



**BỘ GIAO THÔNG VẬN TẢI
HỌC VIỆN HÀNG KHÔNG VIỆT NAM**

Ngành: Quản trị kinh doanh - Mã số: 60340102

---* * *---



BÀI LUẬN CUỐI KỲ

Môn:

KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

- * GVHD: TS. TRƯỜNG QUANG DŨNG
- * SVTH: TRƯỜNG ANH VŨ
- * Khóa: 2017-2019
- * Lớp: 17CHQT01
- * MSHV: 1781020017
- * MHP: 0601000569



TP. Hồ Chí Minh 2019



**BỘ GIAO THÔNG VẬN TẢI
HỌC VIỆN HÀNG KHÔNG VIỆT NAM**

Ngành: Quản trị kinh doanh - Mã số: 60340102

---* * *---



BÀI LUẬN CUỐI KỲ

Môn:

KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

- * GVHD: TS. TRƯỜNG QUANG DŨNG
- * SVTH: TRƯỜNG ANH VŨ
- * Khóa: 2017-2019
- * Lớp: 17CHQT01
- * MSHV: 1781020017
- * MHP: 0601000569



TP. Hồ Chí Minh 2019

MỤC LỤC

TÌNH HUỐNG	1
BÀI LÀM	3
Câu 1: Những khó khăn của anh Trần Văn B trong vai trò nhà quản lý mới:	3
Câu 2: Anh B cần ứng xử với các nhân viên của mình và với anh C:	5

TÌNH HUỐNG

Công ty TNHH TM DV SX XYZ ra đời năm 1999, là nhà phân phối chính thức sản phẩm giấy in nhiệt (Thermal paper) của các nhà sản xuất uy tín từ Đức, Nhật, Hàn Quốc, Đài Loan,... và cung cấp nguyên liệu tự dính (decal) có thương hiệu uy tín trên toàn cầu nói chung và trong nước nói riêng như: Khamisticker, Amazon, Fasson, Lintec, Oji,...

Năm 2016: mở rộng quy mô nhà máy lớn gấp 3 lần tại KCN Tân Bình mở rộng. Triển khai thành công phần mềm quản trị doanh nghiệp SAP và hệ thống đặt hàng qua mạng, đảm bảo đồng bộ với nâng cấp năng lực sản xuất của nhà máy và hệ thống bán hàng.

Năm 2018:

+ Khánh thành nhà máy mới ở Chi nhánh Hà Nội, nâng năng lực sản xuất lên gấp 4 lần hiện tại.

+ Mở thêm chi nhánh mới tại tỉnh Bình Dương, quy mô ước tính bằng 30% trụ sở chính.

Dự kiến năm 2019 mở thêm chi nhánh tại thị trường Campuchia, Lào

Năm 2016 công ty bổ nhiệm anh Trần Văn A làm phó Giám đốc điều hành công ty XYZ.

Năm 2018 do mở rộng thêm chi nhánh Hà Nội bổ nhiệm Anh Trần Văn B (*do phó Giám đốc điều hành Trần Văn A đề bạt*) làm Giám đốc chi nhánh Hà Nội của Công ty TNHH TM DV SX XYZ. Chi nhánh gồm có một phó giám đốc phụ trách chung, một Quản đốc, một Trưởng bộ phận hành chính nhân sự kiêm trưởng bộ phận kế toán,...

Cho tới ngày bổ nhiệm, anh B đã có trên 5 năm kinh nghiệm làm quản lý ở một chi nhánh khác của công ty. Anh Nguyễn Văn C, một chuyên viên trong chi nhánh này, đã có gần 5 năm kinh nghiệm làm tại chi nhánh công ty và đã từng có triển vọng được bổ nhiệm làm giám đốc chi nhánh, rất phẫn nộ khi anh B được bổ nhiệm làm Giám đốc chi nhánh Hà Nội. Anh cho rằng mình hiểu biết về địa bàn nhiều hơn anh B, có trình độ chuyên môn, có năng lực, có kinh nghiệm và có quan hệ tốt với hầu hết các thành viên tại chi nhánh,.... Anh Nguyễn Văn C do có mâu thuẫn cá nhân với phó Giám đốc điều hành công ty anh Trần Văn A nên không được hài lòng,....

