

KHÁI QUÁT CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

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".

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.

Mục tiêu của cá nhân:

Thỏa mãn những nhu cầu không ngừng tăng lên của con người.

Một cách cụ thể những nhu cầu đó là:

- 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.

- 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.

- 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 quản lý phải trả lời là: cá nhân 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.
- Quản trị nguồn nhân lực ngày nay phải được trải rộng ra các nhánh của tổ chức, chứ không chỉ tập trung ở bộ phận tổ chức cán bộ.

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:

2.1 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.

2.2 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.

2.3 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.

2.4 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 thế 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.

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:

- Hoạch định và dự báo nhu cầu nhân sự
- Thu hút, tuyển mộ nhân viên
- Tuyển chọn nhân viên
- Huấn luyện, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực
- Bố trí sử dụng và quản lý nhân viên
- Thúc đẩy, động viên nhân viên
- Trả công lao động
- Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên
- An toàn và sức khỏe
- Thực hiện giao tế nhân sự
- Giải quyết các tương 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.

3.1 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 chánh 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.

3.2 Sự khác biệt giữa Quản trị nhân sự và Quản trị Nguồn nhân lực

	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 nghiền ngẫm một cách nghiêm túc cũng sẽ giúp chúng ta tránh những sai lầm tiếp theo.

3.3 Vai trò của Quản trị Nguồn nhân lực

Vai trò của quản trị nguồn nhân lực được xác định qua từng giai đoạn sau:

- Giai đoạn từ năm 1950-1960 người ta coi sản xuất là lợi thế cạnh tranh
- Giai đoạn từ năm 1960-1970 thì tài chính được coi là yếu tố quyết định đến cạnh tranh
- Giai đoạn từ năm 1970-1980 hoạt động Marketing là trọng tâm
- Giai đoạn từ năm 1980-1990 Công nghệ thông tin giữ vai trò quan trọng
- Giai đoạn từ năm 1990-nay, quản trị nguồn nhân lực hay yếu tố con người được coi là yếu tố quyết định đem lại lợi thế cạnh tranh.

Ngày nay các hoạt động của quản trị nguồn nhân lực đã phong phú và đa dạng nhằm tối ưu hóa các quá trình quản trị con người.

Thực tế cho thấy các doanh nghiệp luôn mong muốn hoạt động một cách có hiệu quả. Những đặc điểm của các tổ chức có hiệu quả có thể bao gồm khả năng sinh lời, lợi nhuận trên vốn đầu tư, thị phần, mức tăng trưởng, khả năng thích ứng và đổi mới, và có thể là cả mục tiêu tối thượng là: sống sót. Có thể nói rằng: một tổ chức hoạt động có hiệu quả, nếu nó cung cấp cho người tiêu dùng những dịch vụ và sản phẩm mong muốn một cách kịp thời với giá

cả phải chăng và chất lượng hợp lý. Như vậy, hiệu quả là khả năng xác định các mục tiêu thích hợp.

Hiệu quả hoạt động của tổ chức phụ thuộc nhiều vào hiệu suất khi thực hiện công việc.

Các sản phẩm và dịch vụ được tạo ra bằng cách kết hợp các nguồn tài nguyên và cung cấp giá trị gia tăng cho khách hàng. Nếu ta cho rằng tất cả các nguồn tài nguyên của tổ chức như nguyên vật liệu, các dữ liệu, công nghệ, vốn và nguồn nhân lực – như là đầu vào và các sản phẩm cũng như dịch vụ được tạo ra như đầu ra, thì các tổ chức đều tìm cách tăng tối đa đầu ra đồng thời giảm đến mức tối thiểu đầu vào. Như vậy, hiệu suất được hiểu như là mối quan hệ giữa các đầu vào và đầu ra để tìm cách giảm thiểu các chi phí về nguồn lực. Những quyết định nhân sự sẽ giúp tổ chức quản lý hiệu suất của các nhân viên của mình. Và bởi vì các nhân viên này lại ra các quyết định về quản lý tất cả những nguồn tài nguyên khác, nên hiệu suất của nhân sự là một nhân tố quan trọng quyết định hiệu suất của tổ chức.

3.4 Các hoạt động Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Các hoạt động chính của quản trị nguồn nhân lực có thể kể đến như:

- Hoạch định nguồn nhân lực
- Phân tích công việc
- Mô tả công việc
- Phỏng vấn
- Thử nghiệm
- Lưu trữ hồ sơ
- Định hướng công việc
- Đào tạo huấn luyện công nhân
- Bình bầu đánh giá thi đua
- Bồi dưỡng nâng cao trình độ
- Quản trị tiền lương
- Quản trị tiền thưởng
- Quản trị các vấn đề phúc lợi
- Công đoàn
- Thu hút nhân viên tham gia quản lý doanh nghiệp
- Đánh giá công việc
- Ký kết hợp đồng lao động
- Giải quyết khiếu tố lao động
- Giao tế nhân sự
- Thực hiện các thủ tục, nghỉ việc, nghỉ hưu ...
- Kỷ luật nhân viên
- Thúc đẩy sáng kiến, chương trình kỹ thuật
- Chương trình chăm sóc sức khỏe, y tế, an toàn lao động
- Điều tra quan điểm của nhân viên.

Nghĩa vụ của quản lý trực tiếp và của phòng nhân sự:

Hoạt động	Nghĩa vụ của Quản lý trực tiếp	Nghĩa vụ của phòng nhân sự
Bố trí	Cung cấp thông tin cho phân tích công việc; hội nhập kế hoạch chiến lược với kế hoạch nhân sự tại đơn vị; phỏng vấn ứng viên; hội nhập các thông tin thu thập bởi phòng nhân sự; ra quyết định cuối cùng về thuê mượn và đề bạt ở cấp mới vào.	Phân tích công việc; hoạch định nhân sự; tuyển dụng; tuân thủ luật lệ và các quy định hiện hành; xem xét đơn xin việc; kiểm tra trách nhiệm viết và thực hiện nhiệm vụ xác minh hồ sơ, khám sức khỏe.
Đào tạo, Phát triển	Huấn luyện tại nơi làm việc; thú vị hóa công việc; kèm cặp; động viên; phản hồi đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ cho người lao động.	Đánh giá và khảo sát tinh thần; huấn luyện kỹ thuật; phát triển quản lý và tổ chức; cố vấn cho người lao động; nghiên cứu nhân sự.
Duy trì, sử dụng NNL	Đối xử công bằng với người lao động; truyền đạt cởi mở; xử lý xung đột trực tiếp; khuyến khích làm việc theo đội; tôn trọng nhân phẩm cá nhân; tăng lương.	Đãi ngộ đền bù, và những lợi ích; quan hệ lao động; an toàn và sức khỏe; dịch vụ cho người lao động
Quan hệ LĐ	Kỷ luật, thuyết phục, thái hòa, giảm biên chế.	Xem xét giải quyết khiếu nại của người lao động, về hưu, cố vấn.

4. Các triết lý về nhân sự và ảnh hưởng của sự thay đổi đến quản trị nguồn nhân lực

Các nhà nghiên cứu về về quản trị đều hiểu rằng: triết lý nhân sự và cách cư xử của các quản trị gia với nhân viên ảnh hưởng rất mạnh đến bầu không khí tập thể, khả năng làm việc của nhân viên và hiệu quả quản trị.

