



CÁC NHÓM CÓ SỰ GẮN KẾT CAO
MANG LẠI TIỀM NĂNG
LỢI NHUẬN LỚN HƠN 21%



70% CÁC
NHÀ QUẢN LÝ
CẢM THẤY
KHÓ ỦY QUYỀN

NGƯỜI LAO ĐỘNG MỸ THƯỜNG
THAY ĐỔI CHỖ LÀM 4 NĂM MỘT LẦN



1/5 SỐ NHÂN VIÊN
CẢM THẤY CÓ ĐỘNG LỰC
KHI LÀM MỘT CÔNG
VIỆC CÓ Ý NGHĨA



QUY MÔ LÝ
TƯỞNG CỦA
MỘT NHÓM LÀ
TỪ 6-12 NGƯỜI



HOW MANAGEMENT WORKS



20% HOẠT ĐỘNG MANG
LẠI 80% KẾT QUẢ

25% CÁC NHÀ
QUẢN LÝ CẤP
CAO LÀ NỮ



HIỂU HẾT VỀ QUẢN LÝ



SỰ ĐA DẠNG
LÀM TĂNG
HIỆU SUẤT NHÓM
LÊN 35%

Kim Luyến dịch

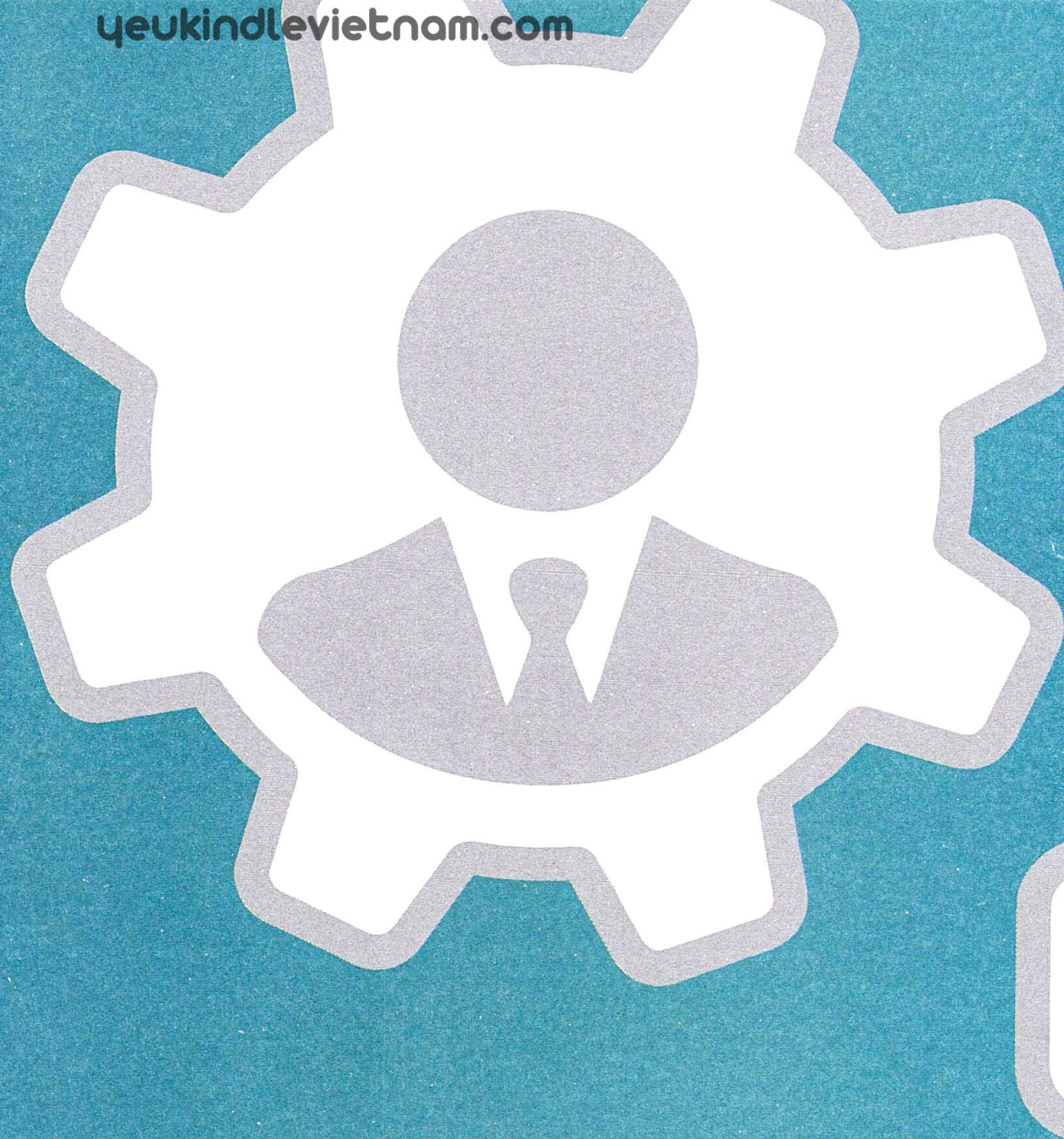
ES
TO



20
22

CAPPUCCINO
EBOOK

HOW MANAGEMENT WORKS





HOW MANAGEMENT WORKS

HIỂU HẾT VỀ QUẢN LÝ

Biên tập viên cố vấn Philippa Anderson
Kim Luyến dịch



nhà nam



THẾ GIỚI

NHÀ XUẤT BẢN
THẾ GIỚI



Penguin
Random
House

Original Title: How Management Works
Copyright © Dorling Kindersley Limited, 2020

A Penguin Random House Company

Bản quyền bản tiếng Việt © Công ty Văn hóa & Truyền thông Nhà Nam.

Bản quyền tác phẩm đã được bảo hộ. Mọi hình thức xuất bản, sao chụp, phân phối dưới dạng in ấn hoặc văn bản điện tử, đặc biệt là việc phát tán trên mạng Internet mà không có sự cho phép bằng văn bản của Nhà xuất bản là vi phạm pháp luật và làm tổn hại đến quyền lợi của nhà xuất bản và tác giả. Không ủng hộ, khuyến khích những hành vi vi phạm bản quyền. Chỉ mua bán bản in hợp pháp.

For the curious
www.dk.com

HOW MANAGEMENT WORKS - HIỂU HẾT VỀ QUẢN LÝ

Chịu trách nhiệm xuất bản: GIÁM ĐỐC - TỔNG BIÊN TẬP: Phạm Trần Long
Biên tập: Nguyễn Trung Dũng | Biên tập viên Nhà Nam: Bùi Thu Hà.
Thiết kế bìa, trình bày: Kim Oanh | Sửa bản in: Phạm Thủy.

CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

46 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội | Điện thoại: 024. 38253841 | Fax: 024. 38269578
Chi nhánh tại thành phố Hồ Chí Minh: Số 7 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận I, TP Hồ Chí Minh
Điện thoại: 028. 38220102
Email: marketing@thegioipublishers.vn | Website: www.thegioipublishers.vn

CÔNG TY VĂN HÓA VÀ TRUYỀN THÔNG NHÀ NAM

59 Đỗ Quang, Trung Hòa, Cầu Giấy, Hà Nội | Điện thoại: 024 35146875 | Fax: 024 35146965
Website: www.nhanam.vn
Email: info@nhanam.vn | http://www.facebook.com/nhanampublishing.
Chi nhánh tại TP Hồ Chí Minh: Nhà 015 Lô B chung cư 43 Hồ Văn Huê
Phường 9, Quận Phú Nhuận, TP Hồ Chí Minh
Điện thoại: 028 38479853 | Fax: 028 38443034 | Email: kinhdoanhsg@nhanam.vn.

In 2.000 cuốn, khổ 19,5x23cm tại Công ty CP In Viên Đông (km19+400, Giai Phạm, Yên Mỹ, Hưng Yên). Căn cứ trên số đăng ký xuất bản: 4142-2021/CXBIPH/04-258/ThG, và quyết định xuất bản số 1137/QĐ-ThG của Nhà xuất bản Thế Giới ngày 19.11.2021. Mã ISBN: 978-604-345-145-0. In xong và nộp lưu chiểu năm 2021.

CUỐN
DỰ
T
C
D
M

Mở đầu**08****KIẾN THỨC CƠ BẢN****VỀ QUẢN LÝ**

Sự phát triển của quản lý	12
Vai trò của quản lý	14
Nhà lãnh đạo và nhà quản lý	16
Phong cách quản lý	18
Lãnh đạo theo tình huống	20
Quản lý và quyền lực	22
Quản lý khoa học	24
Các nguyên tắc chủ đạo	26
Quản trị toàn cầu	28
Quản trị chiến lược	30
Quản lý rủi ro	32
Quản trị nhân sự	34
Quản lý tài chính	36
Quản lý vận hành	38
Quản lý chất lượng	40
Quản lý công nghệ thông tin	42
Quản lý marketing	44
Quản lý kỹ thuật số	46
Chu trình dự án	48

QUẢN LÝ**TỔ CHỨC**

Các loại hình tổ chức	52
Phát triển các cấu trúc	54
Gây dựng sự ủng hộ	56
Văn hóa nơi làm việc	58
Quản lý dự án	60
Khách hàng và các bên liên quan	62
Sản phẩm và dịch vụ	64
Cung và cầu	66
Marketing và bán hàng	68
Giao dịch thành công	70
Tư duy chiến lược	72
Lập kế hoạch hiệu quả	74
Công nghệ đột phá	76
Học tập trong tổ chức	78
Các lực lượng thị trường	80
Phân tích khoảng cách hiệu suất	82
Đổi chuẩn	84
Tính bền vững	86
Quản lý điểm hạn chế	88
Đề án kinh doanh	90
Nắm bắt sự thay đổi	92
Các mô hình thay đổi	94
Mô hình 7-S	96
Dữ liệu và thông tin	98
Ra quyết định	100
Phân tích miền động lực	102
Phân tích SWOT	104
Phân tích đường tới hạn	106
Giải quyết vấn đề	108
Xác định nguyên nhân	110
Tư duy thiết kế	112
Giải quyết bế tắc	114
Quy trình kinh doanh	116
Chuỗi giá trị	118
Sản xuất tinh gọn	120
Đáp ứng các mục tiêu	122
Chỉ số đo lường hiệu quả công việc	124

QUẢN LÝ

CON NGƯỜI

Vai trò của nhóm	128
Các kiểu tính cách	130
Năng lực	132
Tìm kiếm và lựa chọn nhân tài	134
Lợi ích của sự đa dạng	136
Phúc lợi nơi làm việc	138
Giữ chân nhân tài	140
Đáp ứng nhu cầu của người lao động	142
Động lực và khen thưởng	144
Xây dựng nhóm	146
Quản lý SMART	148
Gây dựng niềm tin	150
Giải quyết xung đột giữa nhân viên	152
Ủy quyền	154
Ý tưởng lớn	156
Huấn luyện và cố vấn	158
Học tập liên tục	160
Quản lý hiệu suất	162
Phản hồi 360°	164

GIAO TIẾP

Giao tiếp hiệu quả	168
Lắng nghe chủ động	170
Giao tiếp không lời	172
Phản hồi	174
Các công cụ giao tiếp	176
Các cuộc họp hiệu quả	178
Thuyết trình	180
Truyền thông doanh nghiệp	182
Truyền thông trong khủng hoảng	184
Thuyết phục và tầm ảnh hưởng	186
Đàm phán	188
Giải quyết tranh cãi	190

QUẢN LÝ

BẢN THÂN

Quản lý thời gian	194
Ảnh hưởng cá nhân	196
Gây dựng sự nghiệp	198
Mạng lưới quan hệ hiệu quả	200
Cân bằng công việc và cuộc sống	202
Đối phó với căng thẳng	204
Học tập và phát triển	206
Các kiểu học tập	208
Cảnh giác	210
Chịu trách nhiệm	212
Xây dựng những thói quen mới	214

Chỉ mục	216
---------	-----

Lời cảm ơn	224
------------	-----

Philippa Anderson (cố vấn biên tập) tốt nghiệp chuyên ngành kinh doanh và là một tác giả chuyên viết về mảng này, đồng thời bà cũng là một nhà tư vấn truyền thông từng tư vấn cho những công ty đa quốc gia như 3M, Anglo American và Coca-Cola. Bà cộng tác với Lord Browne, cựu CEO của BP, trong cuốn hồi ký *Beyond Business* (Không chỉ là kinh doanh) của ông. Bà cũng đóng góp vào những cuốn sách khác của DK như *How Business Works* (Hiểu hết về kinh doanh) và *The Business Book* (Cuốn sách về kinh doanh).

Alexander Black tốt nghiệp ngành truyền thông kinh doanh, trước khi chuyển đến Tokyo để viết bài cho tập đoàn báo tài chính Nikkei Inc. và ngân hàng đầu tư J.P. Morgan. Sau đó, bà làm việc cho một chuyên gia marketing trực tiếp toàn cầu ở châu Á Thái Bình Dương. Hiện bà đang làm việc tại London, viết về kinh doanh và lịch sử văn hóa.

Pippa Bourne là giám đốc của Bourne Performance, hỗ trợ các tổ chức và cá nhân đạt được thành công. Bà cũng là học giả thỉnh giảng tại Đại học Cranfield, hỗ trợ công việc cho Trung tâm Hiệu quả kinh doanh. Pippa có bằng MBA và chứng chỉ huấn luyện cùng nhiều năm kinh nghiệm làm quản lý.

Richard Ridout là chuyên gia về chuyển đổi trong quản lý và công nghệ ở nơi làm việc. Ông là quản lý cấp cao trong các lĩnh vực thuộc khu vực công cũng như tư nhân, bao gồm nghiên cứu khoa học, tài sản thương mại, giải trí, chính quyền trung ương, giáo dục và quốc phòng.





MỞ ĐẦU

Quản lý là một đặc điểm bản năng của con người. Trẻ em khi chơi đùa sẽ tự sắp xếp các vai trò khác nhau, trong đó một bé nhận vai trò thủ lĩnh. Cùng với cuộc Cách mạng công nghiệp, quản lý nổi lên như một nguyên tắc kinh doanh khi các chủ nhà máy, công xưởng cần tối đa hóa nguồn nhân lực. Tuy nhiên, dù quản lý vẫn quan trọng đối với hoạt động kinh doanh ngày nay, vai trò của nhà quản lý đang thay đổi. Các nhà quản lý vẫn phải khai thác được tối đa năng lực của người lao động, nhưng họ làm vậy bằng cách thu hút sự tham gia và trao quyền cho người lao động, thay vì chỉ đơn giản đưa ra các chỉ thị. Kết quả là, các nhà quản lý cần có nhiều kỹ năng cá nhân cũng như năng lực chuyên môn: họ cần thông cảm khi đánh giá nhân viên nhưng phải cương quyết khi lập ngân sách – và quan tâm đến các giá trị của công ty bởi chúng mang lại lợi nhuận.

Vì những lý do này, một nhà quản lý phải có sự kiên nhẫn, khả năng thích ứng và kỹ năng. Nó đòi hỏi sự thận trọng – khả năng theo dõi dự án đồng thời theo dõi môi trường hoạt động bên ngoài, nơi những thay đổi về cầu và sự cạnh tranh có thể đưa đến thành công hoặc thất bại. Có nhiều cách tiếp cận mà một nhà quản lý có thể sử dụng để lập kế hoạch tương lai – từ quản lý chiến lược (xem trang 30-31) đến tư duy thiết kế (xem trang 112-113) – nhưng không có phương pháp nào có thể thay thế việc quan sát thị trường, hiểu nhu cầu của người tiêu dùng và sẵn sàng thích ứng khi cần thiết.