Công ty có một hệ thống đặt hàng trên mạng và các công việc điều hành thường phải được quyết định rất nhanh. Thêm vào đó, phó giám đốc công ty còn yêu cầu anh B

quan tâm đến việc phát triển những quy trình mới để huấn luyện nhân viên và cải thiện chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

Câu hỏi:

Câu 1: Ở vị trí công việc mới, anh B sẽ gặp những khó khăn gì?

Câu 2: Anh B cần ứng xử với các nhân viên của mình và với Anh C như thế nào?

BÀI LÀM

Quản trị là quá trình hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát công việc và những nỗ lực của con người, đồng thời vận dụng một cách có hiệu quả mọi tài nguyên, để hoàn thành các mục tiêu đã định. Theo đó quản trị bao gồm bốn chức năng là hoạch, định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

Trong đó đối với chức năng lãnh đạo:

Một tổ chức bao giờ cũng gồm nhiều người, mỗi một cá nhân có tính cách riêng, hoàn cảnh riêng và vị trí khác nhau. Nhiệm vụ của lãnh đạo là phải biết động cơ và hành vi của người dưới quyền, biết cách động viên, điều khiển lãnh đạo người khác. chọn lựa phong cách lãnh đạo phù hợp với những đối tượng và hoàn cảnh cùng với sở trường của người lãnh đạo nhằm giải quyết mâu thuẫn giữa các thành phần, thắng được sức ỳ của các thành viên trước những thay đổi. Lãnh đạo xuất sắc có thể đưa công ty tới thành công dù kế hoạch hay tổ chức chưa thật tốt, nhưng chắc chắn thất bại nếu lãnh đạo kém. Hãy cùng giải quyết tình huống trên để thấy những gì nhà lãnh đạo cần làm.

Câu 1: Những khó khăn của anh Trần Văn B trong vai trò nhà quản lý mới:

Vì là giám đốc chi nhánh vừa được bổ nhiệm nên Anh Trần Văn B gặp khá nhiều khó khăn là điều không thể tránh khỏi, những khó khăn ấy xuất phát từ nhiều phía như đặc điểm công việc, nhân sự...

- **Thứ nhất: Đó chính là môi trường làm việc mới** - trước đây Anh Trần Văn B làm việc ở công ty trong chi nhánh khác, do đó những nhân viên do anh B quản lý đều là những người mới và chắc chắn sẽ có những khoảng cách nhất định về sự am hiểu những nhân viên này về năng lực, trình độ chuyên môn cũng như thái độ, hành vi ứng xử với cấp trên. Điều này gây khó cho nhà quản lý mới trong việc phân công công việc sao cho phù hợp năng lực từng cá nhân để đạt hiệu quả cao nhất, tiếp đó là những hành vi ứng xử phù hợp với nhân viên cấp dưới. Trong số nhân viên đó có anh C một nhân viên có năng lực nhưng tỏ vẻ bất bình khi anh B được bổ nhiệm làm giám đốc chi nhánh

- **Thứ 2: Đặc điểm công việc mới.** Trước đây anh B đã từng có 5 năm kinh nghiệm làm quản lý ở một chi nhánh khác của công ty. Đó là những công việc cũng cần khá nhiều kỹ năng của nhà quản trị và vì vậy anh B cũng có khá nhiều kinh nghiệm quản lý. Nhưng ở vị trí mới công việc của anh B mang nhiều thách thức hơn rất nhiều. Anh B trở thành người “đứng mũi chịu sào” trong chi nhánh, việc hoạch định chiến lược phát triển, tăng

doanh thu, đưa hình ảnh chi nhánh đi lên tầm cao mới, tạo dựng mối quan hệ với các đối tác chiến lược và khách hàng, quản lý nhân sự trong chi nhánh... Những điều này khá mới lạ với anh B, và đòi hỏi anh phải chứng tỏ năng lực trong vai trò nhà quản lý cấp cao.

