

Văn hoá trong quản trị nhân lực

TS. Hà Văn Hội*

*Khoa Kinh tế Quốc tế, Trường Đại học Kinh tế,
Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 10 tháng 9 năm 2008

Tóm tắt. Trong bối cảnh hiện nay, có rất nhiều yếu tố tham gia vào hệ thống quản lý kinh doanh như vật chất, kinh tế, văn hoá, thông tin... nhưng yếu tố con người là không thể thay thế và là một yếu tố quan trọng nhất quyết định tới năng lực cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp. Để có thể phát triển bền vững, mỗi doanh nghiệp cần tăng cường các biện pháp nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân lực. Trong hàng loạt các hình thức, phương pháp nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý con người, một nội dung quan trọng mà các doanh nghiệp đang hết sức quan tâm là tạo ra một môi trường làm việc tốt nhất, thuận lợi, tạo niềm tin cho nhân viên, để họ gắn bó, tận tâm với doanh nghiệp. Đó chính là cũng là một trong những những khía cạnh của văn hóa quản trị doanh nghiệp nói chung. Xã hội càng phát triển thì vai trò của nhân tố con người và vấn đề quản lý, tổ chức con người lại càng quan trọng. Quản lý con người hiện nay vừa được xem như một ngành khoa học vừa được xem như một nghệ thuật vì quản lý con người là quản lý các cấu trúc phức tạp với những yếu tố bản sắc, những nhân cách riêng của từng cá nhân luôn khác nhau. Bởi vậy, để quản lý con người cần phải có sự vận dụng khéo léo các phương pháp khác nhau. Sự linh hoạt và hợp lý trong việc quản lý con người chính là thể hiện nét văn hóa trong quản trị nhân lực.

1. Đặt vấn đề

Ngày từ hơn 8000 năm trước, người ta đã ý thức được vị trí rất quan trọng của con người trong tổ chức. Trong lý thuyết thiên, địa nhân đã khẳng định, trời đất biến đổi khôn lường nhưng cũng không phức tạp bằng sự biến đổi trong tâm lý người. Được lòng người là được tất cả, thu phục được lòng người sẽ chiến thắng (*Thiên thời không bằng địa lợi, địa lợi không bằng nhân hoà*).

Ngày nay, trong nền kinh tế tri thức, khi mà trong giá trị sản phẩm hơn 80% là hàm lượng chất xám, tài sản trí tuệ điều hành tài sản của các công ty thì yếu tố con người càng được đặt

vào một vị trí quan trọng. Một tổ chức, một doanh nghiệp cho dù có hệ thống máy móc hiện đại nhất, có nguồn tài chính rất dồi dào, nhưng doanh nghiệp đó thiếu những công nhân lành nghề, tâm huyết với công việc thì doanh nghiệp đó khó có thể tồn tại. Chính vì vậy, trong công tác quản lý con người, một trong những nội dung quan trọng mà các doanh nghiệp đang hết sức quan tâm, là tạo ra một môi trường làm việc tốt nhất, thuận lợi, tạo niềm tin cho nhân viên, để họ gắn bó, tận tâm với doanh nghiệp. Đó chính là một trong những những khía cạnh của văn hóa quản trị doanh nghiệp.

1.1. Con người trong hệ thống quản lý

Trong lĩnh vực quản lý, việc xem xét, đánh giá con người và hoạt động của con người phải đứng trên ba góc độ:

* ĐT: 84-4-37547506 (307)
E-mail: hoivh@vnu.edu.vn

Thứ nhất, con người với tư cách là chủ thể quản lý: sự kết hợp giữa năng lực, uy tín, nhân cách của một nhà quản lý sẽ giúp họ đưa ra các quyết định quản lý phù hợp. Một quyết định quản lý đúng đắn và kịp thời sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả và sự phát triển của tổ chức.

Thứ hai, con người với tư cách là khách thể quản lý (hay đối tượng quản lý). Đó là những người dưới quyền những người khác ở nhiều cấp độ cá nhân, tập thể... với những đặc điểm văn hoá, nhân cách riêng của họ.

