác. Vì nó chỉ dựa vào yếu tố thời gian và xu hướng phát triển chung cũng như phải giả định mối quan hệ cũ có thể áp dụng được cho tương lai.

- *Phương pháp phân tích hệ số*: Thực chất phương pháp này là xác định nhu cầu nhân viên dựa vào khối lượng, quy mô sản xuất – kinh doanh, dịch vụ và năng suất của một nhân viên.

Phương pháp này cũng có hạn chế: ít chính xác vì nó tùy thuộc rất lớn vào dự báo khối lượng sản xuất – kinh doanh và được xây dựng trong giả định năng suất của một nhân viên không thay đổi trong tương lai.

- *Dự báo đơn vị*: Các quản trị gia cấp thấp phân tích tình hình của đơn vị mình sau đó dự báo nhu cầu nhân lực cho bộ phận mình. Dự báo đơn vị sau đó được tập hợp lại để xác định dự báo toàn thể về nhân lực của tổ chức. Dự báo đơn vị là kỹ thuật dự báo ngược vì công tác dự báo được làm từ cấp thấp sau đó được các cấp quản lý bên trên tập hợp lại.

- *Kỹ thuật Delphi*: (Còn gọi là phương pháp chuyên gia): Phương pháp này người ta sử dụng các nhà quản trị cấp trên và các chuyên gia trong lĩnh vực dự báo này để bàn thảo lặp đi lặp lại cho đến khi đạt được sự thống nhất. Kỹ thuật Delphi là kỹ thuật dự báo “từ trên xuống” vì việc dự báo được thực hiện từ cấp lãnh đạo rồi lệnh xuống cấp dưới.

Phương pháp này đóng vai trò quan trọng trong dự báo nhu cầu nhân lực. Vì rằng tất cả các phương pháp trên cho dù có áp dụng khoa học – kỹ thuật cao đến đâu chăng nữa thì vẫn không thể lường hết những biến đổi trong tương lai, vì vậy bằng óc phán đoán của mình các nhà quản trị phân tích ảnh hưởng của yếu tố môi trường đến hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức và họ sẽ quyết định nhu cầu nhân lực.

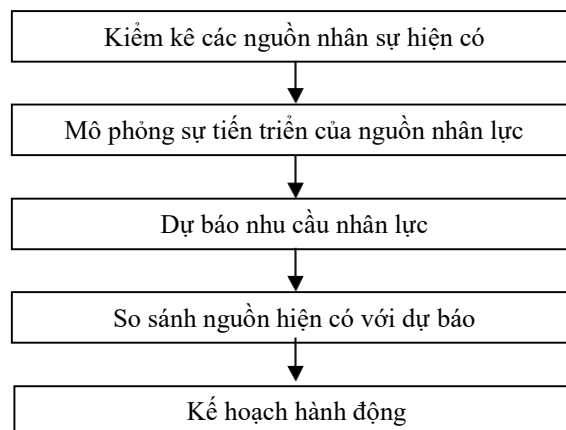
**b) Các phương pháp dự báo dài hạn và trung hạn**: bao gồm phân tích toàn cảnh và dựa vào máy tính.

+ ***Phân tích toàn cảnh*** : là việc phân tích những hoàn cảnh khác nhau cho phép các nhà lập kế hoạch đánh giá nhiều yếu tố ảnh hưởng tương tác lẫn nhau (ví dụ như các bước ngoặt kinh tế, sự xuất hiện các nhà cạnh tranh mới trên thị trường, những thay đổi về công nghệ ... ). Những tác động của sự thay đổi đó được gắn với những mục tiêu mà tổ chức đeo đuổi trong tương lai sẽ được các nhà hoạch định cân nhắc để quyết định. Việc dự báo các nhu cầu nhân lực tương lai của tổ chức có thể thực hiện cho mỗi hoàn cảnh khác nhau. Trong thời điểm cụ thể các nhà hoạch định cũng cần phải đưa ra các dự báo ngắn hạn cụ thể. Tức là các hoạch định dài hạn cũng cần phải được cụ thể hóa bằng các kế hoạch ngắn hạn. Dự báo dài hạn chắc chắn có độ chênh lớn hơn so với các dự báo ngắn hạn. Dù sao, lợi thế của phân tích toàn cảnh là ở chỗ phương pháp đó có

khả năng cung cấp một cách nhanh chóng những kế hoạch phù hợp nếu phương án đã được chọn không thể đưa vào thực tế.

+ **Mô phỏng bằng máy tính:** là một trong những phương pháp hiện đại để dự báo nhân lực tương lai của tổ chức. Mô phỏng bằng máy tính là sự trình bày bằng toán học quá trình và chính sách chính của tổ chức cũng như những diễn biến nhân lực trong tổ chức. Sự mô phỏng bằng máy tính nhanh chóng giúp ta đưa ra các kế hoạch nhân lực trong một môi trường biến đổi. Bằng sự thay đổi các thông số trong chương trình máy tính có thể dễ dàng tính đến những thay đổi trong các quyết định của tổ chức. Vấn đề ở chỗ ở những thời điểm nào đó các nhà QL phải quyết định lựa chọn các yếu tố hay điều kiện nào được coi là dễ xảy ra nhất để thực hiện được những dự báo ngắn hạn và cụ thể hơn về nhân lực.

### TIẾN TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH



Khi dự báo nhu cầu nhân lực các nhà hoạch định phải xác định các phương hướng chiến lược và khả năng thực hiện các mục tiêu chiến lược ngắn hạn, trung hạn và dài hạn của doanh nghiệp. Hoạch định chiến lược nguồn nhân lực là quá trình liên kết những nỗ lực của kế hoạch nhân lực với định hướng chiến lược của công ty.

#### **Xác định các phương hướng chiến lược:**

- Các mục tiêu phát triển
- Mức thu nhập và lợi tức dự báo
- Quy mô mong muốn của tổ chức
- Mục tiêu công nhận của tổ chức
- Mục tiêu về chất lượng sản phẩm và dịch vụ

#### **Thực hiện các mục tiêu chiến lược:**

- Cần phải thỏa mãn các mục tiêu nào?
- Các chức năng hiện tại sẽ phát triển như thế nào?

- Sẽ cần các loại năng lực gì?
- Cần bao nhiêu người để thực hiện công việc?
- Vào lúc nào và mất bao nhiêu thời gian?
- Công việc là bán thời gian hay toàn phần?
- Trong số nhân viên hiện nay, có những nhân viên nào có khả năng thực hiện được công việc này?
- Với sự bồi dưỡng đào tạo liệu nhân viên có khả năng thực hiện được công việc này không?

**Dự báo về mức độ khả dụng của nguồn nhân lực:**

- Phân tích mức độ khả dụng của số nhân viên hiện nay
- Xác định nhân viên có khả năng đáp ứng những nhu cầu sau một đợt bồi dưỡng tu nghiệp (hoặc không bồi dưỡng)

**Nắm bắt những năng lực và kỹ năng của tất cả các nhân viên hiện có:**

- kinh nghiệm nghề nghiệp
- hiệu quả
- đào tạo và trình độ nghiệp vụ
- lĩnh vực chuyên môn nắm vững
- mối quan tâm, khát khao và nguyện vọng nghề nghiệp của nhân viên

**Mục tiêu của lập kế hoạch nghề nghiệp:**

- Nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực (có đủ số lượng với trình độ kỹ thuật cần thiết vào đúng lúc).
- Giảm sự chênh lệch về lượng.
- Giảm sự chênh lệch về chất.

