XÂY DỰNG KẾ HOẠCH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CHO DOANH NGHIỆP

Quản trị nguồn nhân lực là hoạt động vô cùng quan trọng mà mọi doanh nghiệp cần thực hiện để đảm bảo bản thân giữ vững lợi thế trong thị trường người lao động đang có sự cạnh tranh vô cùng gay gắt.

Trong thị trường lao động ngày nay, nếu việc tìm kiếm nhân tài đã là một thử thách không hề nhỏ, thì hoạt động giữ chân và làm hài lòng họ còn thậm chí khó khăn hơn gấp nhiều lần.

Thực tế, theo báo cáo quý 3 năm 2018 của đơn vị tư vấn nguồn lực Cpl nhận định, doanh nghiệp đang mất dần đi vị thế làm chủ cuộc chơi trong lĩnh vực tuyển dụng và gìn giữ nhân sự nội bộ. Thay vào đó, cán cân lúc này nằm hoàn toàn trong tay đội ngũ lao động, những "thượng đế" không dễ gì có thể chiều lòng.

Bài toán đặt ra lúc này cho những người làm công tác chiến lược là cân bằng lại cán cân, hay thậm chí là tạo lợi thế cho doanh nghiệp trên thị trường lao động?

Tất nhiên, bài toán nào cũng sở hữu vô vàn cách tiếp cận và lời giải khác nhau, nhưng chúng tất yếu phải sở hữu chung một phương pháp luận cốt lõi. Và phương pháp được đặt niềm tin lớn nhất trong tình huống này chính là việc lập ra một kế hoạch quản trị nguồn nhân lực.

1. Kế hoạch quản trị nguồn nhân lực là gì?

Kế hoạch quản trị nguồn nhân lực là bản mô tả chi tiết các hoạt động mà doanh nghiệp cần làm để tối ưu hóa nguồn tài nguyên con người, nhằm đảm bảo chúng có thể phục vụ tốt nhất cho các nhiệm vụ và mục tiêu của tổ chức trong hiện tại và tương lai.

Diễn giải một cách đơn giản hơn, quản trị nguồn nhân lực có thể hiểu như cách doanh nghiệp phân bổ đúng người vào đúng việc, đúng thời điểm.

Nói về mặt mục tiêu, kế hoạch quản trị nguồn nhân lực sẽ chủ yếu xoay quanh 3 yếu tố trọng điểm, đó là số lượng, chất lượng, chi phí và mức độ thích ứng. Trong đó:

- Mục tiêu về số lượng sẽ xoay quanh việc các vị trí đang hoạt động trong doanh nghiệp. Thiếu sót quá nhiều nhân sự quan trọng có thể ảnh hưởng đến khả năng vận hành cũng như năng suất làm việc. Tuy nhiên việc tuyển dụng thừa mứa lại khiến tổ chức lãng phí nguồn lực tài nguyên và kinh tế của mình.
- Mục tiêu về chất lượng là việc kế hoạch phải đảm bảo đội ngũ nhân viên được trang bị đầy đủ những kiến thức, năng lực cần thiết để làm việc và phát triển trong môi trường hiện tại cũng như tương lai.
- Mục tiêu về chi phí sinh ra nhằm mục đích tối ưu các khoản chi trả cho đội ngũ nhân sự. Nếu các khoản tiền này nảy sinh quá nhiều, chúng có thể gây sụt giảm lợi nhuận, tệ hơn là khiến doanh nghiệp phá sản. Ngược lại, nếu các khoản tiền này quá ít ỏi, không đáp ứng được nhu cầu của nhân viên, chúng có thể khiến họ nản lòng, dẫn đến năng suất làm việc xuống cấp.

Nhìn chung, nếu đáp ứng được đầy đủ 3 mục tiêu trên, một kế hoạch quản trị nguồn nhân lực sẽ giúp doanh nghiệp đảm bảo đội ngũ lao động của mình đáp ứng được các chiến lược kinh doanh và tầm nhìn phát triển trong dài hạn.