Thứ ba, cần nhìn nhận con người trong mối quan hệ giữa chủ thể và khách thể quản lý (mối quan hệ giữa những người lãnh đạo và người dưới quyền). Đây là mối quan hệ giữa người với người trong một tổ chức theo thứ bậc của nó. Mối quan hệ này đứng trên góc độ hành chính là mối quan hệ quyền uy và phục tùng, nghĩa là quan hệ giữa những người ra lệnh và những người phục tùng mệnh lệnh.

Tuy nhiên, con người và tập thể không thụ động trước tác động quản lý bởi con người là tổng hòa các mối quan hệ xã hội, mỗi người đều có ý chí, ý thức, có những lợi ích và nhu cầu riêng, có nhận thức về các sự kiện. Trong hệ thống quản lý, con người có thể tiếp nhận, tuân theo các quyết định quản lý, hoặc có thể chỉ tiếp nhận ở một mức độ nhất định, tuân theo ở một chừng mực nào đó (ví dụ: chỉ thực hiện một phần nhiệm vụ được giao, hoặc có thực hiện nhưng lại không đúng như thời hạn yêu cầu...). Thậm chí có thể người thừa hành không tiếp nhận, không thực hiện mệnh lệnh. Chính vì thế trong việc quản lý con người không thể theo các quyết định chủ quan, cứng nhắc mà những quyết định mỗi khi ban hành cần phải dựa trên những cơ sở thực tế, đồng thời phải hết sức linh hoạt, mềm dẻo.

1.2. Bản chất của quản lý con người

Như trên đã nêu, con người là tổng hòa các quan hệ xã hội, con người sống trong xã hội và không thể tách rời xã hội do đó quản lý con người không thể tách rời xã hội. Có thể hiểu "*Quản lý con người một cách có khoa học là*

phải thiết lập được sự hài hoà, tối ưu giữa những lợi ích, nguyện vọng và sự phát triển của cá nhân, tập thể cũng như phải điều hoà được những yêu cầu của cá nhân, tập thể và xã hội với nhau" [1]. Tuy nhiên, quản lý con người là một công việc khó khăn phức tạp, nếu không đầu tư thời gian và công sức thì không dễ gì có thể thực hiện được.

Với quan niệm về bản chất quản lý con người như trên, cần phải xem xét quá trình quản lý con người trên các mặt cụ thể sau:

- Quản lý con người trước tiên là phải xác định được vị trí đúng đắn của mỗi người trong tập thể, trong hệ thống xã hội, quy định rõ chức năng, quyền hạn và vai trò của họ trong tổ chức.

- Quản lý con người có nghĩa là đào tạo, bồi dưỡng con người, hướng dẫn, giúp đỡ thực hiện vai trò của họ trong tổ chức. Đồng thời, phải tạo điều kiện cho mỗi cá nhân trong tổ chức thực hiện tốt các những chức năng, nghĩa vụ và quyền hạn của họ với tư cách là một chủ thể trong hệ thống tổ chức. Ở đây, vai trò của hoạt động giáo dục, đào tạo có ý nghĩa vô cùng quan trọng, nhiều quốc gia có nền kinh tế phát triển đã đưa vấn đề này thành quốc sách hàng đầu.

- Quản lý con người còn có ý nghĩa là tạo ra cho mọi cá nhân (trước hết là trong công việc và trong sinh hoạt) những điều kiện thuận lợi nhất để họ thực hiện tốt nhất vai trò của mình; gắn lợi ích của mỗi cá nhân với lợi ích của tập thể. Nâng cao hiệu quả làm việc cho mỗi người trong tổ chức.

Như vậy, muốn tạo điều kiện thuận lợi cho mỗi cá nhân trong tổ chức thực hiện vai trò của mình, người lãnh đạo cần giúp họ thích nghi, hoà hợp với nhau, với tập thể nhằm tạo cho cá nhân vừa có tính độc lập, sáng tạo, vừa có mối quan hệ gắn bó hữu cơ giữa họ và các thành viên khác. Thực tế cho thấy, có một số yếu tố của sự thích ứng, hoà nhập sau:

- Sự thích ứng về mặt thể chất, sinh lý, về những điều kiện của hoạt động: trình độ chuyên môn, kỹ thuật, mức độ căng thẳng, thời gian làm việc...

- Sự thích ứng với nhau về mặt tâm lý, khí chất, tính cách, xu hướng, định hướng giá trị, hứng thú, quan niệm, thói quen... nhằm tạo ra không khí tâm lý tốt trong tập thể.