Các nhà nghiên cứu về hành vi tổ chức đã đưa ra những giả thuyết về bản chất con người làm cơ sở cho thuyết X và thuyết Y như sau:

	Thuyết X	Thuyết Y
Quan điểm về người lao động	<ul style="list-style-type: none"> - Con người vốn lười biếng - Họ luôn tìm cách trốn tránh trách nhiệm và không có tham vọng 	<ul style="list-style-type: none"> - Con người luôn chăm chỉ - Họ thích nhận thêm trách nhiệm - Nhiều người có khả năng sáng tạo khi giải quyết các vấn đề

	<ul style="list-style-type: none"> - Hầu hết mọi người ít có khả năng sáng tạo - Con người không muốn và luôn chống lại sự thay đổi, đổi mới. - Động cơ thúc đẩy họ chỉ là yếu tố vật chất. - Họ là người không đáng tin cậy. 	<ul style="list-style-type: none"> - Con người luôn hướng đến sự đổi mới - Động cơ thúc đẩy làm việc không chỉ vấn đề vật chất mà quan trọng hơn là giá trị tinh thần - Họ là người đáng tin cậy.
Hệ thống quản trị	<ul style="list-style-type: none"> - Bắt buộc nhân viên làm việc - Kiểm tra nghiêm ngặt - Trừng phạt nghiêm khắc 	<ul style="list-style-type: none"> - Khen thưởng, động viên nhân viên - Thực hiện chế độ tự quản

Trên đây chỉ mang tính giả thuyết, trong thực tế việc vận dụng không mang tính máy móc. Sự “pha trộn” các quan điểm khác nhau theo thuyết X và thuyết Y đã trở thành phong cách quản trị của nhiều nhà quản trị.

Ngày nay, người ta còn đề cập nhiều đến thuyết Z, thuyết của các doanh nghiệp Nhật Bản. Thuyết Z với quan điểm “Công nhân vui sướng là chìa khóa để tăng năng suất lao động”.

Với quan điểm như vậy các doanh nghiệp Nhật Bản theo tư tưởng thuyết Z đã cố gắng chăm lo tối đa cho nhân viên.

Để thấy rõ điều này ta có thể so sánh mô hình quản trị nguồn nhân lực theo thuyết A (Mỹ) và thuyết Z (Nhật)

Mô hình Quản trị nguồn nhân lực theo thuyết A (Mỹ) và thuyết Z (Nhật):

	Thuyết A (Mỹ)	Thuyết Z (Nhật)
1. Cơ chế kinh doanh	<ul style="list-style-type: none"> - Mục tiêu : lợi nhuận - Phương thức : cạnh tranh tự do - Trách nhiệm : cá nhân - Luật pháp: công ty lớn thống lĩnh và chi phối thị trường. Nhà 	<ul style="list-style-type: none"> - Mục tiêu : phát triển - Phương thức liên kết - Trách nhiệm : tập thể - Luật pháp : tập đoàn kinh tế là cầu nối doanh nghiệp với nhà nước

	nước can thiệp thông qua pháp luật.	
2. Văn hóa	<ul style="list-style-type: none"> - Động lực là các yếu tố về kinh tế - Tự do cá nhân lấn áp tập thể - Xung đột chủ yếu do nguyên nhân kinh tế - Đánh giá nhân viên cách biệt - Văn hóa giáo dục theo hình thức chuyên sâu (chuyên môn hóa hẹp) do cá nhân đầu tư. 	<ul style="list-style-type: none"> - Động lực là các yếu tố về tinh thần - Tập thể có vai trò lớn hơn cá nhân - Tránh xung đột tối đa - Đánh giá nhân viên có tính quân bình - Giáo dục là trách nhiệm của cha mẹ đối với con cái và trách nhiệm của công ty đối với nhân viên và đào tạo theo diện rộng.
3. Quản trị Nguồn nhân lực	<ul style="list-style-type: none"> - Tuyển dụng ngắn hạn - Đề bạt thăng tiến nhanh - Chuyên môn hóa hẹp - Đào tạo chuyên sâu - Kiểm tra nghiêm ngặt - Quyết định có tính cá nhân - Trách nhiệm cá nhân - Lương có tính cách biệt 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuyển dụng suốt đời - Đề bạt thăng tiến chậm - Chuyên môn hóa rộng - Đào tạo đa kỹ năng diện rộng - Kiểm tra có tính mặc nhiên - Quyết định mang tính tập thể - Trách nhiệm tập thể - Lương mang tính cân bằng

Chúng ta cũng hiểu rằng: Triết lý nhân sự của quản trị gia cao cấp nhất công ty sẽ ảnh hưởng mạnh mẽ đến các quản trị gia cấp dưới và toàn thể nhân viên, và từ đó sẽ ảnh hưởng đến các quyết định nhân sự.

Ngày nay tính toàn cầu hóa đang diễn ra mạnh mẽ nhờ sự phát triển mang tính bùng nổ của hệ thống công nghệ thông tin toàn cầu. Điều này có thể dẫn đến sự đan xen các nền văn hóa khác nhau. Song sự ảnh hưởng của nền văn hóa mỗi nước vẫn tác động mạnh mẽ đến tiến trình quản trị nguồn nhân lực nhất là ở các quốc gia có nền văn hóa giàu bản sắc dân tộc.

Trong lĩnh vực Quản trị nguồn nhân lực Nhật Bản là quốc gia Á Đông đạt được những thành công rất đáng khâm phục. Sau đây ta thấy những kinh nghiệm mà các công ty của Nhật Bản đúc rút được từ những thành công trong lĩnh vực này:

Kinh nghiệm của các công ty Nhật Bản:

- Thứ tự ưu tiên trong vận hành doanh nghiệp: Con người – Tài chính – Công nghệ
- Thu dụng suốt đời
- Người lãnh đạo phải có kiến thức về con người
- Tạo ra sự hài hòa trong mối quan hệ con người
- Tránh sự khác biệt về điều kiện làm việc giữa cán bộ quản lý và công nhân
- Quan hệ chủ thợ theo kiểu "trong nhà".
- Tinh thần hợp tác làm việc của nhân viên
- Trả lương, thăng tiến theo thâm niên.

Phương châm cơ bản trong tuyển chọn nhân viên là:

- Tuyển người có tư chất linh hoạt
- Tuyển đồng đội chứ không tuyển ngôi sao”
- Ưu tiên tuyển người mới rời ghế nhà trường.
- Đào tạo suốt đời bằng nhiều cách
- Ra quyết định tập thể.

5. Ảnh hưởng của sự thay đổi đến tiến trình quản trị nguồn nhân lực

Chúng ta đang ở trong một thế giới đầy rẫy những biến đổi, mà những biến đổi đó luôn ảnh hưởng đến chúng ta. Nhận thức nhanh chóng và đúng đắn về những thay đổi để có thể thực hiện quá trình quản trị nguồn nhân lực một cách nghệ thuật là mong muốn và là trách nhiệm của các nhà quản trị.

5.1 Đặc điểm của Tổ chức “cũ”

Về cơ bản là một hệ thống quan liêu với những đặc trưng cơ bản như sau:

- Các vị trí và công việc được chuyên môn hóa
- Hệ thống thứ bậc chính thức
- Các luật lệ và thủ tục vận hành được tiêu chuẩn hóa
- Biên giới giữa các bộ phận rõ ràng
- Các hoạt động được tiêu chuẩn hóa : Đào tạo, sự nghiệp, phần thưởng ...

5.2 Đòi hỏi của Tổ chức ngày nay

Tổ chức ngày nay đòi hỏi phải:

- Đầu tư cho tương lai ... nhưng phải đạt những tiêu chuẩn của hiện tại.
- Chấp nhận rủi ro ... nhưng không được thất bại nghiêm trọng.
- Nâng cao chất lượng hiệu quả công việc ... nhưng phải quan tâm hơn nữa đến người lao động.
- Biết tất cả chi tiết ... nhưng đồng thời phải biết ủy quyền.
- Hết lòng vì tầm nhìn ... nhưng phải năng động và thích ứng.
- Hãy là người lãnh đạo ... nhưng phải biết lắng nghe.
- Làm việc hết mình và phải thành công ... nhưng phải biết chăm sóc gia đình.