-Thứ 3: Những sức ép từ phía cấp trên, ngày nay việc phát triển thương mại điện tử không ngừng được các công ty áp dụng, công ty của anh B cũng nằm trong số đó, cấp trên yêu cầu anh B phải sử dụng hiệu quả hệ thống đặt hàng trên mạng, hình thức tuy không còn mới mẻ nhưng cũng chưa khai thác hết những khách hàng tiềm năng. Bên cạnh đó anh B còn phải ra quyết định rất nhanh. Thêm vào đó anh B còn có nhiệm vụ quan tâm đến việc phát triển những quy trình mới để huấn luyện nhân viên và cải thiện chất lượng dịch vụ khách hàng

Ngoài ra anh B cũng phải đối mặt với một số khó khăn khác nằm trong những khó khăn chung của những nhà quản lý mới như:

Các nhà quản lý mới thường phải giải quyết vô vàn công việc có liên quan đến con người và giấy tờ. Những việc giấy tờ thường tẻ nhạt, nhưng lại có thể đoán trước. Con người thì không thể đoán trước được. Họ có cảm xúc, mong đợi nghề nghiệp, khủng hoảng trong cuộc sống cá nhân... Các chuyên môn quản lý thường trở nên vô tác dụng khi quản lý con người.

Người quản lý chịu trách nhiệm quản lý thời gian, xử lý các vấn đề về biểu hiện làm việc, phát triển mô tả công việc, làm theo các thủ tục tuyển dụng, xử lý những lời phàn nàn, đương đầu với hệ thống thanh toán phức tạp... Danh sách này còn dài thêm nữa.

- Nhà quản lý mới hiếm khi cảm thấy mình có đủ thời gian

Dù các nhà quản lý mới hoàn thành bao nhiêu khoá học và bằng cấp đi nữa, họ thường ngạc nhiên vì hoạt động quản lý thường có quá nhiều đòi hỏi. Bất kỳ ngạc nhiên nào trong công việc cuộc sống của nhân viên cũng là một đòi hỏi với nhà quản lý.

Các nhà quản lý mới phải có kiến thức toàn diện về mọi điều xảy ra trong nhóm của họ. Họ không muốn gặp phải bất kỳ điều ngạc nhiên. Vì thế họ dành nhiều thời gian hơn để đọc, suy nghĩ, lên kế hoạch, truyền đạt với nhân viên

- Các nhà quản lý mới thường cảm thấy đơn độc

Không có công thức rõ ràng cho việc giải quyết các thử thách mà đột nhiên việc quản lý phải đối mặt. Mỗi người sẽ có cách giải quyết khác nhau. Khi đối mặt với nhiều áp lực, với ít thời gian và các nhu cầu liên tục tăng lên, các vị Sếp mới có thể cảm thấy đơn độc.

Anh B mới về công ty chưa hiểu nhiều nhân viên lên việc chia sẻ áp lực công việc với cấp dưới là hết sức khó khăn, hơn nữa những nhân viên của anh B đang có quan hệ tốt với anh C người mà bất bình với anh B khi anh mới được bổ nhiệm

- Nhà quản lý mới thường cảm thấy căng thẳng

Nhà quản lý mới thường chịu trách nhiệm cho các hoạt động của nhân viên khác. Anh B phải đảm bảo rằng nhân viên nắm được công việc của mình, có đủ điều kiện để làm công việc và làm càng hiệu quả càng tốt.

Căng thẳng của việc quản lý có thể khiến nhiều nhà quản lý làm việc chăm chỉ hơn thay vì tỏ ra thông minh hơn. Anh B mất đi sự thoải mái và khả năng đoán trước như với công việc trước đây.

Căng thẳng và cô đơn trong vai trò của nhà quản lý mới có thể mang lại điều tồi tệ nhất cho một người. Nó có thể khiến anh B trở nên giận dữ và vô lý với nhân viên của họ.