- Sự thích nghi về mặt xã hội - tâm lý, sự thích nghi giữa cá nhân và tập thể, đồng nghiệp với lãnh đạo... giúp cho mọi người có nhận thức và chấp nhận tự giác các quy tắc, các giá trị, tiêu chuẩn hành vi đã được quy định bởi tập thể xã hội.

Quản lý con người còn có nghĩa là thường xuyên kiểm tra xem mỗi con người có thực hiện đúng vai trò xã hội của mình hay không.

Muốn làm được điều đó cần thường xuyên tác động, uốn nắn và đánh giá đúng về kết quả hoạt động của con người (phải hiểu rõ các nét tâm lý chung của những người lao động trong doanh nghiệp để có những cách thức quản lý phù hợp.)

1.3. Yếu tố văn hóa và quản trị nhân lực

Bất kỳ tổ chức nào cũng phải có những nét văn hoá đặc trưng mới có thể tồn tại và phát triển lâu dài. Một dân tộc, một quốc gia muốn trường tồn được phải có nền văn hoá mạnh. Văn hoá doanh nghiệp không nằm ngoài phạm trù đó. Khi nói đến văn hoá của một doanh nghiệp là nói đến cách tư duy và hành động hàng ngày của các thành viên trong doanh nghiệp đó. Các cá nhân muốn được chấp nhận là một thành viên của doanh nghiệp phải học và ít nhiều phải tuân thủ những nét văn hóa của doanh nghiệp đó.

Văn hóa theo nghĩa này bao gồm một loạt các hành vi ứng xử, các phương thức sản xuất, kỹ năng và kiến thức kỹ thuật quan điểm về kỹ luật, các thông lệ và thói quen quản lý, các mục tiêu của những người liên quan, cách kinh doanh, cách trả lương, quan điểm về các công việc khác nhau, niềm tin vào tính dân chủ trong các buổi thảo luận, và những quy ước, điều cấm kỵ. Theo nghĩa rộng hơn, nói đến văn hoá của một tổ chức là nói đến một hình thể duy nhất với các tiêu chuẩn, giá trị, tín ngưỡng, cách đối xử... được thể hiện qua việc các thành viên liên

kết với nhau để làm việc. Nét đặc biệt của một tổ chức cụ thể nào đó được thể hiện ở nét đặc trưng văn hóa của nó" [1].

Doanh nghiệp là một kết cấu mang tính chủ quan và chính đặc điểm văn hóa của mỗi nhân viên sẽ tạo ra một môi trường làm việc có ý nghĩa. Cấu trúc văn hóa của doanh nghiệp không phải là những thứ xa xôi, cao siêu mà nó là một cái gì đó họ rất quen thuộc. Cấu trúc văn hóa của doanh nghiệp chính là hệ thống được thiết kế để đạt được mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp. Nó có thể tương tự như cấu trúc của tổ chức quân đội, một gia đình, cũng có thể giống như một con tàu lênh đênh vô định hay tên lửa nhắm tới hành khách và những mục tiêu chiến lược.

Văn hóa doanh nghiệp được hình thành không chỉ do yếu tố công nghệ và thị trường mà còn bởi yếu tố văn hóa của lãnh đạo và người lao động. Một số công ty đa quốc gia có chi nhánh tại châu Á, châu Âu, hoặc Trung Đông... thì các chi nhánh này hoàn toàn khác nhau về môi trường làm việc, các thủ tục kinh doanh, văn hóa dân tộc,... Nhưng điểm khác nhau cơ bản nhất là về cấu trúc logic của doanh nghiệp. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp tức là, người lãnh đạo doanh nghiệp phải xây dựng những giá trị hài hoà được lợi ích của doanh nghiệp và lợi ích của đa số thành viên - biến chúng thành giá trị được thật sự chia sẻ chứ không phải là giá trị áp đặt.

Như vậy, những tầng lớp biểu hiện của văn hoá doanh nghiệp - từ cách bài trí, đồng phục đến nề nếp ứng xử, hành vi giao tiếp, từ các biểu tượng đến "triết lý kinh doanh" suy cho cùng chỉ là vấn đề kỹ thuật thể hiện nghệ thuật quản lý đã nói ở trên. Một nhà quản lý giỏi không chỉ biết xây dựng chiến lược phát triển mà còn xây dựng được "văn hoá doanh nghiệp" phục vụ cho chiến lược đó và chiếm được niềm tin của nhân viên cùng hướng về mục tiêu chung.