Chênh lệch về lượng là khi xảy ra tình trạng thiếu hoặc thừa nhân công. Thiếu nhân công là tình trạng số chỗ làm trong doanh nghiệp nhiều hơn số người có năng lực để thực hiện chức danh. Thừa nhân công là số người có trình độ nghiệp vụ cao hơn nhiều so với số chỗ làm cần thỏa mãn.

Chênh lệch về chất là tình trạng không có đủ số nhân viên có năng lực và kỹ năng cần thiết để thực hiện các chức danh cần tuyển hoặc nhân viên có trình độ nghiệp vụ quá cao so với các chức danh cần bổ nhiệm.

**❖ CÁC GIẢI PHÁP HÀNH ĐỘNG ĐỂ KHẮC PHỤC TÌNH TRẠNG THIẾU**

## **NHÂN LỰC**

Có nhiều giải pháp để khắc phục tình trạng thiếu hụt nguồn nhân lực với những ưu nhược điểm gắn liền với từng giải pháp. Vấn đề là công ty quyết định giải pháp nào tùy thuộc vào hoàn cảnh cụ thể của công ty. Các giải pháp có thể là:

- Sử dụng các giải pháp hỗ trợ khác để khắc phục tình trạng thiếu hụt nhân lực.
- Tuyển dụng ồ ạt hoặc chọn lọc.
- Điều chỉnh chính sách tiền lương mang tính kích thích cao.
- Cải thiện điều kiện lao động để nâng cao hiệu suất làm việc.
- Phát triển hệ thống đào tạo, đề bạt để kích thích nhân viên.
- Điều chỉnh các mục tiêu của tổ chức.

Tuyển dụng thêm sẽ phức tạp vì vậy khi thiếu hụt nhân lực các nhà quản trị nghĩ ngay đến các giải pháp hỗ trợ khác. Các giải pháp hỗ trợ khác thường được sử dụng là:

### **1. Giải pháp giờ phụ trội ( hay còn gọi là tăng giờ, tăng ca)**

Giải pháp này thường được áp dụng khi sản xuất hay dịch vụ vào mùa cao điểm hay khi công ty ký kết được các hợp đồng ngắn hạn.

Đặc điểm của giải pháp này là tiền lương trả cho giờ phụ trội thường cao hơn so với bình thường.

Hạn chế của giải pháp này:

- Khó có thể áp dụng trong một thời gian dài (vì sức khỏe và luật định không cho phép).
- Nếu thực hiện trong một gian dài sẽ không hiệu quả.
- Công nhân sẽ mệt mỏi và làm việc thiếu nhiệt tình khi quay về với chế độ làm việc bình thường.
- Lạm dụng quá mức có thể dẫn đến tranh chấp xung đột giữa người sử dụng lao động và người lao động.

### **2. Giải pháp hợp đồng gia công:**

Hợp đồng gia công là ký kết hợp đồng với các công ty khác nhằm sản xuất sản phẩm cho mình. Giải pháp này sẽ có lợi cho đôi bên nếu được thực hiện trong một thời gian dài.

Hạn chế: - Có thể làm cho công ty bị động.

- Làm tăng thêm sức mạnh cạnh tranh cho đối thủ

### **3. Giải pháp thuê tuyển nhân công tạm thời:**

Giải pháp này thường được áp dụng khi sản xuất vào mùa vụ, trong các giai đoạn chuyển đổi mùa.

Hạn chế:

- Những nhân công tạm thời thường có chuyên môn kém.
- Có thể họ làm việc thiếu nhiệt tình.

#### **4. Thuê lao động từ những công ty cho thuê:**

Ngày nay đã xuất hiện các công ty chuyên cho thuê lao động như các doanh nghiệp vệ sĩ hay các cơ quan dịch vụ lao động... Các cơ quan này chịu mọi trách nhiệm liên quan đến nhân sự của mình.

Ưu điểm của giải pháp này:

- Giảm bớt được các chi phí có liên quan đến nhân sự.
- Các nhân công này thường có chuyên môn và tính kỷ luật cao hơn so với lao động tạm thời.

Hạn chế:

- Các lao động thuê thường không được hưởng những lợi ích mang tính phúc lợi của công ty mình phục vụ nên có tâm lý chán nản.
- Các công ty cho thuê đôi khi không thực hiện các nghĩa vụ bảo đảm lợi ích cho nhân viên của mình (BHXH, BHYT)

### **III.2.3. Thu hút nguồn nhân lực**

Thu hút nguồn nhân lực còn được gọi là tuyển mộ.

*Tuyển mộ là quá trình tìm kiếm và thu hút những người được coi là có đủ năng lực để đăng ký dự tuyển vào làm việc.*

Có nhiều nguồn cung cấp ứng viên và ta tạm chia làm 2 nguồn chính sau đây:

#### **1/ Nguồn cung cấp ứng viên từ bên trong công ty (nguồn cung cấp nội bộ)**

Có thể có những nhân viên có sẵn trong nội bộ doanh nghiệp sẽ đáp ứng được những yêu cầu trong tương lai. Vì vậy, việc tuyển dụng trực tiếp từ ngay bên trong công ty thường được các công ty ưu tiên, do những ưu điểm sau đây:

- Tạo ra không khí thi đua giữa các viên chức đang làm việc; kích thích họ làm việc hăng hái hơn, nhiệt tình hơn, sáng tạo hơn để có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.
- Nhân viên của công ty sẽ dễ dàng và thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong giai đoạn đầu ở cương vị mới (vì họ đã có sẵn các mối quan hệ trong công ty).

- Nhân viên của công ty đã quen và hiểu biết được các mục tiêu của công ty nên sẽ dễ dàng hơn trong việc đạt được mục tiêu đó.

- Nhân viên của CT là những người đã được thử thách lòng trung thành tính tận tụy, tinh thần trách nhiệm với công ty.

Hạn chế:

- Rất dễ tạo ra lối mòn quản lý do sự dập khuôn theo phong cách của lãnh đạo cấp trên.

- Thực hiện không tốt có thể dẫn đến tình trạng mất đoàn kết trong nội bộ.

Việc bổ nhiệm một chức danh mới được thực hiện khi:

○ Một chức danh sẵn có bị bỏ trống.

○ Một chức mới được tạo ra.

○ Hoặc có khi tuyển dụng cho một chức danh trong tương lai.

Trong thực tế việc bổ nhiệm có thể thực hiện theo trình tự nâng dần (theo kiểu xếp hàng), nhưng cũng có thể được thực hiện theo kiểu bổ nhiệm thăng tiến vượt cấp.

Theo trình tự nâng dần sẽ tạo cho nhân viên mang theo những kinh nghiệm của mình trong thực hiện công việc. Họ không quá khó khăn khi tiếp cận công việc mới, nhưng ít có khả năng tạo ra những đột biến trong giải quyết công việc.