Câu 2: Anh B cần ứng xử với các nhân viên của mình và với anh C:

Việc ứng xử của “Sếp” mới nhân viên của công ty là vấn đề hết sức nhạy cảm với anh B? Vì sao vậy? Đó là bởi các nhân viên có quá trình làm việc với công ty trước đó, thêm vào đó mối quan hệ tốt của họ với anh C người tỏ vẻ không phục anh B, điều đó tạo nên một dấu hỏi lớn của các nhân viên về con người anh B như trình độ năng lực quản lý, phẩm chất đạo đức và tinh thần hòa nhã với nhân viên...

Vì vậy anh B nên có giải pháp ứng xử mềm dẻo nhưng vẫn giữ được “cái uy” của nhà quản lý để có được thiện cảm, sự nể phục cũng nhưng mong muốn làm việc hiệu quả, cống hiến cho công ty tới toàn bộ nhân viên.

Anh B cần ứng xử với các nhân viên của mình và với anh C như sau:

Bước 1: Tiến hành “phân nhóm” thái độ ứng xử của nhân viên bằng những cuộc gặp gỡ tiếp xúc đưa ra nhận xét trên cơ sở công bằng để nhận biết thái độ của nhân viên như: nhân viên có thái độ bình thường, nhân viên có thái độ chống đối (có thể như anh C), hoặc phân nhóm: nhân viên nhiệt tình, nhân viên không nhiệt tình cũng không chống đối, nhân viên chống đối

Có thể dựa trên các nhận định sau đây để làm cơ sở đánh giá nhân viên của mình.

- Sắp xếp lại các lĩnh vực then chốt.
- Kiểm tra công việc hiện tại của nhân viên
- Trao đổi thông tin
- Tìm ra người nổi bật

- Hoạch định cho tương lai.
- Những kế hoạch suốt đời.

Bước 2: Sau khi phân nhóm, sẽ ứng xử với mỗi nhóm sao cho phù hợp với thái độ của họ.

Nhận định được tình hình chung của công ty lắm bắt được sơ bộ các nhân viên trong công ty thì việc sử dụng những nhận định đó để đưa ra những biện pháp xử lý thỏa đáng để lãnh đạo nhân viên của mình thực hiện tốt công việc chúng tôi đưa ra biện pháp giải quyết sau:

- Đối với nhóm “nhân viên có thái độ bình thường:

+ **Tìm hiểu nhân viên** về tâm tư nguyện vọng cũng như năng lực chuyên môn qua các cuộc tiếp xúc do anh B tổ chức gặp mặt toàn bộ nhân viên trong chi nhánh, các cuộc tiếp xúc riêng, hoặc tham kham khảo ý kiến của người tiền nhiệm.

+ **Hiểu nhân viên là** việc vô cùng cần thiết với anh B lúc này bởi sau khi tìm hiểu xác định được những thông tin về bản thân họ. Để hòa nhập vào tập thể đó thì anh B cần hiểu được họ thì việc tạo không khí hòa đồng sẽ thuận lợi hơn rất nhiều và tránh được việc anh B cảm thấy lạc lõng trong tập thể và dẫn tới bị cô lập và “xa rời” nhân viên. Có thể tìm thấy ở họ những điểm tương đồng, hay một khả năng tích cực nào đó của họ.

→ Cùng với lãnh đạo, nhân viên là những người làm nên thành công của tổ chức. Nếu nhà lãnh đạo không biết gì về nhân viên, và cố tình không muốn hiểu nhân viên của mình, thì khó lòng có được sự ủng hộ từ phía họ.

+ Anh B sớm bắt đầu vào công việc quản lý của mình và không thể thiếu việc khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả.

Trong một tổ chức, dù cho quy mô hoạt động lớn hay nhỏ thì đội ngũ nhân sự chính là những người nắm giữ sức mạnh và yếu tố quyết định sự thành công của tổ chức. Tuy nhiên, do áp lực công việc, do mãi mê vạch ra những chiến lược hoạt động, phát triển trong dài hạn mà các nhà quản trị hầu như bỏ quên hoặc dành rất ít thời gian cho việc xây dựng chiến lược khuyến khích đãi ngộ nhân viên. Điều này là một thiếu sót lớn bởi vì các nhà quản trị quên rằng để đạt được các mục tiêu đề ra đòi hỏi tổ chức phải có một đội ngũ nhân viên vững mạnh.