Khi mỗi doanh nghiệp xây dựng được môi trường văn hóa mạnh thì bản thân người lao động cũng muốn làm việc lâu dài ở doanh

ngiệp. Khi người lao động làm việc ổn định trong doanh nghiệp thì việc tổ chức, quản lý kinh doanh nói chung và quản lý nhân lực nói riêng sẽ không bị xáo trộn, việc nâng cao hiệu quả quản lý sẽ thuận lợi hơn. Chính vì vậy, xây dựng cho được một môi trường văn hoá trong mỗi doanh nghiệp làm sao để người lao động thấy được môi trường làm việc của doanh nghiệp cũng chính là môi trường sống của họ là điều mà các doanh nghiệp rất cần quan tâm. Cần làm sao để người lao động gắn bó với doanh nghiệp, coi như một gia đình lớn, gắn bó chặt chẽ với cuộc sống của họ. Cái mà họ thiếu đó không phải đơn thuần là đồng tiền mà là giá trị tinh thần và chỉ đến doanh nghiệp mới có được. Và điều đó cũng có nghĩa là để người lao động luôn tự hào về doanh nghiệp, không có cách nào khác là xây dựng một nền văn hoá trong mỗi doanh nghiệp.

Một doanh nghiệp, đặc biệt doanh nghiệp quy mô lớn, là một tập hợp những con người khác nhau về trình độ chuyên môn, trình độ văn hóa, mức độ nhận thức, quan hệ xã hội, tư tưởng, văn hóa,... Sự khác nhau này tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp thậm chí có những điều trái ngược nhau. Bên cạnh đó, với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt của nền kinh tế thị trường và xu hướng toàn cầu hóa, để tồn tại và phát triển các doanh nghiệp phải liên tục tìm tòi những cái mới, sáng tạo và thay đổi cho phù hợp với thực tế làm sao để doanh nghiệp trở thành nơi tập hợp, phát huy mọi nguồn lực con người, là nơi làm gạch nối, nơi có thể tạo ra lực điều tiết, tác động (tích cực hay tiêu cực) đối với tất cả các yếu tố chủ quan, khách quan khác nhau, làm gia tăng nhiều lần giá trị của từng nguồn lực con người đơn lẻ, nhằm góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng và duy trì một nề nếp văn hoá đặc thù phát huy được năng lực và thúc đẩy sự đóng góp của toàn thể nhân viên vào việc đạt được các mục tiêu chung của tổ chức.

Thực tế kinh doanh hiện nay, các doanh nghiệp đều phải đối mặt với bài toán hợp tác giữa các cá nhân và giữa cá nhân và tập thể.

Trong khi doanh nghiệp nỗ lực để tối đa hóa lợi nhuận, cá nhân có thể có mối quan tâm khác và sẵn sàng hy sinh quyền lợi tập thể để theo đuổi mục đích riêng. Thành tựu của một tổ chức là kết quả nỗ lực kết hợp của mọi cá nhân làm việc hướng về các mục tiêu chung của nó. Những mục tiêu này cần phải hiện thực, rõ ràng và dễ hiểu đối với mọi người trong tổ chức cũng như phản ánh nét đặc sắc và tính cách cơ bản của tổ chức. Lòng tin của nhiều người về doanh nghiệp và môi trường kinh doanh cũng có thể giúp nhân viên tập trung vào những công việc quan trọng tạo nên lợi thế cạnh tranh của đơn vị. Những giá trị, niềm tin mà mọi người làm việc trong doanh nghiệp cùng công nhận và tin tưởng chính là văn hóa doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp đóng một vai trò then chốt trong việc giải quyết tận gốc rễ vấn đề xung đột quyền lợi giữa cá nhân và tập thể. Nếu văn hóa doanh nghiệp hình thành nên giá trị và lòng tin của mọi thành viên trong tập thể, người lao động sẽ làm việc mà không chỉ nghĩ đến tiền thưởng. Chẳng hạn, nếu lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp xoay quanh nguyên tắc sáng tạo và chất lượng sản phẩm là niềm tự hào của doanh nghiệp, cá nhân trong doanh nghiệp xem sự thỏa mãn của mình gắn liền với điều này, doanh nghiệp sẽ ít cần đến các giải pháp động viên về mặt tiền bạc. Quản lý con người trên cơ sở văn hóa doanh nghiệp là giải pháp hữu hiệu để hướng người lao động đi theo hướng làm việc mà không chỉ nghĩ đến tiền thưởng. Tất nhiên, trong bất cứ hoàn cảnh nào, doanh nghiệp không thể quên câu tục ngữ: "*Có thực mới vực được đạo*" [1].

