



ĐẠI HỌC
HÒA BÌNH

CHƯƠNG VII – XÁC ĐỊNH CHIẾN LƯỢC , NHÂN SỰ, VẬN HÀNH TRONG CHIẾN LƯỢC KD THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

Blog Quản trị Nhân sự



Trình bày: **NGUYỄN HÙNG CƯỜNG**

Vị trí: Chuyên gia tư vấn Quản trị Nhân sự

Thành viên sáng lập Cộng đồng Nhân sự HRshare (The biggest Vietnam Human Resoures Community) – kinhcan24

HRM Blogger / HRM Consultant / KM for HrShare Community at Blognhansu.net.vn

Blog Nhân sự

Blog chuyên về Quản trị Nhân sự | Blognhansu.net.vn

Thông tin liên hệ:

Y!h hac1232003@yahoo.com | **F** <http://www.facebook.com/kinhcan24>

M 0988.833.616 | **L** <http://vn.linkedin.com/in/kinhcan>

Em kinhcan24@gmail.com | **W** www.cuongnh.net

TOP INFLUENCERS

Top 20 Influencers: Những thành viên nhận được nhiều like và comment cho status và comment trong tháng 4/2017. (còm tính 2, like tính 1).

Từ đầu tháng đến nay, phần mềm Grytics bị trục trặc nên tôi không download được hình top Influencer gồm 56 thành viên, cũng như danh sách toàn bộ thành viên có điểm ảnh hưởng.

Tôi chụp màn hình web có 20 top Influencers để post status này.. Khi nào có hình và danh sách full tôi sẽ up lần 2.... See more





8.1 Chiến lược nhân sự

- Khái niệm
- Mô hình chiến lược nhân sự

8.2 Chiến lược vận hành

CẦN CÓ CHIẾN LƯỢC ĐÚNG



*Công ty sẽ bớt khổ nếu thưởng tăng
làm tốt việc của mình!*

Nguồn video: Xleader

CÁCH XÁC ĐỊNH CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP

BƯỚC 1 – PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

BƯỚC 2 – LỰA CHỌN PHƯƠNG ÁN CHIẾN LƯỢC

BƯỚC 3 – XÁC ĐỊNH CHIẾN LƯỢC R&D SẢN PHẨM, THƯƠNG HIỆU VÀ THỊ TRƯỜNG

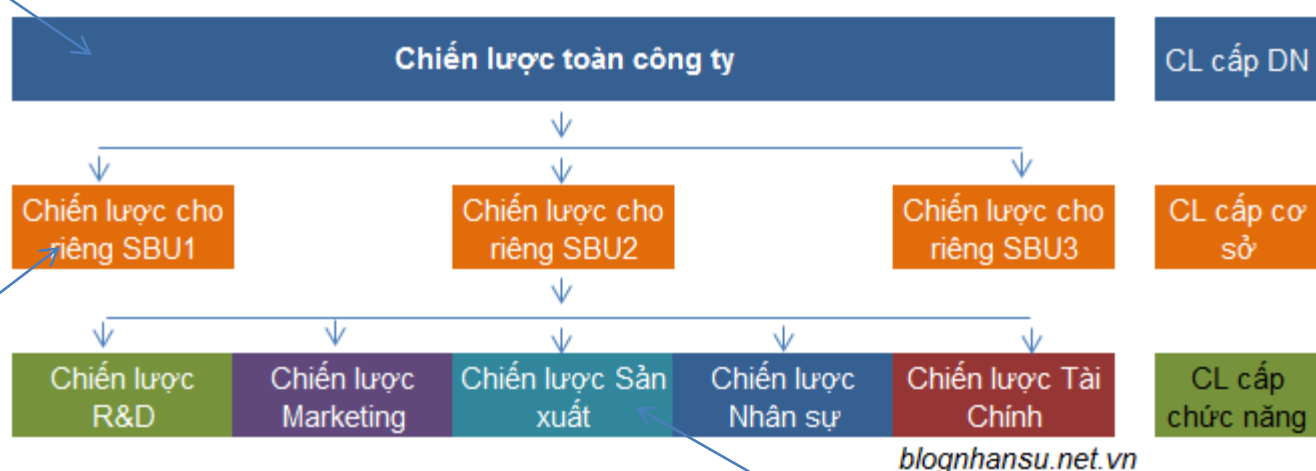
BƯỚC 4 – XÁC ĐỊNH MÔ HÌNH CHUỖI GIÁ TRỊ VÀ CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH

BƯỚC 5 – XÁC ĐỊNH CHIẾN LƯỢC MARKETING 4P TRONG KINH DOANH THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

NỘI DUNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TRONG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

- Phân tích SWOT
- Phương án chiến lược tổng thể

Một bản chiến lược kinh doanh trong thương mại điện tử có:



- Chiến lược SBU:

- + Chiến lược nghiên cứu sản phẩm
- + Chiến lược thương hiệu
- + Chiến lược thị trường
- + Chiến lược cạnh tranh

- Chiến lược chức năng:

- + Chiến lược công nghệ
- + Chiến lược sản xuất
- + Chiến lược nhân sự
- + Chiến lược vận hành
- + Chiến lược cung ứng

...

BƯỚC 6 – XÁC ĐỊNH CHIẾN LƯỢC MUA HÀNG, SẢN XUẤT KINH DOANH THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

BƯỚC 7 – XÁC ĐỊNH CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ VÀ VẬN HÀNH TRONG KINH DOANH THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ



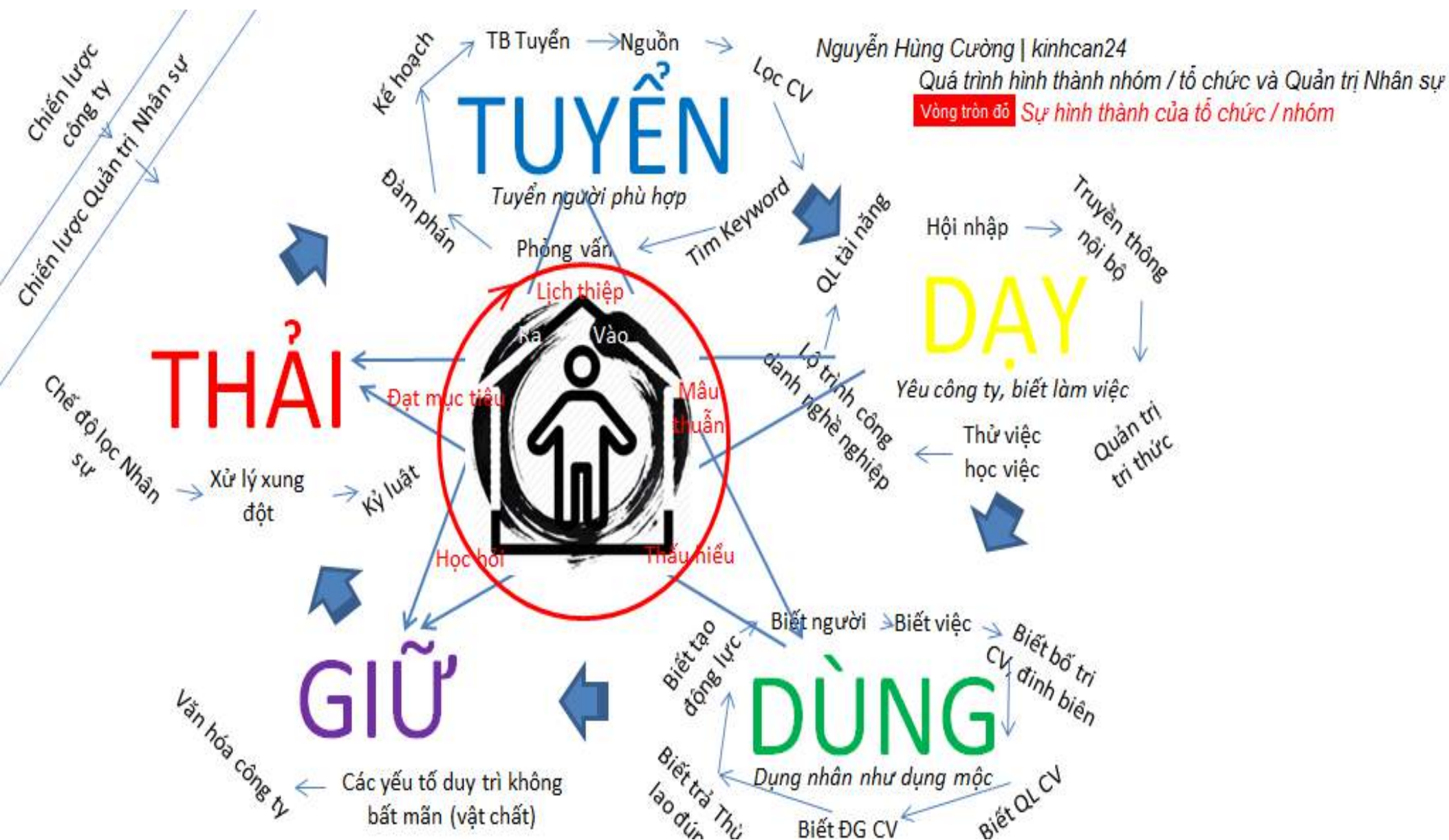
**PI - TỔNG QUAN VỀ
CHIẾN LƯỢC
NHÂN LỰC
TRONG KINH KD
THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ**



**Mục tiêu của quản
trị nguồn nhân lực
trong doanh
nghiệp?**

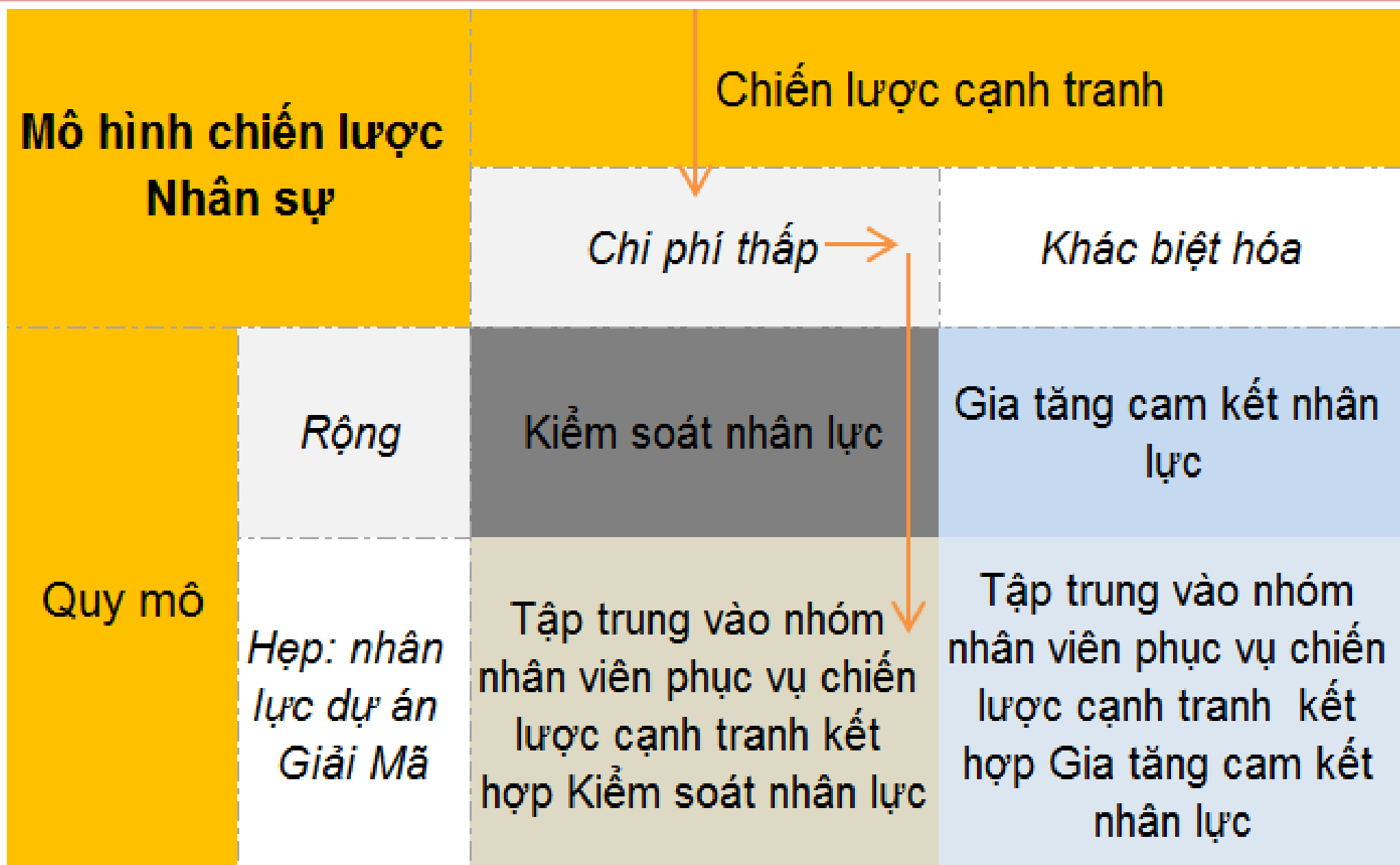
Mục tiêu là thúc đẩy các thành viên trong tổ chức đạt mục tiêu thông qua đó tổ chức đạt được mục tiêu chiến lược công ty.