Cuốn sách này trình bày về thế giới quản lý đang thay đổi theo một cách đơn giản và sinh động. Nó đưa ra nguồn gốc của lý thuyết quản lý và khám phá phạm vi của các vai trò quản lý, sử dụng các ví dụ từ nhiều tổ chức thương mại, tổ chức phi lợi nhuận và tổ chức chính phủ. Cuốn sách nhằm giúp sinh viên và những người quan tâm hiểu được quản lý là gì và nó vận hành ra sao. Cuốn sách cũng nhằm giúp các nhà quản lý cả trong điều hành các hoạt động kinh doanh cũng như cải thiện phong cách quản lý của họ. Chương 1 giải thích lý thuyết quản lý; Chương 2 sẽ chỉ ra cách quản lý trong những bối cảnh thực tế; Chương 3 xem xét việc quản lý con người; Chương 4 là những nội dung về giao tiếp; và Chương 5 về trách nhiệm cá nhân.

KIẾN THỨC CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ





Sự phát triển của quản lý

Vai trò của quản lý nổi lên lần đầu tiên cùng với sự ra đời của sản xuất hàng loạt và tiếp tục phát triển cho đến ngày nay, bắt kịp những đổi thay về công nghệ, kỳ vọng của người lao động, nhân khẩu và chính trị toàn cầu.

Phát triển ý tưởng

Vào thế kỷ 18, nhà kinh tế học Adam Smith đã nhận ra sự cần thiết của việc tổ chức lực lượng lao động theo nhiệm vụ để tối đa hóa hiệu quả, và ông gọi việc đó là phân

công lao động. Khi các ngành nghề trở nên phức tạp hơn trong thế kỷ 19, người ta chuyển sự chú ý sang cải thiện hiệu suất bằng cách giảm thiểu việc sử dụng lao động, chuẩn hóa và hợp lý hóa các quy trình.

Từ giữa thế kỷ 20 đã bắt đầu chứng kiến sự kết hợp của nhiều lĩnh vực nghiên cứu mới vào lý thuyết quản lý. Tâm lý học được áp dụng vào cách con người làm việc; thống kê học được áp dụng vào cách thực hiện các quy trình; và công thái học

Tiến trình quản lý

Khi các doanh nghiệp trở nên phức tạp hơn để cạnh tranh và sinh tồn, cách thức quản lý chúng cũng không ngừng phát triển. Trong khi những lý thuyết sơ khai tập trung vào cải thiện năng suất thông qua lao động, các mô hình sau đó lại xem xét các yếu tố rộng hơn giúp quyết định thành công. Trong suốt giai đoạn này, người lao động dần đóng vai trò trung tâm hơn, và hiện nay đã có những quan điểm mới về bản chất của chính sự cạnh tranh.

QUẢN LÝ QUA CÁC THỜI KỲ



Thời kỳ thực thi: trước thập niên 1900-1960

Thời kỳ này tập trung vào sản xuất hàng loạt, chủ yếu bằng cách nâng cao hiệu quả và đảm bảo sự nhất quán của sản xuất và khả năng dự đoán.



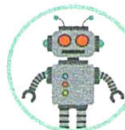
Thời kỳ chuyên môn: 1916-thập niên 2000

Lý thuyết quản lý xuất hiện, đặc trưng là áp dụng ý tưởng từ các lĩnh vực như tâm lý học và khoa học vào quản lý các doanh nghiệp đặc biệt phức tạp.



Thời kỳ cảm thông và chia sẻ: thập niên 1990-nay

Đây là thời kỳ nhấn mạnh sự gắn bó của người lao động và giá trị mà họ mang lại, cũng như giá trị của các mối quan hệ với khách hàng trong một thế giới minh bạch.



Thuyết Quản lý Khoa học của **Frederick Taylor** (xem trang 24-25) coi người lao động là máy móc.

1880



Các nguyên tắc quản lý của **Henri Fayol** (xem trang 26-27) coi người lao động là những con người cần được quản lý.

1916

1913

Dây chuyền lắp ráp Ford đánh dấu sự ra đời của sản xuất hàng loạt và nhu cầu quản lý năng suất lao động.



1943

Tháp nhu cầu của **Abraham Maslow** (xem trang 142-143) cho thấy điều gì thúc đẩy người lao động thực hiện công việc của họ tốt hơn.





được áp dụng để giúp nơi làm việc và việc vận hành máy móc trở nên an toàn và hiệu quả hơn.

Lý thuyết quản lý cũng được toàn cầu hóa hơn tại thời điểm này. Sau khi tái thiết các ngành công nghiệp của mình sau Thế chiến thứ 2, Nhật Bản đã vươn lên dẫn đầu về tư duy quản lý mới. Các công ty lớn của Nhật Bản đảm bảo người lao động được gắn kết, trao quyền và có năng suất lao động cao. Những ý tưởng như sản xuất tinh gọn (xem trang 120-121) đã được áp dụng rộng rãi; tương tự là các ý tưởng không lãng

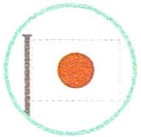
phí và khuyến khích sự tương tác của người lao động.

Gắn kết người lao động

Thế kỷ 21 là kỷ nguyên của sự thay đổi tăng nhanh, công nghệ mới liên tục xuất hiện và phá vỡ các thị trường hiện hữu. Quản lý lúc này giảm bớt mệnh lệnh và uy quyền, mà thiên về gắn kết con người, xây dựng đội nhóm và thiết lập mạng lưới. Điều này đặt ra cả cơ hội lẫn rủi ro cho các nhà quản lý, những người phải bắt kịp tốc độ thay đổi để lãnh đạo hiệu quả đội ngũ của mình.

“Quản lý là nghệ thuật đạt được mục đích thông qua người khác.”

Mary Parker Follett, chuyên gia tư vấn quản trị người Mỹ



Các nhà sản xuất Nhật Bản phát triển các mô hình quản lý để thúc đẩy chất lượng (xem trang 40-41) và giảm lãng phí và chi phí (xem trang 120-121).

1950



Mô hình FSNP của **Bruce Tuckman** (xem trang 146-147) tìm ra động lực của việc hình thành và quản lý nhóm.

1965



Mô hình thay đổi 7-S được phát triển như một công cụ giúp các nhà quản lý điều phối và giám sát sự thay đổi trong tổ chức của mình (xem trang 96-97).

Thập niên 1980



Mô hình thay đổi của John Kotter (xem trang 94-95) cho thấy tầm quan trọng của việc lôi kéo nhân viên tham gia thay đổi tổ chức.

1996

Thời kỳ thực thi, trước giai đoạn thập niên 1900-1960



Thời kỳ chuyên môn: 1916-thập niên 2000



Thời kỳ cảm thông và chia sẻ: thập niên 1990-nay

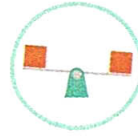
Thập niên 1960

Thuyết X và Thuyết Y của **Douglas McGregor** (xem trang 142-143) miêu tả vai trò của khuyến khích và kỷ luật trong thúc đẩy người lao động.



1979

Michael Porter nghiên cứu các lực lượng cạnh tranh tác động đến việc một tổ chức phục vụ thị trường của mình tốt đến đâu (xem trang 80-81).



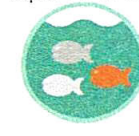
1990

Mô hình tổ chức học tập của **Peter Senge** (xem trang 78-79) giải thích cách thức học tập giúp các tổ chức thích ứng với thay đổi.



2004

Cuốn sách *Chiến lược Đại dương Xanh*, của W. Chan Kim và Renée Mauborgne, (xem trang 80-81) giải thích sự cần thiết phải tìm kiếm các thị trường mới, thay vì cạnh tranh.





Vai trò của quản lý

Kể từ cuối thế kỷ 20, vai trò và ranh giới xác định công việc quản lý đã trở nên mờ nhạt, nhưng chức năng cơ bản của nhà quản lý – thực hiện mọi việc thông qua người khác – lại trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Dòng chảy quản lý

Những thay đổi về công nghệ và xã hội đã khiến vai trò quản lý mang tính độc đoán trước đây về cơ bản trở nên lỗi thời. Trong nhiều tổ chức, cấu trúc phân cấp đã được thay thế bằng cơ cấu phẳng hơn với các nhóm chức năng chéo và các mạng lưới không chính thức. Sự xuất hiện của nền

kinh tế “Gig”⁽¹⁾ cho thấy đội nhóm nhân viên của một nhà quản lý có thể là tập hợp những người làm công ăn lương, nhân viên thời vụ và những người thầu khoán. Các đội nhóm có thể cũng đa dạng với nhiều thế hệ và thậm chí là ảo. Nơi làm việc cũng không chỉ giới hạn trong một văn phòng: có thể ở nhà,

một quán cà phê hay một đoàn tàu.

Ngày làm việc không bị quy định theo giờ, người ta có thể “làm việc” 24 giờ mỗi ngày và 7 ngày mỗi tuần (24/7), và những tiến bộ công nghệ cũng giúp phá bỏ các giới hạn về địa lý.

1. Nền kinh tế tự do, trong đó nhân viên chủ yếu là người lao động bán thời gian hoặc thời vụ, và các công ty cũng có xu hướng tuyển lao động tự do thay vì toàn thời gian.

Năm chức năng quản lý của Fayol

Cuốn sách *General and Industrial Management* (Quản trị công nghiệp và quản trị phổ quát) của kỹ sư khai thác mỏ Henri Fayol người Pháp được coi là một trong những công trình then chốt đầu tiên về lý thuyết quản trị. Được xuất bản vào năm 1916 và trở nên phổ biến vào những năm 1940, cuốn sách phác họa năm chức năng quản trị của Fayol mà vẫn còn phù hợp đến tận ngày nay – dù với một cách giải thích tiến bộ cho các nhà quản lý (xem các cột bên phải). Một khía cạnh có ảnh hưởng khác trong công trình của Fayol là các nguyên tắc quản trị của ông (xem trang 26-27).

5 triệu là số các nhà quản lý tại Anh

Lucy Kellaway, *History of Office Life* (Lịch sử đời sống văn phòng), Đài BBC tháng 4/2013

1. LẬP KẾ HOẠCH

Thiết lập mục tiêu và phương pháp từng là việc chỉ dành cho các nhà quản lý, nhưng ngày nay, các đội nhóm đều được tham gia việc lập kế hoạch, thiết lập mục tiêu và lộ trình hành động.



2. TỔ CHỨC

Trước đây, người quản lý phân công nhiệm vụ và công việc, người lao động không có nhiều tiếng nói. Ngày nay, các nhà quản lý trao quyền cho đội nhóm của mình, và tổ chức là một nỗ lực mang tính cộng tác.





3. CHỈ HUY

Các nhà quản lý đã từ bỏ mô hình chỉ đạo và giao phó từ trên xuống để hướng đến việc đồng bộ nhân sự và tác động đến họ, để họ chủ động giành lấy vai trò lãnh đạo.



4. PHỐI HỢP

Trước đây, nhà quản lý bảo đảm nhân viên của họ nỗ lực hướng tới các mục tiêu chung. Ngày nay, họ có xu hướng tạo ra một tầm nhìn, khen thưởng nhân viên và lãnh đạo bằng làm gương.



5. KIỂM SOÁT

Các nhà quản lý từng kiểm soát đội ngũ của họ bằng cách đặt ra các mục tiêu và đo lường thành tích, nhưng ngày nay, họ thích sử dụng phản hồi liên tục, huấn luyện và ghi nhận thành tích.



Kiểm soát hay trao quyền

Cách làm việc của các nhà quản lý cũng đã thay đổi. Quản lý không còn là áp đặt từ trên xuống, thay vào đó, nhân sự được tham gia lập kế hoạch ngay từ đầu để xây dựng ý tưởng, tạo sự tin tưởng và xây dựng đội ngũ. Các nhà quản lý không còn có thể dựa vào quyền hạn, mệnh lệnh và sự kiểm soát, mà phải trao quyền cho cấp dưới để tạo ra và duy trì sự gắn kết cùng động lực trong đội nhóm.

Trong thế giới mới và thay đổi nhanh chóng này, những công ty được quản lý theo kiểu truyền thống có thể tụt hậu; cơ cấu thiếu linh hoạt có thể kìm hãm sự đổi mới và khiến họ không thể phản ứng nhanh hoặc chuyển hướng hành động khi cần.

“Những gì bạn làm có tác động lớn hơn nhiều so với những gì bạn nói.”

Stephen Covey, chuyên gia về lãnh đạo người Mỹ, 2008

ĐA DẠNG HÓA VAI TRÒ

Các xu hướng và công nghệ mới trong văn hóa tổ chức đồng nghĩa với việc các vai trò mới xuất hiện trong khi một số vai trò truyền thống mất dần đi. Ví dụ, cũng giống như việc là trung tâm của giới kinh doanh, các nhà quản lý hiện nay có vai trò vô cùng quan trọng trong khu vực phi lợi nhuận – hay còn gọi là “khu vực thứ ba”. Một loạt vai trò quản trị tồn tại trong khu vực công, khu vực tư nhân và khu vực thứ ba, chẳng hạn như nhà quản lý dịch vụ khách hàng, nhà quản lý sự đa dạng và quản lý nghiên cứu thị trường.



Nhà lãnh đạo và nhà quản lý

Theo truyền thống, các nhà lãnh đạo quyết định những mục tiêu của tổ chức, trong khi các nhà quản lý đảm bảo đạt được những mục tiêu đó. Tuy nhiên, khi phương thức làm việc thay đổi, các nhà quản lý hiện đại ngày càng cần có những kỹ năng lãnh đạo trong năng lực của mình.

Kết hợp các vai trò

Trước đây, sự khác biệt giữa nhà lãnh đạo và nhà quản lý trong một tổ chức phản ánh cấu trúc doanh nghiệp truyền thống.

Ngày nay, khi các tổ chức phải thích ứng với công nghệ, các dạng thức truyền thông và phương thức làm việc hiện đại, vai trò của nhà lãnh đạo và nhà quản lý cũng phải

phát triển. Người lao động ngày nay được coi là nguồn năng lượng sáng tạo tập thể trong một tổ chức và là cốt lõi dẫn đến thành công của tổ chức đó. Để tối đa hóa sức mạnh tổng hợp của đội nhóm, và mang lại hiệu quả, các nhà quản lý hiện nay thường phải đóng vai trò là người lãnh đạo.

Do những thay đổi không ngừng trong cách thức quản lý vận hành

các tổ chức hiện đại, các học giả và nhà tư vấn đã nghiên cứu sự khác biệt giữa nhà lãnh đạo và nhà quản lý. Nhiều người kết luận rằng cán cân lãnh đạo/quản lý thay đổi tùy theo quy mô, mức độ phức tạp và lĩnh vực hoạt động của tổ chức.

Tuy nhiên, để trở thành nhà quản lý hiệu quả ngày nay, việc sẵn sàng áp dụng các kỹ năng lãnh đạo là cần thiết.