5.3 Bối cảnh cho thực hiện trong một tổ chức mới

Đặc tính của tổ chức	Các kỹ năng của cá nhân	Các đặc tính của tổ chức	Quản lý môi trường
Mạng quan hệ	Làm việc theo đội	Cấu trúc theo đội	Phát triển các liên minh
Mỏng	Đàm phán	Phát triển hệ thống động viên	Quản lý biên giới
Linh hoạt	Đa nhiệm vụ	Quản lý lực lượng lao động	Học tập
Đa dạng	Lắng nghe, thông cảm	Hệ thống quản lý xung đột	Quan hệ nhân vật hữu quan
Toàn cầu	Truyền đạt đa văn hóa	Hội nhập đa biên giới	Đáp ứng đòi hỏi địa phương

5.4 Mô hình của quản trị hiện đại

Đặc tính	Mô hình truyền thống	Mô hình của thế kỷ 21
Tổ chức	Tầng nấc	Mạng
Cấu trúc	Tự đáp ứng	Phụ thuộc lẫn nhau
Mong đợi của NLD	An toàn	Phát triển cá nhân
Lực lượng lao động	Đồng nhất	Đa văn hóa
Công việc	Bởi cá nhân	Bởi đội
Thị trường	Nội địa	Toàn cầu

Lợi thế	Chi phí	Thời gian
Chú trọng	Lợi nhuận	Khách hàng
Nguồn lực	Vốn	Thông tin, tri thức
Quản lý / giám sát	Hội đồng quản trị	Nhiều tổ chức
Chất lượng	Những gì chấp nhận được	Không nhượng bộ
Lãnh đạo	Độc đoán	Nguồn cảm hứng
Truyền đạt	Trên xuống	Đa chiều
Kiến nghị và sự tham gia	Hệ thống góp ý	nhóm chất lượng, khảo sát thái độ
Thiết kế công việc	Hiệu suất, năng suất, quy trình chuẩn, phạm vi hẹp, mô tả công việc cụ thể.	Chất lượng, thích ứng, đổi mới, phạm vi rộng, đội tự quản.
Đào tạo	Các kỹ năng công việc, kỹ thuật, chức năng.	Đa kỹ năng, đa chức năng, chuẩn đoán và giải quyết vấn đề.
Thực hiện	Năng suất, mục tiêu cá nhân.	Năng suất, chất lượng, mục tiêu của đội
Đánh giá	Bởi cấp trên, chú trọng tài chính	Khách hàng, đồng sự, cấp trên, chú trọng chất lượng và dịch vụ.
Phần thưởng	Cạnh tranh để tăng thu nhập và lợi ích.	Các phần thưởng tài chính/ phi tài chính

An toàn và sức khỏe	Xử lý các vấn đề phát sinh.	Phòng ngừa, an toàn sức khỏe
Tuyển lựa và đề bạt	Chọn bởi các nhà quản lý	Chọn bởi các đồng sự
Phát triển nghề nghiệp	Ít kỹ năng, phát triển cá nhân tuyến tính.	Kỹ năng phát triển trên cơ sở nhóm

Như vậy những thay đổi mà các nhà quản trị cần quan tâm khi giải quyết các vấn đề về nhân sự có thể là:

- Tổ chức đã thay đổi từ việc thực hiện công việc theo chức năng sang thực hiện công việc đa chức năng. Điều này đòi hỏi hệ thống đào tạo chuyển hướng từ đào tạo từ chuyên môn hóa sâu sang đào tạo đa kỹ năng diện rộng. Công việc từ nhiệm vụ đơn giản nhờ chuyên môn hóa hẹp sang công việc đa năng. Người lao động trong môi trường hiện đại cần giỏi chuyên môn của mình nhưng đồng thời cần am hiểu các chuyên môn có liên quan.
- Tổ chức được xây dựng một cách gọn nhẹ hơn ít tầng nấc hơn để có thể chuyển tải thông tin nhanh chóng hơn và dễ dàng phản ứng với sự thay đổi của môi trường. Việc tinh giản gọn nhẹ bộ máy còn có ý nghĩa quan trọng trong việc giảm chi phí tăng khả năng cạnh tranh. Các giá trị văn hóa của tổ chức cũng đã thay đổi từ bị động sang thể chủ động. Mối liên hệ giữa các bộ phận ngày càng phụ thuộc vào nhau một cách chặt chẽ hơn. Vì thế mà sự liên kết giữa các cá nhân để hoàn thành công việc cũng được tăng lên. Điều này được thực hiện trong một tổ chức đa văn hóa sẽ làm tiến trình quản trị nguồn nhân lực trở nên phức tạp và khó khăn.
- Cơ sở của việc đánh giá và thanh toán đã thay đổi: từ dựa vào hoạt động chuyển sang dựa vào kết quả. Rõ ràng tính thiết thực và hiệu quả ngày càng được đề cao. Việc trả lương dựa theo kết quả thay thế cho trả theo công việc đã buộc người lao động quan tâm nhiều hơn nữa đến kết quả của những hoạt động của bản thân họ.
- Tiêu chuẩn đề bạt cũng thay đổi: từ dựa vào kết quả công việc sang dựa chủ yếu vào khả năng. Chính điều này đã mở ra và thúc đẩy công tác đào tạo hướng đến việc cung cấp những năng lực cao cho tổ chức. Những người trẻ tuổi được đào tạo bài bản có nhiều cơ hội hơn trong thăng tiến nghề nghiệp.

Quản lý chiến lược về nhân lực được tiến hành trong một tổ chức nhằm tối đa hóa lợi nhuận thu được từ tài sản nhân công. Mục đích của quản lý chiến lược về nhân lực là nâng cao hiệu quả chung của tổ chức bằng cách nâng cao hiệu quả của từng người lao động.

Các nhà nghiên cứu cho rằng hiệu quả cá nhân của một nhân viên bị ảnh hưởng bởi 4 yếu tố độc lập sau đây:

- Vai trò: Nhận thức của nhân viên về nghĩa vụ và trách nhiệm của mình
- Năng lực: Khả năng của họ thực hiện các nghĩa vụ và trách nhiệm đó

- Động cơ: Sự hăng hái của nhân viên trong việc áp dụng khả năng cá nhân để thực hiện các trách nhiệm của mình.
- Điều kiện làm việc: Các điều kiện trong đó nhân viên thực hiện công việc.

Các ví dụ về điều kiện làm việc:

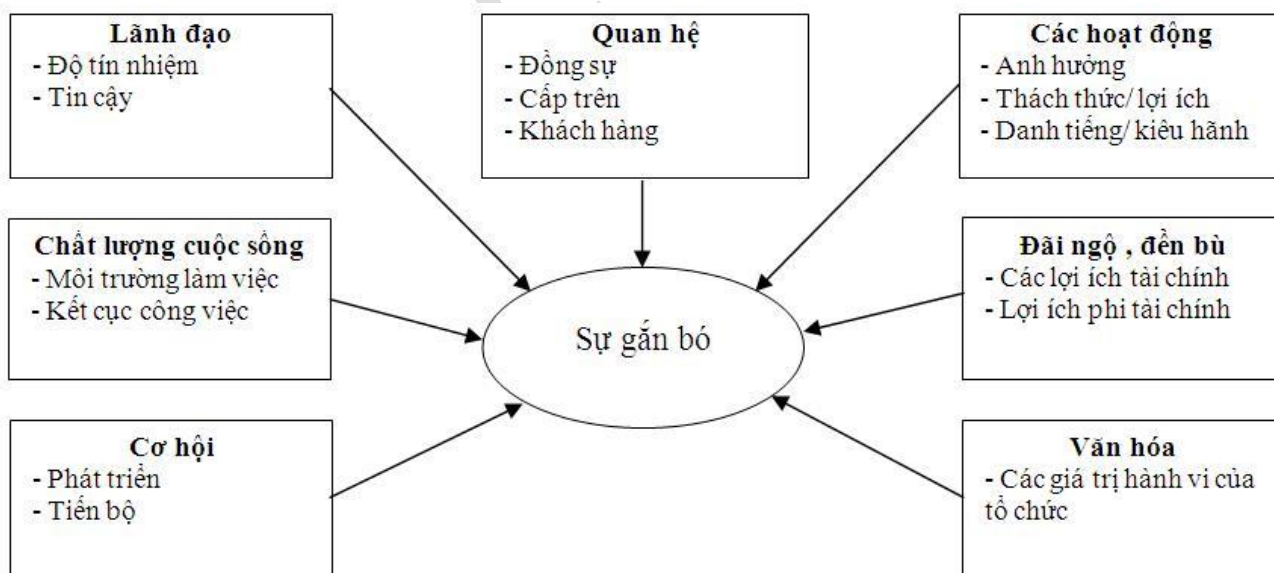
- Các phương tiện cần thiết để thực hiện công việc
- Phong cách quản lý
- Mối quan hệ với đồng nghiệp
- Môi trường làm việc và sự an toàn lao động

Bốn yếu tố độc lập trên có thể chia làm ba thành phần rõ rệt mà các nhà quản trị phải tham gia:

- Vai trò – liên quan đến công việc; bao gồm những vấn đề như: phân tích công việc, thiết kế/thiết kế lại công việc.
- Khả năng và động cơ – liên quan đến con người; bao gồm những vấn đề như: lập kế hoạch nhân lực, tuyển người, đào tạo và phát triển, thù lao, đánh giá nhân viên.
- Điều kiện làm việc – liên quan đến công tác tổ chức như: môi trường làm việc an toàn bầu không khí tập thể, các mối quan hệ lao động, tổ chức lao động khoa học.