Thăng tiến vượt cấp sẽ chứa đựng những ưu nhược điểm ngược lại với bổ nhiệm nâng dần. Tất nhiên bổ nhiệm kiểu nào thì nhân viên cũng có thể sau đó sẽ được thăng tiến dần dần.

Khi tuyển dụng từ bên trong công ty nên thực hiện các biện pháp sau đây:

Giới thiệu công khai rộng rãi chức danh cần tuyển cho mọi nhân viên trong công ty. Cách thức này được gọi là tuyển người “công khai” trong nội bộ.

Thông qua sự giới thiệu của các nhân viên trong công ty.

Thông qua các hồ sơ cá nhân tìm ra các ứng viên có đủ kỹ năng và nguyện vọng thăng tiến. Phương pháp này được coi là phương pháp tuyển “nội bộ kín”.

Nếu số lượng các ứng viên quan tâm đến các chức danh bổ nhiệm ít, điều đó cho thấy uy tín của công ty chưa cao, rõ ràng cần phải có sự thay đổi.

Các yếu tố giúp thăng tiến của cá nhân bao gồm:

- Năng lực và phẩm chất của cá nhân.

- Những kinh nghiệm mà họ tích lũy được.

- Những thành tích mà họ đã đạt được.

Những phẩm chất và kỹ năng thường gặp nhất đặc trưng cho những người lãnh đạo thành công:

<b>Phẩm chất cá nhân</b>	<b>Kỹ năng</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Khả năng thích ứng với tình huống</li> <li>- Nhận thức được môi trường xã hội</li> <li>- Hoài bão và hướng tới thành công</li> <li>- Quyết đoán</li> <li>- Có tinh thần hợp tác</li> <li>- Mạnh dạn</li> <li>- Thống trị (thích điều khiển người khác)</li> <li>- Có nghị lực (ý chí vươn lên)</li> <li>- Tự tin</li> <li>- Chịu được sự căng thẳng</li> <li>- Sẵn sàng chịu trách nhiệm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thông minh (trí tuệ)</li> <li>- Kỹ năng nhận thức</li> <li>- Sáng tạo</li> <li>- Ngoại giao và khôn khéo</li> <li>- Có khả năng diễn đạt thông tin</li> <li>- Có khả năng hiểu biết về nhiệm vụ của nhóm</li> <li>- Có kỹ năng tổ chức và điều hành</li> <li>- Có kỹ năng thuyết phục</li> <li>- Thông thạo về xã hội</li> </ul>

Lãnh đạo phải bao gồm các nội dung sau đây:

- Phải có tầm nhìn xa, trông rộng.
- Người lãnh đạo phải có một hình ảnh riêng, một sắc thái riêng, một cá tính riêng để phân biệt.
- Phải thể hiện được quyền lực.
- Có khả năng đổi mới
- Có phong cách. Các nghiên cứu cho thấy có các loại phong cách sau đây :
  - + Phong cách doanh nhân: phù hợp với công việc kinh doanh; tính toán nhanh nhẹn, linh hoạt; biết chấp nhận rủi ro; nhạy cảm với những cơ hội làm ăn; không bằng lòng với hiện tại.
  - + Phong cách lãnh đạo: phải bao gồm cả phong cách doanh nhân rồi sau đó mới kèm theo những yếu tố của phong cách lãnh đạo:
    - Phải có một hệ thống kiến thức đồng nhất, thích nghi, nghĩa là am hiểu những vấn đề liên quan, có khả năng giải quyết có hiệu quả các vấn đề đó. Kiến thức thích

nghi là phải có một số kiến thức tổng hợp khác ngoài những chuyên môn chính để hỗ trợ nó trong công việc.

- Hành động phải kiên quyết làm ngay không trì hoãn, có tinh thần độc lập luôn luôn ở thế tiến công mọi vấn đề.
- Cá nhân phải đảm nhận hoặc chịu trách nhiệm của mình về mặt kinh tế xã hội.
- Phải biết tiêu chuẩn hóa tối thiểu về hành vi của mình, phải có quy định về mặt giá trị, về đạo đức bắt buộc mọi người phải tôn trọng.
- Công việc phải được cải tiến luôn luôn để tăng cường kiến thức.
- Dám coi thất bại là bài học quý báu.
- Biết hợp tác thân thiện với đồng sự, các quản trị viên khác, luôn đại diện trung thành cho những người theo mình.

## **2/ Nguồn cung cấp ứng viên từ bên ngoài**

Các nhà quản trị nguồn nhân lực có thể tuyển người ở thị trường bên trong tổ chức hoặc thị trường nhân lực bên ngoài. Quyết định tìm kiếm ở thị trường nào phụ thuộc vào các yếu tố sau:

1. Chính sách cán bộ của tổ chức
2. Nhu cầu và khả năng tuyển chọn từ nguồn bên trong
3. Hạn chế về thời gian
4. Hạn chế về chi phí

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thu hút ứng viên từ nguồn bên ngoài:

### **+ Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài:**

1. Các điều kiện của thị trường nhân công ( tình hình cung cầu nhân công )

Các điều kiện của thị trường nhân công cho một công việc cụ thể có thể được đánh giá bởi tỷ lệ thất nghiệp của những người làm nghề đó. Khi mà tỷ lệ thất nghiệp cao (nghĩa là cung lớn hơn cầu), thị trường nhân công được coi là “thừa” và như vậy việc tuyển dụng sẽ tương đối dễ. Ngược lại, khi tỷ lệ thất nghiệp thấp (nghĩa là cầu lớn hơn cung), thị trường nhân công được coi là “thiếu” và việc tuyển dụng sẽ khó khăn hơn .

2. Luật lao động của nhà nước
3. Luật của các tổ chức công đoàn
4. Hoạt động của các đối thủ cạnh tranh

### **+ Các yếu tố ảnh hưởng thuộc về môi trường bên trong tổ chức:**

1. Bản sắc và giá trị của tổ chức



Quan điểm của các nhà quản lý về nhân sự sẽ ảnh hưởng tới khả năng thu hút nguồn nhân sự.

Nếu các nhà quản lý coi nhân công như một “chi phí”, họ sẽ thường tìm kiếm nhân công ở thị trường bên ngoài. Nếu các nhà quản lý coi nhân viên như “tài sản” thì việc đào tạo và phát triển có thể sẽ được thực hiện. Và vì vậy các nhà quản lý có khả năng tìm người cả ở thị trường bên trong lẫn bên ngoài.

Các giá trị tổ chức có thể ảnh hưởng đến khả năng thu hút nguồn từ bên ngoài, như: hình ảnh, tên tuổi của công ty ...

2. Các chính sách nhân lực của tổ chức có liên quan tới :

- Chính sách tiền lương, tiền thưởng
- Điều kiện lao động
- Cơ hội thăng tiến và đào tạo , phát triển nghề nghiệp
- Tính chất ổn định của công việc , ngành nghề , tính hấp dẫn của lĩnh vực sản xuất - kinh doanh
- Địa điểm làm việc
- Môi trường làm việc
- Sự hấp dẫn của công việc ( thị trường nhân lực ưa thích )
- v.v

Nguồn tuyển dụng từ bên ngoài rất đa dạng. Sau đây ta nghiên cứu một số nguồn ứng viên từ bên ngoài:

**a) Nguồn từ bạn bè, người thân của nhân viên:**

Một thực tế là văn hóa Việt nam và văn hóa Trung hoa thường ưu tiên cho việc tuyển dụng những người thân trong gia đình (đặc biệt ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ, doanh nghiệp trong khu vực kinh tế tư nhân), mở rộng hơn là những người quen biết hay đồng hương.