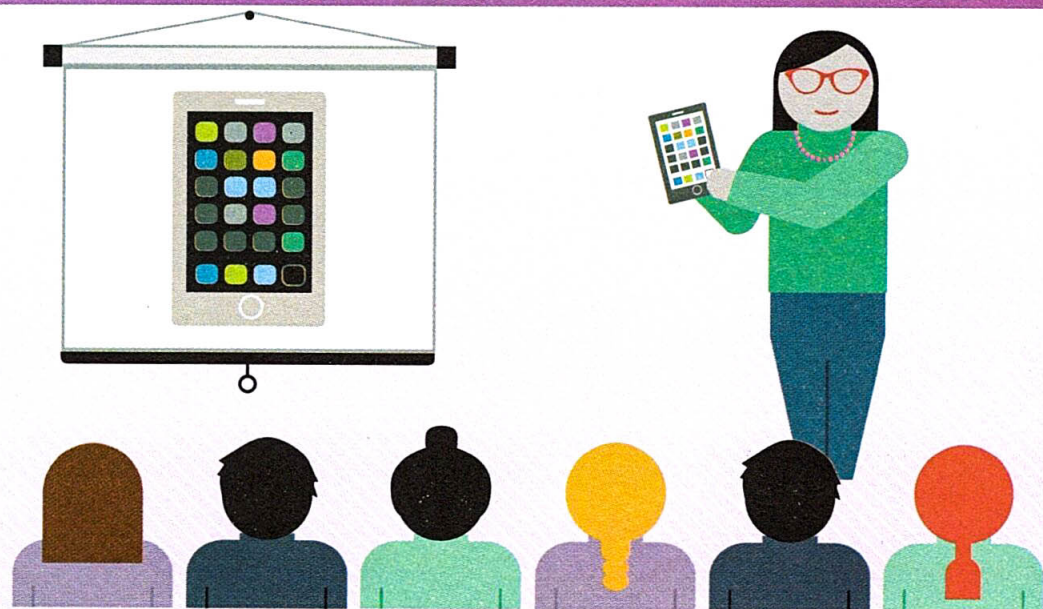
Các mục đích khác nhau

Các tổ chức cần tận dụng cả các năng lực lãnh đạo và kỹ năng quản lý để đạt được mục tiêu của mình. Năng lực lãnh đạo mang đến tầm nhìn giúp vạch ra lộ trình cho tương lai của tổ chức. Các nhà lãnh đạo cũng đưa ra những phản ứng hiệu quả trước cơ hội, khủng hoảng và thay đổi. Ngược lại, quản lý liên quan đến việc quản trị thường ngày nhằm hoàn thành các nhiệm vụ cụ thể theo một tiêu chuẩn nhất định, ví dụ lập ngân sách, lên tiến độ thực thi hoặc chăm sóc người lao động.

“Lãnh đạo là nghệ thuật khiến người khác muốn làm điều bạn muốn họ làm.”

Dwight D. Eisenhower, tổng thống Hoa Kỳ, 1954

LÃNH ĐẠO



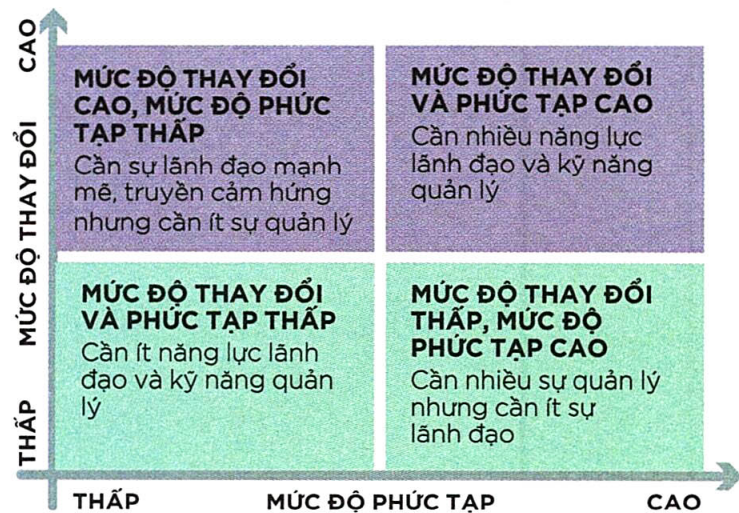
Nhà lãnh đạo

- › Quyết định phương hướng tổng thể
- › Tác động đến mọi người để đạt được mục đích tổng thể
- › Cố gắng đạt hiệu quả
- › Khuyến khích thay đổi
- › Tạo điều kiện cho các quyết định
- › Tập hợp con người
- › Tạo ra các hệ thống và tìm kiếm cơ hội cải thiện chúng

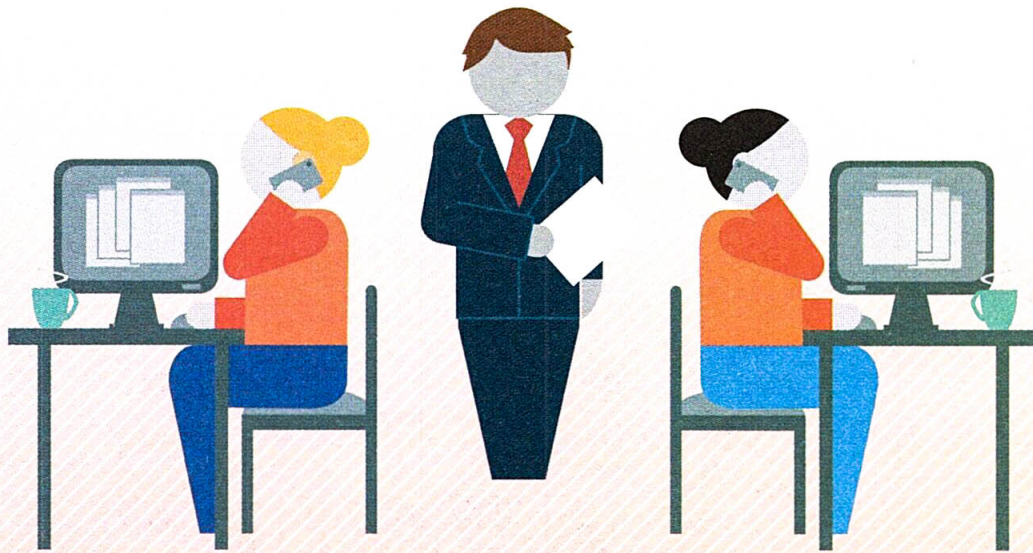


SỰ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ VÀ THAY ĐỔI

Nhà tư vấn quản lý hàng đầu, John Kotter, miêu tả quản lý là quá trình duy trì hoạt động của tổ chức, trong khi lãnh đạo là truyền cảm hứng và tạo động lực cho người lao động. Các nhà quản lý giúp tổ chức đối phó với sự phức tạp, trong khi các nhà lãnh đạo khiến tổ chức có thể phản ứng với sự thay đổi. Khi các tổ chức phát triển theo thời gian, nhu cầu quản lý và lãnh đạo của chúng cũng tăng lên (xem bên phải). Kotter minh họa điều này bằng một ví dụ tương đồng trong quân đội. Trong thời bình, một đội quân có thể tồn tại với sự quản lý tốt ở tất cả các cấp và sự lãnh đạo hiệu quả ở cấp cao nhất. Tuy nhiên, trong thời chiến, một đội quân cần có sự lãnh đạo tài ba ở tất cả các cấp.



QUẢN LÝ



Nhà quản lý

- Lập kế hoạch chi tiết
- Khuyến khích mọi người thể hiện
- Hướng đến hiệu quả
- Phản ứng trước sự thay đổi
- Đưa ra các quyết định
- Tổ chức con người
- Đảm bảo các nguồn lực là phù hợp và sẵn có



BẠN CẦN BIẾT

- **Các nhà lãnh đạo hiệu quả** luôn sẵn sàng cho phép người của họ thất bại, vì những bài học từ thất bại sẽ dẫn đến thành công. Như câu nói nổi tiếng của CEO Amazon Jeff Bezos trong một bức thư gửi các cổ đông: “Nếu thất bại của bạn không tăng lên, tức là bạn sẽ không tạo ra được thứ gì đó ở tầm vóc có thể thực sự tạo ra khác biệt.”
- **Quản lý tốt**, theo doanh nhân Paul Hawken, là “nghệ thuật khiến các vấn đề trở nên thú vị và các giải pháp xử lý mang tính xây dựng đến mức mọi người đều muốn... giải quyết chúng”.



Phong cách quản lý

Cách thức mà các nhà quản lý dẫn dắt đội nhóm chịu ảnh hưởng từ nhu cầu và năng lực của các thành viên cũng như bối cảnh. Tuy nhiên, nghiên cứu cho thấy có những lúc nhà quản lý nên áp dụng một phong cách quản lý cụ thể để đội nhóm đạt được hiệu quả tốt nhất.

Các cách tiếp cận khác nhau

Mỗi nhà quản lý đều xây dựng phong cách quản lý con người và tình huống của riêng mình, tùy thuộc vào việc những người đó là ai và các tình huống đòi hỏi những gì. Những cách tiếp cận này cũng có thể chịu tác động của các xu hướng quản lý thịnh hành hoặc những thay đổi trong phương thức làm việc (xem hình). Tuy nhiên, cũng có những tình huống mà phong cách quản lý hiện tại của nhà quản lý không phải là cách hiệu quả nhất, vì vậy họ nên sẵn sàng thay đổi chiến thuật.

Năm 2000, Hay McBer, một công ty tư vấn của Hoa Kỳ, đã lấy mẫu nghiên cứu ngẫu nhiên với gần 4.000 nhà quản lý trên toàn thế giới và xác định được sáu phong cách quản lý chính (xem bên phải). Daniel Goleman, tác giả của cuốn sách *Emotional Intelligence* (Trí tuệ cảm xúc), đã miêu tả các kết quả nghiên cứu trong bài viết có ảnh hưởng của ông "Leadership that gets results" (Lãnh đạo mang lại kết quả) đăng trên tạp chí *Harvard Business Review*. Nghiên cứu chỉ ra rằng không có phong cách nào vốn đã đúng hay sai; thay vào đó, hầu hết các nhà quản lý thành công đều thuận thực việc chuyển đổi phong cách cho phù hợp với từng tình huống cụ thể.

THAY ĐỔI CÁC CÁCH TIẾP CẬN QUẢN LÝ

Trước thập niên 1980, hầu hết các nhà quản lý thường chỉ ngồi sau bàn làm việc trong phòng riêng, cách biệt với những người mà họ quản lý. Sau đó, theo một sáng kiến tại công ty Hewlett Packard của Hoa Kỳ, các nhà quản lý ngày càng được khuyến khích rời khỏi văn phòng và giao tiếp trực tiếp với nhân viên, phong cách này khi đó được gọi là "quản lý bằng cách đi lòng vòng" hay quản trị bên ngoài văn phòng (MBWA). Tuy nhiên, gần đây việc sử dụng thư điện tử (email) đã khiến việc giao tiếp lại trở về lối phi trực tiếp, và vì thế MBWA lại lên ngôi. Về bản chất, phong cách này coi trọng lối ứng xử thân mật trong việc xây dựng các mối quan hệ. Ví dụ, một nhà quản lý có thể lựa chọn đi đến một tầng khác và ngồi tại bàn làm việc của một thành viên trong nhóm để gặp gỡ họ một cách thoải mái, thay vì gọi họ đến phòng làm việc riêng của mình.



Phong cách kết nối

Phong cách kết nối tối ưu trong việc thúc đẩy đội ngũ nhân viên đang chịu áp lực, và giúp chấm dứt xung đột. Nhà quản lý nên khuyến khích sự gắn kết trong đội nhóm, và tổ chức những buổi gặp gỡ thân mật để các thành viên có thể cùng chia sẻ quan điểm.



Phong cách chỉ huy

Phong cách này phù hợp nhất trong những thời điểm khủng hoảng hoặc thay đổi khẩn cấp. Nhà quản lý yêu cầu sự phục tùng, đưa ra định hướng rõ ràng, ra những quyết định khó khăn và kỷ luật những thành viên làm việc thiếu hiệu quả.



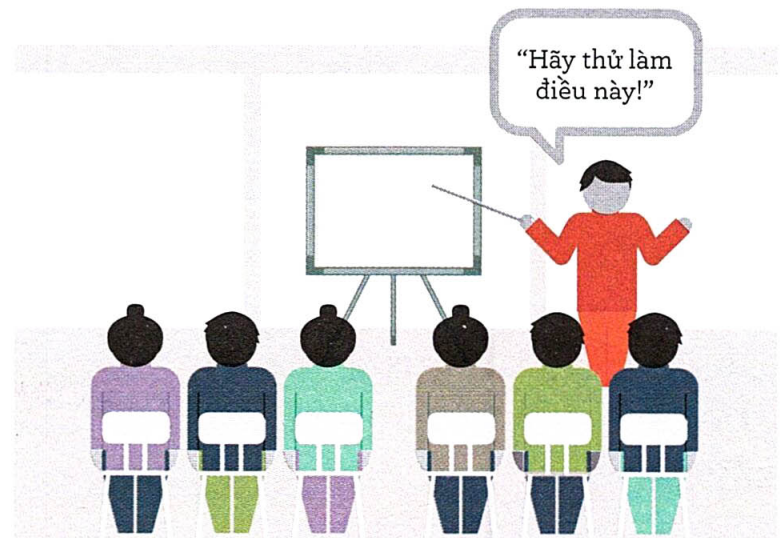
“Trên tất cả, quản lý là một hoạt động kết hợp giữa nghệ thuật, khoa học và tài khéo.”

Henry Mintzberg, giáo sư nghiên cứu về quản lý, Đại học McGill, Quebec, 2013



Phong cách nhìn xa trông rộng

Đây là một phong cách hiệu quả trong thiết lập một hướng đi rõ ràng hoặc các tiêu chuẩn mới trong công việc. Nhà quản lý nên đặt ra một tầm nhìn rõ ràng, hấp dẫn và cho phép đội nhóm được tự do làm việc theo cách riêng của họ, được thử nghiệm và đổi mới.



Phong cách huấn luyện

Đây là cách tiếp cận lý tưởng khi quản lý những người ham học hỏi. Nhà quản lý nên tập trung phát triển các kỹ năng và sự tự tin của những thành viên trong nhóm, giao phó những nhiệm vụ thú vị và thách thức cho những sai lầm mắc phải trong quá trình học hỏi.



Phong cách dân chủ

Phong cách dân chủ phù hợp nhất với những môi trường làm việc ổn định, đội ngũ nhân viên giàu kinh nghiệm. Nhà quản lý nên để các thành viên trong nhóm đưa ra suy nghĩ và ý tưởng để có được sự đồng thuận về hành động.



Phong cách dẫn đầu

Phong cách dẫn đầu lý tưởng khi các thành viên trong nhóm có năng lực và động lực cao. Nhà quản lý nên đặt ra các tiêu chuẩn cao ngay từ đầu, đồng thời duy trì năng lượng cao, sự nhiệt tình tham gia và động lực cao của các thành viên.



Lãnh đạo theo tình huống

Một trong những mô hình quản lý nổi tiếng nhất là mô hình Lãnh đạo theo tình huống, theo đó các nhà quản lý sẽ điều chỉnh phong cách lãnh đạo của mình tùy theo mức độ năng lực và sự cam kết giữa các thành viên trong nhóm.