Sự gắn bó trung thành của người lao động luôn là mối quan tâm của các nhà quản lý. Sự gắn bó trung thành với tổ chức thể hiện phần nào mức độ hài lòng với công việc và cuộc sống sẽ là yếu tố quan trọng tạo động cơ thúc đẩy nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Những yếu tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên bao gồm:

Nguyên tắc của sự gắn bó



Sự gắn bó là mức độ mà người lao động muốn và thực sự hành động để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Các công ty tốt nhất luôn tạo ra sự gắn bó rất cao của người lao động

Kinh nghiệm ở những công ty tốt nhất

- Đội được sử dụng để thực hiện công việc.
- Người lao động tham gia vào quá trình tuyển lựa nhân viên.
- Người lao động nhận được những phản hồi chính thức về đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ và được tham gia tích cực vào quá trình hoàn thiện việc thực hiện.
- Đào tạo liên tục được chú trọng và tưởng thưởng.
- Thu nhập của người lao động gắn với kết quả hoạt động tài chính của Công ty.
- Máy móc thiết bị và quá trình làm việc được cấu trúc để khuyến khích tối đa sự linh hoạt, năng động và sự tương tác giữa những người lao động.
- Người lao động tham gia vào hoạch định những thay đổi thiết bị, bố trí mặt bằng và các phương pháp làm việc.
- Thiết kế công việc cho phép người lao động sử dụng nhiều kỹ năng.
- Người lao động hiểu công việc của họ đóng góp như thế nào vào sản phẩm và dịch vụ cuối cùng.

6. Huy động nguồn nhân lực

Ngày nay, vấn đề huy động nguồn nhân lực được quan tâm rất nhiều. Trong mọi việc công việc, khuyến khích mọi người làm việc được coi là vấn đề quan trọng nhất bởi vì ngay cả khi con người có năng lực cao nhưng không mong muốn làm việc, con người sẽ lãng phí kiến thức và trí thông minh của mình.

Làm thế nào để tạo ra mong muốn làm việc? Tất nhiên việc động viên và khuyến khích nhân viên là điều cần thiết song chưa đủ, cần phải tạo ra những động lực cao hơn là sự cổ vũ.

Con người là chủ thể của mọi sự phát triển, vì vậy yếu tố con người là yếu tố quyết định cho mọi sự thành công.

6.1 Khái niệm về huy động nguồn nhân lực

Huy động Nguồn Nhân lực là khuyến khích lòng say mê của con người đối với công việc. Đây là vấn đề đặc biệt quan trọng trong những năm gần đây và chắc chắn sẽ ngày càng trở nên quan trọng khi các tiêu chuẩn về giáo dục và mức sống tăng lên. Tiếp nhận những giá trị này ngay cả khi mà mức sống của chúng ta chưa cao cũng có ý nghĩa quan trọng để đưa đến những hành động và thái độ hướng đến những chuẩn mực cao hơn.

Vào những năm 90, thời điểm có những thay đổi lớn chưa từng có trong lịch sử như : toàn cầu hóa kinh tế, sự bùng nổ của công nghệ thông tin, phát triển của khoa học kỹ thuật, tự do trao đổi thương mại và hàng loạt những thay đổi lớn về văn hóa, chính trị, xã hội. Những thay đổi này cũng tạo nên sự chuyển biến mạnh mẽ đến huy động Nguồn Nhân lực. Nếu trước đây, vấn đề huy động Nguồn Nhân lực chỉ tập trung vào công nhân trực tiếp sản xuất hoặc lứa tuổi trẻ thì ngày nay người ta đã hiểu rằng huy động Nguồn Nhân lực không phải ai khác mà chính là vấn đề của các nhà quản lý.

Bước vào những năm 90 của thế kỷ 20, công việc kinh doanh đã trở thành vấn đề mang tính quốc tế. Những thay đổi về công việc và tuổi thọ con người được nâng cao cho nên huy động nguồn Nhân lực ngày càng được coi trọng.

Sự thay đổi nhanh chóng của môi trường xã hội và kinh doanh buộc con người phải thích ứng với những thay đổi đó để có thể tồn tại và phát triển.

Để đáp ứng với sự thay đổi, các công ty đang tập trung tiến hành các hoạt động sau đây

- Nâng cao tinh thần hội nhập vào nền kinh tế thế giới
- Phát triển các sản phẩm/dịch vụ mới trong kinh doanh
- Tập trung các nguồn lực vào nghiên cứu và phát triển
- Chú trọng các hoạt động tiếp thị và bán hàng
- Yêu cầu các nhân viên trong công ty phải có khả năng thích ứng với sự thay đổi.

Việc huy động Nguồn Nhân lực là yếu tố quan trọng nhất để đạt được mục tiêu của công việc. Khi con người được khuyến khích đầy đủ, họ có thể vượt qua bất kỳ khó khăn nào. Tạo ra lòng say mê với công việc con người sẽ thành công, tổ chức sẽ chiến thắng. Câu nói: “Nói đến một công ty chính là nói đến nguồn nhân lực của công ty đó” thể hiện rất rõ điều này. Một tổ chức được tạo ra có hoàn hảo đến đâu cũng sẽ trở nên vô ích thậm chí phản tác dụng nếu con người không được huy động.

Ông Miyai, chủ tịch Trung tâm Năng suất Nhật Bản vì sự Phát triển Kinh tế Xã hội (JPC-SED) đã nhận xét: “Theo phân tích và kinh nghiệm của chúng tôi, trong mọi nỗ lực nhằm nâng cao năng suất, phát triển kinh tế xã hội thì yếu tố con người là quan trọng nhất. Một số người cho rằng “vốn” là yếu tố quan trọng nhất trong phát triển công nghiệp, một số người khác lại cho rằng “công nghệ” là yếu tố chủ đạo đối với năng suất. Đúng, những yếu tố này rất quan trọng, nhưng vốn có thể sử dụng sai nếu con người lạm dụng nó, và tiêu chuẩn công nghệ cao khó có thể duy trì được nếu không phát triển nguồn nhân lực và nâng cấp thường xuyên nhờ nỗ lực của con người. Điểm này đặc biệt quan trọng trong thời kỳ phát triển nhanh về công nghệ”.