Đánh giá nguồn này các nhà tuyển dụng cho rằng: nguồn này thường có chất lượng cao và nhân viên dễ hòa mình vào tập thể nên thực hiện công việc sẽ có hiệu quả hơn. Tuyển dụng nguồn này hiệu quả, không đắt tiền và khá nhanh . Tỷ lệ giữ được chỗ làm việc lâu dài ở những người được chọn lựa theo phương pháp này khá cao. Một số công ty thực hiện chính sách trả thù lao cho người giới thiệu, tìm kiếm những người làm việc cho công ty.

Hạn chế: tuyển dụng nguồn này rất dễ dẫn đến sự thiên vị hoặc ác cảm trong nhân viên một khi bạn bè người thân của họ bị từ chối.

Trong khu vực kinh tế tư nhân ở Việt nam, đặc biệt là các doanh nghiệp có quy mô nhỏ hình thức tuyển dụng này luôn được ưu tiên. Bởi vì điều này có thể tạo ra những niềm tin nhất định, đồng thời tạo ra tính đồng nhất của môi trường văn hóa. Tuy nhiên tuyển dụng như vậy sẽ tạo ra những rắc rối trong giải quyết các mối quan hệ lao động.

Trong một môi trường đa văn hóa đầy thay đổi với ưu tiên hàng đầu cho việc thực hiện tốt công việc thì tuyển dụng từ nguồn này sẽ là hạn chế lớn.

#### ***b) Nguồn từ nhân viên cũ của công ty***

Có thể có những nhân viên trước đây đã từng làm việc cho công ty nhưng đã rời bỏ công ty vì những lý do khác nhau. Nay họ xin quay trở về làm việc cho công ty.

Đánh giá về nguồn này quan điểm Á đông thường rất dị ứng, vì họ cho rằng đó là những kẻ “đứng núi này trông núi nọ”. Song ở các nước phát triển người ta khám phá ra rằng những nhân viên này khi quay trở lại làm việc họ sẽ làm việc tốt hơn. Chắc chắn một tâm lý muốn chuộc lại những sai lầm sẽ thúc đẩy họ đến hiệu quả làm việc cao hơn.

Nhưng nếu ta nhận lại một cách dễ dàng các viên chức này, sẽ làm cho mọi người có ý tưởng rằng họ có thể ra đi bất kể lúc nào mà không sợ bị mất gì. Điều này sẽ dẫn đến phá vỡ hệ thống kỷ luật của tổ chức.

Các nhà quản trị về con người cần phải phân tích kỹ lý do ra đi, lý do quay trở về của nhân viên để quyết định có nên nhận lại không. Và tất nhiên cần có giá để trả hoặc một mức lương thấp hơn hay một cơ hội thăng tiến khó khăn hơn.

#### ***c) Nguồn ứng viên do quảng cáo***

Quảng cáo trên báo là hình thức phổ biến nhất của việc tuyển dụng người thông qua quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng. Các quảng cáo trên báo chỉ chỉ rõ cơ quan tìm người, mô tả công việc, những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và cách thức đăng ký tuyển dụng. Việc quảng cáo trên báo có thể áp dụng cho mọi thị trường nhân lực, phụ thuộc vào loại báo đăng lời quảng cáo.

Quảng cáo thông qua các hình thức thông tin đại chúng khác (ví dụ như radio, tivi, bảng quảng cáo) thường ít được tiến hành, trước hết vì giá thành của những loại quảng cáo này thường được coi là cao hơn hiệu quả.

Hạn chế:

- Nếu quảng cáo thường xuyên sẽ rất tốn kém.
- Có thể sẽ gây ra những phản ứng tâm lý xấu trong nhân viên.

#### ***d) Thu hút tuyển dụng từ các sự kiện đặc biệt***

Các tổ chức có thể tuyển người làm việc một cách công khai thông qua những sự kiện đặc biệt như thông qua “hội chợ nghề nghiệp”.

Hình thức thu hút này phù hợp với thị trường nhân lực tại chỗ hoặc thị trường khu vực.

#### ***e) Nguồn từ các trường Đại học và Cao đẳng***

Tổ chức có thể tuyển người từ các trường đại học và cao đẳng qua các sự kiện đặc biệt (ví dụ ngày hội nghề nghiệp), sách báo hoặc các cuộc thăm viếng trường. Các tổ chức có thể mong muốn phát triển và duy trì mối quan hệ lâu dài với trường để tối đa hóa khả năng lôi kéo sinh viên sẽ dự tuyển trong tương lai. Tài trợ học bổng toàn phần hay một phần cho sinh viên là chính sách thu hút nguồn sinh viên giỏi và quảng cáo hình ảnh của công ty.

Nguồn ứng viên từ các trường đại học luôn được coi là nguồn quan trọng nhất đối với hầu hết các công ty trên thế giới. Bởi các ưu điểm sau:

- Ứng viên được đào tạo có bài bản hơn, nghĩa là có nhiều khả năng nhận được những nhân viên có chất lượng cao.
- Sinh viên mới rời ghế nhà trường nên còn giữ được thói quen học tập.
- Nhân viên tuyển từ nguồn này dễ đào tạo để phù hợp với môi trường văn hóa của công ty.

Hạn chế:

- Đầu tư cho nguồn này rất tốn kém.
- Đôi khi có những người tuyển dụng từ nguồn này vẫn không đạt được như mong đợi.

#### ***f) Tuyển dụng nhân viên từ các đối thủ cạnh tranh***

Tuyển dụng từ nguồn này được coi là có hiệu quả nhất. Công ty không phải bỏ chi phí đào tạo và nhân viên có sẵn tay nghề nên thực hiện công việc có hiệu quả ngay mà không phải qua giai đoạn tập sự. Không những thế, việc tuyển dụng từ nguồn này còn có thể làm suy yếu đối thủ cạnh tranh.

Tất nhiên tuyển dụng từ nguồn này phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: khả năng tài chính, chính sách lôi kéo những người tài năng của công ty. Chính sách tuyển dụng từ nguồn này đôi khi vấp phải sự chống đối của những người theo tư tưởng truyền thống Á đông. Họ cho rằng chính sách này như một sự ăn cướp công sức của người khác. Vì vậy những công ty có mối quan hệ gắn bó ở Việt nam hầu như không thực hiện chính sách này.

Khi thực hiện hình thức tuyển dụng này các công ty thường thực hiện thông qua các tổ chức “săn đầu người”. Cách này giúp công ty tránh đối đầu trực tiếp với các đối thủ cạnh tranh.

### ***g) Nguồn tuyển dụng từ các Trung tâm giới thiệu việc làm***

Đây là nguồn cung cấp nhân lực có sẵn, có thể giúp công ty giảm bớt thời gian tuyển dụng .