Nhà quản lý có khả năng thích ứng

Mô hình Lãnh đạo theo tình huống được phát triển lần đầu vào thập niên 1960 bởi nhà nghiên cứu khoa học hành vi Paul Hersey và tác giả Ken Blanchard trong

cuốn sách của họ: *Management of Organization Behaviour* (Quản trị hành vi tổ chức, 1969). Mô hình này dựa trên bản chất của mối quan hệ giữa nhà quản lý và đội nhóm của mình. Mối quan hệ này có thể có nhiều dạng thức khác

nhau tùy thuộc vào công việc, và mức độ kỹ năng cũng như động lực của nhóm. Nếu một nhà quản lý có thể khiến phong cách lãnh đạo của mình phù hợp với khả năng làm việc của các thành viên trong nhóm thì sẽ giúp nhóm phát

Điều chỉnh phong cách cho phù hợp với mức độ sẵn sàng

Theo mô hình Lãnh đạo theo tình huống, có bốn phong cách quản lý. Mỗi phong cách lại có hai khía cạnh - hành vi tập trung vào nhiệm vụ hay định hướng, và hành vi chú trọng vào các mối quan hệ hay hỗ trợ - được đo theo các mức độ khác nhau, từ thấp đến cao. Ở một thái cực là phong cách “chỉ đạo”, dựa trên chỉ thị rõ ràng, chắc chắn ít chú trọng vào hỗ trợ. Ngược lại, các phong cách “huấn luyện” và “hỗ trợ” đưa ra sự hỗ trợ cho các thành viên nhóm tùy mức độ năng lực khác nhau. Cuối cùng, phong cách “trao quyền” cho phép nhà quản lý lùi lại và để cho các thành viên đội nhóm tự do và chịu trách nhiệm.

“Con người không chỉ khác nhau về khả năng làm việc mà còn khác nhau ở ‘ý chí làm việc’ nữa.”

Paul Hersey, 2008

CAO

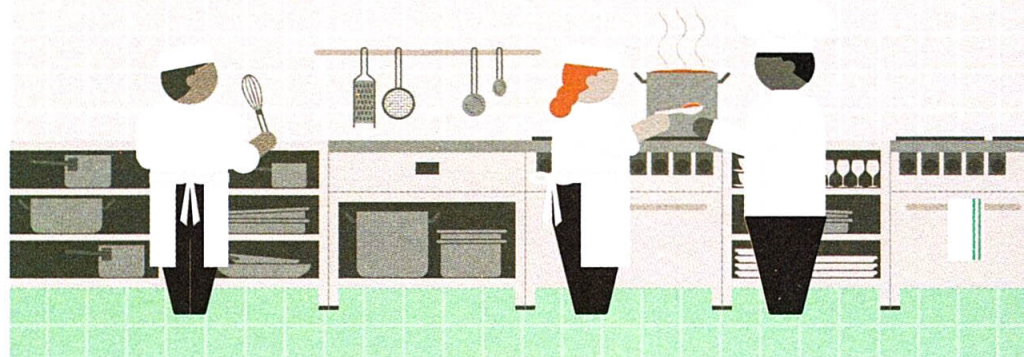
CÂN HỖ TRỢ

CHÚ TRỌNG VÀO MỐI QUAN HỆ

THẤP

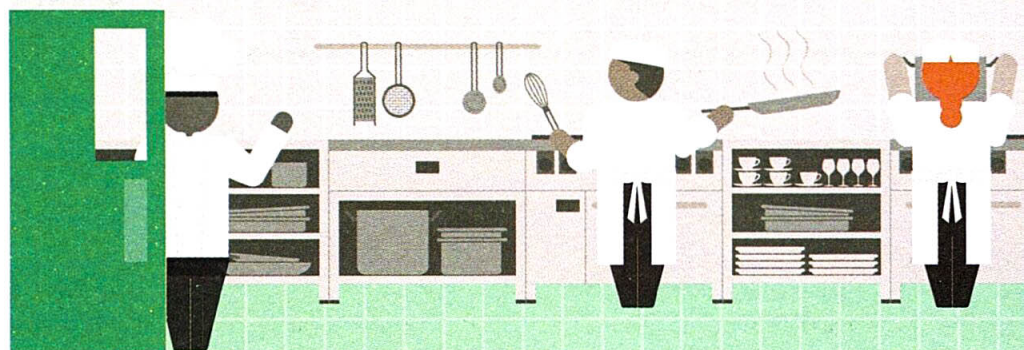
PHONG CÁCH HỖ TRỢ

Khi các thành viên trong nhóm có các kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm phù hợp nhưng chưa sẵn sàng nhận trách nhiệm, nhà quản lý sẽ đề xuất các ý tưởng và giúp họ đưa ra quyết định.



PHONG CÁCH TRAO QUYỀN

Khi các thành viên trong nhóm có năng lực, kinh nghiệm và quyết tâm, nhà quản lý sẽ giám sát tiến độ của họ, nhưng vẫn trao cho họ đủ quyền tự chủ để thực hiện công việc.



THẤP

TẬP TRUNG VÀO NHIỆM VỤ

huy hết năng lực và đạt được mục tiêu của mình.

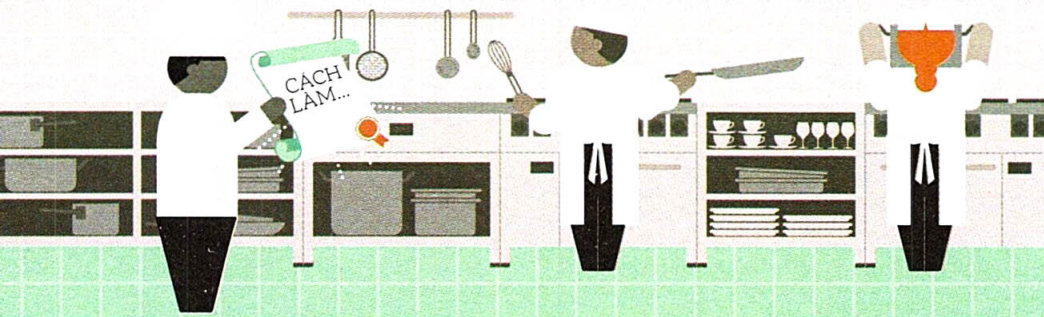
Nhà quản lý cần nhận ra mức độ năng lực và động lực của từng thành viên trong nhóm. Hersey và Blanchard đã định nghĩa những đặc điểm này là “sự sẵn sàng thực hiện” và xác định được bốn cấp độ sẵn sàng (xem bên dưới).

Nguyên tắc cơ bản là không có phong cách lãnh đạo duy nhất nào là tốt nhất. Các nhà quản lý có thể phải điều chỉnh cách thức của

mình theo từng tình huống khác nhau, ngay cả đối với cùng một đội nhóm. Ví dụ, khi bắt đầu một dự án mới hoặc đứng trước một cuộc khủng hoảng, nhà quản lý có thể cần phải quyết đoán hơn, trong khi ở giai đoạn sau của dự án, khi các thành viên trong nhóm đã có kiến thức và kinh nghiệm, nhà quản lý có thể lỏng tay hơn. Các nhà quản lý thành công là những người có thể điều chỉnh phong cách quản lý sao cho phù hợp với nhóm của mình.

PHONG CÁCH HUẤN LUYỆN

Khi các thành viên trong nhóm thiếu năng lực – có thể là do thiếu kinh nghiệm – nhưng nhiệt tình trong công việc, nhà quản lý sẽ giải thích (hoặc “huấn luyện”) về nhiệm vụ cần thực hiện và sẵn sàng hỗ trợ.



PHONG CÁCH CHỈ ĐẠO

Khi các thành viên trong nhóm thiếu kỹ năng và sự tự tin, và có lẽ cũng không sẵn sàng, nhà quản lý sẽ đưa ra cho họ những chỉ thị chính xác và giám sát chặt chẽ tiến độ của họ.



CẦN HƯỚNG DẪN

CAO



BẠN CẦN BIẾT

- **Phong cách hỗ trợ** về cơ bản mang hơi hướng dân chủ; nhóm được giao phó nhiều trách nhiệm.
- **Phong cách huấn luyện** ít dân chủ hơn; nhà quản lý đưa ra tầm nhìn và định hướng.
- **Phong cách chỉ đạo** là phong cách độc đoán; nhà quản lý đưa ra những chỉ thị rõ ràng và mang tính chuyên quyền.
- **Phong cách trao quyền** là trao quyền tự do hành động; nhà quản lý để cho nhóm được tự do thực hiện công việc.

NHẬN ĐỊNH VỀ LÝ THUYẾT

Giống như nhiều lý thuyết quản trị khác, Lãnh đạo theo tình huống cũng được phân tích các ưu và nhược điểm của nó:

Ưu điểm

- Dễ hiểu và dễ áp dụng
- Cho phép nhà quản lý điều chỉnh phong cách lãnh đạo để phù hợp với tình huống
- Tập trung vào sự trưởng thành/năng lực của các cá nhân và nhóm, những yếu tố thường bị bỏ qua khi xem xét năng lực lãnh đạo hiệu quả

Nhược điểm

- Cho rằng mọi người sẽ luôn làm theo người lãnh đạo
- Có thể không áp dụng được trong mọi tình huống, chẳng hạn khi thời gian gấp gáp và nhiệm vụ lại vô cùng phức tạp
- Có thể không hiệu quả trong trường hợp nhà quản lý nắm một vị trí lãnh đạo nhưng hành động như người quản lý đơn thuần hoặc có thẩm quyền hạn chế



Quản lý và quyền lực

Nhiều nhà quản lý có uy quyền đối với mọi người. Tuy nhiên, có nhiều loại quyền lực khác nhau, và một nhà quản lý giỏi luôn biết loại nào cần vun đắp và loại nào cần tránh.

Quyền lực trong công việc

Hiện nay, với sự xuất hiện của các tòa nhà văn phòng thiết kế theo lối không gian mở và bàn làm việc không cố định, nhiều dấu hiệu truyền thống của quyền lực quản lý, chẳng hạn như phòng làm việc riêng, đã biến mất. Tuy nhiên, người ta lại có những cách tinh tế hơn để thể hiện quyền uy của mình.

Quyền lực phát sinh từ các mối quan hệ của một người với những người xung quanh. Trong công việc, các cấp độ quyền lực khác nhau được xác định chính

thức theo hệ thống phân cấp tổ chức. Loại quyền lực này có thể bao gồm quyền năng khen thưởng hoặc kỷ luật các thành viên trong nhóm. Các dạng quyền lực khác xuất phát từ việc có kiến thức hoặc kỹ năng chuyên môn, có thể thấy rõ trong các hoạt động nghề nghiệp, hoặc “chăm sóc” đúng người (“chính trị nơi công sở”). Tất cả các dạng quyền lực quản lý đều có ưu và nhược điểm; các nhà quản lý thành công sẽ biết cách điều tiết quyền lực với sự công bằng và tự kiểm chế để chỉ đạo và thúc đẩy đội nhóm của mình.

Sáu nguồn quyền lực

Việc sử dụng hiệu quả quyền lực phụ thuộc vào kỹ năng và tính cách của người sở hữu nó, mối quan hệ của họ với nhân viên, nhiệm vụ cần thực hiện, và định nghĩa chính thống về các vai trò quản lý. Các nhà tâm lý học xã hội John French và Bertram Raven đã xác định được năm loại quyền lực quản lý, sau đó Raven bổ sung loại quyền lực thứ sáu trong cuốn sách của ông có tên *Six Bases of Power* (Sáu cơ sở quyền lực, 2012).



Quyền lực địa vị

Loại quyền lực này gắn liền với một vị trí. Tổ chức trao cho người quản lý được bổ nhiệm quyền chỉ đạo các hoạt động của thuộc cấp. Quyền lực địa vị có thể được cấp, thay đổi hoặc thu hồi bởi một tổ chức, và vì vậy, quyền lực này thuộc về địa vị đó chứ không phải thuộc về cá nhân được bổ nhiệm vào vị trí đó.



Quyền lực tưởng thưởng

Quyền lực có thể bắt nguồn từ khả năng kiểm soát việc tưởng thưởng mà những người khác coi trọng. Giá trị nhận thức của việc tưởng thưởng đó càng lớn thì quyền lực càng lớn. Trong kinh doanh, khen thưởng không chỉ bao gồm việc thăng chức và tăng lương mà còn gồm cả việc được công chúng ghi nhận và khen ngợi.



Quyền lực cưỡng bức

Đối lập với quyền lực tưởng thưởng, quyền lực cưỡng bức là khả năng đưa ra các hình phạt. Chúng bao gồm cách chức, sa thải và cả các hình thức uy hiếp về mặt tâm lý. Chúng có thể có hiệu quả trong ngắn hạn nhưng quyền lực cưỡng bức có xu hướng gây ra oán giận, và thường bất lợi cho hiệu suất.



Các “vị thần” quản lý

Charles Handy, tác giả của cuốn sách *Gods of Management* (Các vị thần quản lý, 1995) đã lấy các vị thần Hy Lạp cổ đại để minh họa cho bốn văn hóa quản lý dựa trên những vai trò và giá trị cụ thể. Mỗi “vị thần” đều có những ưu và khuyết điểm; các nhà quản lý có thể phải chạm trán với các văn hóa khác nhau tại những công ty khác nhau, hoặc thậm chí trong các lĩnh vực khác nhau của một công ty.



Thần Zeus: văn hóa câu lạc bộ

Quyền lực tập trung trong tay người đứng đầu, nắm giữ quyền kiểm soát thông qua các mối liên hệ cá nhân chứ không phải các thủ tục (ví dụ: ngân hàng đầu tư và công ty môi giới).



Thần Apollo: văn hóa vai trò

Quyền lực mang tính thứ bậc và được xác định rõ ràng bởi bản mô tả công việc, với các quyết định được đưa ra ở cấp cao nhất của bộ máy hành chính (ví dụ: công ty bảo hiểm nhân thọ).



Thần Athena: văn hóa nhiệm vụ

Quyền lực này có nguồn gốc từ chuyên môn cần thiết để hoàn thành một nhiệm vụ hoặc dự án; và các quyết định được đưa ra bởi thực lực (ví dụ: các công ty dịch vụ quảng cáo).



Thần Dionysius: văn hóa hiện sinh

Các tổ chức tồn tại để giúp các cá nhân đạt được mục đích của bản thân, với các quyết định được đưa ra sau khi có được sự đồng thuận của đội ngũ chuyên gia (ví dụ: các trường đại học).



Quyền lực chuyên gia

Loại quyền lực này được dựa trên các kỹ năng chuyên môn, và thuộc về cá nhân chứ không thuộc về vị trí chính thức của họ. Một nhà quản lý có năng lực và hiểu biết có khả năng được cấp dưới tôn trọng; tuy nhiên, những nhân viên có chuyên môn cũng có thể giành được sự tôn trọng và có quyền lực này.



Quyền lực giá trị cá nhân

Loại quyền lực này xuất phát từ sự tin tưởng và tôn trọng mà một nhà quản lý giành được từ đội nhóm và đồng nghiệp của mình. Người thuộc cấp có thể lấy những ứng xử và hành động của người quản lý làm hình mẫu để noi theo. Có thể mất nhiều thời gian mới giành được quyền lực giá trị cá nhân, và nhà quản lý cần hiểu thái độ và văn hóa của đội nhóm mình để gây dựng quyền lực này.