Biểu hiện của yếu tố văn hóa trong quản trị nhân lực

Thứ nhất, quá trình quản trị nhân lực theo nghĩa hẹp bắt đầu từ khâu tuyển dụng nhân lực. Đây là một nội dung quan trọng quyết định đến số lượng và chất lượng nhân lực của một tổ chức. Điều đó trước hết phụ thuộc vào quy trình và cách thức tuyển dụng nhân lực của một tổ chức. Trong đó, khía cạnh văn hóa trong tuyển dụng không thể bỏ qua. Văn hóa tuyển dụng phần nào nói lên văn hóa doanh nghiệp nói

chung và văn hóa trong quản trị nhân lực nói riêng. Ấn tượng đầu tiên về cách ứng xử chuyên nghiệp hay không chuyên nghiệp trong công tác tuyển dụng và những người tham gia đón tiếp, phỏng vấn sẽ đọng lại khá lâu trong lòng ứng viên. Không nên tỏ thái độ ban ơn cho những ứng viên đến xin làm việc, không nên nghĩ rằng ứng viên cần doanh nghiệp chứ doanh nghiệp không cần ứng viên. Đối với những người thất nghiệp đang rất cần việc làm có thể chấp nhận điều đó, nhưng đối với những ứng viên “sáng giá” họ sẽ không bao giờ chấp nhận cách đối xử như vậy. Do đó, muốn tạo được thương hiệu cho nguồn nhân lực, nâng cao văn hóa doanh nghiệp, các doanh nghiệp hãy bắt đầu từ việc xây dựng “văn hóa tuyển dụng”. Đây là cửa ngõ giao tiếp đầu tiên giữa doanh nghiệp với ứng viên, những người lao động tương lai của doanh nghiệp. Một ấn tượng đẹp ban đầu bao giờ cũng là tiền đề cho sự hợp tác lâu dài và gắn kết giữa người lao động với doanh nghiệp..

Thứ hai, vấn đề quan tâm kích lệ nhân viên và tạo dựng một môi trường làm việc sáng tạo, nhà quản lý sẽ gây dựng được thành công cho doanh nghiệp mình. Một số cách thức xây dựng một quá trình quản trị nhân lực mang đậm nét văn hoá sáng tạo trong doanh nghiệp:

- Một nhà quản lý xuất sắc luôn biết tập hợp mọi người lại với nhau: những người có thể đưa ra các sáng kiến mới, những người không ngần ngại suy nghĩ theo phong cách mới, và những người có đủ kiên nhẫn để theo đuổi công việc cho đến khi hoàn thành... để có được một tập thể làm việc sáng tạo.

- Giao tiếp cởi mở là vô cùng thiết yếu. Quan hệ giữa nhà quản lý với nhân viên, nếu thuận tụy theo nghĩa “quyền uy” và “phục tùng” giữa cấp trên và cấp dưới, sẽ rất khó khăn để có thể có được một môi trường làm việc thoải mái và kết quả là những ý tưởng sáng tạo mà nhà quản lý mong đợi ở nhân viên chỉ là những điều viên vông. Chỉ khi nào có sự động viên, quan tâm của nhà quản lý tới nhân viên thì họ mới có động lực để tận tâm với công việc rồi từ đó đưa ra những giải pháp sáng tạo. Nhà quản lý hãy làm cho mọi nhân viên đều thấu

hiểu tập thể đang cố gắng đạt được điều gì, cũng như những mục tiêu và mong đợi của doanh nghiệp là gì để họ có mục tiêu phấn đấu. Cách giao tiếp và quan hệ giữa người quản lý với nhân viên cũng là một biểu hiện của văn hóa trong quản lý con người.