2. Tại sao mọi doanh nghiệp đều cần phải lập kế hoạch quản trị nguồn nhân lực?

Việc quản trị nguồn nhân lực, ngoài khả năng cải thiện mức độ gắn kết của nhân viên lên tới 40%, còn có những lợi ích mà số ít các doanh nghiệp có thể bỏ qua như:

- Dự đoán được những thách thức trên thị trường lao động, kinh doanh, qua đó phản ứng nhanh chóng để thích nghi và phát triển chiến lược hoạt động phù hợp.
- Phân bổ nguồn lực nhân sự phù hợp, đúng người đúng việc, cải thiện hiệu quả và năng suất của cá nhân, doanh nghiệp.
- Xác định định những kiến thức và kỹ năng còn thiếu của nguồn lao động hiện tại so với nhu cầu tương lai, từ đó nới hẹp khoảng cách lại bằng những chương trình đào tạo hợp lý.
- Tối ưu chi phí tuyển dụng đào tạo nhờ nguồn thông tin phân tích, dự báo số lượng và chất lượng nhân sự.

3. Hướng dẫn cách lập kế hoạch quản trị nguồn nhân lực

Tùy thuộc vào quy mô và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, bản kế hoạch quản trị nguồn nhân lực có thể được biến tấu theo các cách vô cùng khác nhau. Tuy nhiên, chúng vẫn cần phải đáp ứng được 4 đề mục nội dung dưới đây.

3.1 Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực

a. Môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài bao gồm các yếu tố như bối cảnh kinh tế, chính sách pháp luật hay điển hình hơn là các đối thủ cạnh tranh và sự phát triển của khoa học kỹ thuật,... Có thể nói, mọi nhiệm vụ và sứ mạng của doanh nghiệp đều bị tác động không ít thì nhiều bởi các yếu tố này, qua đó trực tiếp ảnh hưởng đến việc hoạch định nhân sự. Điển hình như:

- Về bối cảnh kinh tế, trong giai đoạn phát triển của nền kinh tế, nhu cầu về nhân lực có thể tăng lên và ngược lại, khi nền kinh tế ở giai đoạn suy thoái thì nhu cầu về nhân lực có thể giảm xuống. Ngoài ra, tình hình lạm phát, tình trạng thất nghiệp và lãi suất ngân hàng đều có ảnh hưởng tới nhu cầu về nhân lực của doanh nghiệp.
- Những thay đổi về chính trị và luật pháp có thể không thường xuyên xảy ra, nhưng khi được đề xuất lại có ảnh hưởng lớn tới nhu cầu nhân sự của một tổ chức. Chẳng hạn như khi bộ luật tăng mức lương cơ bản ra đời, nó sẽ có tác dụng động viên người lao động cống hiến nhiều hơn cho các doanh nghiệp.
- Sự phát triển về kỹ thuật và công nghệ cũng ảnh hưởng lớn đến việc hoạch định nhân sự trong tương lai của một tổ chức. Một khi công nghệ được cải tiến, bản chất công việc trở nên phức tạp hơn, một số nghề mới xuất hiện và một số nghề cũ mất đi. Và như thế, nhu cầu về nhân lực có sự thay đổi, các doanh nghiệp thường thiếu những công nhân có tay nghề cao và chức danh mới.
- Cuối cùng là sự cạnh tranh của các đối thủ làm cho các doanh nghiệp, một mặt, phải không ngừng nâng cao trình độ nghề nghiệp cho nhân viên của mình, và mặt kia, phải giảm bớt chi phí cho lao động, phải tiết kiệm chi phí tiền lương để giảm giá thành sản phẩm và tăng sức mạnh cạnh tranh. Điều đó làm cho các doanh nghiệp có chiến lược sử dụng nhân lực theo hướng chọn lọc hơn và tinh nhuệ hơn.

b. Môi trường bên trong

Môi trường bên trong bao gồm lĩnh vực hoạt động, các yếu tố về chính sách và chiến lược của công ty cũng như đến trực tiếp từ văn hóa hay đội ngũ nhân công hiện thời. Tùy thuộc vào tình hình thực tế, chúng cũng ảnh hưởng tương đối mạnh mẽ tới việc hoạch định nhân sự:

- Với mỗi ngành nghề hoạt động riêng biệt, số lượng, chất lượng, trình độ lao động của nguồn nhân lực cũng rất khác nhau: Thực tế thì số lượng lao động phổ thông đang thể hiện quân số áp đảo so với những nhân công lành nghề. Do đó, công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực cần xem xét thật kỹ mức độ phức tạp của sản phẩm/ dịch vụ để xác định loại lao động với cơ cấu trình độ phù hợp.
- Các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng tới nhu cầu về nhân sự trong tương lai. Khi dự báo có sự tăng trưởng, mở rộng hoạt động kinh doanh thì nhu cầu về nhân lực sẽ tăng lên. Ngược lại, khi có suy giảm, hay thu hẹp sản xuất - kinh doanh thì tất yếu dẫn đến nhu cầu về nhân lực sẽ giảm đi.