CÁC HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ



**Khi đã có chiến lược
cạnh tranh và
các chiến lược khác,
chiến lược nhân sự sẽ
xuất hiện giúp các
chiến lược thành công**

MÔ HÌNH CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ



Chiến lược gia tăng cam kết (commitment strategy): Chiến lược nguồn nhân lực chú trọng đến việc gia tăng cam kết của lực lượng lao động, thường có đặc điểm:

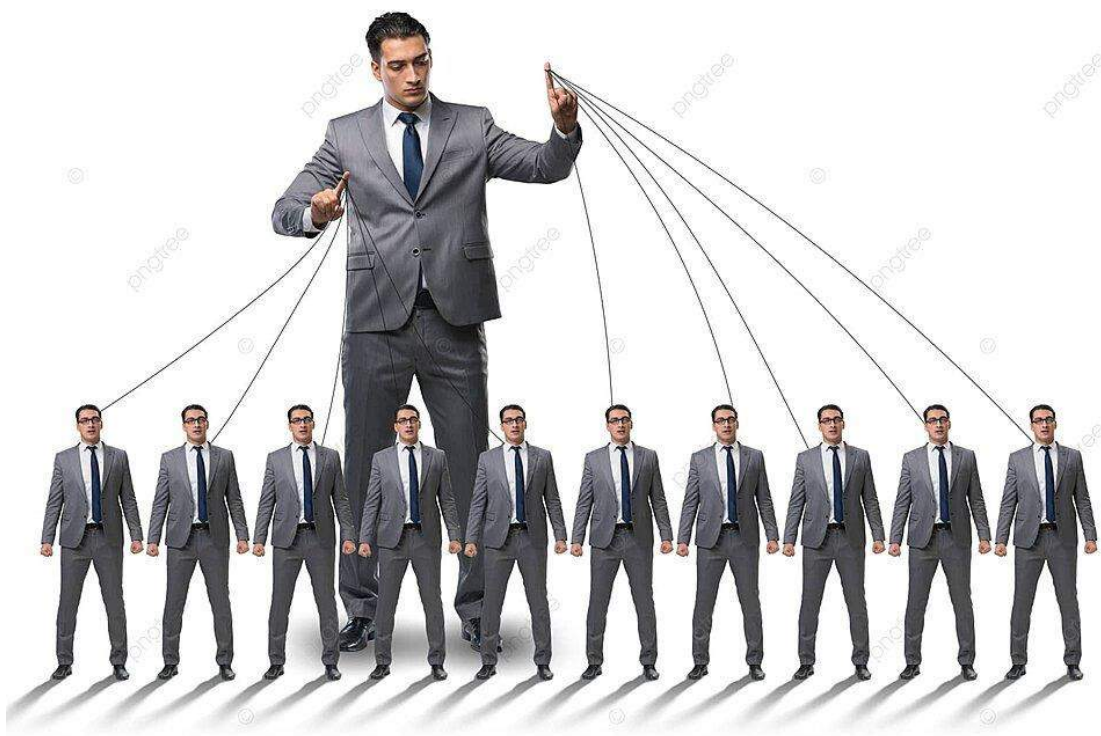
- Các nhiệm vụ được xác định tương đối rộng
- Mức độ tham gia của nhân viên cao
- Yêu cầu cao đối với kỹ năng của nhân viên
- Đào tạo nhiều
- Lương cao
- Phúc lợi tốt

Theo Arthur (1992) chiến lược cam kết sẽ phát huy tốt nhất đối với các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược khác biệt hoá hoặc sáng tạo



Chiến lược kiểm soát (control strategy): Chiến lược nguồn nhân lực chú trọng đến việc gia tăng kiểm soát lực lượng lao động, thường có đặc điểm:

- Mức độ chuyên môn hoá cao
- Mức độ tham gia của nhân viên thấp
- Yêu cầu thấp đối với kỹ năng của nhân viên
- Giám sát chặt chẽ
- Hạn chế đào tạo
- Lương thấp
- Phúc lợi ít



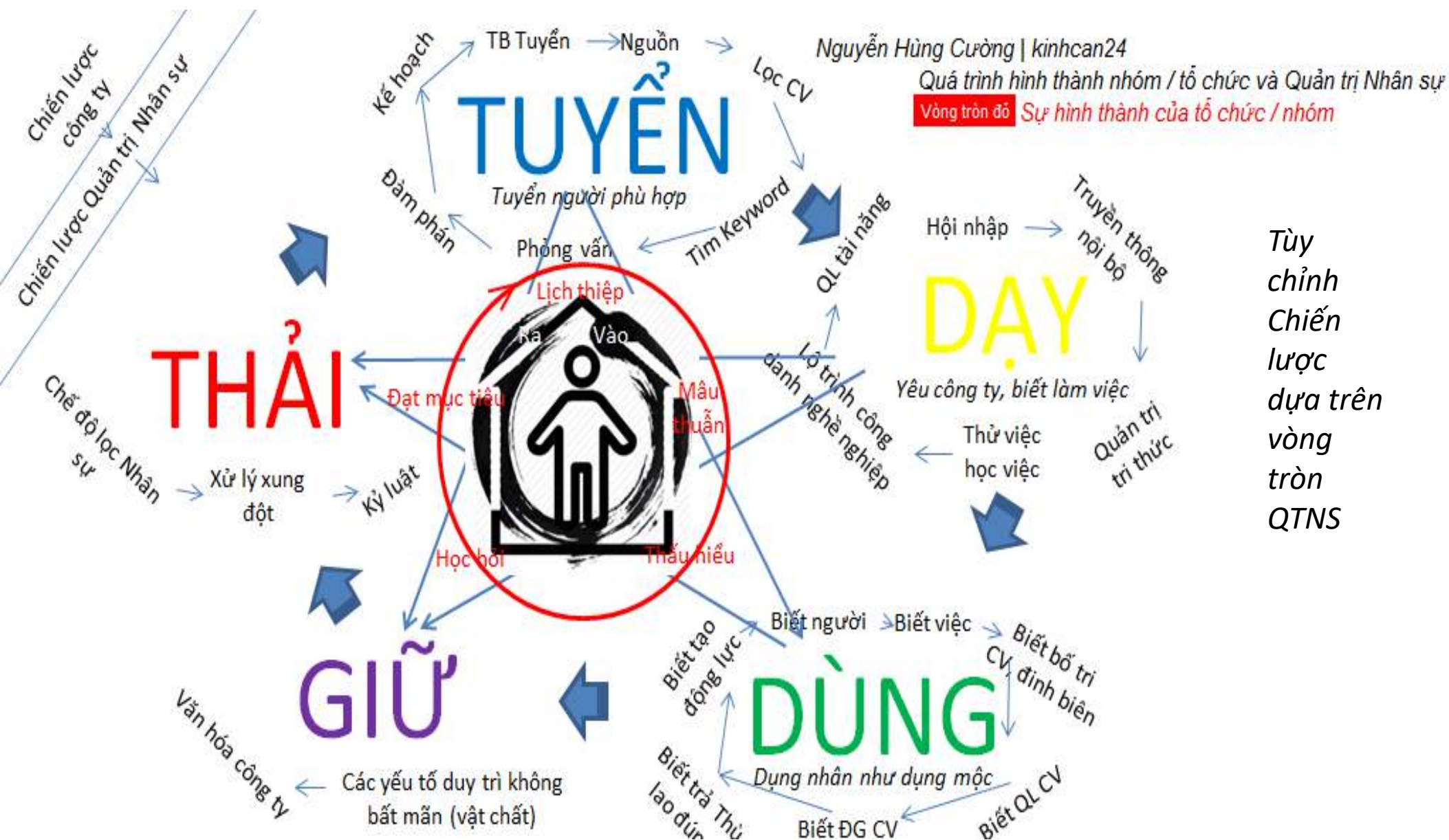
Chiến lược kiểm soát có thể phát huy hiệu quả với chiến lược cạnh tranh bằng giá thành – nơi doanh nghiệp chú trọng đến hiệu suất và năng suất trong thực hiện các hoạt động.

CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ CHO TÌNH HUỐNG LÀ GÌ?

CEO (người Hàn) nói với HRM (Việt): Anh quen đã lâu, hôm nay mới có cơ hội mời em về để trợ giúp anh mở thêm mạng kinh doanh mới. Mạng kinh doanh mới là nhà hàng. Chúng ta sẽ xây nhà hàng cho người Hàn Quốc. Công ty có mối quan hệ rất nhiều đối với các khách hàng này. Do mối quan hệ của chúng ta có nhiều và đối tượng khách hàng là Hàn Quốc nên chúng ta sẽ tập trung vào các món ăn đúng chuẩn khẩu vị người Hàn.

BÀI TẬP THẢO LUẬN!

TỪ CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CÓ THỂ TỰ TÙY CHỈNH CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ



**Đầu tiên trong việc
xác định chiến lược là
định hình ra
cơ cấu tổ chức**

CƠ CẤU TỔ CHỨC LÀ GÌ?



Thảo luận

CƠ CẤU TỔ CHỨC LÀ GÌ?

Cơ cấu tổ chức là một cấu trúc tổ chức xác định cách thức các hoạt động như phân bổ nhiệm vụ, phối hợp và giám sát được hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Cơ cấu tổ chức là thuật ngữ bao gồm:

- Sơ đồ tổ chức
- Ma trận phân quyền, phân nhiệm, phối hợp
- Sơ đồ tổ chức phòng ban
- Chức năng nhiệm vụ các phòng ban
- Mô tả công việc các vị trí

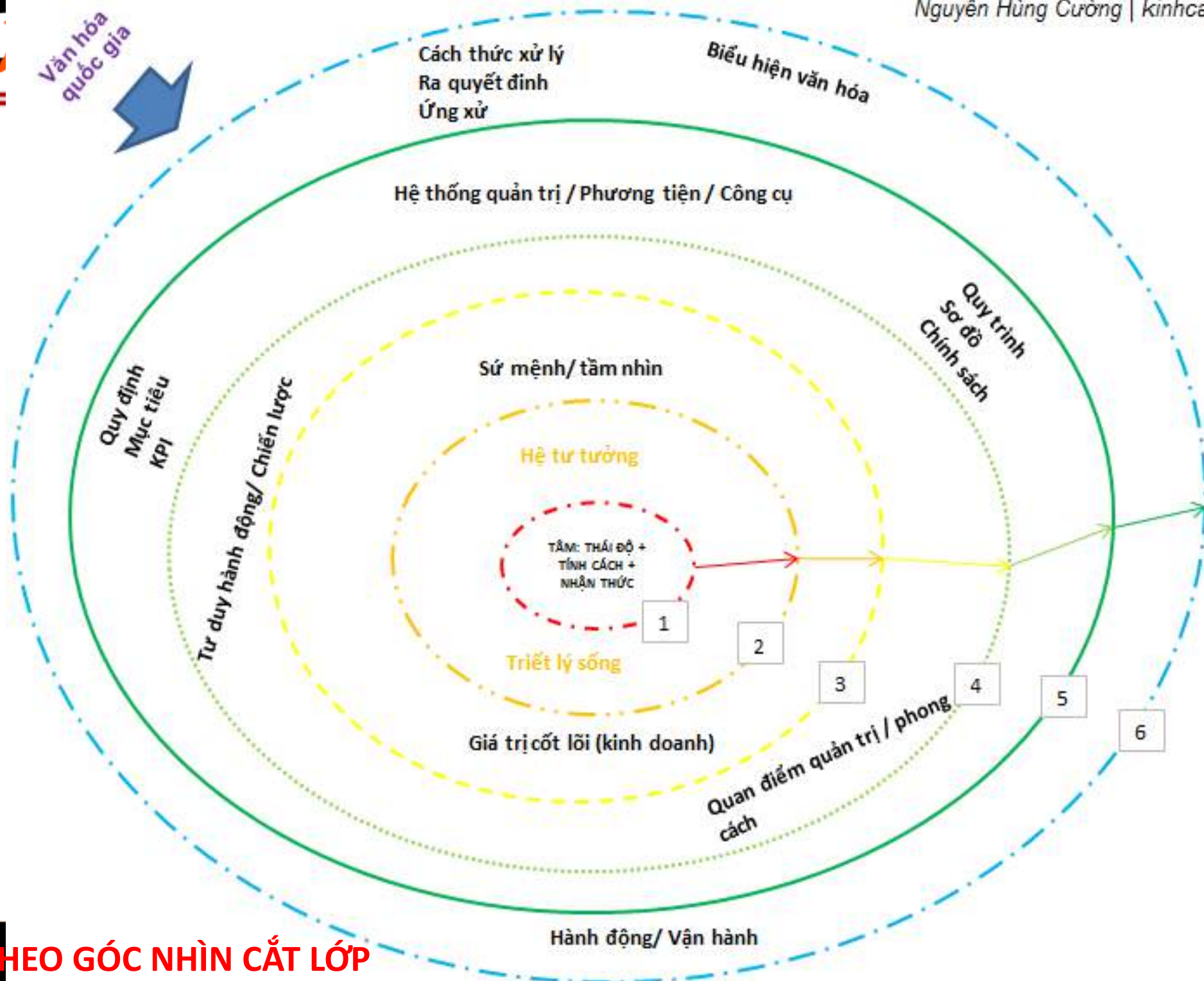


**MÔ HÌNH
VĂN HÓA 6
VÒNG TRÒN
GỒM
NHỮNG GÌ?**

Thảo luận

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Nguyễn Hùng Cường | kinhcan24



THEO GÓC NHÌN CẮT LỚP

Nhà sự

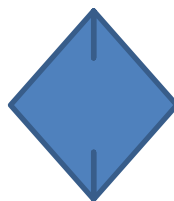
CƠ CẤU TỔ CHỨC PHÙ HỢP VỚI CHIẾN LƯỢC			
	Nguyễn Hùng Cường blognhansu.net.vn kinhcan24		
	Chiến lược kinh doanh		
	Chi phí thấp	Khác biệt hóa	Trọng Tâm
Cơ cấu tổ chức phù hợp	Hình thức cơ cấu đơn giản nhất thường là: tổ chức theo kiểu chức năng hoặc cơ cấu tổ chức theo sản phẩm	Cơ cấu tổ chức phức tạp hơn so với cơ cấu của chi phí thấp thường là: Theo ma trận hoặc theo cơ cấu tổ chức theo sản phẩm hoặc cơ cấu tổ chức theo vùng địa lý	Cơ cấu tổ chức của DN phải ít tốn kém và đủ linh hoạt, thường thì cơ cấu tổ chức là theo kiểu chức năng
Hình thức đánh giá / kiểm soát kết quả công việc	Kiểm soát theo sản lượng (Chỉ số - KPI sản phẩm)	Thường áp dụng kiểm soát hành vi và kiểm soát các nhóm cá nhân (Chỉ số - KPI hành vi)	Thường áp dụng kiểm soát hành vi và kiểm soát các nhóm cá nhân (Chỉ số - KPI hành vi)

CÁC LOẠI MÔ HÌNH CƠ CẤU TỔ CHỨC

**MÔ HÌNH CƠ
CẤU QUẢN LÝ
PHI TẬP
TRUNG**

**MÔ HÌNH CƠ
CẤU KHÔNG
CHỈ HUY**

*Không
lãnh
đạo/
quản
lý/ chỉ
huy*

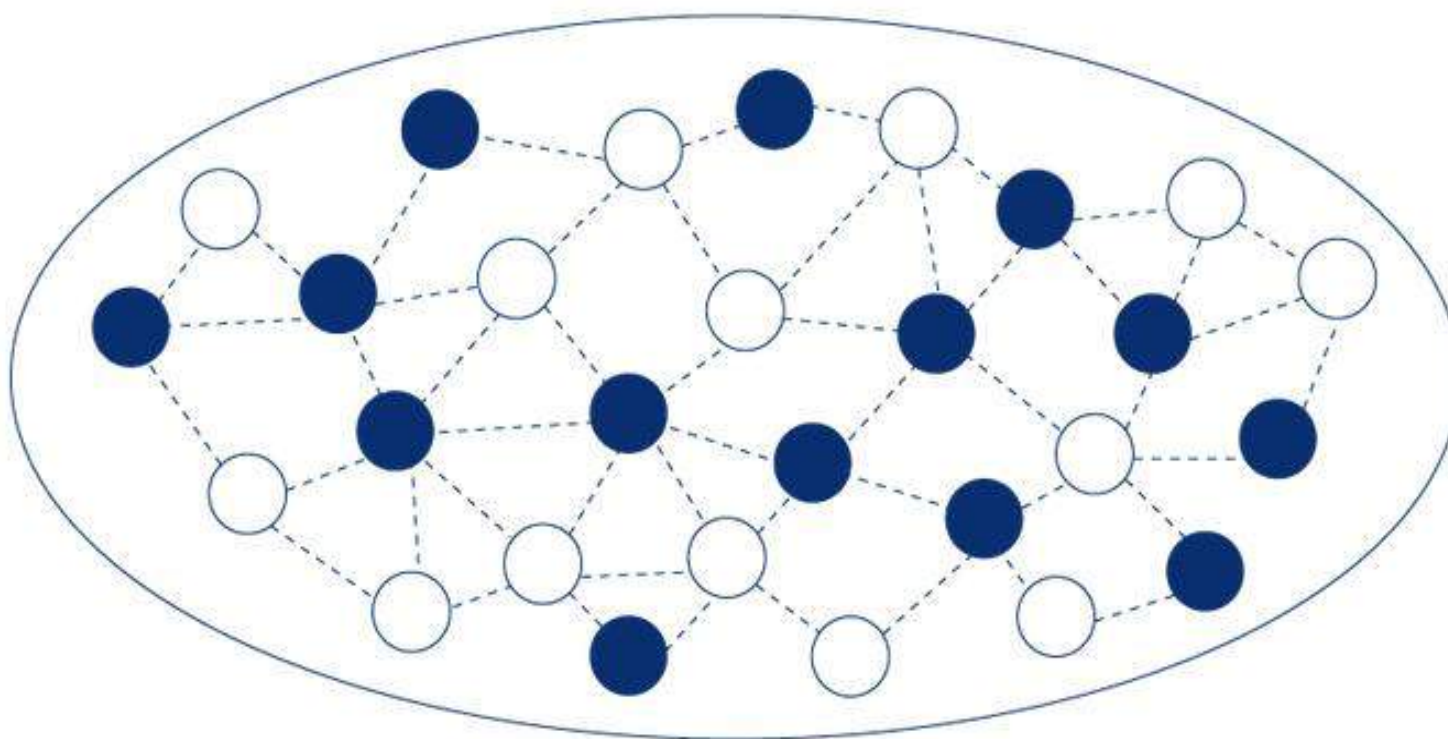


*Có
lãnh
đạo/
quản
lý/ chỉ
huy*

**MÔ HÌNH CƠ
CẤU QUẢN LÝ
TẬP TRUNG/
PHÂN QUYỀN**

**MÔ HÌNH CƠ
CẤU CÓ CHỈ
HUY**

Mô hình quản lý phi tập trung (Holacratic Organizations) có thể coi là một mô hình lý tưởng của mọi doanh nghiệp hiện đại vì nó đề cao khả năng và năng lực của nhân viên trong công việc.