- Nhà quản lý không nên có khuynh hướng thiên về một vài cá nhân ưu tú, xuất sắc trong doanh nghiệp. Sẽ hoàn toàn sai lầm nếu nhà quản lý cho rằng chỉ các nhân viên ưu tú mới có khả năng đề xuất những giải pháp sáng tạo. “Một nhân viên bình thường cũng có thể có được những ý tưởng xuất sắc. Người lãnh đạo hãy tìm ra cách khơi dậy tính sáng tạo ở mọi nhân viên và động viên họ đóng góp cho công việc chung của doanh nghiệp” [2].

- Đối với mọi vấn đề trong công tác điều hành doanh nghiệp, người lãnh đạo cần có thái độ bình tĩnh và tự tin, bình dị và biết kiềm chế trong cư xử. Không nên ngay lập tức trách cứ, đổ lỗi cho cấp dưới khi có những vụ việc không hay xảy ra.

- Người lãnh đạo cũng không quá bận tâm về bản thân và những nhu cầu của mình. Nếu trong một doanh nghiệp, một tổ chức, người lãnh đạo chỉ lo cho riêng mình thì không thể đòi hỏi những người khác dành công sức lo cho doanh nghiệp được.

- Lấy đức quản người: Người xưa có câu: “*Bản thân phải chính trực, không cần ra lệnh cấp dưới vẫn nghe theo, bản thân không chính trực, có ra lệnh cấp dưới cũng không thi hành*”. Trong cách quản lý con người có hai cách dùng uy và dùng ân. Nếu chỉ lấy uy để quản lý con người thì có thể đạt được mong muốn nhưng lại không bền. Dùng ân để quản lý thì hiệu quả sẽ bền lâu, nhưng khó khăn hơn nhiều. Trong thực tế, người lãnh đạo cần phải kết hợp hài hòa cả hai yếu tố này.

- Trường hợp, người lãnh đạo lợi dụng chức quyền, vi phạm pháp luật, vi phạm kỷ luật làm tổn hại đến của công vì lợi ích cá nhân thì sẽ mất hết uy tín. Ngược lại “*Không tư lợi, thân giá sẽ cao. Không kiêu căng, uy càng lớn*”.

- Lấy học thức quản người: Một người lãnh đạo cần phải có đủ tri thức và trình độ chuyên

môn. Nếu người lãnh đạo có trình độ chuyên môn cần thiết, không những có thể vận dụng kiến thức của mình trong công tác lãnh đạo doanh nghiệp mà đồng thời lại có được tiếng nói chung với cấp dưới trong các công việc chuyên môn.

- Lấy tài quản người: Một người lãnh đạo tài năng có thể tạo ra cho những người dưới quyền cảm giác tin cậy, an toàn. Dưới quyền một người lãnh đạo tài năng, luôn có tầm nhìn xa, trông rộng, dù trong hoàn cảnh cực kỳ khó khăn và hết sức nguy hiểm, nhân viên vẫn đồng tâm nhất trí theo người lãnh đạo vượt qua mọi khó khăn. Nếu người lãnh đạo có cách nói năng sinh động, lưu loát, ngắn gọn, có tính logic, có sức thuyết phục lan truyền thì đó là một người lãnh đạo có tư tưởng sâu sắc, hiểu biết rộng, trình độ cao có thể tập hợp được những người tài năng xung quanh mình.

Phương pháp quản trị nhân lực mang đậm yếu tố văn hóa thể hiện trước hết ở phương pháp quản lý của người lãnh đạo:

- Người lãnh đạo cần phải coi công việc của cấp dưới là việc của mình. Tuy nhiên, như vậy không có nghĩa là làm thay cấp dưới, nhưng người lãnh đạo cần quan tâm xem công việc giao cho cấp dưới có phù hợp không. Không thể cứ giao việc xong là phui tay, không cần biết khả năng cấp dưới có thể hoàn thành được không.

- Phải hoà mình với cấp dưới. Cấp dưới có thể hiểu được những hành vi thường ngày của người lãnh đạo trong quá trình làm việc. Người lãnh đạo không được lợi dụng cấp dưới, bởi khi lợi ích thiết thân của nhân viên bị tổn hại, họ cũng sẽ vùng lên chống lại. Lúc đó, mâu thuẫn giữa người lãnh đạo và người thừa hành khó có thể hàn gắn được.