- Ngoài ra, ngay chính sự thay đổi tự nhiên trong lực lượng lao động của doanh nghiệp cũng sẽ có tác động lên kế hoạch dài hạn. Theo thời gian, lực lượng lao động của doanh nghiệp tất yếu sẽ có sự thay đổi do cơ chế nghỉ hưu, thuyên chuyển công tác hay bị sa thải. Các nhà quản lý nhân lực phải dự báo trước được những thay đổi này để đảm bảo sự bền vững cho đội ngũ nhân công.

3.2 Đánh giá đội ngũ nhân công hiện tại của doanh nghiệp

Nội dung tiếp theo trong bản kế hoạch quản trị nguồn nhân lực sẽ tập trung vào phân tích cũng như đánh giá chất lượng thực trạng nhân viên doanh nghiệp. Hoạt động này giúp các nhà lãnh đạo hiểu hơn về đội ngũ lao động hiện tại, thông qua đó làm cơ sở cho sự dự báo cả về nhu cầu cũng như về nguồn cung cấp nhân lực trong tương lai.

Nội dung này được chia thành hai phần chính bao gồm:

a. Chất lượng nhân sự

Chất lượng của đội ngũ lao động được phân tích và đánh giá chủ yếu dựa trên hai yếu tố: năng suất làm việc hiện thời và tiềm năng phát triển trong tương lai.

Việc đánh giá năng suất làm việc hiện thời có lẽ đã quá quen thuộc, nhưng tại sao doanh nghiệp còn cần phải tính toán đến cả tiềm năng phát triển của nhân viên?

Bởi trên thực tế, việc hoạch định nhân sự là một chiến lược dài hạn, mà trong dài hạn thì yếu tố năng suất làm việc và tiềm năng phát triển lại không hề có bất cứ mối tương quan nào với nhau. Đã có nhiều trường hợp nhân viên đang làm việc vô cùng hiệu quả, nhưng lại không đáp ứng được những điều kiện cần thiết để tỏa sáng trong tương lai và ngược lại.

Nhìn chung, các nhà quản lý sẽ không gặp quá nhiều trở ngại trong hoạt động đánh giá năng suất, nhưng để nhìn nhận tiềm năng của nhân viên thì câu chuyện lại hoàn toàn khác. Lúc này, họ cần sắm vai những “nhà tiên tri”, phải dự đoán được xu hướng, cũng như cơ hội và thách thức của thị trường nhân lực trong tương lai, từ đó định lượng lại đội ngũ lao động hiện tại.

Sau khi được phân tích và đánh giá qua hai yếu tố trên, nhân viên sẽ được phân loại dựa trên bảng ma trận quản trị tài năng dưới đây:

www.eLib.vn

BẢNG MA TRẬN QUẢN TRỊ TÀI NĂNG

Ma trận quản trị tài năng

Hình thức phân loại này sẽ giúp doanh nghiệp và các nhà quản lý xác định những hoạt động cần thiết để tối ưu hóa chất lượng hiện tại của đội ngũ nhân sự. Ví dụ như:

- Các nhân sự tiềm năng sẽ cần tham gia nhiều hoạt động trau dồi kiến thức và kỹ năng hơn
- Nhóm nhân sự chuyên môn thường không nên được thăng cấp, vì họ không thể phát triển thêm những năng lực cấp tiến. Mức lương thưởng của họ có thể tăng, nhưng vai trò và mức ảnh hưởng thì nên được cân nhắc giữ nguyên.
- Những thành viên yếu kém là đội ngũ nhân viên doanh nghiệp nên cân nhắc sa thải. Giữ chân họ chỉ làm giảm năng suất làm việc của tập thể và lãng phí tài nguyên của tổ chức.

b. Số lượng nhân sự

Số lượng nhân viên trong bản kế hoạch sẽ được đánh giá dựa trên bảng ma trận dòng nhân sự. Bảng ma trận này giúp doanh nghiệp có thể kiểm soát được các thông số về tuyển dụng, nghỉ việc và thăng cấp trong nội bộ.