Quản lý phi tập trung hỗ trợ tự chủ triệt để. Mỗi nhân viên trong doanh nghiệp là một người “sếp” tự quản lý công việc của chính mình.

Không tuân thủ các chính sách thống nhất:

Theo quản lý phi tập trung, doanh nghiệp khó có thể tuân theo các chính sách thống nhất và quy trình chuẩn. Mỗi người quản lý sẽ làm việc và đóng khung chính sách theo tài năng của mình.

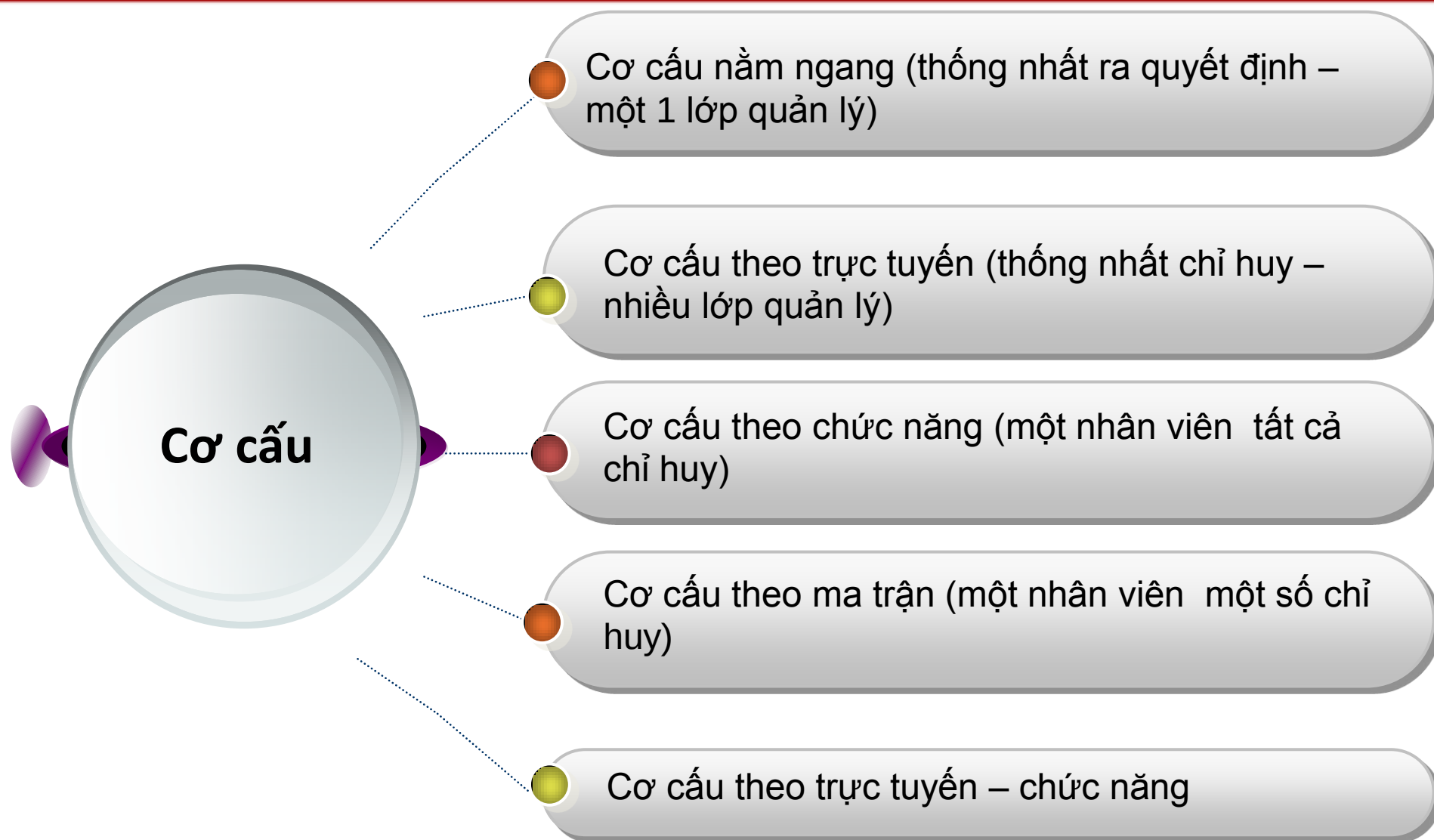
Gánh nặng tài chính: Quản lý phi tập trung đòi hỏi việc sử dụng nhân viên được đào tạo để chấp nhận thẩm quyền, nó liên quan đến gánh nặng tài chính nhiều hơn và một doanh nghiệp nhỏ không thể đủ khả năng để bổ nhiệm các chuyên gia trong các lĩnh vực khác nhau

NHƯỢC ĐIỂM

Yêu cầu nhân viên có trình độ: Quản lý phi tập trung trở nên vô dụng khi không có nhân viên cấp dưới thiếu trình độ và năng lực, điều này sẽ gây tổn thất lớn cho tổng thể doanh nghiệp khi họ phạm sai lầm

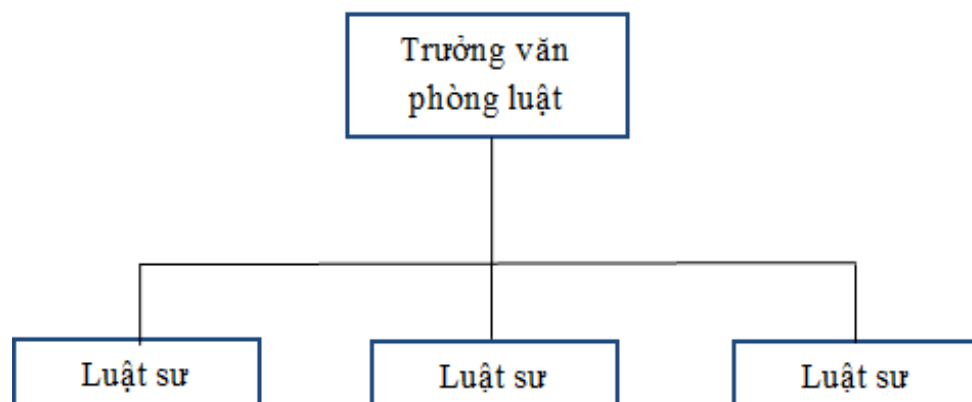
Xung đột: Quản lý phi tập trung gây áp lực nhiều hơn cho người đứng đầu bộ phận để nhận ra lợi nhuận bằng bất cứ giá nào. Thông thường trong việc đáp ứng các kế hoạch lợi nhuận mới của họ mang lại xung đột giữa các nhà quản lý.

CÁC LOẠI CƠ CẤU TỔ CHỨC CÓ CHỈ HUY



CÁC LOẠI CƠ CẤU TỔ CHỨC CÓ CHỈ HUY | TRỰC TUYẾN – MỘT CHỈ HUY

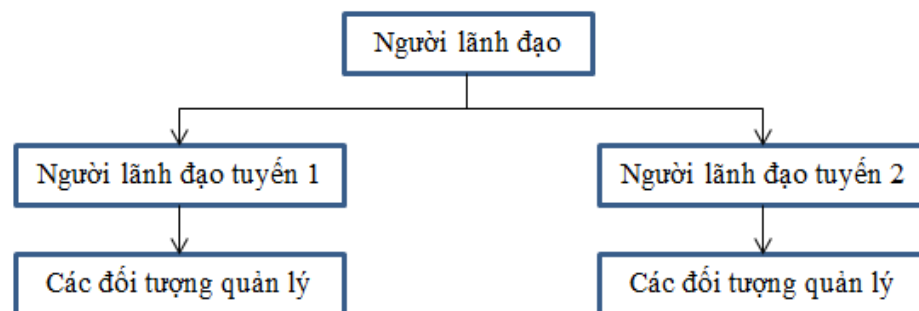
Sơ đồ cơ cấu nằm ngang



Cơ cấu nằm ngang (thống nhất ra quyết định)

là loại cơ cấu chỉ có một vài cấp quản lý và hướng tới một nền quản lý phi tập trung. Mọi nhân viên của tổ chức đều được khuyến khích tham gia vào quá trình ra quyết định

Sơ đồ cơ cấu theo trực tuyến

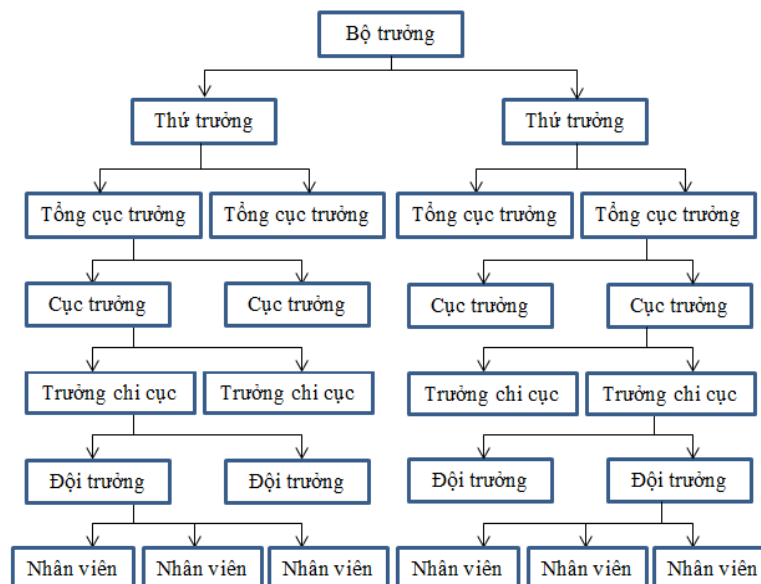


(Nguồn: Giáo trình phân tích lao động xã hội – trang 33)

Cơ cấu theo trực tuyến (thống nhất chỉ huy)

Đây là mô hình đơn giản nhất, mối quan hệ chủ yếu thiết lập theo chiều dọc, có cấp trên và cấp dưới.

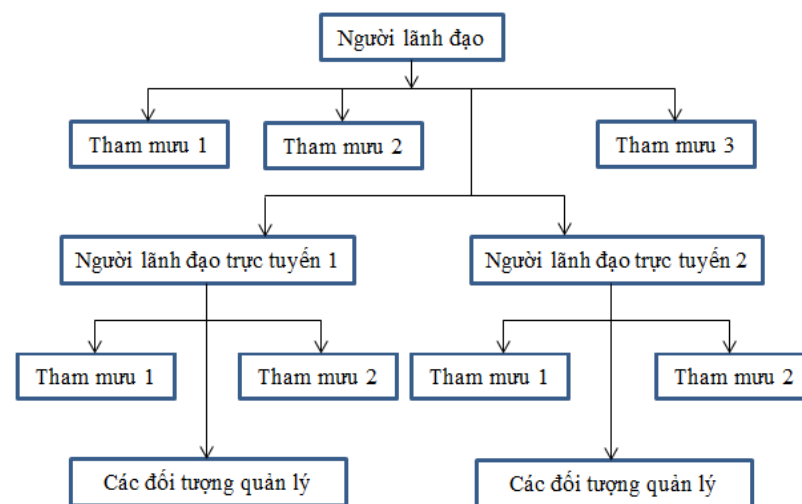
Sơ đồ cơ cấu hình tháp



Cơ cấu tổ chức hình tháp (thống nhất chỉ huy)

Là loại cơ cấu có rất nhiều cấp bậc quản lý. Nó thường sử dụng phương thức quản lý trên – dưới hay ra lệnh – kiểm tra, trong đó các nhà quản lý ra các mệnh lệnh hành chính và kiểm soát gắt gao việc thực hiện mệnh lệnh

Sơ đồ cơ cấu theo trực tuyến – tham mưu

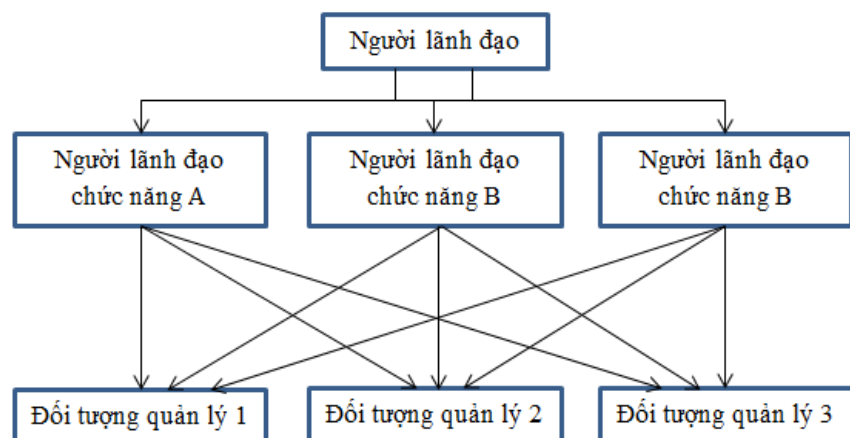


(Nguồn: Giáo trình phân tích lao động xã hội – trang 36)

Cơ cấu trực tuyến – tham mưu

Được mô phỏng theo mô hình cơ cấu theo trực tuyến, tuy nhiên sẽ có thêm bộ phận tham mưu giúp người lãnh đạo ra quyết định, bộ phận tham mưu này có thể là một phòng, ban hay một cá nhân tùy theo quy mô và mục tiêu của tổ chức.