6.2 Huy động nguồn nhân lực trong công việc

Trong những năm đầu của thế kỷ 20, một kỹ sư người Mỹ, Frederich W. Taylor (1856-1915) đã đưa ra một bước đột phá về công tác quản lý, dựa trên kinh nghiệm của ông với tư cách là một nhà quản lý và nhà tư vấn. Phương pháp của Tay lor được tóm tắt như sau:

- Chia nhỏ quá trình sản xuất thành các bộ phận hợp thành (Các bước công việc, các thao tác, động tác, tiểu tác).
- Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến thời gian hoàn thành công việc.
- Dự kiến các điều kiện của tổ chức kỹ thuật tối ưu nhất.
- Tuyển chọn kỹ càng những công nhân có sức khỏe, sức chịu đựng dẻo dai nhất và phù hợp với công việc nhất.
- Tiến hành luyện tập cho công nhân về phương pháp làm việc hợp lý nhất trên cơ sở hợp lý hóa lao động thông qua chụp ảnh bấm giờ ngày làm việc.
- Xác định nhiệm vụ, định mức cụ thể cho từng công nhân. Công nhân cần thiết phải biết không những phải làm gì mà còn cần phải biết làm như thế nào cho tốt nhất.
- Giải phóng công nhân khỏi chức năng quản lý. Chức năng này do một bộ máy quản lý đảm nhận. Công nhân chỉ là những người thực hiện công việc và nhất thiết phải hoàn thành trong phạm vi trách nhiệm.
- Sử dụng triệt để ngày làm việc, bảo đảm cho nơi làm việc có các điều kiện cần thiết để thực hiện nhiệm vụ trên cơ sở các chỉ dẫn công việc.

- Thực hiện chế độ trả lương khuyến khích đối với công nhân hoàn thành nhiệm vụ và đáp ứng các tiêu chuẩn công việc hàng ngày.

Hệ thống làm việc của Taylor đã đạt được mức tăng năng suất rất lớn. Hệ thống này được áp dụng rộng rãi trong các ngành công nghiệp ở Mỹ, được xem như là nền móng của công ty và được duy trì như một nguyên lý cơ sở dựa vào đó thiết lập nên cơ cấu quản lý.

Hệ thống của Taylor hoàn toàn phù hợp trong thời kỳ đó do những nguyên nhân sau:

- Đốc công và công nhân của thời kỳ bấy giờ thiếu hiểu biết kỹ thuật cần thiết để lập ra các phương pháp làm việc, các tiêu chuẩn công việc ...
- Tiêu chuẩn cuộc sống quá thấp nên tiền thưởng cho từng công việc là sự khuyến khích hữu hiệu đối với nhân viên để đáp ứng các tiêu chuẩn.
- Sức mạnh kinh tế của giới chủ đủ sức để bắt buộc nhân viên chịu đựng một hệ thống quản lý như thế.

Nhưng đến nay, hệ thống Taylor đã nhanh chóng trở nên lỗi thời. Bởi hệ thống này chủ yếu tập trung cho việc tăng năng suất dựa trên sự hợp lý hóa lao động và bảo đảm những điều kiện thực hiện công việc tốt nhất cùng với sự khuyến khích của chính sách tiền lương. Hệ thống này chưa quan tâm nhiều đến phát triển những năng lực cá nhân. Ngày nay người lao động được đào tạo một cách đầy đủ, kể cả đào tạo về mặt kỹ thuật. Việc tăng tiêu chuẩn sống đã làm giảm đáng kể mức ảnh hưởng của tiền thưởng đến năng suất. Tăng năng suất phải được dựa trên lợi ích của tập thể chứ không chỉ dựa trên sự cố gắng đơn phương của một vài cá nhân.

Tiến sĩ Juran, người Nhật đã viết: “ Mặc dù luận điểm của Taylor đã lỗi thời, nhưng nhiều khi chúng ta vẫn giữ lại hệ thống Taylor với tất cả những điều cố hữu có hại khi sử dụng. Điều tai hại hiển hiện và nghiêm trọng nhất trong luận điểm của Taylor là hạn chế sử dụng trí thông minh và sáng tạo của hàng triệu con người”.

Taylor cho rằng con người làm việc chẳng có mục đích gì khác ngoài việc kiếm tiền. Đây cũng là quan điểm rất phổ biến trong các nước phát triển Phương Tây.

Khi chúng ta nghèo, mối quan hệ giữa công việc và đồng tiền rất khăng khít vì con người cần tiền cho cuộc sống khó khăn của mình. Tuy nhiên khi đời sống trở nên sung túc hơn và xã hội ổn định hơn, giá trị của đồng tiền trong mối quan hệ với công việc sẽ nhanh chóng giảm xuống. Mặc dù tiền được xem như sự trả công cho công việc và có thể giảm hay loại bỏ được một số những yếu tố bất mãn của nhân viên nhưng rõ ràng nó không đem lại mọi sự thỏa mãn mà người lao động mong muốn. Các phần thưởng vô hình mà công việc đem lại như cảm giác thành công trong công việc, hay sự chân thành, sự chia sẻ niềm vui của đồng nghiệp sự tự hào với công việc ... tuy nhỏ nhặt nhưng lại là những điều vô giá.

Làm sao cho công việc trở nên thích thú, hấp dẫn với người lao động là vấn đề mà các nhà quản trị ngày nay luôn quan tâm. Có một nhận xét chung cho rằng, trong công việc có thể đôi lúc khiến mọi người không được hài lòng thì thể thao lại là một trò chơi hấp dẫn. Nếu chúng ta có thể biết được các yếu tố làm cho thể thao có tính hấp dẫn và thực hiện các bước tích cực để kết hợp chúng vào công việc thì chắc chắn công việc sẽ trở nên hấp dẫn hơn. Người ta đã chỉ ra những đặc tính làm cho thể thao hấp dẫn đó là:

- Tính tự chủ và tự nguyện: Thể thao chuyên nghiệp có thể rất hấp dẫn với người ngoài cuộc nhưng chưa chắc thực sự hấp dẫn với bản thân người trong cuộc. Vì vậy ta mới hiểu tại sao những người chơi thể thao nghiệp dư cảm thấy rằng thể thao là một trò chơi thú vị. Bởi họ thường thức nó một cách tự nguyện và theo điều kiện hoàn cảnh riêng của mình. Họ hoàn toàn không chịu sức ép như các vận động viên chuyên nghiệp.

Đối với nhân viên làm công ăn lương được trả lương để thực hiện công việc được phân công, họ sẽ cảm thấy thoải mái hơn khi cho rằng họ đang làm những công việc mà không phải chịu một sức ép từ cấp trên hay những người xung quanh. Họ cảm thấy thoải mái hơn khi được làm những công việc do sở thích của bản thân. Rõ ràng tính tự chủ và tự nguyện tạo ra sự thoải mái và hưng phấn trong công việc.

- Yếu tố bất ngờ: Trong thể thao, mọi thứ đều có thể xảy ra, mọi thứ không phải lúc nào cũng diễn ra như mong muốn và điều này làm cho nó có tính ly kỳ, hấp dẫn. Không có gì buồn chán hơn một trò thể thao hoặc có thể dự đoán được hoàn toàn hoặc không thể dự đoán trước bất cứ điều gì. Trong công việc có được những kết quả tốt đẹp bất ngờ sẽ làm chúng ta thú vị hơn.
- Yếu tố căng thẳng: Thể thao được yêu thích vì nó ít tạo ra sự căng thẳng. Khả năng mà chúng ta có thể dự báo trước được kết quả sẽ làm giảm sự căng thẳng nhưng nó lại làm giảm sự hứng thú, nói cách khác sẽ khiến nó trở nên tẻ nhạt. Mặt khác chúng ta sẽ cảm thấy không chịu nổi nếu luôn ở trong tình trạng căng thẳng từ lúc bắt đầu cho đến khi kết thúc. Như thế, để có hiệu quả tốt nhất trong công việc, cần phải tạo ra được một mức độ căng thẳng nhất định.
- Giữ nhịp độ: Mỗi loại hình thể thao có một nhịp độ riêng và công việc cũng vậy. Một nhịp độ hợp lý đem lại năng suất cao và không tạo ra sự căng thẳng thần kinh. Sự rối loạn nhịp độ làm việc gây ra tổn hại đến sức khỏe và tâm lý cho nhân viên. Vì vậy, điều quan trọng là phải duy trì ổn định nhịp độ làm việc. Tuy nhiên, có nhiều yếu tố bên ngoài thường có xu hướng làm rối loạn nhịp độ, thậm chí ngay cả khi công nhân đã cố gắng làm việc một cách tốt nhất; ví dụ như việc cung cấp nguyên vật liệu không kịp thời, sự cố về máy móc, ngưng việc do các lỗi về kỹ thuật... Chúng ta cũng nên biết rằng các yếu tố ảnh hưởng đến nhịp độ làm việc có thể là do người quản lý hoặc nhân viên hay do chính bản thân công nhân gây ra.
- Có kết quả ngay lập tức: Trong hầu hết các môn thể thao, các kết quả được nhìn thấy ngay. Chúng ta sẽ cảm thấy chán ngay khi mà kết quả phải chờ đợi quá lâu. Thấy được kết quả ngay khi kết thúc cuộc chơi mà không phải chờ đợi là một trong những lý do khiến thể thao được yêu thích. Mặc dù vậy, trong công việc, các kết quả nỗ lực của nhân viên hiếm khi thể hiện ngay lập tức, chính điều đó khiến cho người ta đôi khi kém hào hứng với công việc. Vấn đề ở đây là các nhà quản lý cần phải xây dựng một hệ thống có khả năng nhanh chóng thông báo được kết quả làm việc cho nhân viên. Sự phản hồi nhanh chóng kết quả làm việc như một động lực khuyến khích con người vươn lên.
- Tự đặt ra phương pháp cho mình: Trong phần lớn các môn thể thao chúng ta hầu hết chỉ quan tâm đến kết quả thắng- thua chứ không quan tâm đến cách biểu diễn tốt hay xấu, có tuân thủ luật chơi hay không. Tương tự như vậy, vấn đề quan trọng trong sản xuất là cố gắng tạo ra các sản phẩm không có khuyết tật và các tiêu chuẩn hoạt động đều có được coi là hay đến đâu thì vẫn xem là không giá trị nếu kết quả của nó là tạo ra nhiều khuyết tật.