Cho nên sở dĩ nhà quản trị phải nhà quản trị nên quan tâm vấn đề này? Trong một tổ chức, với mỗi thay đổi nhỏ về thái độ làm việc của mỗi nhân viên - do ảnh hưởng tích cực từ chính sách khuyến khích - và xét trên tổng thể đội ngũ nhân sự thì sự thay đổi này

rất lớn. Khi nhà quản trị xây dựng được chiến lược khuyến khích nhân viên phù hợp thì kết quả mà nhà quản trị nhận được sẽ rất lớn và lớn hơn gấp nhiều lần so với những gì mà họ đã làm cho nhân viên. Và điều quan trọng là những công cụ để thực hiện chiến lược này không đòi hỏi phải có một khả năng tài chính quá lớn.

+ **Đãi ngộ nhân sự:**

Mục đích của chính sách đãi ngộ:

- ✓ Ghi nhận và bù đắp những nỗ lực quá khứ của nhân viên
- ✓ Duy trì sức cạnh tranh của công ty trên thị trường
- ✓ Duy trì sự công bằng trong nội bộ
- ✓ Thu hút được nhân viên mới
- ✓ Giảm thiểu tỷ lệ bỏ việc và chuyển công tác

Đãi ngộ tài chính: Lương cơ bản, thưởng, phụ cấp, thưởng phúc lợi...

Đãi ngộ phi tài chính: Tổ chức các cuộc dã ngoại vui vẻ, tennis, cầu lông,... nhằm tạo sự đoàn kết giữa mọi người. Tổ chức các hoạt động văn hóa, văn nghệ tạo không khí vui vẻ chan hòa, tạo điều kiện tốt nhất cho nhân viên hoàn thành nhiệm vụ.

+ **Đề cao tính kỷ luật của cơ quan và lẽ đương nhiên anh B sẽ là người gương mẫu đi đầu thực hiện.**

Ví dụ: Đi làm đúng giờ, hết giờ làm việc mới ra về, ứng xử lịch thiệp với đối tác khách hàng...

Cần có chế độ thưởng phạt phân minh tạo sự công bằng cũng như mang tính khuôn phép cho cơ quan.

+ **Bên cạnh đó việc quan trọng nhất của anh B là chứng tỏ được năng lực bản thân mình, hoàn thành nhiệm vụ,** để nhân viên cảm thấy nỗ lực và từ đó tạo ra rất nhiều thuận lợi cho việc điều hành công việc cũng như ứng xử giao tiếp sau đó.

Tạo uy tín và niềm tin nơi nhân viên

Mới được bổ nhiệm vị trí mới, kinh nghiệm chưa nhiều. Vì vậy, điều đầu tiên anh C nên làm là tạo uy tín cho mình và niềm tin của nhân viên với anh B. Dù anh B có giỏi tới đâu đi nữa mà không có niềm tin nơi nhân viên thì hiệu quả công việc của anh C không thể như mong muốn. Họ không tin anh B, mọi quyết định và phương án bạn đưa ra họ đều cho rằng không đúng hay không khả thi thì làm sao họ có thể làm việc hết sức mình vì những công việc đó được.

Cần làm cho nhân viên của anh B thấy rằng, anh B thật sự là một vị Sếp trẻ có khả năng dẫn đường và lãnh đạo họ. Khi B tạo được uy tín với nhân viên, làm việc dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau thì chắc chắn rằng đó sẽ là thành công đầu tiên của bạn khi ở cương vị lãnh đạo.

Không quá "nóng vội" khẳng định mình

Trước khi bắt tay vào làm một việc gì đó, anh B hãy chuẩn bị kỹ cho mình một kế hoạch hoàn chỉnh, hạn chế những sai sót và rủi ro không đáng có. Nếu có thể, anh B nên cùng mọi người thảo luận, đóng góp ý kiến để có phương án tốt nhất cho hoạt động của công ty. Anh B nên tìm hiểu khả năng của từng nhân viên để tạo cơ hội cho tất cả mọi người tự phát triển khả năng của mình và thăng tiến trong công việc, giao việc đúng người sao cho công việc đạt hiệu quả cao nhất. Và anh B phải biết chắc rằng anh đang làm gì, sẽ làm gì và kết quả ra sao!