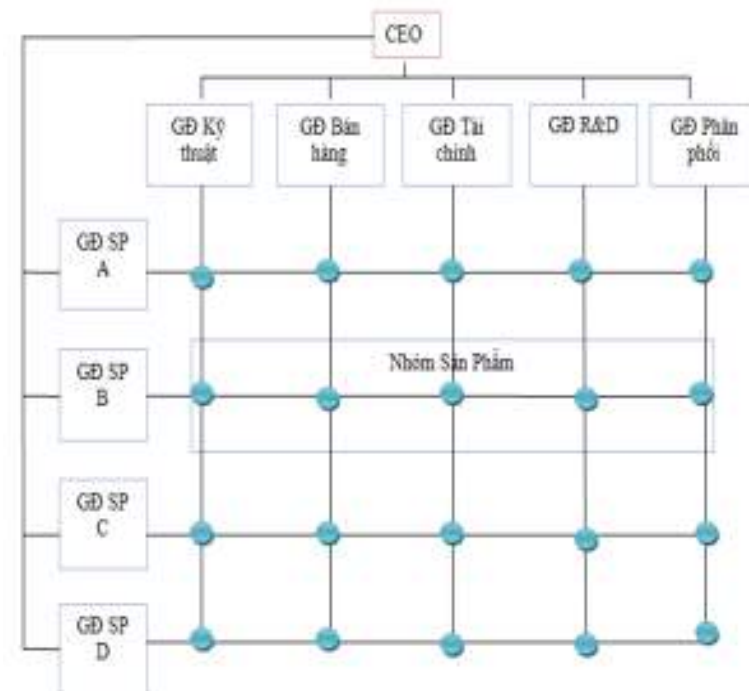
Sơ đồ cơ cấu theo trực tuyến



(Nguồn: Giáo trình phân tích lao động xã hội – trang 34)

Cơ cấu theo chức năng (một nhân viên tất cả chỉ huy)

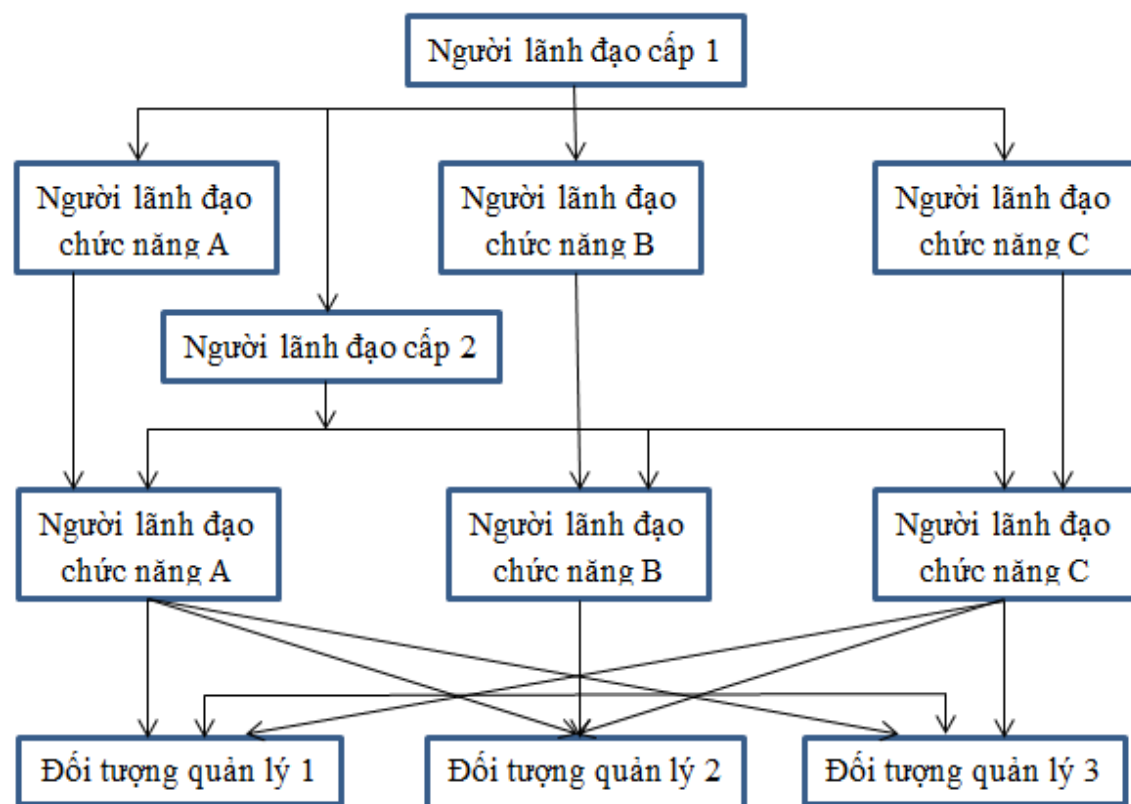
Những hoạt động có mối quan hệ tương đồng sẽ được hợp vào một bộ phận, theo đó hình thành nên những người lãnh đạo được chuyên môn hóa, chỉ đảm nhận thực hiện một hoặc một số chức năng nhất định. Các bộ phận trong tổ chức chịu sự quản lý của thủ trưởng và mối liên hệ giữa các bộ phận trong tổ chức rất là phức tạp.



Cơ cấu theo ma trận (một nhân viên một số chỉ huy)

Nhân viên sẽ có 1 quản lý cố định (ngành dọc - trực tuyến, tuyến nhiên nhân viên cũng có thêm 1 số quản lý theo dự án (ngành ngang))

CÁC LOẠI CƠ CẤU TỔ CHỨC CÓ CHỈ HUY | HỖN HỢP TRÊN 1 CHỈ HUY – DƯỚI ĐA CHỈ HUY



(Nguồn: Giáo trình phân tích lao động xã hội – trang 35)

Đây là kiểu hỗn hợp của hai cơ cấu trực tuyến và cơ cấu chức năng.

Đặc điểm cơ bản là vẫn tồn tại các bộ phận chức năng nhưng chỉ đơn thuần về chuyên môn, không có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến. Những người lãnh đạo trực tuyến chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động và được quyền quyết định trong đơn vị mình phụ trách.

**NẾU CÁC CƠ CẤU TRÊN CÓ
THÊM NGƯỜI/ BỘ PHẬN HỖ
TRỢ/ THAM MƯU/ TƯ VẤN THÌ
CƠ CẤU SẼ + THAM MƯU.**

VÍ DỤ: MA TRẬN – THAM MƯU



CÁC BƯỚC XÁC ĐỊNH CƠ CẤU TỔ CHỨC

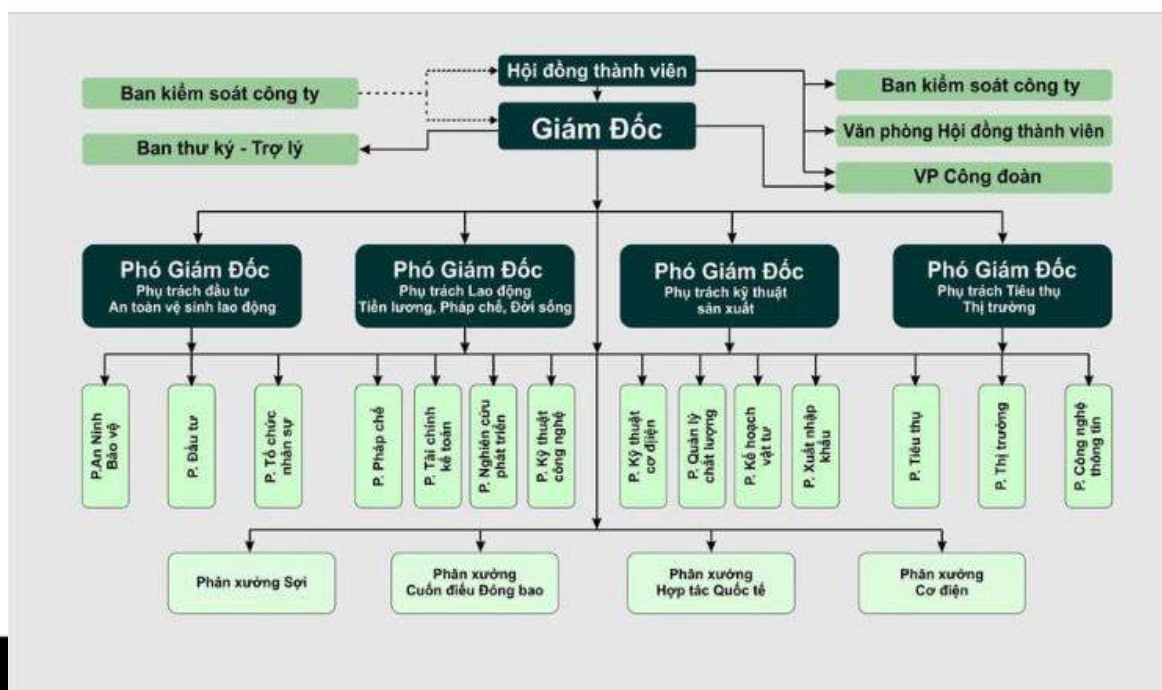
CÁCH LÀM PHỔ BIẾN: SỬ DỤNG THAM CHIẾU CỦA NGÀNH RỒI ÁP VÀO TỔ CHỨC



CÁCH LÀM PHỔ BIẾN

 Chào a,c hiện cty e đang mở rộng nhà xưởng , sếp yc tham khảo 1 số cơ cấu tổ chức để xây dựng mô hình. Nhưng e lên mạng tìm thì sơ đồ tổ chức rất ít có , hoặc k đầy đủ. A,c nào có hỗ trợ giúp e với ạ, cảm ơn rất nhiều

Hình sơ đồ bên dưới e làm nhưng sếp vẫn k chịu . Sếp yêu cầu cần có đầy đủ từ cấp phân xưởng trở xuống (ví dụ Quản đốc -> Tổ trưởng -> công nhân)



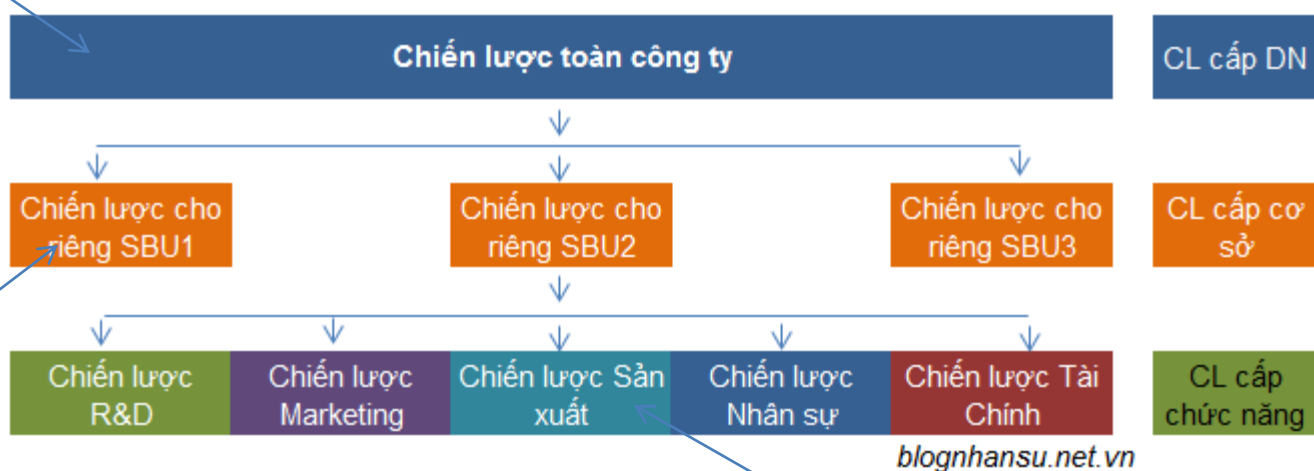
- BƯỚC 1 - LÀM RÕ VÀ PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
- BƯỚC 2 - XÁC ĐỊNH ĐƯỢC CHUỖI GIÁ TRỊ, DÒNG CHẢY KINH DOANH CỦA DN
- BƯỚC 3 - XÁC ĐỊNH SƠ ĐỒ TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP
- BƯỚC 4 – ƯỚC TÍNH TÍNH BIÊN

BƯỚC 1 - LÀM RÕ VÀ PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

NỘI DUNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TRONG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

- Phân tích SWOT
- Phương án chiến lược tổng thể

Một bản chiến lược kinh doanh trong thương mại điện tử có:



- Chiến lược SBU:

- + Chiến lược nghiên cứu sản phẩm
- + Chiến lược thương hiệu
- + Chiến lược thị trường
- + Chiến lược cạnh tranh

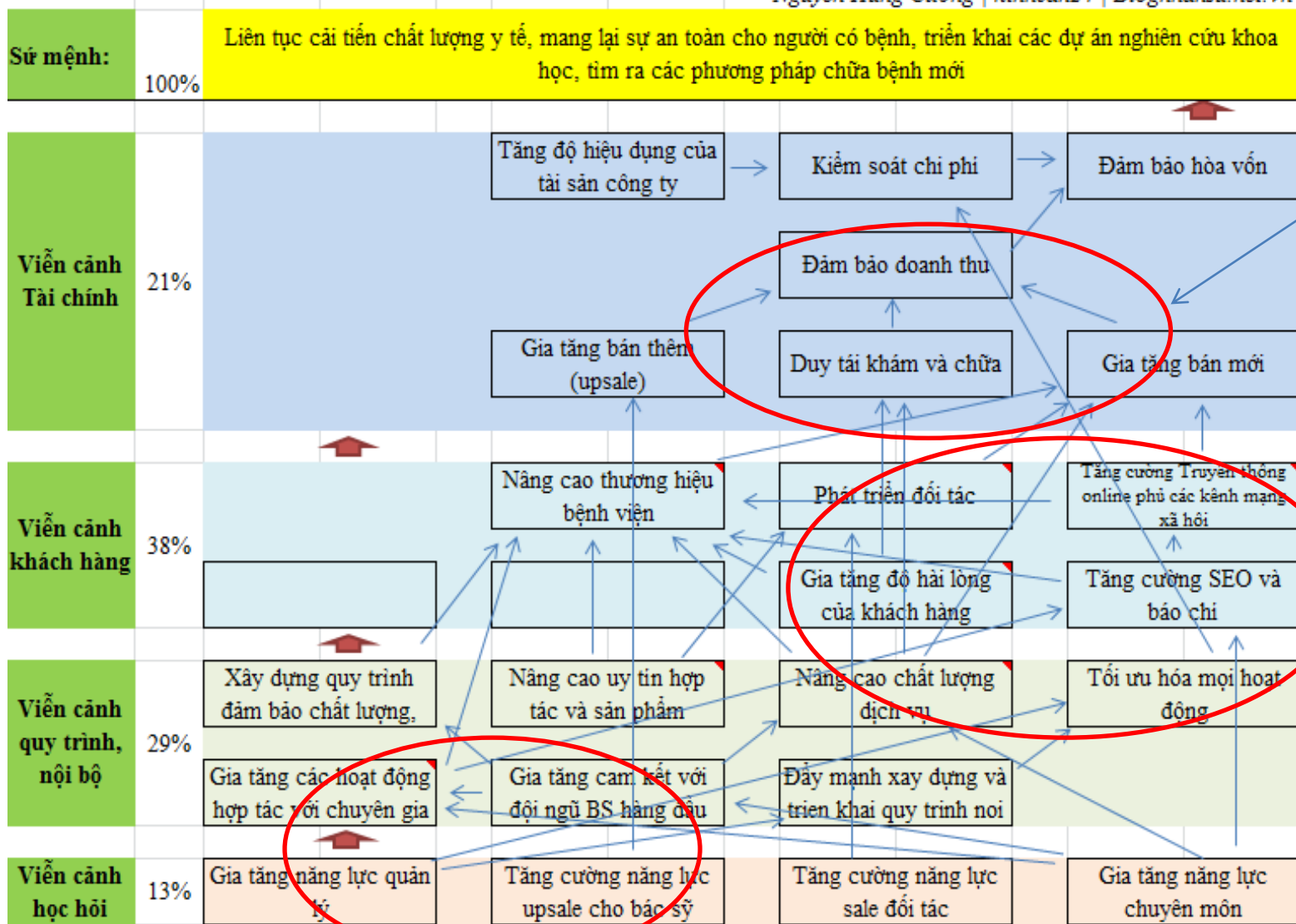
- Chiến lược chức năng:

- + Chiến lược công nghệ
- + Chiến lược sản xuất
- + Chiến lược nhân sự
- + Chiến lược vận hành
- + Chiến lược cung ứng

...

BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC 2021

Nguyễn Hùng Cường | kinhcan24 | Blognhansu.net.vn



Bán hàng

Marketing

BƯỚC 2 - SAU KHI LÀM RÕ CHIẾN LƯỢC, CẦN XÁC ĐỊNH ĐƯỢC CHUỖI GIÁ TRỊ, DÒNG CHẢY KINH DOANH CỦA DN

Các hoạt động chính:

Hậu cần
hướng vào

Sản xuất

Hậu cần
hướng ra

Marketing
và bán
hàng

Dịch vụ sau
bán hàng

Các hoạt động hỗ trợ:

Xây dựng cơ sở hạ tầng

Quản lý nguồn nhân lực

Hệ thống thông tin

Phát triển công nghệ

XÁC ĐỊNH TÊN BỘ PHẬN THÔNG QUA CHUỖI GIÁ TRỊ

Nguyễn Hùng Cường | Blognhansu.net.vn | kinhcan24

CHUỖI GIÁ TRỊ			CÁC HOẠT ĐỘNG CHÍNH								TÊN BỘ PHẬN HỖ TRỢ	
			Đầu vào	Vận hành						Đầu ra		
						Khám bệnh		Điều trị				
			Marketing	Làm thủ tục	Tiếp nhận bệnh nhân	Nam học	Hiếm muộn	Nam học	Hiếm muộn	Thanh toán	Chăm sóc sau bán	
CÁC HOẠT ĐỘNG HỖ TRỢ	Tài chính	Quản lý dòng tiền										Kế toán
		Quản lý quỹ										Kế toán
		Lập báo cáo tài chính										Kế toán
	Cơ sở vật chất	Đưa đón bệnh nhân và người nhà										HCNS
		Bảo vệ an ninh										HCNS
		Bảo trì trang thiết bị										Kỹ thuật
		Dọn dẹp vệ sinh										HCNS
		Mua sắm trang thiết bị, công cụ dụng cụ										BGD
		Hậu cần ăn uống										HCNS
	Công nghệ	Quản lý thông tin										CNTT
		Duy trì các phần mềm										CNTT
		Lên chiến lược và kế hoạch										Kế hoạch tổng

BƯỚC 3 - XÁC ĐỊNH SƠ ĐỒ TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP

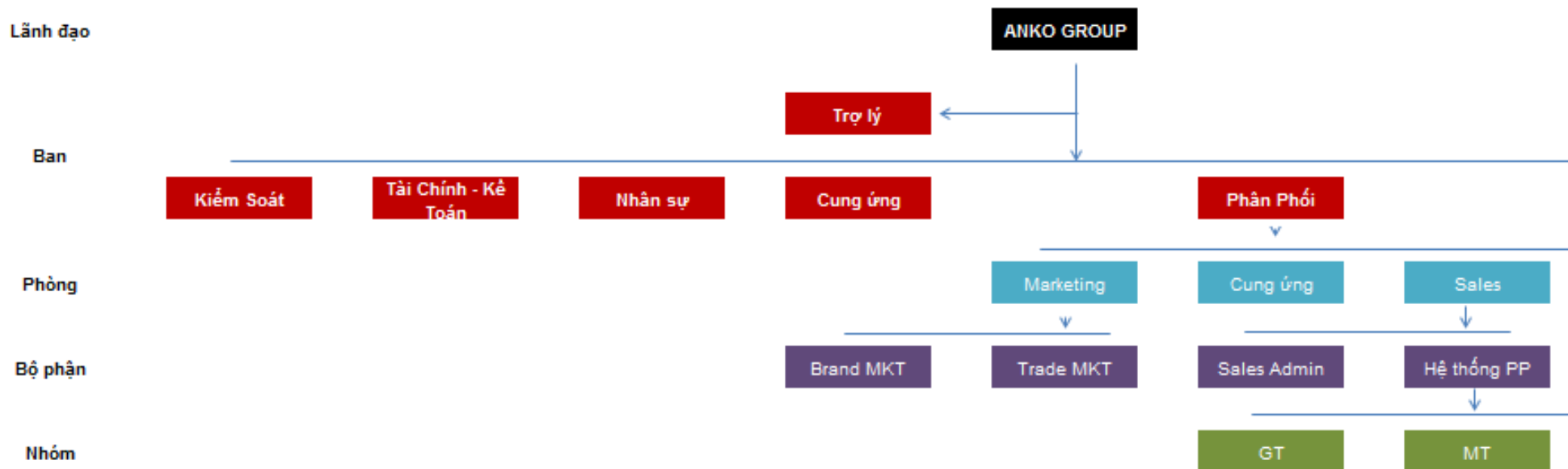
SƠ ĐỒ TỔ CHỨC



Sơ đồ tổ chức là bản đồ sắp xếp các tổ chức để giúp tổ chức vận hành phù hợp với định hướng cơ cấu tổ chức

Chiến lược vận hành thường có 2 loại: độc lập hoặc phụ thuộc.

MÔ HÌNH 1: VẬN HÀNH PHỤ THUỘC
Các công ty con chỉ là một ban



- **PHÂN LỚP (TẦM HẠNH QUẢN LÝ): 7 – 1 ĐỂ XÁC ĐỊNH SỐ PHÒNG BAN**
- **THÔNG NHẤT: HỢP LOGIC, PHÙ HỢP CHIẾN LƯỢC**
- **TỐI ƯU: PHÙ HỢP ĐỊNH BIÊN VÀ NGUYÊN TẮC PHÂN LỚP**
- **TÍNH HIỆU QUẢ: THỰC HIỆN ĐƯỢC MỤC TIÊU VỚI CHI PHÍ NHỎ NHẤT**

BƯỚC 4 – ƯỚC TÍNH ĐỊNH BIÊN NHÂN SỰ

KC24		ƯỚC TÍNH ĐỊNH BIÊN NHÂN SỰ						
		Thời điểm:						
STT	PHÒNG BAN	VỊ TRÍ	ĐỊNH BIÊN	HIỆN CÓ	THỪA	THIẾU	GHI CHÚ	KÝ XÁC NHẬN
1	Phụng sự	Quản lý	0	0				
		Nhân viên	1	1				
		Partime	1	1				
	Chăm sóc	Quản lý	0	0				
		Nhân viên	1	1				
		Partime	1	1				
	Xây dựng	Quản lý	0	0				
		Nhân viên	3	2		1		
		Partime	3	3				
	Duy trì		0	0				
	BGD		1	1				
TỔNG CỘNG			11	10				
					TRƯỞNG BAN NHÂN SỰ			

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Nhà khách TW Tuần Châu là một khách sạn do nhà nước quản lý. Nhà khách cũ là 1 khách sạn có 44 phòng, 1 nhà ăn với sức chứa 200 chỗ. Tuy nhiên do nhu cầu mở rộng kinh doanh nên khách sạn cũ này bị đập đi, chỉ giữ lại 2 toà nhà với tổng 26 phòng và xây thêm 1 khách sạn mới gồm 7 tầng với 100 phòng nghỉ, 1 hội trường có sức chứa 500 người làm nhà ăn, 1 bể bơi, 1 khu tập thể hình, 1 khu spa.

Biết khách sạn cũ có 30 nhân viên gồm 1 GĐ, 1 PGĐ, 2 kế toán, 3 lễ tân, 11 nhân viên nhà ăn (5 nhân viên bếp, 6 nhân viên bàn), 7 nhân viên buồng, 6 nhân viên bảo vệ và 2 nhân viên vệ sinh.

Ban GĐ nhà khách đang bối rối vì tháng 9 này khách sạn mới đi vào vận hành mà hiện tại nhà khách đang chưa biết cơ cấu lại tổ chức của khách sạn như thế nào.

1 nhân viên buồng phụ trách 10 buồng/ca 8 tiếng
1 nhân viên nhà ăn phụ trách 24 khách/ bữa ăn

Bạn hãy giúp ban GĐ:

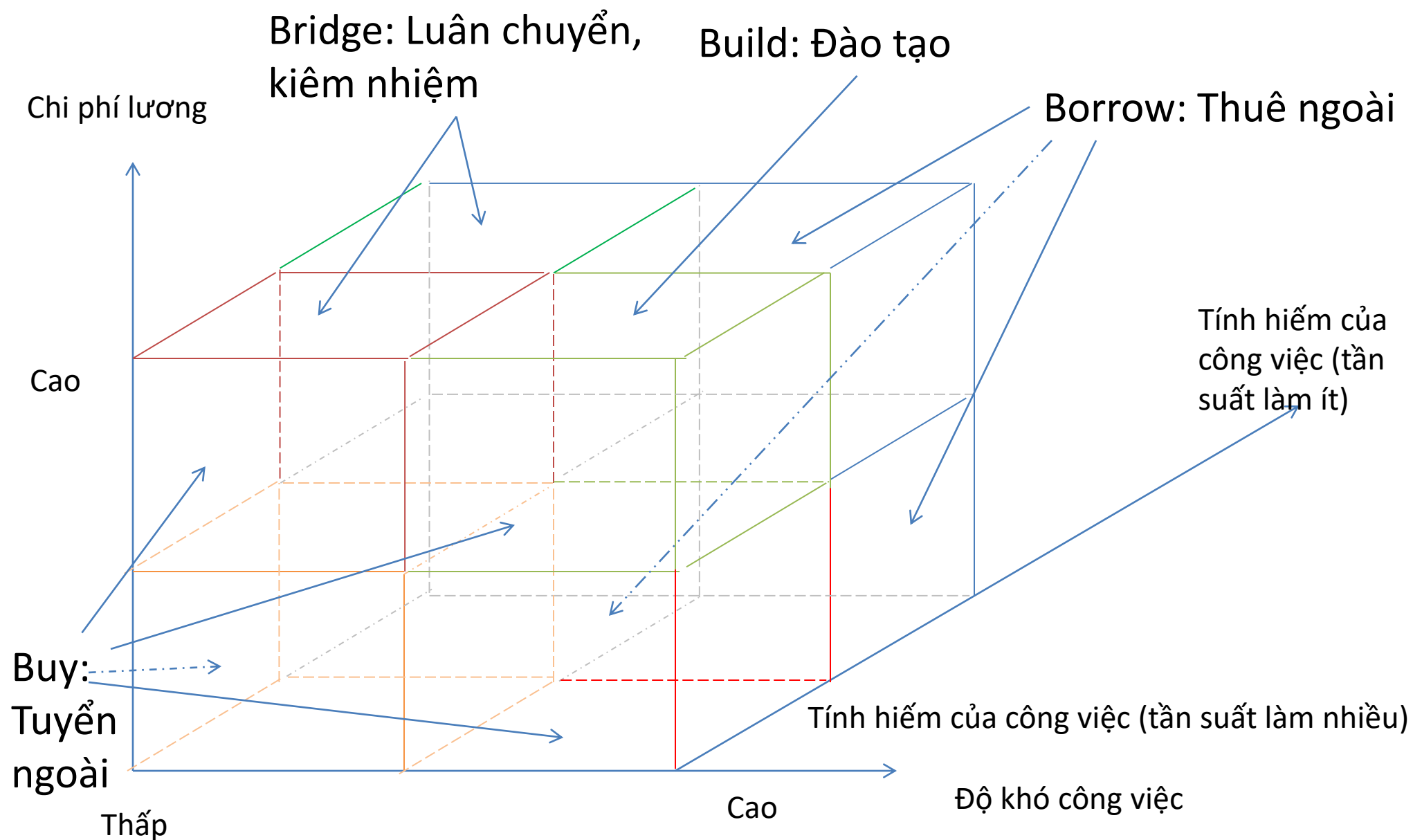
1. Có cần cơ cấu tổ chức lại cơ cấu tổ chức của khách sạn mới?
2. Ks cần tuyển thêm bao nhiêu người? Ở những vị trí cụ thể nào?
3. Đề xuất phương án để ks có đủ nhân lực làm việc trong tháng 9

**Tiếp theo trong việc
xác định chiến lược
nhân sự là xác định
chiến lược từng
module
Tuyển – Dạy – Dùng –
Giữ - Thải**

1. TUYỂN CHỌN – TUYỂN MỘ



CHIẾN LƯỢC TUYỂN DỤNG



Tuyển dụng nhân tài từ bên ngoài – Buy:

Lợi ích:

- Doanh nghiệp có thể bổ sung những kỹ năng và kinh nghiệm đang thiếu.
- Thổi làn gió mới vào doanh nghiệp, có thể đưa ra được nhiều khía cạnh khác và quan điểm mới mẻ.

Nhược điểm:

- Chi phí tốn kém
- Người mới có thể không thích ứng được hoặc không biết gì về văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp đó.





Tuyển dụng nhân tài từ bên ngoài – Buy:

- Ngắn hạn:
 - + Vị trí dễ tuyển: Xúc tiến quảng bá tuyển dụng.
 - + vị trí khó tuyển: Sử dụng dịch vụ hoặc tự “hunt” (thu hút từ đối thủ hoặc nguồn khó tuyển)
- Dài hạn:
 - + Xây dựng thương hiệu tuyển dụng.
 - + Tạo nguồn ứng viên bằng mối quan hệ và data ứng viên.

Đào tạo phát triển từ nội bộ – Build:

Lợi ích:

- Ít tốn kém hơn so với việc tuyển dụng thêm nhân viên mới hay thuê chuyên viên dịch vụ từ bên ngoài.
- Tạo cơ hội cho nhân viên được thăng tiến trong nghề. Đồng thời, tạo tác động tích cực đến mối quan hệ giữa nhân viên và doanh nghiệp.
- Nhân viên sẽ phù hợp với văn hóa vì đã gắn bó từ trước

Nhược điểm:

- Sẽ tốn thời gian và thực hiện lâu dài, đôi khi kết quả nhận được không như mong đợi.



Thuê ngoài nhân sự - Borrow:

Lợi ích:

- Các nguồn lực được sử dụng hợp lý
- Sử dụng để thu hút chuyên gia.
- Giữ được hòa khí giữa người mới và cũ.
- Doanh nghiệp luôn có những người lành nghề, kinh nghiệm đa dạng và sẵn sàng làm việc khi được yêu cầu

Nhược điểm:

- Tồn kém kinh phí.