Tuy nhiên chất lượng tuyển dụng từ nguồn này có thể không cao. Do các trung tâm này sẵn sàng đưa ra những người không đạt yêu cầu hoặc người mà họ có cảm tình. Bởi họ là cơ quan dịch vụ với mong muốn giới thiệu được nhiều người và hơn nữa họ không chịu trách nhiệm cuối cùng về các hoạt động của người mà họ giới thiệu.

Có thể chỉ nên sử dụng hình thức này khi:

- Tổ chức không có bộ phận quản trị nhân sự riêng.
- Khi công ty cần tuyển gấp số lao động có tính chất tạm thời.
- Khi cần thu hút số lao động đang làm việc ở các công ty là đối thủ cạnh tranh.

Ngày nay cùng với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin đã xuất hiện nguồn cung cấp nhân lực trên mạng. Đây là nguồn cung cấp đa dạng mang tính toàn cầu. Nguồn này, trong tương lai có thể làm phá vỡ những cách thu hút truyền thống.

Tóm lại nguồn từ bên ngoài có ưu điểm là phong phú, đa dạng cho phép ta có nhiều khả năng để tìm kiếm được người phù hợp cho công việc. Và lựa chọn từ nguồn này cũng khách quan hơn. Tuy nhiên thực hiện thu hút từ nguồn này sẽ phức tạp hơn, tốn kém hơn và đặc biệt sẽ rất khó đánh giá sự gắn bó trung thành của họ với tổ chức.

Như vậy chúng ta hiểu rằng mục tiêu chung của thu hút nguồn nhân sự là thu hút những hồ sơ ứng viên tốt nhất. Do đó một khi gặp những khó khăn trong thu hút nguồn nhân sự các nhà quản trị nguồn nhân lực cần chú ý các khía cạnh khác nhau làm cản trở những nỗ lực tìm kiếm nguồn nhân lực. Vì vậy các vấn đề cần xem xét đó là:

- Khi việc tuyển dụng người cho một công việc cụ thể nào đó chỉ lôi kéo được một số ít những người đăng ký dự tuyển, thì công việc cần phải được thiết kế lại để có thể có nhiều người đăng ký muốn làm công việc đó hơn.

- Các yếu tố có hại cho sức khỏe và an toàn lao động trong công việc đó sẽ ảnh hưởng đến khả năng thu hút nhân sự.

- Thành công của quá trình tuyển mộ sẽ bị tác động bởi các cơ hội đào tạo, phát triển và thù lao của tổ chức. Phát triển những cơ hội này cho ứng viên sẽ bảo đảm hơn cho những thành công trong việc thu hút nguồn nhân lực kể cả nguồn nhân lực chất lượng cao.

### **III.3. Nhân lực trong kinh doanh dược phẩm:**

Những năm trở lại đây ngành dược được lựa chọn của rất nhiều thí sinh với điểm chuẩn cao từ 21-24 điểm. Các trường đào tạo ngành dược học gồm: Đại học Dược Hà

Nội, ĐH Y dược TPHCM, ĐH Y dược Cần Thơ, ĐH Y dược Huế, ĐH Y Dược Thái Nguyên...

Các trường đào tạo ngành này còn có hệ sau đại học như: Bào chế, Công Nghiệp Dược, Quản lý và Kinh tế Dược, Dược Lâm Sàng, Dược Liệu và Dược Cổ Truyền.

Việc học theo các chuyên ngành sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc ra trường của sinh viên. Trong đó, phần lớn sinh viên chọn nhóm chuyên ngành Kinh tế Dược, vì dễ tìm được việc lương cao.

### **Các yêu cầu đối với nhân lực kinh doanh dược phẩm:**

#### **1. Yêu cầu về ngoại ngữ:**

Đạt trình độ Tiếng Anh tương đương với 400 điểm TOEFL ITP hoặc tiếng Đức/Nga/Pháp/Trung có trình độ tương ứng. Có khả năng giao tiếp thông thường và khai thác sử dụng được tài liệu chuyên ngành.

#### **2. Về tin học:**

Vận dụng được các kiến thức cơ bản của tin học trong soạn thảo, trình bày văn bản, tính toán và thống kê; có khả năng tiếp cận, sử dụng một số phần mềm thông dụng trong lĩnh vực Y - Dược; có khả năng khai thác và sử dụng được dịch vụ cơ bản của Internet trong tìm kiếm và trao đổi thông tin.

#### **3. Về chuyên môn:**

Có kiến thức khoa học cơ bản, y dược học cơ sở và có phương pháp luận trong nghiên cứu khoa học; có kiến thức chuyên môn cơ bản về sản xuất, đảm bảo chất lượng, cung ứng, tư vấn sử dụng thuốc, mỹ phẩm và thực phẩm chức năng.

Có kiến thức bổ trợ về một trong các lĩnh vực sau: Sản xuất và phát triển thuốc (các phương pháp sản xuất nguyên liệu làm thuốc, xây dựng công thức, bào chế, sản xuất các dạng thuốc thông thường); Dược lâm sàng (sử dụng thuốc hợp lý).

Quản lý và kinh tế dược (quản lý, kinh doanh, cung ứng trong lĩnh vực dược); đảm bảo chất lượng thuốc (đảm bảo chất lượng thuốc và các phương pháp đánh giá chất lượng dược phẩm); dược liệu và dược cổ truyền (bảo tồn, khai thác, nuôi trồng, chế biến và sản xuất các thuốc có nguồn gốc dược liệu).

#### **4. Kỹ năng cứng:**

Tham gia tổ chức và thực hành tốt trong các lĩnh vực: sản xuất, đảm bảo chất lượng, tồn trữ, cung ứng và tư vấn sử dụng thuốc, mỹ phẩm và thực phẩm chức năng. Triển khai được các hoạt động khoa học công nghệ trong các lĩnh vực trên.

Biết cách triển khai thực hiện các văn bản pháp quy về dược và kiểm tra việc thực hiện văn bản đó; xây dựng và triển khai kế hoạch về công tác dược trong các cơ sở y tế, cộng đồng và chương trình y tế quốc gia.

Tư vấn và hướng dẫn cho nhân viên y tế và cộng đồng về thuốc; thu thập, tổng hợp, đánh giá và phổ biến thông tin liên quan đến thuốc và sức khỏe.

Có thêm kỹ năng về một trong các lĩnh vực sau: Sản xuất và phát triển thuốc

(tham gia tổ chức và sản xuất được một số thuốc, mỹ phẩm và thực phẩm chức năng); Dược lâm sàng (phân tích được cách dùng thuốc trong một số ca lâm sàng; tư vấn, hướng dẫn sử dụng thuốc hợp lý cho nhân viên y tế và bệnh nhân; thực hiện được quy trình thông tin thuốc).

Quản lý và kinh tế dược (thực hiện được các phương pháp, các chức năng quản lý và kinh tế dược trong lựa chọn, mua sắm, phân phối, sử dụng thuốc và các dịch vụ y tế phù hợp với từng địa phương, đơn vị).

Đảm bảo chất lượng thuốc (đo lường và xử lý được các số liệu trong quá trình đảm bảo chất lượng thuốc, mỹ phẩm và thực phẩm chức năng, tham gia xây dựng tiêu chuẩn chất lượng và thẩm định phương pháp kiểm nghiệm); dược liệu và dược cổ truyền (phân biệt, chế biến, sản xuất, tư vấn và hướng dẫn sử dụng được một số dược liệu và chế phẩm có nguồn gốc dược liệu).