Như vậy anh B đã tiến một bước rất dài trong việc “Đắc nhân tâm” cấp dưới của mình. Anh C cần kiểm chế được những cảm xúc ban đầu của nhân viên ví dụ khi anh C tỏ vẻ phẫn nộ, sau đó thu phục nhân tâm của họ. Lúc này nhà lãnh đạo cần phải thể hiện sự bình tĩnh, tự tin, khoan dung và ân cần tới nhân viên. Như vậy anh B đã thực sự “ghi điểm” trước những giám khảo là cấp dưới của mình một cách ngoạn mục.

- Đối với anh C

+ Nếu sau lúc đầu phẫn nộ, nếu sau đó không lâu anh C trở lại như những nhân viên bình thường thì anh B chỉ việc áp dụng “chính sách” trên như đối với những nhân viên thuộc nhóm “thái độ bình thường”. Quan tâm nhiều hơn đến anh C, thường xuyên trao đổi công việc với anh C, chú trọng vào những kinh nghiệm của anh C, tạo mọi điều kiện để anh C phát huy sở trường của mình để cống hiến cho công ty. Trong tiếp xúc nên tỏ thái độ quan tâm, từ tốn và “mềm mỏng”, không thể hiện uy quyền nhưng vẫn mang tính cương quyết của người lãnh đạo. Tìm hiểu kỹ hơn về anh C và anh C chính là chiếc cầu nối với những nhân viên còn lại giúp B thuận lợi hơn trong “đắc nhân tâm” và điều hành công việc.

+ Nếu anh C tiếp tục có thái độ phản kháng, không phục khi đó vẫn ứng xử với anh C như chính sách trên nhưng kèm theo những “liều thuốc phụ” để chữa căn bệnh bất mãn cho anh ta. Có thể đưa ra các bước sau để giải quyết vấn đề này

✓ Không bỏ mặc những rắc rối do anh C gây ra

Giả định rằng anh C vẫn cung cấp một giá trị to lớn cho công ty và sở hữu những công trạng lớn trong quá khứ, thì có nhiều giải pháp để bạn tiếp tục tận dụng năng lực của

họ. Đừng cho phép bản thân lơ là với những cá nhân lăm tài nhiều tật ấy. Phải bằng mọi cách giúp họ làm mới lại bản thân, thôi sinh sự và mang lại lợi nhuận gấp bội cho công ty.

✓ ***Can thiệp càng nhiều càng tốt***

Thông thường, những cá nhân ưa "gây sự" chẳng biết rằng hành vi họ làm gây ra điều phiền toái cho mọi người. Điều đó là hệ quả từ việc lâu nay hầu hết mọi người chung quanh đều cố gắng bỏ qua những hành động khó chịu của họ với suy nghĩ "Một câu nhin bằng chín câu lành".

→ Là một nhà quản trị, anh B phải tỉnh táo đưa ra những phản ứng phù hợp để điều chỉnh những rắc rối và khuyết điểm của nhân viên. Mọi hành vi, từ thiếu hiểu biết công việc, thiếu kinh nghiệm trao đổi thông tin hoặc đổ trách nhiệm cho người khác đều phải được khắc phục. Để được như vậy, trước hết cần thu thập thông tin từ các nhân viên cho mục đích nhận biết rõ mức độ của từng sự việc. Mặt khác, cần tự quan sát thái độ ứng xử của kẻ ưa phá với mọi người xung quanh, với cả khách hàng.....

✓ ***Đích thân nghiên cứu vấn đề***

Sau khi đã có những dữ liệu chính xác và bằng chứng "cụ thể", anh B cần gặp gỡ riêng anh C. Ngay khi bắt đầu, bạn hãy hỏi người nhân viên ấy có ý thức được những gì đang diễn ra không để biết chắc người ấy đã nắm rõ sự phiền toái do mình gây ra chưa.