Điều chuyển, kiêm nhiệm nội bộ – Bridge:

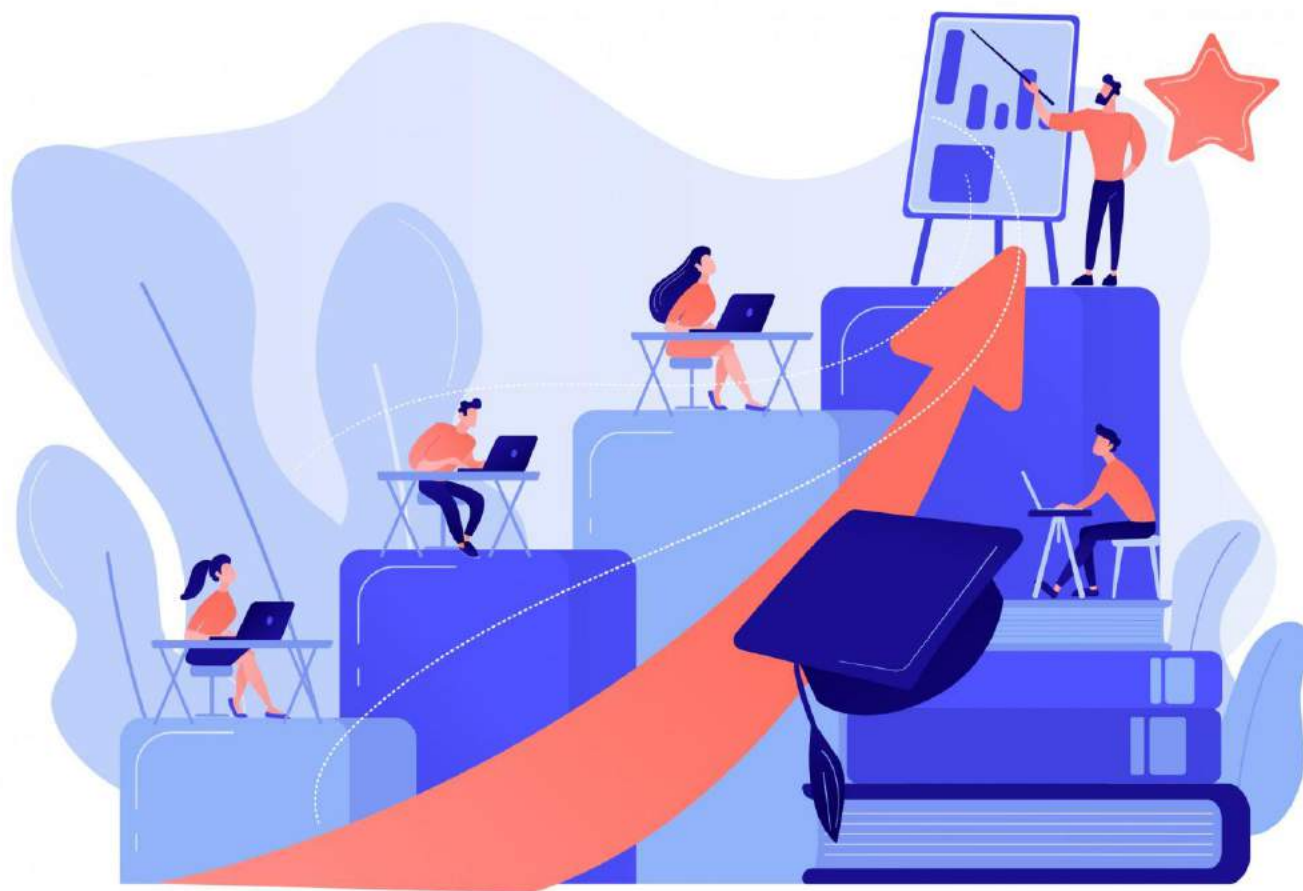
Lợi ích:

- Ít tốn kém
- Nhanh.
- Nhân viên sẽ phù hợp với văn hóa vì đã gắn bó từ trước

Nhược điểm:

- Nhân viên có thể sẽ phản ứng

2. ĐÀO TẠO – PHÁT TRIỂN

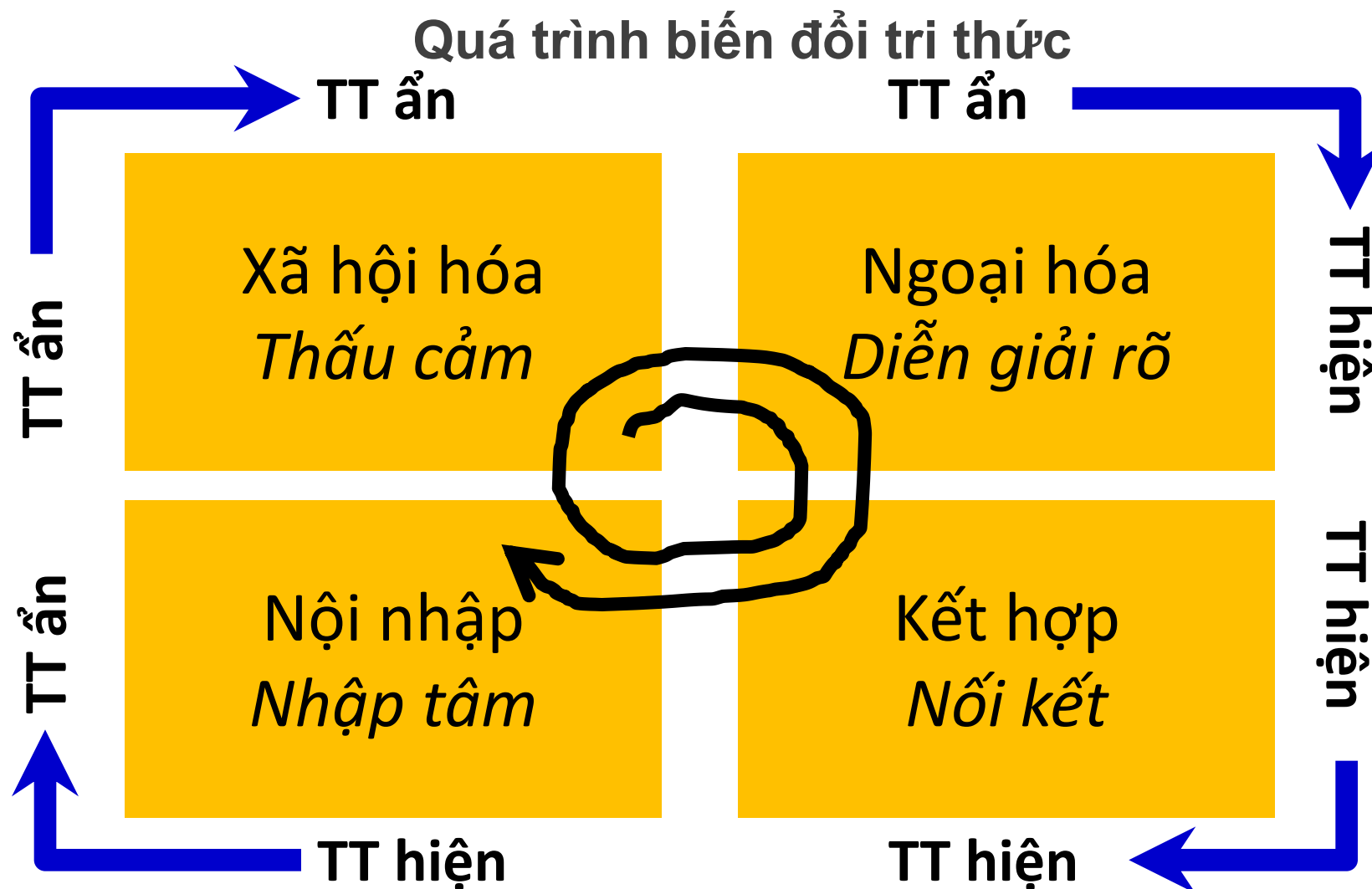


**Chiến lược cao nhất
của đào tạo là
Quản trị tri thức**

Quản trị tri thức là tất cả các hoạt động để quản lý, kiểm soát, đánh giá lưu trữ ... tri thức (kinh nghiệm, kiến thức, kỹ năng), chuyển hóa các tri thức ẩn (tri thức, kinh nghiệm của từng cá nhân) thành tri thức hiện (tri thức tập thể, sách vở ...) và ngược lại biến tri thức hiện thành tri thức ẩn.



CHIẾN LƯỢC ĐÀO TẠO – QUẢN TRỊ TRI THỨC



Nguồn: *The knowledge creating company*, I. Nonaka and H. Takeuchi

Đề phòng rủi ro mất người trong Nhân sự

Biến tổ chức thành trường tồn do cá nhân, nhóm và tổ chức trở nên

Tự lực tốt hơn

Chủ động hơn

Hợp tác tốt hơn

Đột phá mạnh hơn

**Chiến lược đào tạo
thấp hơn là
Quản trị năng lực
(là một phần của
quản trị tri thức)**

ĐỊNH NGHĨA PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC

Phát triển Tổ chức là một ứng dụng kiến thức khoa học hành vi toàn **hệ thống** để cải thiện và tăng cường có **kế hoạch** các chiến lược, cơ cấu và tiến trình để dẫn đến **hiệu quả** của tổ chức.

(Cummings & Worley, 1997)

Phát triển tổ chức là một quá trình **thay đổi**, một chiến lược giáo dục phức tạp có xu hướng làm thay đổi niềm tin, thái độ, tiêu chuẩn và kết cấu của tổ chức để thích nghi tốt hơn với công nghệ, thị trường, thách thức mới và **tốc độ thay đổi** chóng mặt của tổ chức.

(Bennis, 1969)

Phát triển tổ chức là một quá trình **thay đổi hệ thống** có **kế hoạch** với nỗ lực khiến tổ chức hoạt động **hiệu quả** hơn để đạt được mục tiêu trong ngắn và dài hạn.

(French, Bell, and Zawacki, 1989)

~~Phát triển tổ chức là sự~~
THAY ĐỔI có **HỆ THỐNG**
và có **KẾ HOẠCH** khiến tổ
chức hoạt động **HIỆU QUẢ**
hơn để đạt được mục tiêu
~~của tổ chức.~~

Tại sao cần Phát triển tổ chức?

CHỦ ĐỘNG

Thay đổi hay là mất cơ hội?

- Cấp độ tổ chức: Giữ thế cân bằng và phát triển bền vững;
- Cấp độ cá nhân: Tạo ra cơ hội để làm phong phú con đường sự nghiệp và cuộc sống.



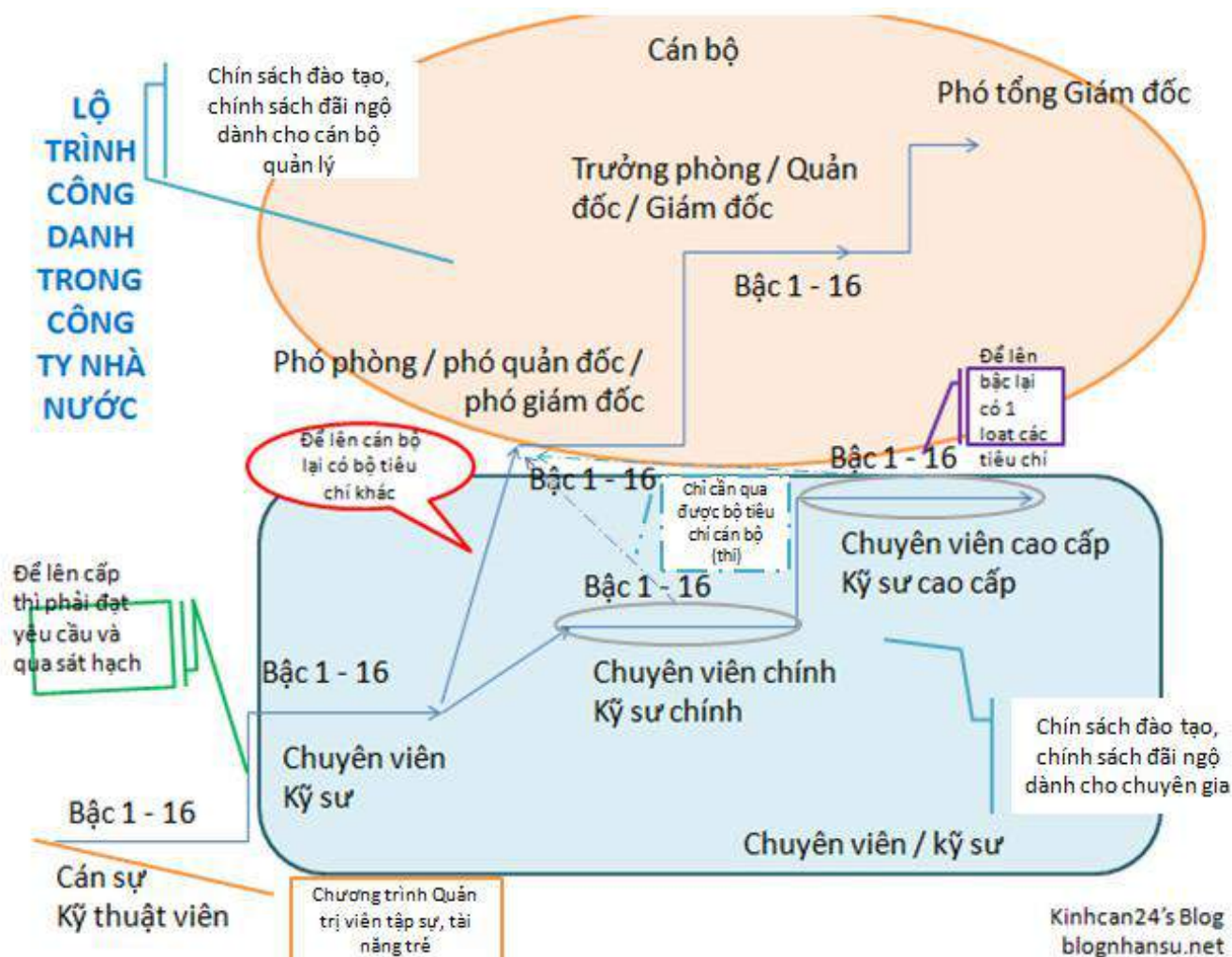
BỊ ĐỘNG

Thay đổi hay là chết?

- Cạnh tranh **sinh tồn**;
- **Đối phó** với sự cố phát sinh.



Quản trị năng lực giúp tạo ra lộ trình nghề nghiệp cho nhân viên



The diagram illustrates a career progression matrix for a digital marketing company, organized into three main functional areas: Leadership (Lãnh đạo), Management (Quản lý), and Staff (Nhân viên). The matrix is structured by job levels (Fresher Level 1 to Sup Professional Level 5) and functional categories.

Leadership (Lãnh đạo):

- CEO:** The highest level, corresponding to Fresher Level 1.
- Vice President (PGĐ):** Corresponds to Junior Level 2.
- CMO level 1:** Corresponds to Executive Level 3.
- CMO level 2:** Corresponds to Professional Level 4.

Management (Quản lý):

- Marketing Manager level 1:** Corresponds to Executive Level 3.
- Marketing Manager level 2:** Corresponds to Professional Level 4.
- Marketing Manager level 3:** Corresponds to Sup Professional Level 5.
- Quản lý SEO level 1:** Corresponds to Executive Level 3.
- Quản lý SEO level 2:** Corresponds to Professional Level 4.
- Quản lý SEO level 3:** Corresponds to Sup Professional Level 5.
- Admin Community level 1:** Corresponds to Executive Level 3.
- Admin Community level 2:** Corresponds to Professional Level 4.
- Admin Community level 3:** Corresponds to Sup Professional Level 5.