Như trong ví dụ dưới đây, đội ngũ nhân sự trong công ty được chia ra thành 4 nhóm: lãnh đạo cấp cao, quản lý cấp trung, nhân viên sản xuất và nhân viên hỗ trợ. Trong đó, số lượng lãnh đạo cấp cao trong năm 2018 là 45 người. Sang đến 2019, con số này giảm xuống còn 28 người, do có 2 nhân sự bị cách chức và 15 nhân sự đầu quân sang công ty khác.

	Số lượng nhân viên tại thời điểm 01/01/2019					
Số lượng nhân viên tại 01/01/2018	A	B	C	D	Tỉ lệ Turnover	Tổng
Mục A (Lãnh đạo cao cấp)	28	2	0	0	15 (33%)	45
Mục B (Quản lý cấp trung)	10	80	6	0	19 (17%)	115
Mục C (Nhân viên sản xuất)	0	3	860	2	35 (4%)	900
Mục D (Nhân viên hỗ trợ)	0	0	3	40	7 (14%)	50
Nhân sự mới năm 2018	12	25	136	12		185
	50 (10%)	110 (-4%)	945 (5%)	54 (8%)		

MA TRẬN DÒNG NHÂN SỰ

Bảng ma trận lúc này đóng vai trò như một phương tiện đơn giản để dự báo diễn biến nhân lực của doanh nghiệp. Trong đó, các nhà quản lý nhân lực sẽ ước tính và phân bổ được số lượng nhân công hoạt động phù hợp với kế hoạch tương lai (đảm bảo có tính toán đến sự thay đổi (thăng tiến, thuyên chuyển hay về nghỉ hưu...)

Không chỉ dừng lại ở đó, nó còn có thể giúp các nhà quản lý nhận định được những rủi ro về mặt nhân sự trong doanh nghiệp. Như trong trường hợp được đề cập bên trên, tỷ lệ turnover trong hàng ngũ lãnh đạo cấp cao đang ở mức vô cùng đáng báo động (33% - gần tương tương tổng số % của các nhóm công tác còn lại). Nếu không có phương hướng giải quyết, rất có thể tổ chức sẽ gặp phải khủng hoảng trong tương lai.

3.3 Phân tích cung cầu nhân lực và khả năng điều chỉnh

Trên cơ sở đánh giá chất lượng và số lượng nguồn nhân lực ở phần 2, các nhà quản lý lúc này cần phân tích được cung cầu nhân lực và điều chỉnh, phân bổ chúng hợp lý, giúp doanh nghiệp thích nghi với những cơ hội và thách thức trong tương lai. Cụ thể, phần 3 bao gồm:

a. Phân tích nguồn lực thực tế

Việc phân tích mức cung nội bộ được xây dựng dựa trên cơ sở hai nguyên tắc đơn giản:

- Đầu tiên, các nhà quản lý cần xác định xem, với mỗi hoạt động, nhiệm vụ thì hiện tại có chính xác bao nhiêu nhân viên đang thực hiện.
- Tiếp đến, họ cần ước tính xem sẽ có bao nhiêu nhân viên tại vị, bao nhiêu nhân viên chuyển sang công tác và bao nhiêu nhân viên nghỉ việc trong mỗi hoạt động, nhiệm vụ.
- Hai dữ kiện này sự giúp nhà quản lý kiểm soát được tình hình nguồn lực thực tế của doanh nghiệp, rồi tùy theo nhu cầu trong tương lai để dự trù lại số lượng nhân sự cần thiết.

b. Phân tích nhu cầu trong tương lai

Trước sự phát triển của khoa học công nghệ, trên thị trường xuất hiện rất nhiều loại ngành nghề mới đòi hỏi trình độ và chuyên môn nhân công cao. Vậy nên, trong nội dung này, nhà quản lý phải thống kê lại tất cả các yếu tố ngoại lai có khả năng làm biến đổi nhu cầu về nguồn nhân lực hay thậm chí tạo ra những công việc mới hoặc làm mất đi một số công việc cũ.