Để hạn chế các khuyết tật người ta thường đưa ra các hướng dẫn tiêu chuẩn và bắt buộc mọi người phải tuân thủ. Tuy nhiên, mỗi cá nhân đều có tính cách, ưu điểm và nhược điểm riêng nên việc cố gắng bắt buộc mọi người tuân theo các tiêu chuẩn nhất định có khi mang lại kết quả không tích cực, tạo ra sự rối loạn nhịp độ của công việc, dẫn đến nhiều sản phẩm khuyết tật, hiệu quả không như mong muốn. Điều đó cũng giống như bắt một người thuận tay trái theo một tiêu chuẩn lập cho người thuận tay phải. Như vậy, thay vì bắt buộc mọi người tuân thủ các tiêu chuẩn thì nên sử dụng những hướng dẫn tiêu chuẩn này để tạo ra các phương pháp áp dụng phù hợp cho từng cá nhân.

- **Nỗ lực và kỹ năng:** Trong thể thao, kết quả đạt được phụ thuộc vào nỗ lực và kỹ năng của chính bản thân mình. Đó là lý do tại sao chúng ta tức giận với bản thân mình khi thi đấu hay thực hiện không tốt. Cũng như thế, chúng ta sẽ thấy rất hạnh phúc khi các nỗ lực của mình được người khác khen ngợi. Điều này cũng được áp dụng trong công việc. Vì thế chúng ta cần làm cách nào đó để có thể xây dựng ở nơi làm việc một cơ chế cho phép kỹ năng và nỗ lực của nhân viên được phản ánh ngay vào kết quả. Đồng thời cơ chế đó cho phép nhân viên cùng chia sẻ những thành quả mà họ đã đạt được với đồng nghiệp.

Chúng ta cũng hiểu rằng một khi mà các kỹ năng được nâng lên thì lòng say mê với thể thao hay công việc cũng sẽ được tăng lên. Sự kém cỏi sẽ làm cho người ta dễ chán nản. Vì vậy trong công việc nên tạo ra những điều kiện giúp và khuyến khích cho nhân viên một tinh thần sáng tạo.

Tính sáng tạo là một yếu tố quan trọng ở bất kỳ loại công việc nào, nhưng cần bảo đảm một không gian thích hợp. Ví dụ trong thể thao, đôi khi cũng thật thích thú khi cố gắng chiến thắng đối thủ bằng cách lừa được trọng tài và uốn cong các nguyên tắc. Tuy nhiên những sáng tạo như vậy là nằm ngoài luật lệ và chiến thắng như vậy không thể là vinh dự. Chỉ có loại sáng tạo cho phép trong thể thao là loại sáng tạo tuân thủ các nguyên tắc theo tinh thần chơi trung thực. Trong công việc, các quy định bắt buộc như cũng đòi hỏi tuân thủ một cách trung thực. Nghĩa là các thành công của nhân viên phải dựa trên những nỗ lực và kỹ năng của chính họ. Sự công bằng luôn phải được tôn trọng ở mọi khía cạnh.

- **Thành quả và sự nhận biết:** Thường khi chúng ta đạt được một kết quả tốt trong thể thao, chúng ta thường khoe với bạn bè. Thậm chí không nói ra thì bạn bè của chúng ta cũng nhận biết và chúc mừng ta. Ngược lại, chúng ta cảm thấy xấu hổ khi bạn bè chế nhạo khi chúng ta thua. Khuyến khích là phần thưởng không mua được bằng tiền. Nhưng hiệu quả của nó tồn tại tương đối ngắn và không thể sử dụng mãi. Người ta sẽ cảm thấy chán khi chỉ có những lời khen lặp đi lặp lại. Vì vậy cần phải tạo ra nhiều nỗ lực hơn nữa để tìm ra những phương pháp mới thích hợp cho người lao động. Thông thường, chỉ một câu nói của người quản lý có thiện chí, tôn trọng cấp dưới của mình cũng có thể là một sự khuyến khích rất có tác dụng.

Như vậy, huy động nguồn nhân lực là vấn đề rất quan trọng. Huy động con người tức là chúng ta đã đưa tính nhân bản (đặc biệt là tính sáng tạo và tính xã hội) vào công việc. Điều đó có nghĩa là bằng cách nào đó kích lệ tinh thần làm việc hăng say hơn, hiệu quả hơn, phát huy cao độ tinh thần sáng tạo của nhân viên cũng như phát triển cao nhất những năng lực của cá nhân để đạt được năng suất cao nhất trong công việc nhằm đáp ứng mục tiêu chung của tổ chức.

Sau đây là các quan điểm quan trọng để huy động nguồn nhân lực trong công việc:

- Nêu rõ mục đích, ý nghĩa của công việc: Người lao động cần phải được hiểu rõ mục đích của công việc trước khi công việc bắt đầu. Bởi vì, nếu không vì một mục đích nào đó thì chẳng ai làm việc cả. Khi nhận thức được mục đích của công việc và tầm quan trọng của nó con người sẽ có những động lực hướng đến thành công với công việc. Như vậy mục đích của công việc cần phải được giải thích một cách rõ ràng và mọi người cần phải được hiểu và nhận thức được tầm quan trọng phải đạt được những mục đích đó.

- Nâng cao ý thức trách nhiệm đối với công việc: Trong thực tế, mỗi người có một cách tiếp cận khác nhau trong sử dụng lao động, điển hình có hai cách tiếp cận là:

- Tuyển dụng nhân công thay thế cho máy móc
- Tuyển dụng nhân công để sử dụng máy móc

Cách tiếp cận thứ nhất tập trung vào máy móc, cách tiếp cận thứ hai tập trung vào con người.

Luận điểm của cách tiếp cận thứ nhất (tuyển dụng nhân công thay thế máy móc) là: với một công việc đơn điệu hay quá phức tạp cần sử dụng nhiều loại máy móc khác nhau để làm cho người lao động chán nản hoặc nhàm chán đối với công việc vì thế sẽ dẫn đến tâm lý không thỏa mãn giảm sự hưng phấn đối với công việc ; vì thế tốt nhất là tự động hóa công việc. Như vậy những người tiếp cận theo quan điểm này ban đầu hướng đến việc tuyển dụng nhân công để thay thế máy móc song hạn chế mà họ gặp phải lại làm cho họ tập trung vào máy móc. Tuy nhiên những khó khăn về tài chính hay thiếu khả năng về kỹ thuật đã làm cho họ không có giải pháp khác ngoài sử dụng lao động con người.