Staff (Nhân viên):

- KOL (Tur vãn level 1):** Corresponds to Executive Level 3.
- Trợ lý tư vãn (Tur vãn level 2):** Corresponds to Professional Level 4.
- Chuyên gia đào tạo (Tur vãn level 3):** Corresponds to Sup Professional Level 5.
- Chuyên gia tư vãn (Tur vãn level 4):** Corresponds to Sup Professional Level 5.
- Chuyên gia tư vãn cao cấp (Tur vãn level 5):** Corresponds to Sup Professional Level 5.
- Social level 1:** Corresponds to Executive Level 3.
- Supervisor (Social level 2):** Corresponds to Professional Level 4.
- Digital (Performance level 2):** Corresponds to Sup Professional Level 5.
- SEO (content level 2):** Corresponds to Professional Level 4.
- AIO (tối ưu AI - content level 3):** Corresponds to Sup Professional Level 5.

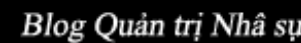
Functional Categories:

- Lãnh đạo cộng đồng (Community Leadership):** Includes CEO, Vice President (PGĐ), and CMO levels.
- Quản lý phòng Xd cộng đồng (Community Management):** Includes Marketing Manager levels and Admin Community levels.
- Trưởng nhóm Xd cộng đồng (Community Group Head):** Includes KOL, Trợ lý tư vãn, and Chuyên gia đào tạo.
- Xây dựng cộng đồng (Community Building):** Includes Social, Performance, and Content levels.

Job Levels:

- Fresher Level 1:** The starting point for all roles.
- Junior Level 2:** The next level of progression.
- Executive Level 3:** The level of a Marketing Manager or Admin Community level 1.
- Professional Level 4:** The level of a Marketing Manager level 2 or Admin Community level 2.
- Sup Professional Level 5:** The highest level, achieved by Marketing Manager level 3, Admin Community level 3, or various specialist roles.

**Chiến lược đào tạo
thấp hơn là
các chiến thuật đào tạo
gắn với từng nhóm
nhân viên**



Hiệu suất (Kết quả công việc đạt được):

- Hiệu suất công việc thấp: nhân viên không phù hợp với yêu cầu công việc và không đạt chỉ tiêu cá nhân.
- Hiệu suất công việc trung bình: nhân viên đáp ứng với một phần công việc và chỉ tiêu cá nhân
- Hiệu suất công việc cao: nhân viên đáp ứng tất cả yêu cầu của công việc và chỉ tiêu cá nhân

Năng lực (Là các thuộc tính bên trong con người giúp hoàn thành công việc):

- Năng lực thấp: Năng lực cá nhân không đáp ứng yêu cầu công việc hoặc thiếu động lực trong công việc.
- Năng lực trung bình: Năng lực đáp ứng chuyên môn cần được bồi dưỡng thêm
- Năng lực cao: Năng lực tốt ngoài sự mong đợi của công ty về vị trí công việc, trách nhiệm, sự nhiệt tình của họ và luôn sẵn sàng cho một vị trí cao hơn

Gắn kết với tổ chức (Sự sẵn sàng tham gia vào các công việc chung và thời gian gắn bó với tổ chức):

- Gắn kết thấp: Không hoặc ít tham gia với công việc chung của tổ chức, thời gian gắn bó ít.
- Gắn kết trung bình: Có tham gia với công việc chung của tổ chức nhưng ở mức vừa phải.
- Gắn kết cao: Luôn và sẵn sàng tham gia với các công việc chung.

CHIẾN LƯỢC ĐÀO TẠO – CÁN BỘ KẾ THỪA, CÁN BỘ NGUỒN, KẾ CẬN

Chương trình, chính sách cán bộ nguồn, cán bộ kế cận, kế thừa là 1 đoạn trong lộ trình công danh.



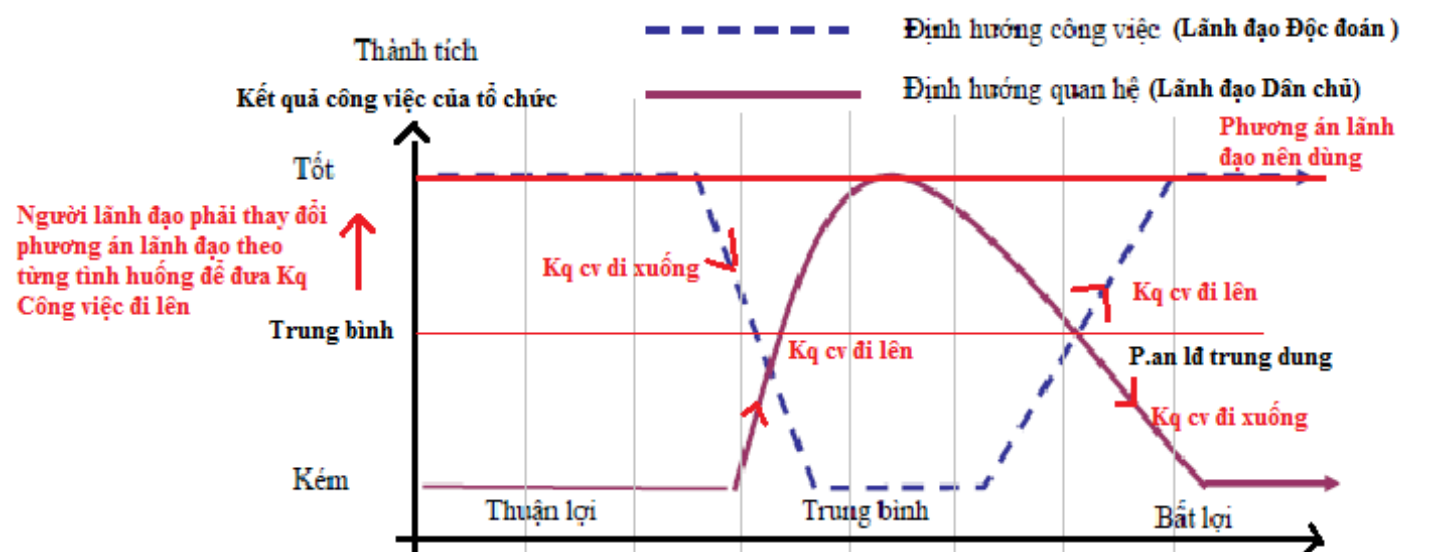
3. QUẢN LÝ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC



CHIẾN LƯỢC LÃNH ĐẠO THEO TÌNH HUỐNG TỔ CHỨC

MỐI QUAN HỆ GIỮA KẾT QUẢ CÔNG VIỆC VỚI CÁCH THỨC LÃNH ĐẠO VỚI BỐI CẢNH CỦA ĐƠN VỊ

Blognhansu.net.vn



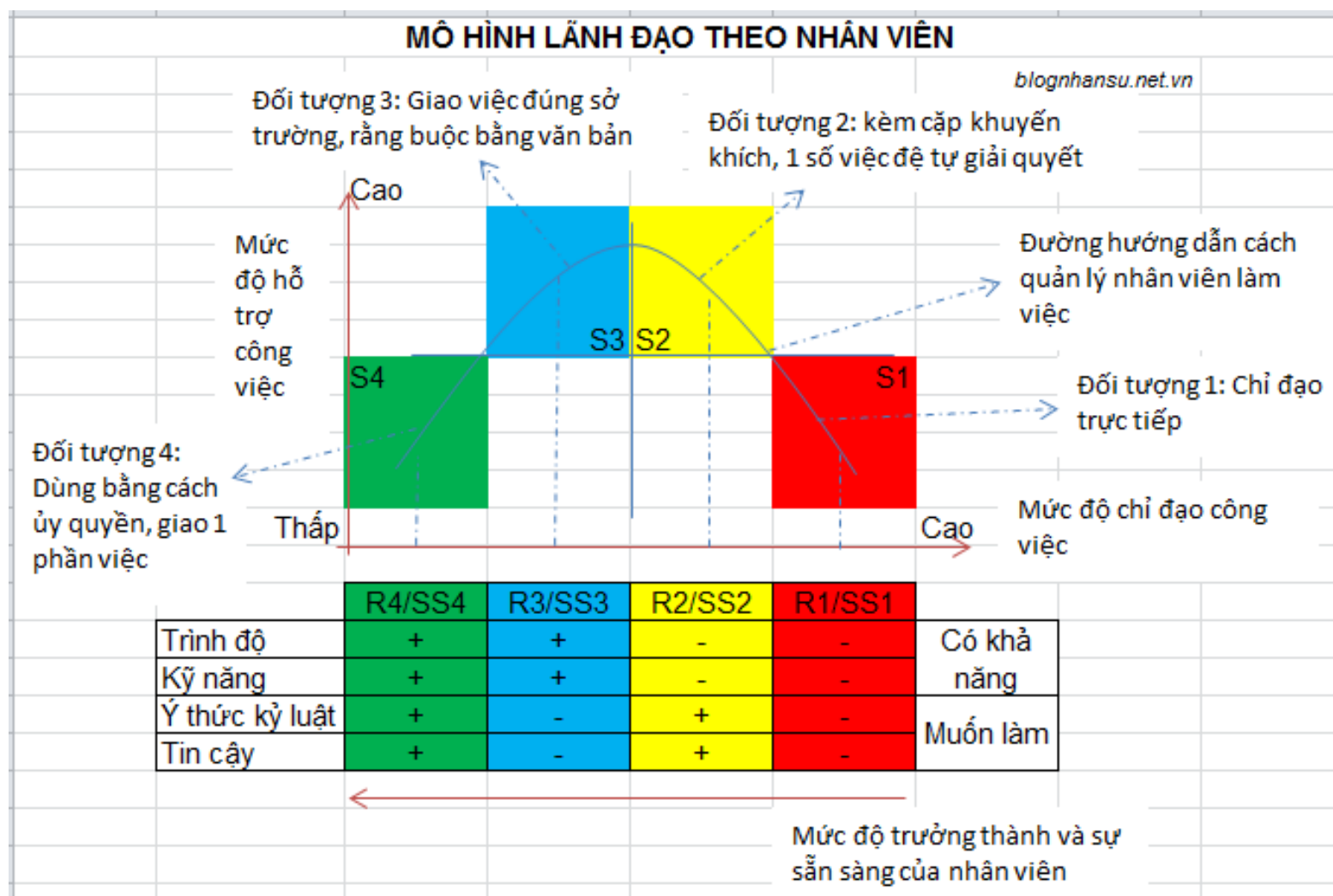
Loại	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	Tình huống Bối cảnh
Quan hệ lãnh đạo-thành viên	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Kém	Kém	Kém	Kém	
Cấu trúc công việc	Cao	Cao	Thấp	Thấp	Cao	Cao	Thấp	Thấp	
Quyền lực vị trí	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu	

CHIẾN LƯỢC LÃNH ĐẠO THEO TÌNH HUỐNG TỔ CHỨC

GIẢI PHÁP ĐỂ ĐẠT KẾT QUẢ CÔNG VIỆC TỐT						
Tình huống				Phong cách lãnh đạo thực tế	Phong cách lãnh đạo cần điều chỉnh hướng tới	KQ công việc sẽ đạt được nếu điều chỉnh
Quyền lực của vị trí lãnh đạo	Cấu trúc công việc	Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên				
M	Chặt chẽ	T	1	DC	DD	Tốt
Y		T	2	DC	DD	Tốt
M	Không chặt chẽ	T	3	DC	DD	Tốt
Y		T	4	DC	DC kết hợp DD	Đi lên hoặc hạn chế đi xuống
M	Chặt chẽ	X	5	DD hoặc chưa có	DC	Tốt
Y		X	6	DD hoặc chưa có	DC kết hợp DD	Đi lên hoặc hạn chế đi xuống
M	Không chặt chẽ	X	7	DD hoặc chưa có	DC kết hợp DD	Đi lên hoặc hạn chế đi xuống
Y		X	8	DD hoặc chưa có	DD	Tốt

DC: Dân chủ - định hướng con người, mối quan hệ
DD: Độc đoán - định hướng công việc, nhiệm vụ
M: Mạnh
Y: Yếu
T: Tốt
X: Xấu

CHIẾN LƯỢC LÃNH ĐẠO THEO NHÂN VIÊN



**Cùng với
chiến lược lãnh đạo
là chiến lược hiệu suất**

**CHIẾN LƯỢC HIỆU SUẤT LÀ TẬP HỢP
CÁC Ý TƯỞNG, ĐỊNH HƯỚNG ĐỂ
QUẢN TRỊ HIỆU QUẢ CHIẾN LƯỢC VÀ
HIỆU SUẤT CÔNG VIỆC**

ỨNG DỤNG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀ HIỆU SUẤT THEO MÔ HÌNH BSCvsKPI

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC THEO MÔ HÌNH BSC LÀ ÁP DỤNG QUAN ĐIỂM CÂN BẰNG 4 KHÍA CẠNH ĐỂ:

- 1. THIẾT LẬP BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC**
- 2. TRIỂN KHAI CÁC CÔNG CỤ THEO DÕI THỰC THI CHIẾN LƯỢC VÀ HIỆU SUẤT (BSC - KPI)**

VD: THẺ ĐIỂM VỚI CÁC THƯỚC ĐO MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC TRÊN 4 VIỄN CẢNH CỦA CÔNG TY

BẢNG GIAO MỤC TIÊU HOẠT ĐỘNG TOÀN CÔNG TY NĂM 2017

(Ban hành theo quyết định số 01/HĐQT ngày 31 / 12 / 2016)

Stt	Viễn cảnh BSC	Ký hiệu	Mục tiêu	Trọng số		Thước đo, đơn vị tính	KPI		Tần suất kiểm soát	Công cụ đo lường/Nguồn chứng minh	Chỉ đạo thực hiện	Phân bổ mục tiêu Công ty cho các Đơn vị theo chức năng, nhiệm vụ của Đơn vị			
				Nhóm	Thành h		Tham chiếu	Chỉ tiêu				Phòng KD	Phòng Marketing	Phòng Sản Phẩm	Phòng Nhân sự
I	Tài chính	F1	Tổng thu nhập	40%	60%	Triệu			Hàng tháng	Báo cáo kinh doanh	BGĐ	C	T	H	
									Hàng tháng	Báo cáo kinh doanh	BGĐ	C	T	H	
	F2		Tăng lợi nhuận	40%		Triệu		1	Hàng tháng	Báo cáo kinh doanh	BGĐ	C	T	H	
									Nửa năm	Báo cáo tài chính	BGĐ	C	T	H	
					100%										
II	Khách hàng	C1	Mở lớp Offline	30%	50%	Học viên		6	2 tháng	Báo cáo khóa học	BGĐ		C		
								5	2 tháng	Báo cáo khóa học	BGĐ		C		
	C2		Tổ chức Offline	50%		Hoạt động		4	2 tháng	Báo cáo hoạt động cộng đồng	BGĐ		C		
								2	Hàng quý	Báo cáo hoạt động cộng đồng	BGĐ		C		
					100%										
III	Hoạt động Quy trình	P1	Xuất bản sách	20%	50%	quyển		2	Nửa năm	Báo cáo kế hoạch dự án xuất bản sách	BGĐ			C	
		P2	Hoàn thiện thư viện iStartup		50%	bộ		10	Nửa năm	Báo cáo kế hoạch dự án iStartup	BGĐ			C	
					100%										
IV	Học hỏi - Phát triển	L1	Tăng cường năng lực marketing	10%	100%	người		1	Nửa năm	Báo cáo nhân sự	BGĐ		T		C
					100%										
Tổng				100%											