Qua thống kê, các vị trí dư thừa hoặc thiếu sót trong doanh nghiệp sẽ dần lộ diện, giúp cho các nhà quản lý đưa ra các tính toán để có giải pháp điều chỉnh hiệu quả hơn nguồn lực nhân sự.

c. Phân tích sự chênh lệch giữa nguồn lực thực tế và nhu cầu tương lai

Phân tích sự chênh lệch giữa nhu cầu và nguồn lực tương lai bao hàm việc đánh giá sự khác biệt về lượng và về chất giữa nguồn nhân lực nội bộ và thị trường lao động bên ngoài.

Nhìn chung, đây là giai đoạn tính toán đơn thuần, nhằm xác định phần tồn dư nguồn lực trong 6 loại chênh lệch nhân sự sau đây:

- Thừa biên chế trong một số công việc và nghề nghiệp
- Thiếu biên chế trong một số công việc và nghề nghiệp
- Một số công việc và nghề nghiệp trong tương lai sẽ đòi hỏi những năng lực cao hơn hiện tại
- Một số công việc và nghề nghiệp trong tương lai sẽ đòi hỏi những năng lực chưa có trong hiện tại
- Có thêm những công việc và nghề nghiệp mới
- Mất đi một số công việc hoặc nghề nghiệp hiện có

d. So sánh giữa cung-cầu nhân lực và các khả năng điều chỉnh

Sau khi đã phân tích được sự chênh lệch giữa nguồn lực thực tế và nhu cầu tương lai, các nhà quản lý cần có những dự báo, ước lượng về tình hình cung - cầu lao động trong doanh nghiệp.

Trường hợp nếu nhu cầu dự báo vượt quá khả năng cung cấp thực tế, thì doanh nghiệp sẽ thiếu nhân công, và ngược lại, nếu nguồn cung cấp mà lớn hơn nhu cầu dự báo thì doanh nghiệp sẽ thừa nhân công. Qua đó, đội ngũ lãnh đạo sẽ có các biện pháp điều chỉnh để cân đối lại nguồn lực.

Nhìn chung, tùy thuộc vào từng tình huống, nhà quản lý có thể lựa chọn linh hoạt những sự điều chỉnh cơ bản sau đây:

- Điều chỉnh về mặt số lượng lao động của doanh nghiệp: có các hình thức như là tuyển dụng mới, tuyển dụng theo mùa, thuê outsource, hay cho nghỉ hưu, cho thôi việc (sa thải), huy động làm thêm giờ hay giảm số giờ làm việc
- Điều chỉnh về mặt chất lượng lao động của doanh nghiệp: tiến hành đào tạo lại, đào tạo bổ sung hay tuyển dụng thêm các nhân viên có trình độ khoa học hiện đại, có trình độ quản lý cao (mà doanh nghiệp thiếu) hoặc có kế hoạch bồi dưỡng và đề bạt cán bộ
- Điều chỉnh về mặt cơ cấu tổ chức: một khi có sự biến động lớn hoặc khi cần thiết phải tổ chức lại bộ máy quản lý, doanh nghiệp phải nghiên cứu và thiết kế lại tổ chức

3.4 Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện

Các đánh giá, phân tích thường luôn có những sai sót về mặt định lượng giữa kế hoạch và thực hiện, bởi vậy, mục tiêu của nội dung này là nhằm quản trị rủi ro của những sai lệch đó. Cụ thể hơn, các nhà quản lý cần ước lượng được những điểm sai số giữa kế hoạch và thực hiện, dự đoán nguyên nhân dẫn chúng và đề ra các biện pháp để khắc phục, hoàn thiện.

4. Ví dụ về một kế hoạch quản trị nguồn nhân lực đơn giản

Doanh nghiệp X có 3 phòng kinh doanh hoạt động độc lập, mỗi phòng lại có một mục tiêu về doanh thu khác nhau. Phòng kinh doanh A đang có mức tăng trưởng ấn tượng và được kỳ vọng sẽ tiếp tục xô đổ những cột mốc doanh thu mới. Trong khi đó, phòng kinh doanh C, trước đây từng là mũi nhọn công phá của doanh nghiệp, thì hiện nay lại gặp vấn đề và dần sụt giảm hiệu quả làm việc.