Quyền lực thông tin

Loại quyền lực này cũng bắt nguồn từ việc kiểm soát thông tin. Quyền lực thông tin liên quan đến các tình huống cụ thể, trong khi các loại quyền lực khác liên quan đến những mối quan hệ tổng quát hơn. Loại quyền lực này có thể chỉ mang tính ngắn hạn: nếu thông tin được chia sẻ với những người khác, quyền lực này có thể mất đi.





Quản lý khoa học

Frederick Winslow Taylor giới thiệu ý tưởng “Quản lý khoa học” cho ngành công nghiệp sản xuất vốn đang phát triển của Hoa Kỳ vào đầu những năm 1900. Ngày nay, các ý tưởng của ông vẫn truyền cảm hứng cho nhiều lý thuyết quản trị.

Làm việc thông minh hơn

Là một kỹ sư cơ khí chuyên nghiệp, Frederick Winslow Taylor đã phát triển các ý tưởng của mình vào những năm 1880 trong thời gian làm việc tại một nhà máy luyện thép ở Philadelphia. Ông đã nghiên cứu cách các công nhân thực hiện những nhiệm vụ cá nhân của họ và đánh giá xem điều này ảnh hưởng đến năng suất như thế nào – một phương pháp mà sau này được gọi là phân tích “khoa học”. Ông đã tổng kết các phát hiện của mình trong cuốn *The Principles of Scientific Management* (Các nguyên tắc về Quản lý khoa học, 1911). Tiền đề cơ bản mà ông đưa ra là tối ưu hóa cách thực hiện nhiệm vụ sẽ mang lại hiệu quả cao hơn việc chỉ đơn thuần ép người lao động làm

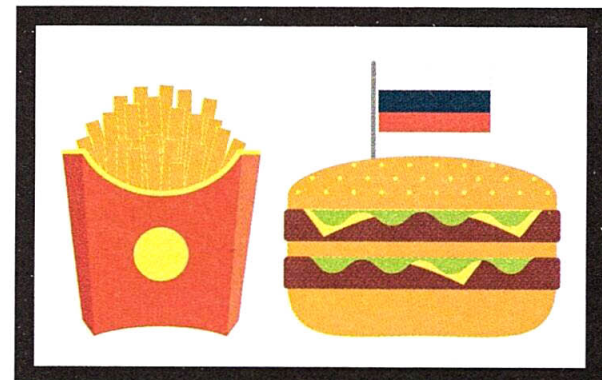
việc chăm chỉ hơn.

Taylor không coi trọng các nhu cầu nhân bản của người lao động mà tin rằng họ chỉ được thúc đẩy bởi tiền lương.

Ông cho rằng vì người lao động không yêu thích công việc một cách tự nhiên, nên họ phải được giám sát chặt chẽ dưới một phong cách quản lý chuyên quyền, độc đoán.

Phân tích nhiệm vụ

Theo Taylor, các nhà quản lý nên tách sản xuất thành một chuỗi các nhiệm vụ riêng rẽ và tìm ra cách tốt nhất để thực hiện từng nhiệm vụ (trái với cách làm phổ biến thời bấy giờ của người lao động là nghĩ ra các phương pháp dựa trên kinh nghiệm của riêng mình).



BỐN NGUYÊN TẮC

Các nghiên cứu của Taylor dẫn ông tới bốn nguyên tắc quản trị:

- **Kiểm tra** từng công việc một cách khoa học nhằm xác định được “cách tốt nhất” để thực hiện nhiệm vụ.
- **Tuyển dụng** những công nhân giỏi nhất cho từng nhiệm vụ, và đào tạo để họ có thể làm việc với hiệu suất tối đa.
- **Giám sát** hiệu suất của từng công nhân, và cung cấp các chỉ dẫn khi cần thiết.
- **Phân chia** công việc sao cho nhà quản lý lập kế hoạch và đào tạo, còn công nhân thực thi nhiệm vụ của họ.

Nghiên cứu tình huống: McDonald's

McDonald's là một trong những thương hiệu đồ ăn nhanh lớn nhất thế giới, mỗi giây bán được 75 chiếc bánh mì kẹp. Từ Moscow đến Marrakesh, đồ ăn có hình dáng và mùi vị giống nhau. Tất cả các chi nhánh đều tuân theo những chỉ dẫn giống hệt nhau đối với từng khâu của quy trình, từ chuẩn bị nguyên liệu, nấu nướng và đóng gói từng sản phẩm đồ ăn cho đến việc lau sàn. Kết quả là một thành công của phương pháp Quản lý khoa học, và là minh chứng cho bốn nguyên tắc của Taylor (xem hộp, bên trái).

Trách nhiệm của các nhà quản lý và công nhân được tách bạch. Các nhà quản lý giám sát hiệu suất và chất lượng trong khi các công nhân cung cấp dịch vụ trên tuyến đầu.



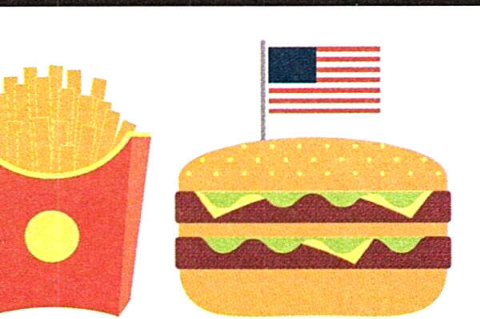
Người lao động cần được hướng dẫn và đào tạo, và cần được cung cấp các công cụ cần thiết để làm việc hiệu quả nhất có thể. Cuối cùng, họ cần được trả công theo số lượng sản phẩm họ làm ra trong một khoảng thời gian nhất định, một thông lệ mà hiện nay được gọi là trả lương “theo sản phẩm”. Nhờ cách làm này, người lao động sẽ

được khuyến khích làm việc chăm chỉ, tăng tối đa năng suất.

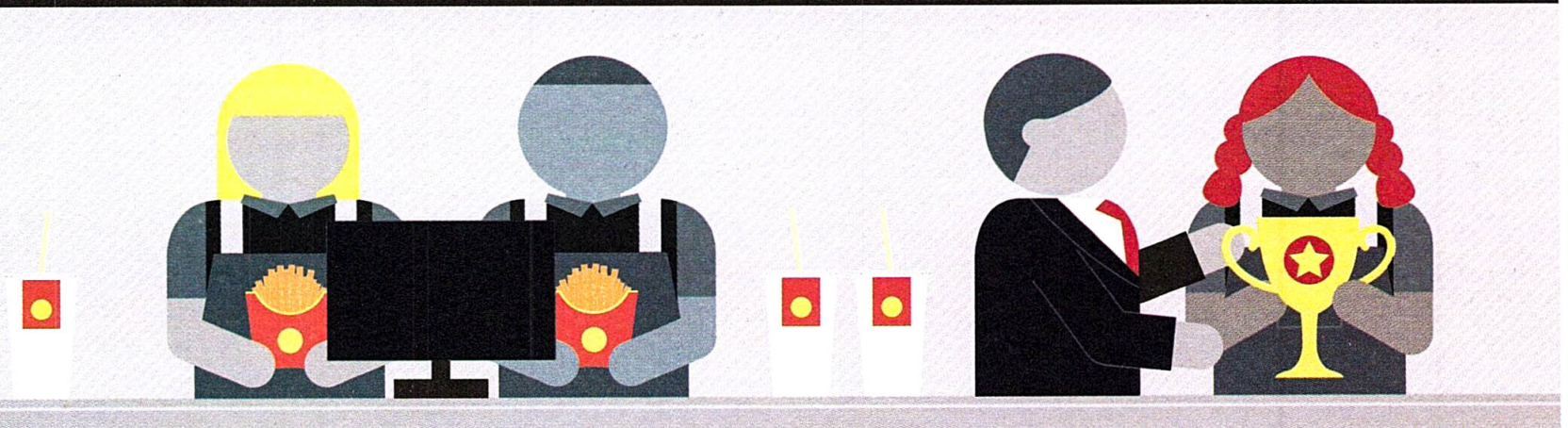
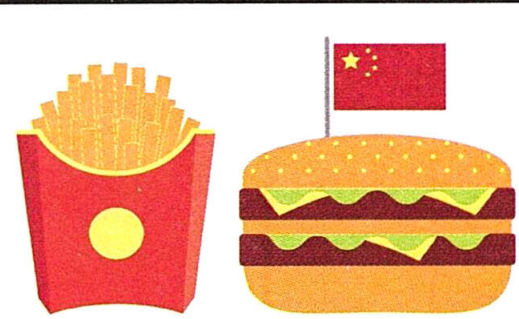
Đầu những năm 1900, Henry Ford áp dụng các nguyên tắc Quản lý khoa học cho ngành sản xuất xe hơi.

Ông đã tổ chức cho các công nhân để mỗi người thực hiện một nhiệm vụ theo cách tốt nhất có thể, và thay vì di chuyển khắp nhà máy,

công nhân giữ vị trí cố định tại một dây chuyền lắp ráp – cách bố trí này đã trở thành tiêu chuẩn cho việc sản xuất hàng loạt. Sau Thế chiến thứ 2, các ý tưởng của Taylor đã ảnh hưởng đến triết lý kaizen ở Nhật Bản, tập trung vào “sản xuất tinh gọn” cũng như tránh lãng phí (xem trang 120-21).



McDonald's đã làm chủ một hệ thống toàn cầu nhất quán đảm bảo việc cung cấp dịch vụ nhanh chóng, sạch sẽ và đáng tin cậy. Các dây chuyền sản xuất được tiêu chuẩn hóa với việc sử dụng máy móc kiểm soát lượng nguyên liệu và thời gian nấu nhằm đảm bảo tốc độ nhanh chóng và chất lượng cao.



Tuyển dụng và đào tạo được tiêu chuẩn hóa, các mục tiêu của công ty được quảng bá rộng rãi. Công ty thậm chí còn có một trường Đại học Hamburger tại Chicago, Hoa Kỳ.

Triết lý “trả lương theo hiệu suất” mang đến động lực lâu dài. Một chương trình vinh danh nhân viên, trong đó có giải thưởng “nhân viên của tháng”, giúp tạo động lực cho đội ngũ nhân viên.

“Trong quá khứ, con người là ưu tiên hàng đầu; trong tương lai, hệ thống phải là ưu tiên hàng đầu.”

Frederick Winslow Taylor, 1911



Các nguyên tắc chủ đạo

Năm 1916, kỹ sư khai thác mỏ người Pháp Henri Fayol đã đưa ra những nguyên tắc quản trị chính của mình, dựa trên những gì ông coi là các sự thật nền tảng.

Công trình của ông đã trở thành một trong những hướng dẫn đầu tiên cho các nhà quản lý được xuất bản, và nó vẫn còn ảnh hưởng đến ngày nay.










Khởi nguyên của lý thuyết quản trị

Khi Fayol xuất bản cuốn sách đột phá *General and Industrial Management*, trong đó đưa ra 14 nguyên tắc – cùng năm chức năng quản lý mà ông đặt ra (xem trang 14-15) – công cuộc công nghiệp hóa nhanh ở châu Âu và Mỹ đã đặt ra nhu cầu cấp thiết phải có các kỹ thuật quản lý chuyên nghiệp. Công trình của ông nhanh chóng trở thành cẩm nang được các nhà quản lý sử dụng rộng rãi, cung cấp cho họ những kỹ năng cần thiết để giám sát các tổ chức đang trở nên

ngày càng phức tạp, và tiếp tục xây dựng nền tảng cho lý thuyết quản trị hiện đại. Mặc dù các tổ chức, và cách thức hoạt động của chúng, đã thay đổi đáng kể trong thế kỷ qua, nhưng những yếu tố cơ bản trong các nguyên tắc của Fayol vẫn được áp dụng. Các nhiệm vụ phải được hoàn thành hiệu quả, kỷ luật phải được thực thi và nhân viên phải được khen thưởng. Tuy nhiên, để phát huy hết năng lực của đội nhóm, nhà quản lý phải áp dụng các nguyên tắc phù hợp với những phương thức làm việc hiện đại.

NGUYÊN TẮC	TÓM TẮT NGUYÊN TẮC	CÁCH ÁP DỤNG TRƯỚC ĐÂY	CÁCH ÁP DỤNG HIỆN ĐẠI
CHUYÊN MÔN HÓA LAO ĐỘNG 	Giao nhiệm vụ chuyên môn cho người lao động có các kỹ năng phù hợp.	Người lao động được chuyên môn hóa vai trò để thực hiện một nhiệm vụ cụ thể duy nhất.	Vai trò của người lao động tổng quát hơn.
QUYỀN HẠN VÀ TRÁCH NHIỆM 	Trao cho người quản lý một mức độ quyền hạn tương xứng với trách nhiệm của họ.	Chỉ những người quản lý mới có thẩm quyền trong một tổ chức.	Người lao động ngày càng được trao quyền.
KỶ LUẬT 	Tổ chức phải đặt ra các quy tắc/thủ tục rõ ràng để nhà quản lý áp dụng với người lao động.	Tổ chức giữ quyền kiểm soát chính thức đối với người lao động.	Các quy tắc/thủ tục hiện nay ít mang tính chính thức hơn, cùng với sự gia tăng của việc kiểm soát ngang hàng.
THỐNG NHẤT MỆNH LỆNH 	Người lao động chỉ nên nhận các mệnh lệnh từ một người quản lý.	Người lao động luôn luôn báo cáo cho một người quản lý duy nhất.	Nhóm có thể có nhiều người quản lý, đặc biệt trong các cấu trúc kiểu ma trận (xem trang 54-55).
THỐNG NHẤT ĐƯỜNG LỐI 	Chỉ nên có duy nhất một kế hoạch và một nhóm thực hiện các nhiệm vụ với mục tiêu thống nhất.	Mỗi công việc đều bám sát kế hoạch và được giám sát bởi chỉ một người quản lý.	Cấu trúc nhóm và nhiệm vụ phức tạp hơn, và thường có nhiều mục tiêu.