### **5. Kỹ năng mềm:**

Có khả năng giao tiếp, viết, thuyết trình, thảo luận, đàm phán và làm chủ tình huống; tổ chức và quản lý được các nguồn lực, dịch vụ cũng như môi trường làm việc; Thiết lập kế hoạch và quản lý thời gian làm việc một cách hiệu quả; có khả năng tổ chức và làm việc theo nhóm.

### **6. Yêu cầu về thái độ:**

Có động cơ học tập và làm việc đúng đắn, nhận thức được nhu cầu cập nhật kiến thức liên tục; có đạo đức nghề nghiệp, hành nghề đúng pháp luật, trung thực, khách quan. Có trách nhiệm công dân, ý thức cộng đồng; có tinh thần cầu tiến, hợp tác và giúp đỡ đồng nghiệp; nhận thức rõ và có ý thức bảo vệ môi trường.

Vị trí làm việc của người học sau khi tốt nghiệp: Đảm nhiệm các vị trí công tác dược trong các cơ quan quản lý, cơ sở điều trị, sản xuất, kinh doanh, kiểm tra giám sát chất lượng dược phẩm, mỹ phẩm và thực phẩm chức năng có yêu cầu sử dụng dược sỹ trình độ đại học.

Có khả năng giảng dạy, nghiên cứu khoa học và quản lý trong các đơn vị đào tạo và nghiên cứu chuyên môn y dược.

## Chương 4: VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Mục tiêu:

- Trình bày được khái niệm và các nhân tố hình thành văn hóa doanh nghiệp.
- Vận dụng kiến thức vào thực tế nghề nghiệp.
- Rèn luyện tác phong cẩn thận, tỉ mỉ, chính xác, trung thực trong quá trình thực hành.

### **IV.1. Khái niệm**

#### **IV.1.1. Thế nào là văn hóa doanh nghiệp?**

Văn hóa doanh nghiệp là tổng hòa của quan niệm giá trị, tiêu chuẩn đạo đức, triết lý kinh doanh, quy phạm hành vi, ý tưởng kinh doanh, phương thức quản lý và nội quy, chính sách... được mọi thành viên trong doanh nghiệp chấp nhận, tuân theo.

Đây là toàn bộ giá trị được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp để hướng tới các mục tiêu doanh nghiệp đề ra.

Trong quá trình hình thành và phát triển, mỗi doanh nghiệp đều phải nỗ lực xây dựng văn hoá doanh nghiệp cho mình, phù hợp với đặc điểm văn hoá dân tộc, với xu hướng phát triển của thế giới.

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp là nhiệm vụ của tất cả mọi người, nhưng trước hết là người lãnh đạo.

#### **IV.1.2. Vai trò của văn hóa doanh nghiệp**

##### **a. Văn hóa là tài sản không thể thay thế:**

Những thành công của doanh nghiệp có bền vững hay không là nhờ vào nền văn hóa doanh nghiệp rất đặc trưng của mình. Bên cạnh vốn, chiến lược kinh doanh thì sức mạnh của văn hóa doanh nghiệp đã bám sâu vào trong từng nhân viên, làm nên sự khác biệt giữa doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh. Sự khác biệt đó được thể hiện ra ở những tài sản vô hình như: sự trung thành của nhân viên, bầu không khí của doanh nghiệp như một gia đình nhỏ, tệ quan liêu bị đẩy lùi và không còn đất để tồn tại xoá bỏ sự lè mề trong quá trình thảo luận và ra các quyết định quản lý, sự tin tưởng của nhân viên vào các quyết định và chính sách của doanh nghiệp, tinh thần đồng đội trong mọi công việc của doanh nghiệp...

##### **b. Nền văn hóa doanh nghiệp đã mang lại lợi thế cạnh tranh vô cùng quan trọng:**

Thiếu vốn doanh nghiệp có thể đi vay, thiếu nhân lực có thể bổ sung thông qua con đường tuyển dụng, thiếu thị trường có thể từng bước mở rộng thêm, các đối thủ cạnh tranh có thể bắt chước và đi mua tất cả mọi thứ hiện hữu nhưng lại không thể bắt chước hay đi mua được sự cống hiến, lòng tận tụy và trung thành của từng nhân viên trong doanh nghiệp. Khi đó, văn hóa doanh nghiệp làm nên sự khác biệt và là một lợi thế cạnh tranh.

### IV.1.3. Nguyên tắc xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Để xây dựng văn hóa doanh nghiệp vững mạnh, trước hết lãnh đạo phải là tấm gương về văn hóa doanh nghiệp. Tuy lãnh đạo có vai trò quyết định trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp, nhưng nền văn hóa trong mỗi doanh nghiệp phải do mọi thành viên tạo dựng nên. Văn hóa doanh nghiệp phải hướng về con người, và phải phù hợp với điều kiện bên trong, bên ngoài doanh nghiệp.

**a. Lãnh đạo phải là tấm gương về văn hóa doanh nghiệp:** Lãnh đạo là người đặt nền móng xây dựng văn hóa doanh nghiệp, và cũng là người chịu trách nhiệm cuối cùng, quan trọng nhất đối với doanh nghiệp, vì vậy họ phải là tấm gương xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Họ phải đưa ra những quyết định hợp lý trong việc xây dựng hệ thống giá trị văn hóa, và phải là người đi đầu trong việc thực hiện các mục tiêu đề ra, để làm động lực gắn kết các thành viên trong công ty.

**b. Văn hóa doanh nghiệp phải do tập thể doanh nghiệp tạo dựng nên:** Người lãnh đạo đóng vai trò đầu tàu trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp, nhưng quá trình này chỉ có thể thành công với sự đóng góp tích cực của mọi thành viên trong doanh nghiệp. Để thu hút nhân viên quan tâm tới văn hóa, doanh nghiệp có thể mở các lớp huấn luyện về văn hóa doanh nghiệp đối với nhân viên mới, hay thường xuyên trưng cầu dân ý về môi trường làm việc của doanh nghiệp.

**c. Văn hóa doanh nghiệp phải hướng về con người:** Để có sự phát triển bền vững, doanh nghiệp cần đề ra một mô hình văn hóa chú trọng đến sự phát triển toàn diện của người lao động. Cần xây dựng môi trường làm việc mà ở đó mọi cá nhân đều phát huy hết khả năng làm việc của mình.

**d. Văn hóa doanh nghiệp phải phù hợp với cả môi trường bên trong lẫn bên ngoài doanh nghiệp:** Văn hóa doanh nghiệp phải phù hợp với những điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp, dựa trên điểm mạnh của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp cũng phải phù hợp với môi trường kinh doanh, văn hóa dân tộc.