Khi con người được sử dụng để thay thế cho máy móc, thì việc giải thích cụ thể các phương tiện và phương pháp sử dụng quan trọng hơn nhiều so với việc nêu ra mục đích đạt được, mà mục đích của công việc lại rất cần thiết trong thực tế. Rõ ràng, nhận thức sâu sắc về trách nhiệm đối với công việc, không thể tạo ra bằng cách coi người lao động như một dạng thay thế cho máy móc và chỉ nói với họ phải làm như thế nào mà không nêu rõ mục đích của công việc đó.

Luận điểm thứ hai (tuyển dụng nhân công để sử dụng máy móc) cho rằng, mặc dù có sự tự động hóa thì cũng không thể thiếu con người để sử dụng máy móc thực hiện công việc. Với luận điểm này, việc giáo dục và đào tạo là quan trọng.

Trách nhiệm với công việc bao gồm nhiều khía cạnh như: thái độ tích cực đối với công việc, sự tuân thủ quy trình công nghệ, trách nhiệm với việc giữ gìn tài sản của tổ chức, trách nhiệm với sự an toàn tính mạng của người khác ... (mà chúng ta sẽ đề cập ở chương sau). Nhưng ở đây chú ý nhấn mạnh hơn vào thái độ tích cực với công việc.

Các nhà nghiên cứu cho rằng để một người có trách nhiệm đầy đủ với công việc và để đạt mục đích của công việc thì phải hội đủ các điều kiện sau:

- Mục đích của công việc phải được làm sáng tỏ
- Phải có một mức tự do tối đa có thể được trong sử dụng phương tiện và phương pháp để đạt được mục đích.

Mục đích công việc phải được mọi người chấp nhận. Để đạt được điều đó nhiệm vụ của mỗi người phải được làm rõ và họ phải được đối xử một cách công bằng và thẳng thắn.

Sự tham gia của người lao động trong công ty thường tăng lên khi tăng mức giáo dục và đào tạo cho họ. Rõ ràng tăng mức độ giáo dục và đào tạo cùng với việc tôn trọng nhân cách của nhân viên góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc của nhân viên.

6.3 Phát huy tính sáng tạo

Áp dụng hợp lý sự tiêu chuẩn hóa. Sự cần thiết và tầm quan trọng của tiêu chuẩn hóa thường được nhấn mạnh từ quan điểm cải tiến hiệu quả công việc và đảm bảo chất lượng. Sự tiêu chuẩn hóa có thể được chia thành: Tiêu chuẩn hóa vật thể (hàng hóa) và tiêu chuẩn hóa công việc. Mọi người đều nhận thấy rằng tiêu chuẩn hóa vật thể là rất cần thiết, không chỉ giúp cho đơn giản hóa các dịch vụ sau khi bán mà còn bảo đảm chất lượng và độ tin cậy, giảm chi phí và tăng năng suất. Tuy nhiên, khi đề cập đến tiêu chuẩn hóa công việc một cách chặt chẽ thì đã nảy sinh một số vấn đề.

Vấn đề đầu tiên là tiêu chuẩn hóa công việc mâu thuẫn với sự khuyến khích, thúc đẩy nhân viên vì nó hạn chế phạm vi của tính sáng tạo và sự chân thành của một số người gắn kết với công việc. Bởi chúng ta đã hiểu rằng, khi cho phép mọi người có sự tự do tối đa có thể được trong việc sử dụng phương tiện và phương pháp thực hiện công việc của họ thì họ càng có ý thức cao hơn về trách nhiệm và tính sáng tạo. Sự tự do càng nhiều thì tính sáng tạo càng cao. Nên sự tiêu chuẩn hóa quá chặt chẽ có thể là rào cản cho những tư duy sáng tạo.

Vấn đề thứ hai là, mặc dù sau một thời gian dài nỗ lực thực hiện tiêu chuẩn hóa phương thức làm việc nhưng các tiêu chuẩn thường không được tuân thủ. Việc chuẩn bị và thiết kế các tiêu chuẩn thường đòi hỏi nhiều thời gian và công sức và là một công việc tương đối khó khăn. Trong thực tế những nỗ lực để công nhân thực hiện các tiêu chuẩn được thiết lập đã trở nên không có hiệu quả. Có thể việc thực hiện theo các tiêu chuẩn lập ra là quá khó khăn đối với công nhân.

Các tiêu chuẩn công việc trong quá trình sản xuất có thể được lập bằng nhiều cách, nhưng thường bao gồm 3 mục sau:

- Mục tiêu của công việc: mục tiêu của công việc bao gồm các quy định chất lượng hoặc các tiêu chuẩn chất lượng đối với các sản phẩm trung gian hoặc sản phẩm hoàn chỉnh. Các tiêu chuẩn này cần phải được lập trong quá trình.
- Những bắt buộc trong thực hiện công việc: Bao gồm các quy định gắn với quá trình thực hiện công việc; các quy định nhằm đảm bảo an toàn cho sức khỏe và tính mạng cho người lao động; hay bảo đảm chất lượng sản phẩm.
- Phương tiện và phương pháp sử dụng khi thực hiện công việc.

Trong 3 mục trên đây, mục 1 luôn phải đạt được và mục 2 phải được người lao động tuân thủ một cách đầy đủ. Nói một cách khác người lao động phải tạo ra những sản phẩm phù hợp và phải làm việc một cách an toàn. Tuy nhiên, chúng ta cũng hiểu rằng những quy định ở mục 2 càng ít thì mức độ tự do trong thực hiện công việc càng nhiều và việc thực hiện công việc càng dễ dàng hơn.

Tất nhiên đối với các công việc có mức nguy hiểm cao buộc chúng ta phải cẩn thận hơn, cần có nhiều sự giám sát hơn, vì mọi người đều phải quan tâm đến sự an toàn cho chính mình và cho người khác.

Đối với mục 3 có quan điểm cho rằng chỉ nên đưa ra các phương pháp cơ bản, dựa vào đó thông qua lao động cùng với sự luyện tập và nỗ lực của bản thân mỗi người sẽ tự tìm ra phương pháp tốt nhất cho mình. Quan điểm này cho rằng không nên bắt buộc các học viên mới phải thực hiện chính xác các phương pháp cơ bản mà họ đã học được vì điều này không chỉ dẫn họ đến việc trốn tránh trách nhiệm mà còn ngăn cản họ phát triển kỹ năng.

Khi kỹ năng của công nhân được nâng cao và họ sử dụng óc sáng tạo của mình để phát triển các phương pháp cơ bản thành các phương pháp làm việc thực tế, các phương pháp đó sẽ được đưa vào tiêu chuẩn làm việc cho các công nhân có kỹ năng. Cần có một hệ thống ghi lại các gợi ý, ý kiến của cá nhân hay nhóm để hoàn thiện các phương pháp làm việc. Đồng thời, cần đưa ra các hướng dẫn để bảo đảm rằng các thủ tục không đối lập với các quy định ở mục 2. Các phương pháp cơ bản cũng cần được sửa đổi theo định kỳ để phù hợp và tăng tính hiệu quả.

Như vậy, tính sáng tạo và tiêu chuẩn hóa không loại trừ lẫn nhau mà ngược lại, chúng bổ sung cho nhau. Thông qua áp dụng tiêu chuẩn hóa một cách hợp lý, con người thực sự gắn với công việc và có thể phát huy đầy đủ tính sáng tạo của mình, phát kiến ra các phương pháp thực hiện công việc tốt hơn, tạo ra các nỗ lực nhằm cải tiến và nâng cao hiệu quả.

Tạo ra môi trường làm việc sáng tạo hơn: Tạo ra sự sáng tạo trong công việc là rất quan trọng trong huy động con người. Dưới đây là các bước cần thiết tác động đến sự tác động đến sự sáng tạo:

Khi đưa ra các hướng dẫn, phải làm rõ mục đích thực sự của công việc.