VÍ DỤ THẺ KPI VỊ TRÍ

C (Chịu trách nhiệm chính), 1 (tham gia trực tiếp vào công việc hoạt động), H (hỗ trợ)										
Stt	Ký hiệu		Mục tiêu	Trọng số		Tiêu chí/ tên KPI	KPI năm		Thước đo, đơn vị tính	Tần suất kiểm soát
	Nhóm	Thành phần		Nhóm	Thành phần		Tham chiếu	Chỉ tiêu		
	L14	L141	Tổng số buổi đào tạo nội bộ	10%	100,0%	Tổng số buổi đào tạo nội bộ của phòng QC		120	buổi	Tháng
	M1	M11	Nhận hàng hóa từ kho bán thành phẩm	20%	70%	Số lượng sản phẩm/ ngày		125000	sản phẩm	Tháng
		M13			30%	Số lượng mẫu/ ngày	5	8	mẫu	Tháng
	M2	M21	Kiểm tra phân loại chất lượng sản phẩm	40%	30%	Tổng số lần phân loại mẫu		1584	lần	Tháng
		M23			10%	Thời gian trung bình/ 1 lần phân loại mẫu		4	h	Tháng
		M25			20%	Tỉ lệ lọt lỗi/ tổng số món kiểm tra	1%	1	%	Tháng
		M26			30%	Tổng số món được kiểm tra/ 1 lần		78,9141	sản phẩm	Tháng
		M291			10%	Tỉ lệ lỗi trả nhầm	1%	1	%	Tháng
	M3	M31	Bàn giao sản phẩm sau kiểm tra và hậu kiểm	10%	40%	Tổng số hồ sơ/ số lần kiểm tra		5	hồ sơ	Tháng
		M33			60%	Số lỗi sản phẩm không đạt do KCS (kiểm tra xác suất)		0	lỗi	Tháng
	M4	M41	Quản lý trang thiết bị QC	10%	40%	Tổng số lần bảo dưỡng		12	lần	Tháng
		M42			30%	Số lần ktra ko đúng theo checklist		0	lần	Tháng
		M43			30%	Tổng số lần bảo trì		2	lần	Quý
	M5	M51	Hoàn nhiệm vụ của bộ phận	10%	100%	Tỷ lệ hoàn thành công việc của bộ phận		100	%	Tháng
	Tổng			100%						

4. TRẢ LƯƠNG – THU NHẬP



**Chiến lược module Giữ
là chiến lược đãi ngộ
theo mô hình lương 3P**

CHIẾN LƯỢC ĐÃI NGỘ 3P

Chiến lược đãi ngộ 3P là ý tưởng định hướng về đãi ngộ, cụ thể là sự kết hợp của tất cả các phúc lợi, đặc quyền, ưu đãi, hướng dẫn, quy trình, chương trình và các loại đãi ngộ khác mà người sử dụng lao động cung cấp cho người lao động của mình, cho phép doanh nghiệp cải thiện hiệu quả kinh doanh và đạt được kết quả mong muốn.



Chiến lược đãi ngộ 3P lấy chính sách lương 3P làm "linh hồn"



CẤU TẠO CHÍNH SÁCH LƯƠNG 3P

P1

- Trả lương cho vị trí (mức cơ bản cho người đảm nhận công việc ở thỏa mãn yêu cầu tuyển dụng thấp nhất)
- Giá trị công việc của các vị trí so sánh tương đối trong nội bộ tổ chức
- Đề xuất phân bổ QL: 60%

P2

- Trả lương cho năng lực của nhân sự thực hiện so với mức năng lực yêu cầu để thực hiện công việc đó
- Đánh giá (bằng test và từ Quản lý trực tiếp hoặc khách hàng/nhà cung cấp) và so với khung năng lực yêu cầu
- Đề xuất phân bổ QL: 30%

P3

- Trả lương hiệu quả công việc của nhân sự thực hiện
- Dựa vào hệ thống Mục tiêu KPI và kết quả kinh doanh nhân sự đạt được
- Đề xuất phân bổ QL: 10%

Chính sách lương cũ

Chia làm 2 phần

Lương cố định hàng tháng được nhận:

50%	50%
-----	-----

Ngoài lương cố định, Sale còn được nhận % Doanh số

P1	P2	KPI	% Doanh số
----	----	-----	------------

Phần 1 chính là P1 + P2 gộp vào
Phần 2 là lương hoàn thành chỉ số công việc

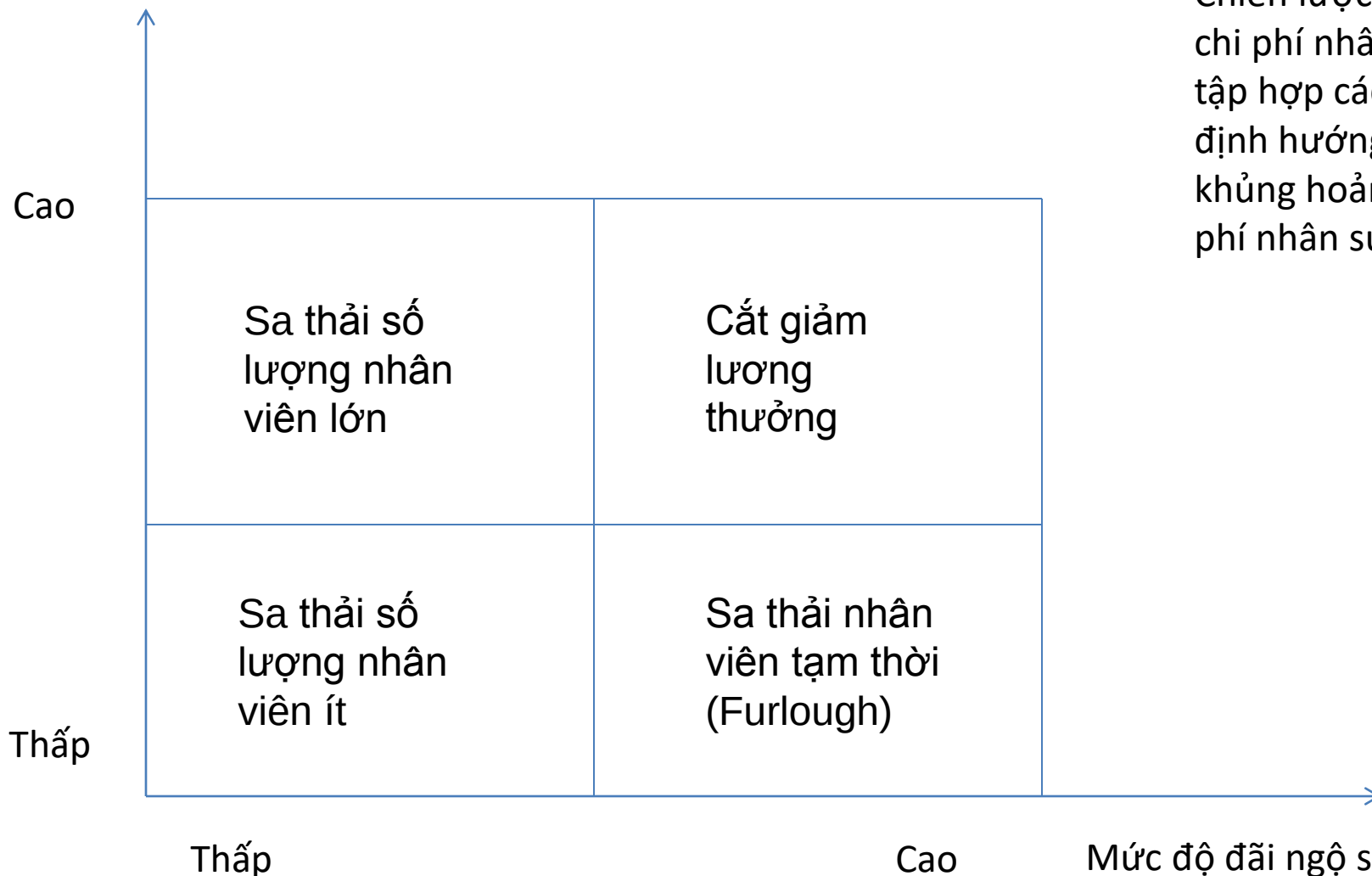
Chính sách lương 3p

5. QUAN HỆ LAO ĐỘNG



Mức độ khủng hoảng

Tỷ lệ chi phí/ doanh thu



Chiến lược cắt giảm chi phí nhân sự là tập hợp các ý tưởng, định hướng xử lý khủng hoảng do chi phí nhân sự tăng cao

Mức độ đối ngọ so với thị trường hoặc mức độ khan hiếm nhân lực

Cắt giảm lương:

Một phương án cắt giảm lương thường hợp lý phải bắt đầu từ thượng tầng, ở vị trí của CEO và các nhà lãnh đạo.

Sau đội ngũ lãnh đạo, các nhà quản lý và nhân viên sẽ là nhân tố bị cắt giảm tiếp theo. Dù đã được xoa dịu bởi pha “làm gương” chuẩn mực từ BOD, tuy nhiên trong vấn đề “miếng cơm manh áo”, nhân sự vẫn rất dễ nảy sinh tâm lý đổ kỵ, thậm chí là kèn cựa nhau khi cùng bị giảm trừ. Để hạn chế tâm lý này, hãy phân chia mức cắt giảm tỷ lệ thuận theo mức thu nhập và vị trí của họ.



Estée Lauder, hãng mỹ phẩm hàng đầu thế giới của Pháp đã phát ra thông báo cắt giảm lương thưởng trong tổ chức của mình như sau:

- Với CEO và hội đồng quản trị, mức cắt giảm sẽ ở ngưỡng tối đa – cụ thể là 50%.
- Các vị trí giám đốc, quản lý và nhân sự cao cấp, lần lượt sẽ bị cắt giảm 30% – 20% – 10%, lương thưởng.
- Trong khi đó, nhân sự phổ thông của công ty thì hoàn toàn không phải chịu bất cứ khoản cắt giảm nào.

Sa thải số lượng nhân viên lớn: Hãy tiến hành trong thời gian sớm nhất có thể – nhằm hạn chế những tin đồn, gây ảnh hưởng đến tâm lý cả người đi và người ở trong tổ chức. Doanh nghiệp cũng cần chủ động hướng dẫn cho các cấp quản lý trực tiếp an ủi, vận động hành lang trước cho những nhân viên bị sa thải 3 thông điệp:

- Nhận trách nhiệm về sự sa sút của công ty – nhấn mạnh quyết định này hoàn toàn không liên quan đến hiệu suất làm việc của nhân sự.
- Xin lỗi nhân sự vì giải pháp bất khả kháng này của doanh nghiệp, tuy nhiên phải khẳng định với họ đây là quyết định chính thức và không thể rút lại bằng bất cứ giá nào.
- Cảm ơn nhân sự vì những cống hiến cho tổ chức, đồng thời thông tin đầy đủ về các gói lợi ích và hỗ trợ dành cho họ sau khi bị sa thải.

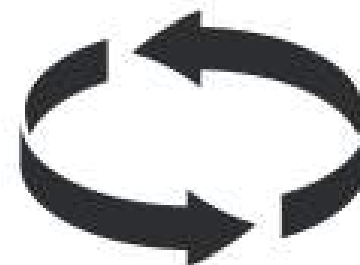
Sau khi nhờ cậy các nhà quản lý hoàn thành công tác tư tưởng, ban lãnh đạo doanh nghiệp cần tổ chức một buổi thông báo sa thải chính thức – được diễn ra minh bạch với toàn thể nhân viên. Hãy bày tỏ sự quan tâm và cảm thông nhất có thể đến với mỗi nhân sự, bằng những lời chia sẻ đứng trên góc độ đồng nghiệp, hơn là cấp trên trích thượng. Dù khó có thể chiều lòng được tất cả nhân viên trong tình huống này, tuy nhiên tinh thần thiện chí của ban lãnh đạo sẽ là tấm khiên bảo vệ hình ảnh của doanh nghiệp nếu khủng hoảng truyền thông có vô tình xảy ra.



Sephora – tập đoàn mỹ phẩm của Pháp là minh chứng rõ ràng nhất cho nhận định này, khi họ đã sa thải tới 3.000 nhân viên part-time và thời vụ qua chỉ qua một cuộc họp trực tuyến ngắn gọn. Sau một ngày hành động tai hại này diễn ra, một nhân viên bị sa thải đã chỉ trích Sephora thậm tệ trên mạng xã hội Twitter và nhận được sự hưởng ứng rất lớn từ cộng đồng mạng. Từ chỗ đang gặp khó khăn về tài chính, Sephora còn bỗng nhiên vướng phải khủng hoảng truyền thông không đáng có, ảnh hưởng xấu đến hình ảnh tập đoàn.

Sa thải tạm thời, là tình huống nhân sự bị doanh nghiệp cắt giảm toàn bộ công việc và lương thưởng, nhưng vẫn thuộc biên chế và hưởng các quyền lợi về bảo hiểm đầy đủ. Nếu tình hình doanh nghiệp trở nên sáng sủa hơn, nhân sự sa thải tạm thời có thể quay trở lại làm việc với mức đãi ngộ như cũ. Nhưng tất nhiên, họ cũng hoàn toàn có thể đi tìm một công việc mới nếu không muốn gắn bó tiếp với doanh nghiệp.

Doanh nghiệp có thể nghĩ tới áp dụng hình thức xoay vòng: Sa thải tạm thời một nhóm nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định. Đến khi đáo hạn, họ sẽ đi làm lại bình thường và “nhường quyền ở nhà” cho một nhóm khác. Phương án này cho phép giảm tải đều và dần dần gánh nặng tài chính cho cả doanh nghiệp và nhân sự.



**PII – TỔNG QUAN VỀ
CHIẾN LƯỢC
VẬN HÀNH
TRONG KINH KD
THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ**

Holdings là mô hình cơ bản của công ty hoạt động đa ngành và những ngành này phải mang tính bổ trợ nhau. Ưu điểm nổi bật của mô hình holdings chính là quyền tự chủ của các công ty con. Holdings khác với tập đoàn ở chỗ chỉ đóng vai trò là cổ đông lớn chứ không chỉ định kinh doanh, điều phối hoạt động của công ty con như mô hình tập đoàn hoặc tổng công ty. Do đó, công ty con trực thuộc holdings sẽ được tự chủ hơn trực thuộc tập đoàn hoặc tổng công ty.





Corporate là mô hình (chiến lược) tập trung, quyền lực được tập trung ở cơ quan đầu não (thường là công ty mẹ). Mọi thứ được thống nhất chỉ huy từ công ty mẹ. Các công ty con có thể chỉ là một bộ phận của công ty mẹ.

**CHIẾN
LƯỢC
VẬN
HÀNH
TỔ
CHỨC**

**PHỤ THUỘC
(CORPORATE)**

**CƠ CẤU TỔ
CHỨC PHỤ
THUỘC**

**ĐỘC LẬP
(HOLDING)**

**CƠ CẤU TỔ
CHỨC ĐỘC
LẬP**

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Hãy tự xây dựng một chiến lược kinh doanh thương mại điện tử cho mô hình tự chọn của bản thân!

Trong các chiến lược này có chiến lược:

- Nhân sự



BÀI TẬP – Câu hỏi ôn tập Chương 8

1. Quản trị nhân lực là gì?
2. Chiến lược Nhân lực là gì?
3. Chiến lược vận hành là gì?

NGUỒN THAM KHẢO:

- **Harvard Business School** - Stanton – giáo sư khoa Quản trị kinh doanh tại HBS: thử nghiệm cắt giảm chi phí nhân sự
- **MA TRẬN 9 Ô MCKINSEY**
- Nguồn ảnh sưu tầm từ internet