Dựa trên doanh thu năm 2018 và tiềm năng phát triển của mỗi phòng kinh doanh, ban lãnh đạo X đã đặt ra các mục tiêu về doanh số cho họ trong năm kế tiếp.

Phòng	A		B		C	
Năm	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Doanh thu	$ 1.8 M	$ 2.2 M	$ 1.6 M	$ 3.8 M	$ 5.2 M	$ 4.6 M
Tăng bn %	22%		238%		-10%	
Nhân viên KD	5	?	5	?	22	?
Nhân viên CSKH	2	?	3	?	24	?

Bảng mô hình phân tích kế hoạch quản trị nhân lực

Nhờ việc phân tích tất cả thông tin trong bảng trên, doanh nghiệp có thể đánh giá nguồn lực nhân sự của mình và đưa ra các chiến lược phân bổ, phát triển hợp lý.

Giả định chi phí lương thưởng, phúc lợi giữa các phòng là bằng nhau, thì doanh thu mà mỗi nhân viên phòng B đem lại cho công ty là $ 200,000 ($ 1.6 M / 8). Có thể dễ dàng nhận thấy, phòng kinh doanh B đang có lợi nhuận tốt hơn hẳn số với phòng kinh doanh C, khi con số doanh thu trên bình quân đầu người của phòng này chỉ là $ 113,000 $ ($ 5.2 M / 46).

Dựa trên con số lợi nhuận bình quân này và mục tiêu tăng trưởng doanh thu, các nhà quản lý có thể ước lượng được số nhân viên cần bổ sung/ rút bớt của mỗi phòng. Ví dụ, nếu tạm thời bỏ qua yếu tố năng lực và thời gian làm quen với công việc, phòng B sẽ cần thuê thêm:

($ 3.8 M / $ 200,000) - (5+3) = 11 (nhân sự)

Trong khi đó, phòng C, với mục tiêu doanh thu giảm và lợi nhuận bình quân thấp, sẽ buộc phải rút bớt số lượng nhân sự để tối ưu chi phí. Số nhân sự bị cắt giảm có thể nằm trong khoảng:

46 - ($ 4.6 M / $ 113,000) = 6 (nhân sự)

Đối với 6 nhân viên này của phòng C, các nhà quản lý sẽ có hai cách tiếp cận:

- Thứ nhất, họ có thể là xây dựng các chương trình đào tạo cho những nhân viên này để họ đáp ứng được yêu cầu công tác tại phòng B. Lúc này, nhà quản lý phải đánh giá được năng lực còn thiếu của mỗi nhân viên, qua đó để họ tiếp cận với những kiến thức và kỹ năng phù hợp nhất, thay vì lãng phí thời gian và tiền bạc cho những khóa huấn luyện tổng quát vô thưởng vô phạt.
- Thứ hai, không còn cách nào khác, họ buộc phải thuyên giảm biên chế những người này.

Cuối cùng, giả định nhân sự dư của phòng C được thuyên chuyển qua phòng B 3 người, lúc này phòng B sẽ còn thiếu 7 người nữa để đáp ứng đủ số lượng chạy mục tiêu cho doanh thu năm 2019. Để không bị thiếu hụt về mặt thời gian, kế hoạch tuyển dụng 7 người này buộc phải được lên và triển khai trước tháng 1 năm 2019.

Trên đây chỉ là một kế hoạch đơn giản bao hàm không đầy đủ các yếu tố chủ đạo của một chiến lược quản trị nguồn nhân lực chi tiết. Thực tế, nó sẽ chứa nhiều thông tin hơn, vô cùng phức tạp để xây dựng nhưng bù lại, cũng cung cấp nhiều dữ liệu và dự đoán bổ ích, có lợi cho công tác sắp xếp và phân bổ nguồn lực hợp lý.

Tạm kết

Bây giờ hoặc không bao giờ.

Với sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường lao động, nếu các nhà quản lý và doanh nghiệp còn chưa giải quyết được bài toán thâu tóm và gìn giữ đội ngũ nhân viên tài năng, họ sẽ nếm trải quả đắng trong tương lai không xa.

www.eLib.vn