NGUYÊN TẮC	TÓM TẮT NGUYÊN TẮC	CÁCH ÁP DỤNG TRƯỚC ĐÂY	CÁCH ÁP DỤNG HIỆN ĐẠI
SỰ TUÂN THỦ CỦA CÁ NHÂN 	Các mục tiêu của tổ chức phải được ưu tiên hơn so với lợi ích của các cá nhân.	Người lao động tận tâm với tổ chức.	Tổ chức và người lao động gắn bó với nhau.
THÙ LAO CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG 	Tiền công lao động phải hợp lý đối với cả tổ chức và người lao động.	Tổ chức áp dụng những hệ thống trả lương thưởng hợp lý.	Khen thưởng người lao động có thể bao gồm cả giá trị về mặt cảm xúc và sự tôn trọng, cũng như tiền thưởng.
TẬP TRUNG 	Tổ chức phải cân bằng giữa quyền lực tập trung và phân quyền.	Tổ chức áp dụng phương thức ra quyết định từ trên xuống, không cần sự tham gia đóng góp ý kiến của người lao động.	Ban quản trị đưa ra quyết định về chiến lược/chính sách; người lao động đưa ra quyết định về các nhiệm vụ cụ thể.
CHUỖI VÔ HƯỚNG (SCALAR CHAIN) 	Chuỗi quyền hạn và truyền đạt thông tin chỉ nên mang tính chính thức và theo chiều dọc.	Cấu trúc quản lý trở nên phân cấp cứng nhắc với các kênh trao đổi thông tin được chính thức hóa.	Chuỗi mệnh lệnh có thể thay đổi từ cấu trúc phân cấp tuyến tính sang cấu trúc phẳng hơn và phi chính thức.
TRẬT TỰ 	Tổ chức phải cung cấp một nơi làm việc an toàn và phân bổ các nguồn lực vào đúng chỗ, đúng thời điểm.	Các hệ thống thông tin nội bộ được sử dụng để kiểm soát các quy trình và người lao động.	Hệ thống thông tin nội bộ được sử dụng để phục vụ cho các mục đích phối hợp.
CÔNG BẰNG 	Nhà quản lý cần đối xử công bằng với người lao động và tôn trọng họ để xây dựng sự gắn bó, tận tâm nơi họ.	Tổ chức giành được sự gắn bó, tận tâm của người lao động thông qua sự tử tế và công bằng.	Sự gắn bó của người lao động được xây dựng thông qua ý thức về sở hữu chung.
MỨC ĐỘ ỔN ĐỊNH CÔNG VIỆC 	Tổ chức cần đào tạo và bảo đảm việc làm để giảm tình trạng người lao động bỏ việc gây tổn kém chi phí.	Tổ chức đào tạo người lao động để khuyến khích họ ở lại.	Tổ chức liên tục đào tạo và phát triển người lao động để khiến họ lựa chọn ở lại.
SÁNG KIẾN 	Tổ chức chỉ nên tuyển dụng những người quản lý có thể vừa thai nghén vừa thực thi các ý tưởng mới.	Chỉ người quản lý mới được đưa ra và thực hiện các ý tưởng mới. Người lao động bị loại khỏi hoạt động này.	Nhiều nơi làm việc khuyến khích sự tự do trao đổi và đón nhận ý kiến của người lao động.
TINH THẦN ĐOÀN KẾT 	Người quản lý phải bảo đảm rằng người lao động vẫn được tạo động lực và hợp tác với nhau.	Việc duy trì tinh thần làm việc cao trong tổ chức trở nên quan trọng.	Sự đoàn kết trong nhóm bớt cứng nhắc hơn; tinh thần cao có được từ việc hỗ trợ các cá nhân cống hiến hết mình.



Quản trị toàn cầu

Khi hoạt động kinh doanh toàn cầu mở rộng, các nhà quản lý làm việc ở nhiều quốc gia khác nhau cần hiểu khách hàng và thị trường quốc tế của họ, đồng thời phải nắm bắt được sự phức tạp của các tiêu chuẩn, pháp luật, văn hóa và hệ thống chính trị khác nhau.

Thế giới kết nối

Nhờ công nghệ hiện đại, các tổ chức ngày càng mở rộng ra toàn cầu, với đội ngũ nhân viên và khách hàng ở nhiều múi giờ. Nhà quản lý ở các cấp độ khác nhau đều có thể phải gánh vác trách nhiệm ở nước ngoài, từ mua chứng khoán đến kiểm soát nhân viên từ xa. Các công ty lớn hơn có thể có các nhà quản lý chuyên môn, như giám đốc kinh doanh để thúc đẩy hiệu quả và năng lực cạnh tranh toàn cầu; giám đốc quốc gia để xử lý mọi vấn đề của thị trường địa phương; và giám đốc chức năng để phát triển các kỹ năng và chuyển giao kiến thức chuyên môn – tất cả đều được giám sát bởi một nhà quản lý toàn cầu nhằm đảm bảo sự phối hợp.

Cho dù có làm việc trực tiếp tại địa phương hay không, các nhà quản lý cũng cần biết về môi trường kinh doanh của những khu vực mà họ hoạt động. Các nhà quản lý làm việc từ xa phải bảo đảm rằng những nhóm tại địa phương cảm thấy được kết nối. Các cuộc họp ảo cần được tổ chức vào những giờ thuận tiện, việc trao đổi qua email phải rõ ràng, các vấn đề phải được giải quyết kịp thời, và mọi thành công đều phải được tôn vinh.

Quản lý quốc tế

Hiểu về văn hóa quốc gia, luật pháp liên quan, và phong tục địa phương của các quốc gia trong phạm vi một tổ chức cho phép tổ chức hoạt động trơn tru hơn, tránh vi phạm các luật lệ và quy định của địa phương, và bảo đảm thành công cao hơn. Xử lý một cách tế nhị các vấn đề địa phương cũng có thể là yếu tố then chốt bảo đảm cho các giao dịch mới. Dưới đây là một số điểm mà các nhà quản lý nên biết.

Văn hóa và hệ tư tưởng

Nghiên cứu văn hóa và tín ngưỡng của một quốc gia có thể giúp các nhà quản lý thông hiểu đạo đức và thông lệ kinh doanh tại địa phương, điều này hữu ích khi thành lập doanh nghiệp và lãnh đạo các nhóm địa phương.



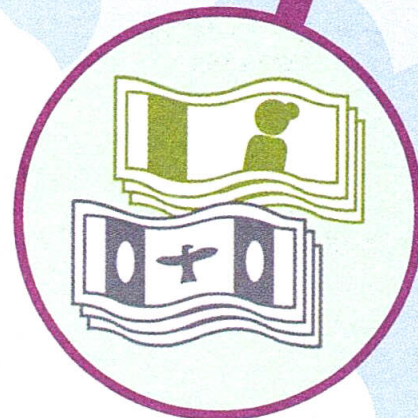
Ngôn ngữ

Trao đổi hiệu quả là cần thiết. Đôi khi cần thuê một phiên dịch viên để chuyển tải các chỉ thị, và việc sử dụng công nghệ dịch thuật chuyên nghiệp có thể bảo đảm việc hiểu đúng những văn bản quan trọng.



Tài chính quốc tế

Nhà quản lý cần biết mối tương tác giữa đồng tiền của các quốc gia nơi tổ chức hoạt động ảnh hưởng như thế nào đến lợi nhuận. Biến động tỷ giá hối đoái có thể là một mối quan ngại, cũng như các biện pháp kiểm soát tiền tệ có thể hạn chế sự lưu chuyển của tiền.



“Nhà quản lý quốc tế cần biết dung hòa những thế lưỡng nan về văn hóa.”

Fons Trompenaars, nhà lý luận về giao thoa văn hóa, 2000



Bộ máy quan liêu và các tiêu chuẩn của chính quyền

Thông lệ kinh doanh thường khác nhau giữa các quốc gia. Ví dụ, nhà quản lý nên biết liệu một sáng kiến địa phương có cần chính phủ phê duyệt hay không, và phải bảo đảm sự tuân thủ các quy định của địa phương về sản phẩm và nhân sự.



Hệ thống chính trị và pháp luật

Hiểu hệ thống chính trị và pháp luật của các quốc gia giúp tổ chức tận dụng được những ưu đãi đầu tư của chính phủ và tránh được các vấn đề liên quan đến luật thuế hoặc luật lao động.



Múi giờ

Tạo ra lịch biểu nhất quán trong việc liên lạc với đồng nghiệp và các nhóm ở các múi giờ khác nhau giúp duy trì hoạt động một cách hiệu quả. Một giờ thuận tiện cho tất cả các bên cùng trao đổi trò chuyện ảo và cập nhật thông tin cho nhau có thể góp phần nâng cao tinh thần và thiện chí.

SỰ NHẠY CẢM VĂN HÓA

Khả năng duy trì các mối quan hệ tốt với một nhóm ảo, hoặc các khách hàng và nhà lãnh đạo doanh nghiệp tại một quốc gia khác là cần thiết đối với nhà quản lý thành công. Để tránh sai lầm, nhà quản lý cần có hiểu biết sâu rộng về các phong tục và sắc thái của những nền văn hóa khác nhau. Những cử chỉ nhỏ có thể gây ấn tượng với khách hàng nước ngoài và tạo ra lợi thế cạnh tranh.



Ngôn ngữ

Học một số câu nói bằng tiếng địa phương là cách thể hiện phép lịch sự và thiện chí. Trong trường hợp sinh sống và làm việc lâu dài thì tốt hơn là nên thông thạo ngôn ngữ địa phương. Khi nói tiếng Anh, hãy nói thật rõ ràng để tránh bị hiểu sai.



Giao tiếp bằng cử chỉ

Đầu ngón trỏ và ngón cái chạm nhau có nghĩa là "đồng ý" hoặc "được" ở Mỹ nhưng lại mang hàm nghĩa thô tục ở Brazil. Chỉ tay là hành vi mang ý nghĩa xúc phạm ở nhiều nền văn hóa. Một cái gật đầu có thể mang nghĩa "tiếp tục đi" chứ không phải là "đúng rồi" hay "có". (Xem giao tiếp bằng cử chỉ, trang 172-173.)



Phong tục

Giờ ăn và thói quen ăn uống – từ việc phát ra tiếng động khi ăn đến việc sử dụng các đồ dùng ăn uống ở mỗi nền văn hóa lại có những khác biệt. Các món ăn đặc sản, như nhím biển ở Hàn Quốc hay châu chấu ở Mexico, cũng có thể khiến người ở nơi khác bối rối.



Thời gian

Thái độ đối với thời gian cũng khác nhau. Trong khi tại một số quốc gia rất coi trọng tính đúng giờ, thì ở những quốc gia khác lại linh hoạt hơn. Tại những quốc gia có sự thoải mái hơn về thời gian, việc đàm phán có thể tiến triển chậm hơn rất nhiều.



Sự tôn trọng

Không có từ nào dịch thoát được khái niệm *miànzi* (mặt mũi) trong tiếng Trung. Từ này chỉ cảm nhận về uy tín của một người và đóng vai trò quan trọng trong kinh doanh tại Trung Quốc. Việc hiểu được quan niệm này có ý nghĩa quan trọng trong các mối quan hệ làm ăn tại Trung Quốc.



Quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược là một quá trình liên tục trong đó các nhà quản lý thiết lập một định hướng tổng thể cho một tổ chức, xác định mục tiêu và phân bổ các nguồn lực để đạt được mục tiêu dài hạn.

Phân tích, lập kế hoạch, thực hiện

Trước thập niên 1960, “chiến lược” là một thuật ngữ được dùng cho chiến tranh và chính trị, chứ không phải kinh doanh. Quản trị chiến lược đã phát triển thành một nguyên tắc nhờ các công trình nghiên cứu của các nhà tư vấn quản trị như Peter Drucker và Bruce Henderson, những người đã nhận ra sự cần thiết phải có một

quy trình giúp đưa tổ chức từ trạng thái hiện tại phát triển thành một tổ chức đáng khao khát hơn. Quy trình bắt đầu với thông tin và phân tích, và một kiến thức quan trọng về các yếu tố bên ngoài (xem khung bên phải), những yếu tố này cùng ảnh hưởng đến việc xây dựng và triển khai một chiến lược.

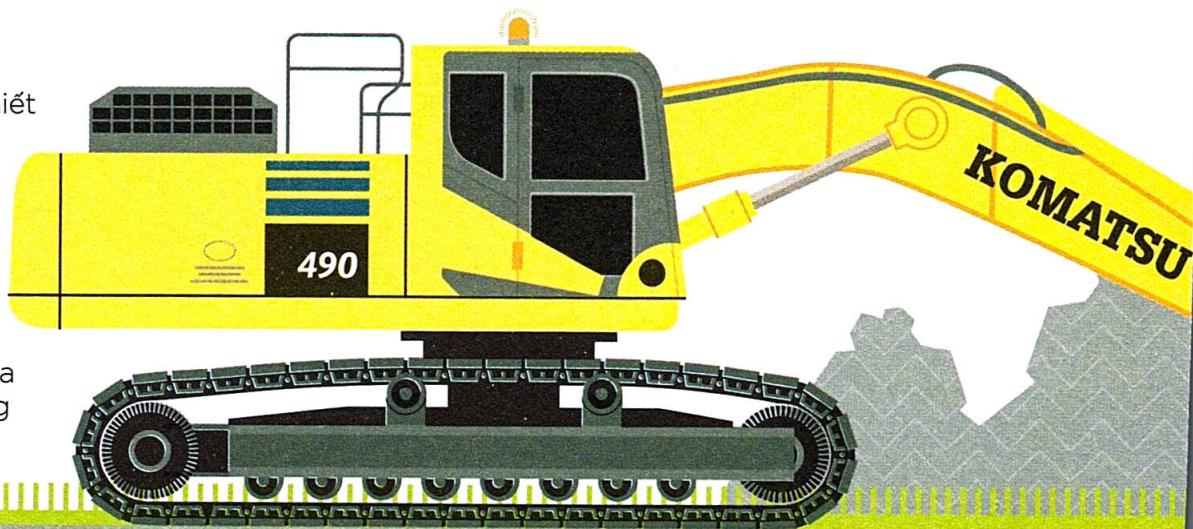
Sau khi xác định được các phương án cho một tổ chức, nhà quản lý có thể chọn các mục tiêu dài hạn (một chiến lược) dựa trên hiểu biết

của họ về năng lực của tổ chức. Để chiến lược được triển khai thành công, mọi người trong toàn tổ chức cần được bố trí vào những vị trí phù hợp nhất để có được thông tin về khách hàng, đối thủ cạnh tranh và thị trường.

Ngày nay, quản trị chiến lược là một lĩnh vực hấp dẫn, toàn cầu hóa và công nghệ đang thúc đẩy đổi mới sáng tạo và mở ra cơ hội cho những cá nhân hiểu biết, có khả năng thích ứng và tư duy cấp tiến.

Nghiên cứu tình huống: Komatsu

Được thành lập trong thập niên 1920, Komatsu là nhà sản xuất thiết bị xây dựng của Nhật Bản. Sau những thua lỗ đáng kể, vào đầu thế kỷ 21, công ty đã thay đổi phương thức quản trị chiến lược. Bằng cách tập trung vào đối thủ cạnh tranh chính là Caterpillar, và phổ biến tầm nhìn về lãnh đạo toàn cầu, các nhà quản lý của Komatsu đã có thể khích lệ mong muốn thành công trong đội ngũ người lao động của công ty.



1 Thiết lập mục đích chiến lược

Sau khi nhận thấy cần thay đổi, các nhà quản lý của Komatsu đã phân tích tình hình, xác định vị thế mà công ty muốn hướng tới. Để hoàn thành tham vọng của mình – dẫn đầu thị trường – Komatsu cần “bao vây”, hoặc đấu với đối thủ cạnh tranh chính của họ là Caterpillar.

2 Xây dựng chiến lược

Tiếp theo, các nhà quản lý nỗ lực tìm ra cách để đạt được mục tiêu dài hạn. Chiến lược của họ vạch ra cách thức tiếp cận khách hàng mới, giảm chi phí và nâng cao năng lực cạnh tranh, cũng như phân tán rủi ro kinh doanh trên một thị trường rộng lớn hơn.

3 Thực hiện chiến lược

Giai đoạn thứ ba trong việc xoay chuyển vận mệnh của Komatsu là thực hiện chiến lược dài hạn. Các nhà quản lý tăng cường năng lực tổ chức và lãnh đạo đồng thời thực hiện “Phương thức Komatsu” – một tập hợp các giá trị để người lao động tuân thủ.



MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG

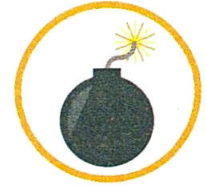
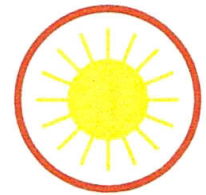
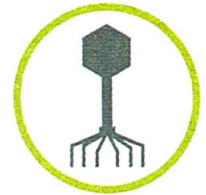
Trong thế kỷ 21, quản trị chiến lược trở nên phức tạp hơn bao giờ hết vì gia tăng ngày càng nhiều yếu tố bên ngoài có khả năng tác động đến môi trường hoạt động, kéo theo tác động đến các quyết định chiến lược.