### IV.1.4. Tác dụng của văn hóa doanh nghiệp

VHDN quyết định sự trường tồn của doanh nghiệp. Nó giúp doanh nghiệp trường tồn vượt xa cuộc đời của những người sáng lập. Nhiều người cho rằng VHDN là một tài sản của doanh nghiệp. Tác dụng của VHDN thể hiện:

#### a. Tạo động lực làm việc

VHDN giúp nhân viên thấy rõ mục tiêu, định hướng và bản chất công việc mình làm. VHDN còn tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh. VHDN phù hợp giúp nhân viên có cảm giác mình làm công việc có ý nghĩa hãnh diện vì là một thành viên của doanh nghiệp. Điều này càng có ý nghĩa khi tình trạng “chảy máu chất xám” đang phổ biến. Lương và thu nhập chỉ là một phần của động lực làm việc. Khi thu nhập đạt đến một mức nào đó, người ta sẵn sàng đánh đổi chọn mức thu nhập thấp hơn để được làm việc ở một môi trường hoà đồng, thoải mái, được đồng nghiệp tôn trọng.

#### b. Điều phối và kiểm soát



VHDN điều phối và kiểm soát hành vi các nhân bằng các câu chuyện, truyền thuyết; các chuẩn mực, thủ tục, quy trình, quy tắc... Khi phải ra một quyết định phức tạp, văn hoá doanh nghiệp giúp ta thu hẹp phạm vi các lựa chọn phải xem xét.

### **c. Giảm xung đột**

VHDN là keo gắn kết các thành viên của doanh nghiệp. Nó giúp các thành viên thống nhất về cách hiểu vấn đề, đánh giá, lựa chọn và định hướng hành động. Khi ta phải đối mặt với xu hướng xung đột lẫn nhau thì văn hoá chính là yếu tố giúp mọi người hoà nhập và thống nhất.

### **d. Lợi thế cạnh tranh**

Tổng hợp các yếu tố gắn kết, điều phối, kiểm soát, tạo động lực... làm tăng hiệu quả hoạt động và tạo sự khác biệt trên thị trường. Hiệu quả và sự khác biệt sẽ giúp doanh nghiệp cạnh tranh tốt trên thị trường.

## **IV.1.5. Những biểu hiện của văn hóa công ty không lành mạnh**

Những biểu hiện rất đáng nói về văn hóa công ty không lành mạnh của các công ty này chính là cách mà người ta giải quyết những vấn đề sau:

- Tự mãn về hiệu quả làm việc của công ty.
- Không thấy được tính cấp thiết của việc giải quyết những yêu cầu của khách hàng.
- Ít có sự đổi mới trong dịch vụ và các sản phẩm của công ty cũng như cung cách phục vụ khách hàng.
- Đội ngũ nhân viên bị động, ít chủ động trong việc thay đổi và cải tiến công việc và có thái độ trông chờ vào cấp trên.
- Nhân viên công ty gồm cả những người lãnh đạo cấp cao lại làm việc máy móc và không nhạy bén với việc kinh doanh.
- Đội ngũ lãnh đạo thì chậm trong việc xử lý những người làm việc không có hiệu quả.
- Những người lãnh đạo không tiến hành cải tổ công ty mà chỉ giảng giải về những dự định và kế hoạch của họ.
- Nhân viên công ty thì chấp nhận cách làm việc kém hiệu quả và để mặc cho nó dẫn đến sự sa sút chung của công ty.

## **IV.1.6. Khi nào thì bạn nên thay đổi văn hóa công ty?**

Câu hỏi mang tính then chốt ở đây là khi nào và trong trường hợp nào thì một công ty nên tiến hành thay đổi văn hóa công ty mình?

Từ kinh nghiệm khảo sát hơn 300 công ty ở châu Á chúng tôi đã nhận thấy rằng nhìn chung các công ty cần phải thay đổi văn hóa công ty khi họ gặp một hay nhiều hơn vậy một trong những thách thức sau:

- Khi hai hay nhiều hơn hai công ty có nền tảng khác nhau tiến hành sát nhập với nhau và trong các hoạt động của họ có sự dấu hiệu của mỗi bất hòa triền miên giữa những nhóm nhân viên.

- Khi một công ty đã có nhiều năm hoạt động kinh nghiệm và cách thức hoạt động của nó đã ăn sâu cố rễ đến mức nó cản trở sự thích ứng với những thay đổi và sự cạnh tranh trên thị trường của chính công ty ấy.
- Khi một công ty chuyển sang hoạt động ở một ngành nghề hay một lĩnh vực hoàn toàn mới khác và phương thức hoạt động cũ lúc này lại đe dọa sự sống còn của công ty đó.
- Khi một công ty mà đội ngũ nhân viên đã quá quen với việc làm việc trong những điều kiện thuận lợi của thời kỳ kinh tế phát triển nhưng lại không thể thích ứng được với những khó khăn thách thức do suy giảm kinh tế gây ra.

## **IV.2. Những nhân tố hình thành văn hoá doanh nghiệp**

Cấu trúc của VHDN gồm 5 lớp.

### **IV.2.1. Triết lý quản lý và kinh doanh:**

Đây là lớp trong cùng và quan trọng nhất của VHDN, bao gồm những triết lý quản lý và kinh doanh cốt lõi nhất, căn bản nhất. Đây là cơ sở xây dựng định hướng hoạt động của doanh nghiệp và chi phối các quyết định quản lý; là niềm tin, là giá trị bền vững không thay đổi bất chấp thời gian và ngoại cảnh. Vì vậy, điều kiện tiên quyết để quá trình xây dựng VHDN thành công là sự cam kết của những người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. Bởi, phần quan trọng nhất, trái tim và khối óc của doanh nghiệp nằm ở lớp trong cùng của văn hóa, xin nhắc lại, đó là triết lý kinh doanh, phương châm quản lý của doanh nghiệp và chỉ có những nhà quản lý cao nhất của doanh nghiệp mới đủ khả năng tác động đến lớp văn hóa cốt lõi này.

### **IV.2.2. Động lực của cá nhân và tổ chức:**

Lớp yếu tố quan trọng thứ hai của VHDN chính là các động lực thúc đẩy hành động của các cá nhân, và môi trường “động lực chung” của tổ chức. Các yếu tố động lực này sẽ biểu hiện ra ngoài bằng những hành vi hàng ngày của các cá nhân trong doanh nghiệp.

### **IV.2.3. Quy trình qui định:**

Quy trình, qui định, chính sách giúp doanh nghiệp hoạt động ổn định, theo chuẩn. Đây cũng là cấu thành giúp doanh nghiệp đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao về chất lượng sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp, góp phần tạo tính ổn định và nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp với nỗ lực làm hài lòng khách hàng và xã hội.

### **IV.2.4. Hệ thống trao đổi thông tin:**

Đây là lớp cấu thành thứ tư trong văn hoá doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu thông tin quản lý đa dạng, đa chiều, chính xác và kịp thời. Hệ thống này cần đảm bảo mọi thông tin cần thiết cho doanh nghiệp đều được thu thập, truyền đạt, lưu trữ và xử lý; đồng thời đảm bảo cho mọi thành viên doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận và sử dụng các thông tin cần thiết cho các hoạt động thường nhật cũng như công tác lập kế hoạch, xây dựng định hướng chiến lược.

