



Bà Phan Hương Giang, Tổng giám đốc điều hành Công ty cổ phần Ba cây chổi (ngồi giữa) thử làm CEO trong tình huống này

Mắc kẹt giữa “tình” cũ và mới



• ANH VŨ

Cố gắng giữ chân người tài có thâm niên, nhưng cũng không ngừng chiêu mộ những nhân lực mới là cách để nhiều doanh nghiệp lớn tồn tại trong bối cảnh hội nhập. Song không nhiều CEO của doanh nghiệp nhỏ và vừa (SME) làm tròn vai trong cuộc chơi này.

Cách đây vài năm, thị trường tuyển dụng nhân sự rầm rộ diễn ra một cuộc “di cư” nhân sự cấp cao từ các công ty đa quốc gia về các doanh nghiệp trong nước. Thậm chí, nhiều nhân viên giỏi lúc đó chấp nhận về làm ở các SME với mức lương chỉ bằng 50% so với vị trí ở công ty đa quốc gia.

Một số SME trong nước cho rằng, sự phát triển của các công ty đa quốc gia là nhờ một cá nhân xuất sắc và ra sức lôi kéo họ về làm vị trí chủ chốt cho công ty. Họ chấp nhận chi nguồn ngân sách lớn về lương bổng cho nhân sự mới, thậm chí cho cả một ê-kíp mà nhân sự này lôi kéo từ công ty cũ.

Nhưng họ không hình dung được rằng, ai cũng chỉ giỏi ở một lĩnh vực. Nguy hiểm chính là sự không đồng thuận này sinh giữa nhân sự cũ và mới. Các chủ doanh nghiệp đặt niềm tin vào người mới, thậm chí hy sinh cả tổ chức để làm cuộc cách mạng. Những người cũ thấy bị phân biệt đối xử và bỏ đi, khiến những người mới không có đủ nguồn nhân lực để phát triển kinh doanh.

Điều này cho thấy, mỗi cá nhân đều có cái nấp riêng, không thể đem nấp hũ lớn để đẩy cái hũ nhỏ được. Cho nên, trong chính sách nhân sự, quan trọng nhất là sử dụng đúng người, đúng việc.

Mặt khác, mỗi quản lý chuyên nghiệp thường được đào tạo bài bản, được huấn luyện một cách có hệ thống, khi qua làm cho các SME trong nước mang tính chất gia đình, thì ít nhiều việc quản lý sẽ không phát huy tác dụng.

Thực tế, những nhân sự mới có tâm huyết, muốn góp phần để các SME tiếp cận kỹ năng quản trị hiện đại, nhưng mọi thứ đều phải có lộ trình, nóng vội đều có thể thất bại. CEO cũng không nên vội vàng xây dựng mới toàn bộ, hay có quyết định thay đổi quá lớn, mà trước mắt cần phải kêu gọi sự ủng hộ của đa số.

Tuy nhiên, không nhiều CEO ở các SME linh hoạt được kinh nghiệm đó, mà vẫn loay hoay trong cách xử lý vấn đề. Trường hợp ở một công ty trong lĩnh vực thực phẩm ở TP.HCM mà tuần qua Báo Đầu tư đã thông tin là một ví dụ. Để phát triển chiến lược trong giai đoạn mới, CEO đã đưa về một đội nhân sự giỏi vào vị trí trưởng phòng marketing, trưởng

phòng kinh doanh, trưởng phòng sản xuất. Đặc biệt, CEO đã đưa các nhân sự cấp trưởng cũ vào vị trí cấp phó cho đội mới này.

Mẫu thuẫn lên cao trào khi ê-kíp mới đề xuất với CEO về việc muốn cho cả ê-kíp cũ nghỉ việc. Song CEO vẫn muốn có những người mới, nhưng cũng muốn bảo vệ, giữ gìn nhân sự cũ, vốn một thời là gia tài của công ty. Ý kiến này của CEO vấp phải sự phản kháng của ê-kíp mới.

Trên trang mạng xã hội, ý kiến của CEO đã nhận được nhiều phản hồi trái chiều. Bạn Mạnh Tuấn (Hà Nội) cho rằng: “Ngay từ đầu, CEO đã nhầm khi hạ những nhân sự cấp cao xuống làm phó. Chuyển xảy ra sau đó sẽ không tránh khỏi. Công ty đã tái cấu trúc thì phải thay những người cũ, để cho những nhân viên cấp dưới có cơ hội thăng tiến và tuyển những cấp phó mới có năng lực tốt hơn”.

Trong khi đó, bạn Trần Hoàng (TP.HCM) lại nghĩ, khi CEO chưa lắng nghe

những tâm tư, nguyện vọng của khối nhân sự cũ thì chưa thể đưa ra quyết định. CEO nên tổ chức họp trường và phó phòng rồi mới chọn giải pháp phù hợp.

Còn theo anh Tạ Trung Kiên, Trưởng phòng Marketing một công ty được ở Hà Nội, trong trường hợp không thể tìm ra sự đồng thuận, thì CEO cần lắng nghe ý kiến của nhân viên cấp dưới của phòng đó về cả hai trường hợp.

“Tôi nghĩ, CEO phải xem xét xem trường hợp cũ đang có tình huống đường hay trường hợp mới đang muốn lấn quyền và trừ khử người cũ, từ đó đưa ra quyết định loại bỏ nhân sự nào. Nhưng suy cho cùng thì trường hợp cũ cũng đã rất cầu thị, nên anh ấy mới nhường ghế đó cho anh mới. Còn anh mới thất bại trong việc khiến người của mình đến mức phải một sống một còn thì cũng chẳng có gì hay ho”, anh Kiên nói.

Giữa nhiều quan điểm trái chiều đó, Chương trình CEO - Chìa khóa Thành công tuần này sẽ kết nối CEO với 2 chuyên gia là TS. Trần Quốc Việt, Phó tổng giám đốc Tập đoàn Kinh Đô, Tổng giám đốc Công ty Kinh Đô Miền Bắc và bà Vũ Thị Lê Lan, Phó giám đốc Dịch vụ Tư vấn Doanh nghiệp Công ty TNHH Pricewaterhouse Coopers Việt Nam, để giúp CEO chọn được phương án cuối cùng. ■

Chương trình được thực hiện với sự hợp tác của chương trình CEO - Chìa khóa Thành công do Đài Truyền hình Việt Nam và Tổ hợp truyền thông Hoàng Gia phối hợp sản xuất với sự đồng hành của nhân hàng OTIV.

- **Chương trình sẽ phát sóng trên kênh VTV1, Đài Truyền hình Việt Nam vào 10h sáng Chủ nhật (ngày 21/6) và phát lại vào 8h sáng thứ Hai (ngày 22/6).**
- **Mời quý doanh nghiệp, doanh nhân tham gia ý kiến trên fanpage** của chương trình: www.facebook.com/ceochiakhathanhcongsmc. Các chương trình lớn song đều được phát online trên kênh CEOTVNEXT của Youtube.
- **Ngoài ra, nhằm giúp các bạn trẻ có cơ hội được cọ sát với những tình huống có thể xảy ra trong kinh doanh của một CEO.** Chương trình “Đồng hành cùng Chia khóa thành công CEO - SME” với những câu hỏi thú vị và các phần quà hấp dẫn như MacBook air, iPad mini... đang chờ các bạn trẻ yêu thích kinh doanh. Để tham gia, hãy soạn DK đính kèm CKTC hoặc DK2 gửi 9154.