Nếu anh C vẫn chưa ý thức được, cần miêu tả lại những hành vi khó chấp nhận của anh C. Cho dù anh C tỏ thái độ từ chối hoặc lảng tránh, bạn vẫn phải tiếp tục bằng cách đưa ra những ví dụ điển hình,.....(*chứng cứ thu thập khách quan*). Mặt khác, vẫn nên cho anh C phản biện lại những lời "luận tội". Rất khó để chấp nhận những sự thật chướng mắt dù có bằng chứng hãn hoi, cho nên những gì bạn đạt được có thể là một sự đồng ý ngầm của nhân viên đó.

✓ ***Giúp đỡ anh C quay về đúng hướng***

Một khi anh C đã bắt đầu thấu hiểu những hành vi ứng xử tiêu cực của mình là có thật và đang tác động ra sao đến những người khác trong doanh nghiệp, cần hướng dẫn anh ta nên thể hiện bản thân sao cho dễ chấp nhận và phù hợp hơn. Cũng cần cho người đó thời gian và sự tập luyện tái hiện bằng điệu bộ mới hợp chuẩn hơn. Trong suốt quá trình đó, bạn nên cung cấp thêm những ý kiến đóng góp cho sự thành công và đề cao những nỗ lực cải thiện tích cực của anh C.

+ Nếu tất cả đều trên thất bại anh B tiếp tục các giải pháp sau có vẻ mạnh hơn nhưng giải pháp trên nhưng tính hiệu quả có thể cao hơn:

Tranh thủ sự ủng hộ của cấp trên và cấp dưới. Điều đó có nghĩa tận dụng mối quan hệ với người quyết định bổ nhiệm cho anh B khẳng định với anh C và mọi nhân viên khác rằng lúc này Giám đốc chi nhánh là B. Quyết định đã ký và có hiệu lực thi hành. Song nhẹ nhàng hơn thì vị lãnh đạo cấp trên chi nhánh ấy có thể gặp riêng anh C và thuyết phục anh ta nên chấp nhận với quyết định của cấp trên. Lời của vị lãnh đạo đó sẽ mang sự quyền uy áp đặt vì vậy dù anh C trong lòng bất mãn cũng sẽ “giảm nhiệt”.

Trong nội bộ chi nhánh khi anh C có quan hệ tốt với hầu hết các nhân viên khác. Vì vậy thay vì ủng hộ anh C trực tiếp hay về mặt cổ vũ tinh thần, những nhân viên đó ủng hộ anh B, thuyết phục anh C nên giảm bớt căng thẳng để tránh mất mâu thuẫn nội bộ sẽ tốt hơn cho mọi người, điều này hoàn toàn sẽ có thể là “liều thuốc” rất mạnh. Hoặc ít ra họ không cùng hội cùng thuyền với anh C, như vậy anh C chỉ còn một mình và có lẽ do vậy không có nguồn “kích thích” cổ động anh C cũng coi như một lợi thế cho anh B.

Dù biện pháp trên khá mạnh nhưng cũng không thể làm anh C tâm phục khẩu phục do vậy anh B vẫn cần chiếm được nhân tâm của anh ta bằng cách chứng tỏ năng lực thông qua những quyết sách hợp lý và hiệu quả; được cấp trên tin tưởng, cấp dưới nể phục và làm việc hiệu quả. Như vậy anh C không có lý do gì để bất mãn trừ khi vì mục đích tư lợi cá nhân.

Biện pháp răn đe khi thái độ phản kháng lên cao, làm việc không hiệu quả, lôi kéo bè cánh thì lúc này sử dụng nội quy, quy định,.....kỷ luật của công ty. Để những nhân viên khác noi theo và cũng như một lời cảnh báo với anh C.

Đó thực sự là một mũi tên trúng hai đích mà người ta thường hay nhắc đến.

Khi mềm dẻo không được và đã có cảnh cáo nhưng anh C vẫn ngoan cố,....thì anh B cần quyết định mạnh tay, với anh C tuy cũng có năng lực nhưng thể hiện sự quấy phá quá mức, anh B nên có Văn Bản trình báo cấp trên, đề nghị chuyển công tác với anh C sang chi nhánh khác, hoặc quyết định sa thải tùy thuộc vào cấp trên xem xét./.