Mỗi công việc có một mục đích và việc đạt được mục đích này là vấn đề quan trọng nhất. Để đạt được các mục đích đó con người có thể có nhiều phương cách để đạt được mục tiêu. Ngoài các quy định mang tính bắt buộc liên quan đến sự an toàn và bảo đảm chất lượng, thông tin liên quan tới các phương tiện và phương pháp chỉ nên đưa ra để tham khảo, và cần khuyến khích mọi người tự tìm ra những cách tốt nhất cho mình để đạt được mục tiêu.

Tạo cho mọi người có ý thức trách nhiệm cao đối với công việc

Đôi khi con người thường sợ hãi, thiếu ý chí và có xu hướng đổ trách nhiệm cho người khác khi công việc không thành công; Họ tìm cách bào chữa và lẩn tránh khi công việc của họ xấu đi, vì thế cần phải ngăn chặn những sai lầm như thế bằng việc xác định rõ trách nhiệm của mỗi người cùng với việc nâng cao giáo dục đào tạo ý thức trách nhiệm cho mỗi cá nhân.

Dành thời gian để tạo ra các ý tưởng

Khi có ý thức trách nhiệm họ sẽ chú ý đến tầm quan trọng của vấn đề một cách sâu sắc và từ đó sẽ lóe lên những sáng tạo, những ý tưởng mới. Những ý tưởng xuất sắc phần lớn được nảy sinh trong thời điểm mà ta suy nghĩ vấn đề một cách thấu đáo và đạt tới một tư duy sâu và độc lập.

Đưa các ý tưởng tự nhiên thành hiện thực

Những ý tưởng tạo ra bằng cách này là rất mong manh. Nếu chúng được kiểm tra một cách khắt khe hoặc kìm nén thì rất dễ bị xóa sạch hoàn toàn. Do vậy, không nên có sự chống đối nhất là trong giai đoạn sơ khai của các ý tưởng. Hãy tạo điều kiện để các ý tưởng sơ khai ban đầu thành một ý tưởng có tính thiết thực. Nói cách khác, người lãnh đạo không nên đi quanh dèi những gáo nước lạnh vào các ý tưởng mới mà trở nên là người bảo trợ và khuyến khích các ý tưởng phát triển.

6.4 Khuyến khích động viên

Khen ngợi, trách mắng

Trong thực tế, các thiếu sót và nhược điểm dễ nhìn nhận hơn là các ưu điểm. Tuy nhiên, việc tìm ra các điểm yếu để khắc phục và cải tiến nó cũng không phải là điều đơn giản. Trong lĩnh vực sáng tạo nếu chúng ta chỉ nhìn thấy các nhược điểm trong các ý tưởng của một ai đó và thông báo cho họ là nó không tốt thì sẽ làm cho người đó mất hết nhiệt huyết và ý tưởng đó sẽ không được nuôi dưỡng và phát triển. Tuy nhiên, nếu chúng ta tìm thấy những ưu điểm trong các ý tưởng đó và thông báo cho họ biết thì chắc chắn họ sẽ vui mừng vì thấy chúng ta chấp nhận ý tưởng đó. Điều này còn có ý nghĩa như một sự khuyến khích họ phải làm điều gì đó nhiều hơn là chỉ dừng lại ở ý tưởng. Khi những cơ hội của sự sáng tạo được nảy sinh, hãy rộng lượng bỏ qua các sai sót và áp dụng tính hài hước và sự khuyến khích.

Nhận biết nỗ lực

Một số người ủng hộ việc sử dụng phương pháp quản lý bằng mục tiêu để đánh giá những cố gắng của người lao động. Các cá nhân hay nhóm đưa ra các mục tiêu và cố gắng đạt được các mục tiêu đó. Các kết quả đạt được được đánh giá theo mức độ hoàn thành các mục tiêu đó.

Tuy nhiên, nếu các mục tiêu bắt buộc lại do các cấp quản lý cao hơn đặt ra thì khi mục tiêu không đạt, người lao động sẽ cố gắng tìm những lời bào chữa hợp lý cho mình. Khi người lao động tự đặt mục tiêu cho mình họ sẽ có khuynh hướng đặt ra các mục tiêu thấp để dễ dàng đạt được – có nghĩa là chỉ cần ít sự nỗ lực để đạt được mục tiêu mà vẫn được đánh giá là tốt. Như vậy phương pháp đánh giá theo quản lý bằng mục tiêu có thể sẽ dẫn đến xu hướng khuyến khích mọi người không nỗ lực phấn đấu – Đây là điều không muốn trong bất kỳ tổ chức nào.

Mọi người tự đặt ra mục tiêu cho mình là điều tốt nhưng việc đánh giá những nỗ lực của cá nhân không nên dựa vào các mục tiêu đó mà nhấn mạnh hơn những tiến bộ của cá nhân. Ở đây điều quan trọng không phải là tập trung hoàn toàn vào kết quả có đáp ứng được mục tiêu hay không, mà là tìm ra tại sao và cách nào mà quá trình thay đổi. Điều đó cho chúng ta thấy được người lao động đã nỗ lực như thế nào để tạo ra sự thay đổi. Sự nhận biết và ghi nhận những nỗ lực của người lao động có ý nghĩa cực kỳ quan trọng huy động nguồn nhân lực. Thậm chí ngay cả khi kết quả không thỏa mãn được tiêu chuẩn, chúng ta cũng nên ghi nhận những nỗ lực và khuyến khích sự cải thiện.

Phát huy làm việc theo tổ đội

Công việc tổ đội: Những thay đổi ngày nay đã cho thấy hiếm có một công việc nào trong tổ chức có thể thực hiện một cách độc lập. Ngày nay đơn vị lao động nhỏ nhất không còn là người (cá nhân) mà là tổ, đội, nhóm. Các công việc của các bộ phận, nhóm thường liên quan

với nhau bằng cách này hay cách khác. Thậm chí nếu một công việc nào đó, bằng trực quan ta thấy chẳng liên quan gì tới công việc khác, nhưng xem xét theo cách tiếp cận định hướng khách hàng thì ta sẽ thấy được mối quan hệ giữa chúng.

Nhằm đạt được mục đích thực sự, cuối cùng, tất cả các cá nhân và các nhóm phải ý thức một cách sâu sắc về trách nhiệm trong giải quyết các công việc mà họ được phân công, đồng thời, họ cũng cần duy trì sự quan tâm tới các công việc khác liên quan đến công việc của họ.

Thực tế chứng minh rằng: các ý tưởng xuất sắc thường được tạo ra khi mọi người đứng trên các phương diện và quan điểm khác nhau nhưng đều chung mối quan tâm mạnh mẽ tới một công việc cụ thể và cùng nhau thảo luận. Câu nói: “hai cái đầu hơn một cái đầu” vẫn có tác dụng nếu như họ đều nghĩ theo đường lối giống nhau.

Một điều cần lưu ý là không nên phân chia gianh giới rõ ràng giữa các công việc, mà cần mở rộng phạm vi trách nhiệm, từ đó các công việc nối tiếp nhau và tạo ra mối quan tâm chung của mọi người.

Mở rộng phạm vi công việc của mọi người khi kỹ năng của họ được nâng cao không chỉ là cách thức nhận biết khả năng phát triển của người lao động mà còn là một cách thức hữu ích để phát huy khả năng của họ.

Tăng cường hợp tác và cạnh tranh: Trong quản lý, người quản lý phải hiểu được đặc điểm của từng cá nhân để phát huy tốt nhất những khả năng của họ chứ không nên đồng nhất họ bằng sự “tiêu chuẩn hóa”. Mong muốn cải tiến của con người gắn liền với ý thức cạnh tranh. Một điều lưu ý rằng, tinh thần cạnh tranh này không chỉ tồn tại giữa các nhóm đối địch nhau mà còn tồn tại giữa các thành viên của một nhóm giữa những người cần hợp tác với nhau.

Người quản lý không được cản trở mà ngược lại cần thúc đẩy phong trào cạnh tranh nhằm khuyến khích lòng mong muốn cải tiến và tinh thần học hỏi của mọi người. Nhưng cạnh tranh phải nằm trong nguyên tắc nhất định và không đi ngược lại với tính “trung thực”.