Các yếu tố bên ngoài có thể bao gồm công nghệ thay đổi nhanh chóng, các vấn đề môi trường, các yếu tố rủi ro địa chính trị, và những khác biệt về pháp luật giữa các quốc gia, chẳng hạn như việc sử dụng túi ni-lông ở Anh phải chịu một khoản thuế nhỏ, thì ở một số quốc gia, như Bangladesh và Kenya, túi ni-lông bị cấm hoàn toàn.

➤ **Kinh doanh toàn cầu** đang được tái định hình nhờ công nghệ đột phá (xem trang 76-77), sự chuyển dịch từ sản phẩm sang theo nhu cầu của khách hàng, tăng cường tự động hóa, thay đổi mô hình bán lẻ với hình thức mua sắm trực tuyến và khả năng sản xuất ở nước ngoài hoặc thuê ngoài.

➤ **Những quan ngại về biến đổi khí hậu**, chất lượng không khí, và ô nhiễm nhựa đã khiến việc phát triển bền vững được đưa lên ưu tiên hàng đầu khi xem xét chiến lược. Nhiều nhà sản xuất trên toàn cầu đang suy nghĩ lại về bao bì sao cho có thể tái chế đồng thời cần ít tài nguyên hơn.

➤ **Đối với kinh doanh toàn cầu, yếu tố địa chính trị** phải được xem xét vì những rủi ro như khủng bố, gián đoạn chuỗi cung ứng và những khác biệt về chính quyền của các quốc gia.



“Cốt lõi của chiến lược là lựa chọn những gì không làm.”

Michael Porter,
viện sĩ Viện Hàn lâm Hoa Kỳ,
1980



4 Đánh giá chiến lược

Quản trị chiến lược là một quá trình liên tục, vì vậy các nhà quản lý của Komatsu liên tục đánh giá và cải tiến, đo lường và cải thiện các hệ thống toàn cầu của công ty với tâm niệm: thành công ở hiện tại không hàm chỉ thành công trong tương lai.



Quản lý rủi ro

Quản lý luôn là vấn đề về ra quyết định, và mọi quyết định đều ẩn chứa rủi ro. Bằng cách lập kế hoạch quản lý rủi ro để xác định và phân tích rủi ro, các nhà quản lý có thể dễ dàng đối phó với những sự kiện bất ngờ.

Đối phó với rủi ro

Rủi ro là cố hữu trong mọi loại hình doanh nghiệp hay tổ chức. Chúng có thể là những thảm họa thiên nhiên, tai nạn, trách nhiệm pháp lý, bất ổn trên thị trường tài chính, hay hành vi phá hoại của đối thủ cạnh tranh.

Bước đầu tiên trong việc lập một kế hoạch quản lý rủi ro là đánh giá rủi ro (xem khung bên phải). Trước hết, liệt kê tất cả những rủi ro tiềm ẩn của tổ chức. Xác định mức độ nghiêm trọng của từng rủi ro dựa trên khả năng xảy ra và mức độ ảnh hưởng của nó với tổ chức. Những rủi ro được đánh giá là nghiêm trọng nhất được ưu tiên và lập kế hoạch để xử lý.

Không chỉ dựa vào mỗi kết quả hoạt động trong quá khứ để đánh giá khả năng xảy ra rủi ro, mà còn

phải dựa vào mức độ thay đổi của môi trường trong tổ chức và mức độ có thể thay đổi trong tương lai. Giám sát rủi ro – dưới hình thức đánh giá thường xuyên, cập nhật liên tục, và lồng ghép quản lý rủi ro vào văn hóa của tổ chức – là rất quan trọng. Nó bảo đảm rằng nhà quản lý và đội ngũ của họ có thể giải quyết rủi ro và xác định cơ hội một cách hiệu quả.

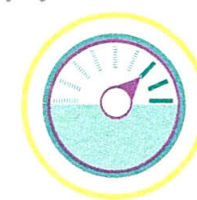
Phân thứ hai của việc phân tích rủi ro là lập kế hoạch ứng phó với rủi ro (xem bên dưới), trong đó các nhà quản lý và đội nhóm xác định những hành động nào cần thực hiện để ứng phó với một rủi ro nhất định.

Giảm bớt rủi ro

Lập kế hoạch ứng phó với rủi ro giúp các nhà quản lý quyết định được nên tránh, giảm thiểu hay chấp nhận một rủi ro. Có ba yếu tố chính: bối cảnh (môi trường rủi ro); quy trình đánh giá; và cách giám sát tác động của bất kỳ hành động nào được thực hiện. Việc lập kế hoạch này sẽ cho phép nhà quản lý phân bổ các nguồn lực nhằm đối phó với rủi ro và truyền đạt hiệu quả tới những người có liên quan đến các vấn đề đó.



MÔI TRƯỜNG RỦI RO



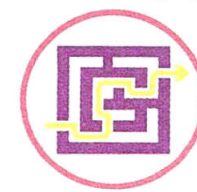
1. Mức độ chấp nhận rủi ro

Tổ chức sẵn sàng chấp nhận rủi ro ở mức độ nào?



2. Quản trị

Trách nhiệm đối với rủi ro có được xác định ở mọi cấp độ của tổ chức không?



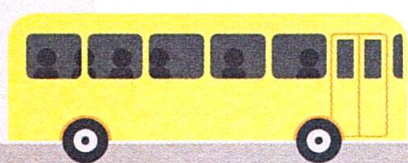
3. Quy trình

Đã thiết lập các thủ tục để xác định những rủi ro mới và rủi ro đang thay đổi chưa?



BẠN CẦN BIẾT

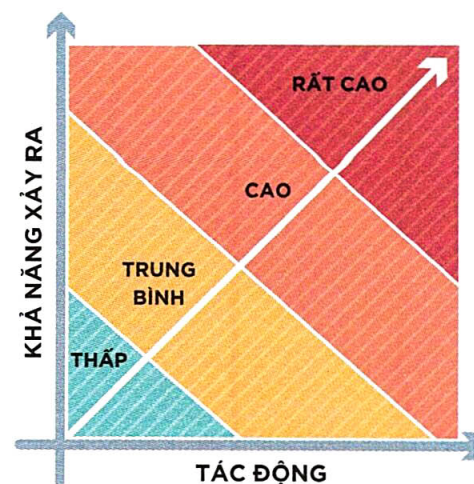
- **Nhiều tổ chức** yêu cầu việc đánh giá rủi ro phải do người được công nhận là có đủ năng lực để thực hiện việc đó. Các yếu tố của năng lực có thể được thể hiện bằng từ viết tắt KATE: Knowledge (Kiến thức), Awareness (Nhận thức), Training (Đào tạo) và Experience (Kinh nghiệm).
- **Để xác định những rủi ro hiện có** và những ai có thể bị ảnh hưởng, hãy xem hồ sơ về tai nạn của nhân viên (hay những tai nạn hụt) hoặc bệnh tật của họ.





RỦI RO NGHIÊM TRỌNG RA SAO?

Các rủi ro có mức độ nghiêm trọng khác nhau, từ các vấn đề nhỏ, phổ biến đến các sự kiện hiếm gặp nhưng nghiêm trọng có thể khiến tổ chức sụp đổ hoặc thậm chí gây nguy hiểm đến tính mạng. Đánh giá rủi ro được thực hiện để xác định mức độ rủi ro cho từng vấn đề bằng cách kiểm tra khả năng xảy ra và tác động của chúng đối với tổ chức. Những rủi ro có khả năng gây thiệt hại cao nhất và dễ xảy ra nhất cần được ưu tiên; mục tiêu là giảm thiểu khả năng xảy ra và tác động của từng rủi ro.



ĐÁNH GIÁ RỦI RO

4. Khung hành động

Việc phân tích một rủi ro có bao hàm việc phân tích tất cả các rủi ro tiềm ẩn không?

5. Chiến lược

Những tác động của rủi ro đối với chiến lược của tổ chức là gì?

6. Giảm bớt rủi ro

Tổ chức đã thiết lập các quy trình phù hợp để giảm bớt rủi ro chưa?

GIÁM SÁT RỦI RO

7. Đo lường

Có thể đo tính được mức độ nghiêm trọng của rủi ro đối với tổ chức không?

8. Tổ chức

Rủi ro đã được thông báo đầy đủ xuyên suốt tổ chức chưa?

9. Văn hóa

Việc báo cáo về rủi ro có được xem là một chính sách và đang được thực hiện ở tất cả các cấp không?

“Không thể có những điều không chắc chắn sẽ không bao giờ xảy ra.”

Emil Julius Gumbel, nhà toán học người Đức, 1958



Quản trị nhân sự

Tổ chức cần nguồn nhân lực phù hợp để cung cấp sản phẩm và dịch vụ của mình. Các nhà quản lý nhân sự giúp thu hút, đào tạo, và phát triển đúng người vào đúng vị trí nhưng khi kỳ vọng của người lao động thay đổi, vai trò của bộ phận nhân sự cũng thay đổi.

Thay đổi vai trò

Giám đốc nhân sự, hoặc nhà quản lý giữ vai trò quản trị nhân sự, cần tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và tạo động lực cho nhân viên, nhưng môi trường làm việc hiện đại đã thay đổi cách thức thực hiện vai trò này (xem bên dưới). Các yếu tố truyền thống của công việc này vẫn còn: các nhà quản lý nhân sự vẫn tham gia mọi giai đoạn trong vòng đời của người lao động – từ thu hút và lựa chọn nhân tài phù hợp, đến việc rời đi của từng người. Họ cũng phải quản lý các vấn đề như an toàn lao động, thời gian nghỉ phép và phúc

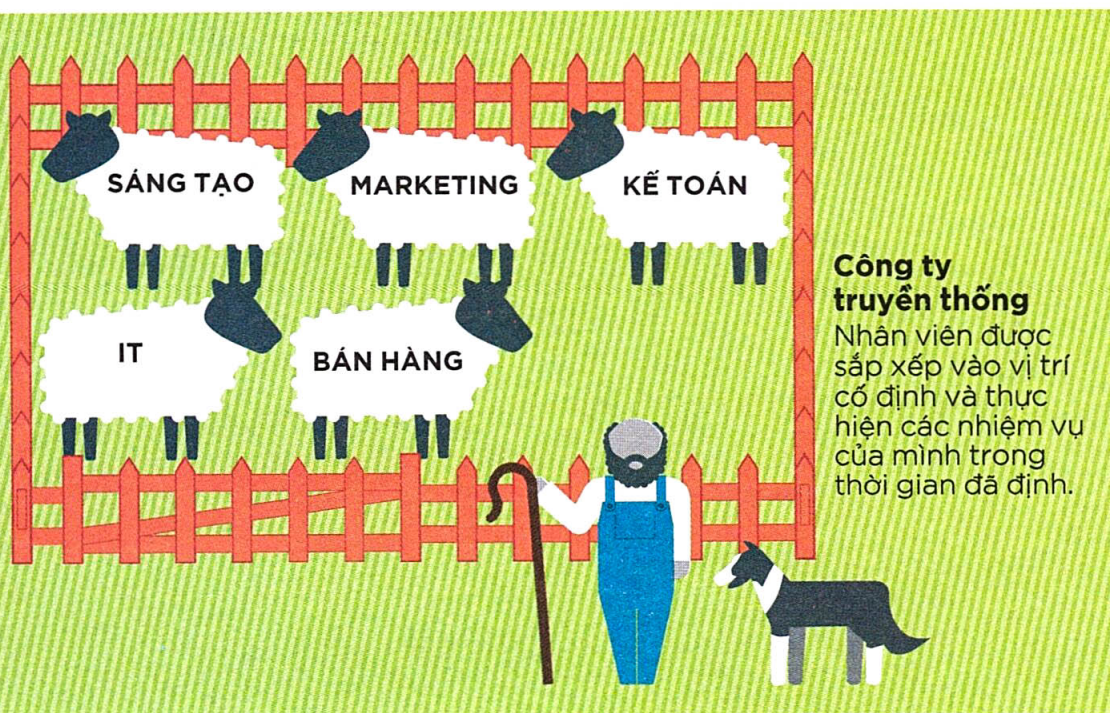
lợi của người lao động. Nhưng các mô hình lực lượng lao động đang thay đổi mang đến những thách thức mới. Ngoài sự thay đổi lan tràn trong khắp tổ chức, các mô hình tuyển dụng cũng đang thay đổi. Nền kinh tế Gig đang phát triển, trong đó người lao động tự do được trả công theo từng “công việc ngắn hạn” hoặc công việc mà họ hoàn thành.

Làm việc linh hoạt và trong môi trường ảo, cũng như sự xóa nhòa ranh giới giữa công việc và cuộc sống gia đình, làm thay đổi các tương tác nhóm. Một lực lượng lao động đa thế hệ, với những kỳ vọng và đạo đức làm việc khác nhau, cũng tăng

thêm một khía cạnh phức tạp vào việc này. Các nhà quản lý ngày càng nhận thức được các thái độ và mục tiêu khác nhau của nhóm lao động đang ngày càng tăng lên – “thế hệ millennial” (những người sinh ra từ năm 1980 đến năm 2000) – thế hệ sẽ chiếm 75% lực lượng lao động toàn cầu tính đến năm 2025. Nhà quản lý nhân sự cần nhận thức được và phản ứng nhanh với những kỳ vọng của lực lượng này, chẳng hạn như thị hiếu làm việc theo nhóm, tầm quan trọng của sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, cũng như mong muốn phát triển sự nghiệp nhanh chóng.

Đổi mới nguồn nhân lực

Vai trò của nhà quản lý nhân sự đã thay đổi và trở nên chủ động hơn nhiều. Ngày nay, các nhà quản lý cần tiên liệu trước nhiều năm về nhu cầu nhân sự của công ty, tư duy một cách chiến lược và phát triển đội ngũ nhân sự hiện có.



TRƯỚC ĐÂY

Trước kia, giám đốc nhân sự có vai trò cố định và ôn hòa hơn.