- Người lãnh đạo phải đặt mình vào vị trí của những người thừa hành. Phải luôn xuất phát từ quan điểm của họ để kiểm nghiệm quyết định của mình. Không nên coi quyết định của người lãnh đạo là đúng trong mọi trường hợp, nhân viên phải tuân thủ một cách tuyệt đối, không có quyền góp ý.

- Người lãnh đạo cần phải biết ủy quyền, một người lãnh đạo kinh doanh có hiệu suất cao

cần phải có lòng tin đối với cấp dưới và thực hiện tốt việc ủy quyền để dành thời gian vào những việc quan trọng hơn mà người lãnh đạo cần làm.

- Phải quan tâm đến nhân viên. Có khi chỉ quan tâm đến một việc nhỏ cũng có thể cải thiện rất lớn đến quan hệ quần chúng của người lãnh đạo. Chính vì vậy, người lãnh đạo cần phải luôn gần gũi, quan tâm với cấp dưới.

- Người lãnh đạo cần biết cách khai thác phát triển trí tuệ của nhân viên. Việc tranh thủ ý kiến của nhân viên dưới quyền, khiến họ phải động não suy nghĩ, khai thác phát triển trí tuệ của họ.

- Người lãnh đạo cần biết lắng nghe nhiều loại ý kiến. Khi đưa ra quyết định, phải biết lựa chọn những phương án có thể lựa chọn. Phương án tốt là phương án được chọn ra qua việc loại các phương án kém hơn.

- Người lãnh đạo phải quan tâm đến cách thức bố trí các nhiệm vụ. Người cấp trên thông minh nhất là người rất ít phải sử dụng đến ủy quyền.

- Người lãnh đạo cần nhìn vào kết quả công việc chứ không phải lượng công việc nhiều hay ít. Đánh giá một con người phải chú trọng đến những cống hiến của anh ta. Tuy nhiên, trong một số trường hợp người lãnh đạo cũng cần có dũng khí nói “Không”. “Một nhà kinh doanh giỏi phải có dũng khí nói “Không” và sau chữ “Không” mạnh mẽ đó sẽ làm cho cấp dưới thấy sự uy nghiêm của người lãnh đạo” [3].

2. Kết luận

Xã hội càng phát triển thì vai trò của nhân tố con người và quản lý, tổ chức con người lại càng quan trọng. Quản lý con người hiện nay vừa được xem như một ngành khoa học vừa được xem như một nghệ thuật vì quản lý con người là quản lý các cấu trúc phức tạp với những yếu tố bản sắc, những nhân cách riêng của từng cá nhân không ai giống ai. Bởi vậy, để quản lý con người cần những người có tài và phải được đào tạo một cách bài bản. Những nhà

quản lý này cũng sẽ phải tự ý thức việc học liên tục, học suốt đời không ngừng hoàn thiện năng lực quản lý của mình vì xu hướng của xã hội và những con người của xã hội hiện nay biến đổi ngày càng nhanh. Nhà quản lý nếu không “học liên tục” sẽ bị tụt hậu không đủ khả năng quản lý công việc và những người dưới quyền có hiệu quả.

Tài liệu tham khảo

- [1] Phạm Thành Nghị, Bối cảnh Văn hóa trong quản trị nhân lực, *Tạp chí Nghiên cứu con người* 12 (2007) 21.
- [2] Hà Văn Hoi, *Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB Bưu điện, Hà Nội, 2007.
- [3] Vương Cang, *Phương pháp dùng người hiệu quả nhất*, NXB Văn hóa Thông tin, Hà Nội, 2003.

Culture in human resource management

Dr. Ha Van Hoi

*Faculty of International Economics, College of Economics,
Vietnam National University, Hanoi, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

In the current context, there are many determinants of the business management system such as materials, economic factors, culture or information. Of these, human is the irreplaceable and the most important determinant to the competitive advantages of every enterprise. In order to ensure sustainable development, each enterprise should take various measures to enhance the effectiveness of human resources management. Of these, creating the most comfortable and the best working environment and the trust among staff is very important in order to ensure their involvement and devotion to the company. This is also an aspect of enterprise-management culture.

As far as the development of the society, the role of human determinant and the management and organisation of human resources become more and more important. Human resources management is currently considered both a science and an art because it is the management of complicated entity which contains various identities and personalities of individuals. Therefore, human resources management requires a skillful application of different methods. The flexibility and reasonability in people management reflect the culture in human resources management.