#### **IV.2.5. Phong trào, nghi lễ, nghi thức:**

Đây là cấu thành văn hoá bề nổi, phản ánh đời sống, sinh hoạt của công ty. Tuy không trực tiếp ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh, nhưng ảnh hưởng của nó đối với mọi hoạt động của doanh nghiệp cũng rất lớn. Nó tuyên truyền phổ biến đường lối, chính sách của công ty, tạo ra sự khác biệt của công ty với bên ngoài, tạo hình ảnh tốt cho công ty trước cộng đồng qua đó góp phần xây dựng thương hiệu ... Do vậy, để thực sự tạo ra “cá tính” của doanh nghiệp, tạo ra sức mạnh cạnh tranh cho doanh nghiệp, doanh nhân, cán bộ quản lý cấp cao, các nhà lãnh đạo và quản lý các cấp khác phải nhất thiết tham gia vào quá trình xây dựng văn hoá của tổ chức mình.

### **IV.3. Ứng dụng văn hóa doanh nghiệp trong kinh doanh dược phẩm:**

#### **1. Công ty Cổ phần Dược Đại Nam:**

Dược Đại Nam là một đại gia đình đoàn kết, nét đặc thù mà đại gia đình này có được chính là môi trường làm việc năng động, sáng tạo và đổi mới - nơi mà mỗi thành viên đều được phát huy hết khả năng, cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, luôn được ghi nhận về những đóng góp cho sự nghiệp phát triển của Công ty

Nói cách khác nét Văn hóa của Dược Đại Nam không thể tách rời văn hóa cộng đồng xã hội vì chính nơi đây đã giữ được nét thuần phong mỹ tục của người Việt Nam nói chung và Dược Đại Nam nói riêng.

#### **Văn hóa trong Kinh doanh:**

Với mục tiêu xây dựng Dược Đại Nam trở thành thương hiệu về Phân phối dược phẩm, mỹ phẩm và thực phẩm chức năng thuộc top 20 nhà phân phối hàng đầu Việt Nam đó chính là kim chỉ nam cho mọi hoạt động kinh doanh của Công ty.

Hành động của Công ty dựa trên triết lý kinh doanh:

1. Kinh doanh dược phẩm, mỹ phẩm, thực phẩm chức năng có chất lượng và luôn hướng tới sức khỏe, lợi ích cộng đồng. Giữ gìn uy tín và đạo đức nghề nghiệp.
2. Tìm kiếm lợi nhuận dựa trên mối quan hệ và mang đến lợi ích cho cộng đồng.
3. Gia tăng giá trị thương hiệu dựa trên giá trị con người bởi đây là tài sản quý giá nhất của công ty.

#### **Văn hóa Hành động:**

Dược Đại Nam luôn "tôn trọng tự do dân chủ", "khuyến khích chủ động sáng tạo", vì thế đã xây dựng nên đội ngũ nhân sự trẻ năng động, tâm huyết và gắn bó Công ty. Điều đó đã được thể hiện thông qua những chuẩn mực trong công việc, trong giá trị cốt lõi của hoạt động kinh doanh. Với mục đích : "cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng", "tận tụy với khách hàng", ...

#### **Văn hóa Vui chơi, giải trí, chăm sóc sức khỏe:**

Sau thời gian làm việc căng thẳng để tái tạo sức lao động hiệu quả, gắn kết với các thành viên, đồng viên tinh thần và luôn sẻ chia cùng anh em. Dược Đại Nam xây dựng môi trường văn hóa vui chơi, giải trí một cách lành mạnh như những hoạt động: Thể thao, văn nghệ, giao lưu, tham quan, du lịch, khám sức khỏe định kỳ... được Công đoàn tổ chức thường xuyên trong năm dựa trên quỹ khen thưởng, phúc lợi của nhân viên.

## **2. Công ty Cổ phần Xuất nhập khẩu y tế DOMESCO:**

### **NHÂN SINH QUAN CỦA DOMESCO**

Để kiến tạo một Slogan “Vì chất lượng cuộc sống” mang tầm quốc tế, DOMESCO khẳng định cho mình sứ mệnh có mục tiêu rõ ràng và tầm nhìn cùng phương châm hành động đúng đắn phù hợp với xu thế thế giới.

#### **1. Sứ mệnh**

- Mang sức khỏe đến mọi người bằng nhiều phương tiện hữu hiệu.
- Tầng lớp nghèo và trung lưu còn nhiều, DOMESCO có sứ mệnh chăm sóc họ bằng những sản phẩm có chất lượng cao nhưng giá thành thật hợp lý.

**Để thực hiện được những điều trên Công ty DOMESCO đã xây dựng và duy trì thực hiện 2 tôn chỉ và 6 phương châm cơ bản là:**

#### **1.1. Tôn chỉ:**

- 1.1.1. Cân bằng minh bạch hài hòa giữa quyền lợi các cổ đông và quyền lợi người lao động trong khuôn khổ tuân thủ luật pháp.
- 1.1.2. Lấy lợi nhuận hợp pháp và gia tăng giá trị Công ty mà khách hàng là trung tâm làm nền tảng.

#### **1.2. Phương châm:**

- 1.2.1. Sống và làm việc theo pháp luật.
- 1.2.2. Hiệu quả là tiêu chí duy nhất để đánh giá Doanh nghiệp mà năng suất và kỹ năng làm việc là mũi xung kích.
- 1.2.3. Lấy sản xuất làm nền tảng cho phát triển trong đó xuất khẩu sản phẩm là kim chỉ nam.
- 1.2.4. Chất lượng sản phẩm là quyết định và không ngừng sáng tạo, ứng dụng công nghệ cao nhằm gia tăng hàm lượng tri thức ngày càng mang tính chủ đạo.
- 1.2.5. Chuyển dịch cơ cấu công nghệ tiên tiến trong mọi lĩnh vực để tạo lợi thế trên thương trường.
- 1.2.6. Đưa thương hiệu DOMESCO đi vào lòng người là động lực của thành công.

## **2. Mục tiêu:**

- 2.1- Là một Nhà phân phối hàng đầu ở Việt Nam.
- 2.2- Là một doanh nghiệp có thể mạnh về chương trình Hóa dược và thuốc có nguồn

*gốc từ dược liệu trong nước.*

2.3- Là hoa tiêu trong lĩnh vực sinh học mà mũi nhọn là công nghệ Nano.

2.4- Là doanh nghiệp có hệ thống chất lượng toàn diện và ứng dụng thành công một cách hoàn hảo.

2.5- Có đội ngũ khoa học kỹ thuật vững mạnh mà nòng cốt là các Cán bộ có trình độ sau đại học.

2.6- Cân bằng quyền lợi CNLĐ, cổ đông và trách nhiệm xã hội đối với cộng đồng.

### **3. Tầm nhìn:**

3.1- Trẻ em khỏe mạnh, thông minh, người già mong muốn kéo dài tuổi thọ là ước mơ của loài người, vì vậy Công ty sẽ chú trọng sâu sắc đến 2 lớp người bằng cách cho ra đời những sản phẩm dinh dưỡng và thuốc đặc hiệu phục vụ cho họ ngày một tốt hơn, hiệu quả hơn.

3.2- Với nguồn dược liệu phong phú trong nước, DOMESCO sẽ tập trung phát triển và hiện đại hóa công nghệ chiết xuất và sản xuất thuốc từ dược liệu.

3.3- Trong xu thế công nghiệp hóa toàn cầu hiện nay các căn bệnh thời đại càng phát triển, do đó Công ty cũng tập trung vào các nhóm bệnh đã xác định làm bước đột phá.