Tuyển dụng và sa thải người lao động

Là “cảnh sát” của tổ chức

Xử lý các vấn đề tiền lương và lợi ích của người lao động

Duy trì hiện trạng

Không thông thạo các vấn đề kỹ thuật

Tuân theo chiến lược tổ chức

Chú trọng nền tảng, kinh nghiệm đã có của nhân viên

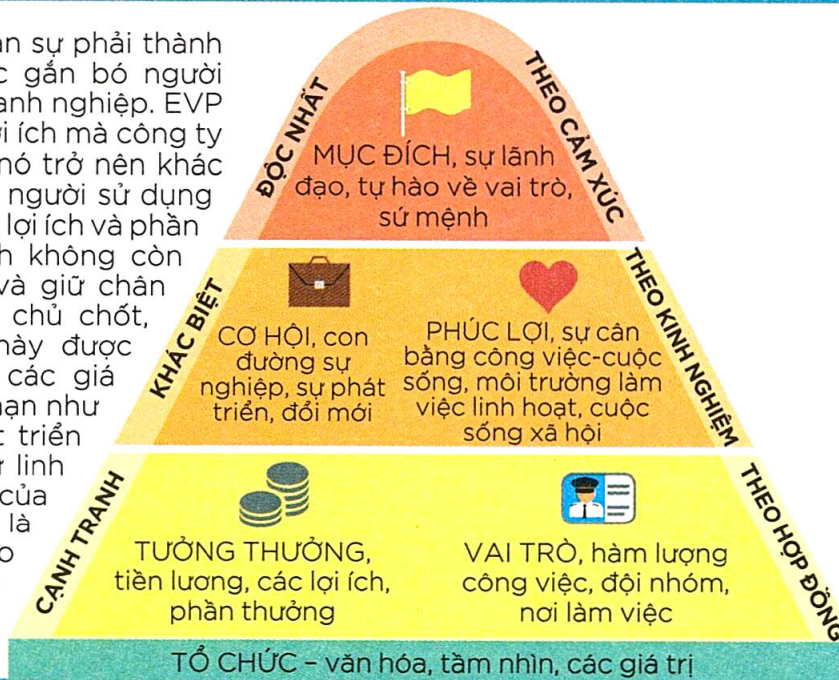
Làm việc với những người lao động toàn thời gian, được quy định rõ ràng

Tách biệt khỏi các hoạt động gắn kết tổ chức



ĐỊNH VỊ GIÁ TRỊ NHÂN VIÊN (EVP)

Nhà quản lý nhân sự phải thành công trong việc gắn bó người lao động với doanh nghiệp. EVP là tập hợp các lợi ích mà công ty cung cấp, giúp nó trở nên khác biệt với tư cách người sử dụng lao động. Những lợi ích và phần thưởng tài chính không còn đủ để thu hút và giữ chân những nhân tài chủ chốt, vì các yếu tố này được xếp hạng dưới các giá trị khác, chẳng hạn như con đường phát triển sự nghiệp và sự linh hoạt. Trên đỉnh của tháp giá trị này là cảm giác tự hào và mục đích của doanh nghiệp.



“Làm việc không còn chỉ là để kiếm sống, mà còn phải để tạo dựng một cuộc sống.”

Peter Drucker, nhà lý luận về quản trị, 2012

HIỆN TẠI

Ngày nay, giám đốc nhân sự được kỳ vọng chủ động hơn trong phát triển đội ngũ nhân viên.

Gắn kết và trao quyền cho người lao động

Là nhà lãnh đạo tư tưởng và cố vấn của tổ chức

Thúc đẩy người lao động tham gia và trải nghiệm

Không ngừng thách thức hiện trạng

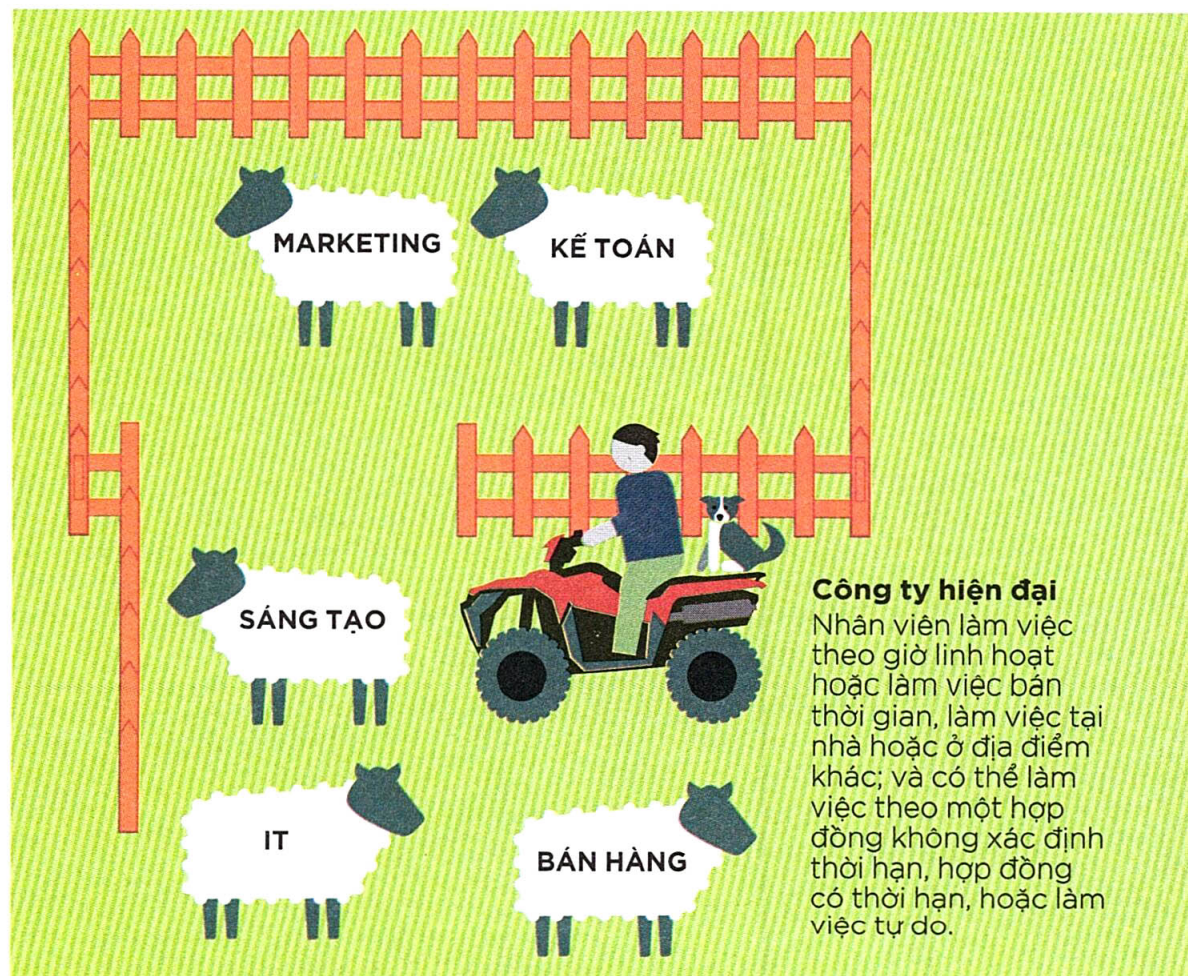
Thông thạo về kỹ thuật, sử dụng dữ liệu lớn và phân tích dữ liệu

Định hình chiến lược tổ chức

Thúc đẩy sự phát triển của nhân viên

Giải phóng tiềm năng của lực lượng lao động năng động và luôn thay đổi

Gắn bó với các hoạt động, liên hệ mật thiết với nhân viên để hiểu nhu cầu của họ





Quản lý tài chính

Tài chính là mạch máu của một công ty. Bất kể sản phẩm hay dịch vụ của công ty tốt ra sao, công ty sẽ không thể phát triển nếu không có một nền tảng tài chính vững chắc.

Duy trì sự thịnh vượng

Mọi nhà quản lý đều cần biết về quản lý tài chính, vì hầu hết quyết định của họ sẽ tác động đến tài chính của công ty theo một cách nào đó. Quản lý tài chính liên quan đến việc ghi chép sổ sách cũng như làm báo cáo, lên kế hoạch, lập ngân sách, thực hiện kiểm soát tài chính và bảo đảm rằng quy trình ra quyết định luôn lấy cân nhắc tài chính làm trung tâm.

Mối quan tâm hàng đầu của việc quản lý tài chính trong công ty là tiền vào tổ chức như thế nào (qua hoạt động bán hàng, gây quỹ, hay cấp vốn – chẳng hạn như các khoản vay), và tiền ra khỏi tổ chức như thế nào (các khoản chi tiêu cho vật liệu, tiền lương, hoạt động phân phối, và các khoản đầu tư). Trong một công ty nhỏ, giám đốc tài chính sẽ giám sát quá trình này, trong khi đó ở các tổ chức lớn hơn, công việc này do một phòng tài chính phụ trách. Bất kể quy mô của công ty ra sao, nhân viên tài chính của công ty phải để mắt đến bức tranh toàn cảnh và hiểu được những tác động ngắn-và-dài hạn tiềm ẩn trong các quyết định được đưa ra. Kiểm soát các khoản chi tiêu hàng ngày cũng rất cần thiết. Dòng tiền là một chỉ số quan trọng của sức khỏe tài chính và nhân viên tài chính luôn phải theo dõi. Việc không có đủ tiền để thanh toán các khoản chi thiết yếu, như tiền thuê văn phòng và tiền lương, là nguyên nhân chính khiến công ty không thể hoạt động.

Cấp vốn cho một dự án mới

Hannah là giám đốc tài chính trong một doanh nghiệp tư nhân nhỏ chuyên về đồ nội thất. Cô đang xem xét một dự án làm ghế từ các vật liệu tái chế. Thị trường có nhu cầu đối với sản phẩm thân thiện với môi trường, và nhà máy vẫn còn không gian trống. Đây là một số quyết định mà cô đưa ra để đảm bảo dự án có lãi.

BẠN CẦN BIẾT

- **Tài sản** là tất cả những thứ có giá trị tài chính thuộc sở hữu của một tổ chức.
- **Nợ** là tất cả các khoản chưa trả, chẳng hạn các khoản nợ và các khoản vay.
- **Bảng cân đối kế toán** là tài liệu thể hiện hiện trạng của một tổ chức vào ngày cụ thể, trong đó liệt kê các tài sản và nợ.
- **Báo cáo lãi lỗ** là báo cáo tài chính thể hiện doanh thu và chi phí; chúng được sử dụng để tính lợi nhuận gộp và lợi nhuận ròng.
- **Điểm hòa vốn** là khi tổng doanh thu bằng tổng chi phí.
- **Kết quả kinh doanh sau thuế** là thu nhập ròng hoặc tổng số tiền kiếm được sau thuế và các khoản khấu trừ khác.





2

**VỐN CẦN CÓ**

Hannah tính toán để xem cần bao nhiêu tiền để bắt đầu sản xuất. Điều này bao gồm cả không gian trong nhà máy – chi phí gián tiếp hoặc “chi phí chung”.

3

**GỌI VỐN CỘNG ĐỒNG**

Để cấp vốn cho dự án, Hannah chọn cách gọi vốn cộng đồng trực tuyến. Cô biến dự án thành một doanh nghiệp độc lập và chào bán cổ phần để đổi lấy vốn đầu tư từ cộng đồng.

4

**THỐNG NHẤT NGÂN SÁCH VỚI NHÓM DỰ ÁN**

Cùng với một nhóm dự án, cô lập kế hoạch ngân sách chi tiết cho 12 tháng đầu tiên của doanh nghiệp, bao gồm cả doanh thu từ hoạt động bán hàng dự kiến.

6

**QUẢN LÝ NGUỒN VỐN**

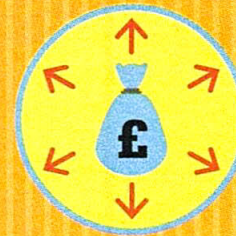
Sau khi dự án hình thành và hoạt động, Hannah quản lý việc rút tiền từ nguồn tài trợ để thanh toán các chi phí, bao gồm tiền mua vật liệu và tiền lương.

7

**NỘP THUẾ**

Khi bắt đầu bán sản phẩm, cô tính các khoản thuế phải nộp cho nhà nước liên quan đến doanh thu (chẳng hạn thuế GTGT) và các khoản lợi nhuận.

8

**PHÂN BỐ LỢI NHUẬN**

Vì hoạt động kinh doanh có lãi, cô tính và chia cổ tức tương ứng cho các nhà đầu tư và tái đầu tư số lợi nhuận còn lại vào sản xuất.



Quản lý vận hành

Quản lý vận hành trong một công ty liên quan đến lập kế hoạch, tổ chức và cải tiến các hệ thống mà công ty sử dụng để sản xuất hàng hóa hoặc cung cấp dịch vụ. Ở hầu hết các doanh nghiệp lớn, đây là một vai trò chuyên môn.

Vai trò bao quát

Nhà quản lý vận hành có phạm vi công việc rộng ở nhiều lĩnh vực và ngành nghề. Họ tập trung vào việc biến nguyên vật liệu và sức lao động thành hàng hóa và dịch vụ sao cho hiệu quả nhất có thể, sử dụng các nguồn lực sao cho tiết kiệm nhất có thể, và tối đa hóa lợi nhuận. Họ quản lý các hoạt động cốt lõi của tổ chức, bất kể là trong sản xuất, chế tạo hay cung cấp dịch vụ (khi sản phẩm không phải là một vật hữu hình). Họ có thể chịu trách nhiệm quản lý các công việc hàng ngày và quản lý về mặt chiến lược với phạm vi bao trùm các hoạt động của tổ chức.

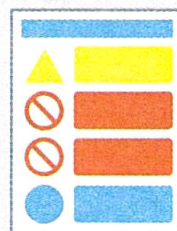
Một nhà quản lý vận hành tham gia việc sản xuất, như trong một nhà máy sản xuất bánh dưới đây, sẽ xử lý nguyên liệu thô đầu vào và giám sát mọi công đoạn sản xuất cho đến sản phẩm đầu ra. Nhà quản lý vận hành trong một doanh nghiệp dịch vụ, chẳng hạn một hãng hàng không, sẽ giám sát các quy trình – trong trường hợp này là các hệ thống liên quan đến hậu cần và kỹ thuật. Quản lý vận hành tốt là chìa khóa đưa đến thành công của một công ty, bất kể công ty ấy thuộc ngành nghề nào; và đây cũng là một trong những lĩnh vực được dự đoán sẽ được chuyển biến nhờ trí tuệ nhân tạo (AI) và tự động hóa, đặc biệt là trong lĩnh vực dịch vụ.

Quản lý một quy trình

Sally là nhà quản lý vận hành tại một nhà máy sản xuất bánh chay. Công việc của cô liên quan đến điều phối lao động và sử dụng nguyên liệu thô. Cô đảm bảo việc sản xuất ra những chiếc bánh, được kiểm soát chất lượng và dán nhãn theo đúng yêu cầu kỹ thuật, sau đó được gửi đi để phân phối.

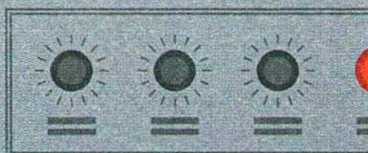
ĐẦU VÀO

Với tư cách là nhà quản lý vận hành, Sally giám sát việc cung cấp và sử dụng hiệu quả nguyên liệu, thiết bị và nhân sự.



QUY TRÌNH

Sally cũng đóng góp vào thành công nổi tiếp của tổ chức bằng cách kiểm tra các quy trình, cải tiến các hệ thống và duy trì chất lượng.





SẢN PHẨM HAY DỊCH VỤ?

Đối với các nhà quản lý vận hành, sự khác biệt giữa sản xuất (cho ra đời một vật hữu hình), và cung cấp dịch vụ (không có vật gì được tạo ra) ngày nay không thật sự rõ ràng. Nhiều nhà sản xuất hiện nay cũng cung cấp dịch vụ đi kèm với sản phẩm của họ, và ngược lại. Công nghệ mới tiếp tục làm mờ ranh giới giữa sản xuất và dịch vụ: ví dụ, Amazon là một nhà cung cấp dịch vụ nhưng cũng sản xuất, giới thiệu và bán các sản phẩm mang thương hiệu riêng của mình.

NHÀ SẢN XUẤT	NHÀ CUNG CẤP DỊCH VỤ
Sản phẩm hữu hình	Sản phẩm vô hình
Có hàng tồn kho	Không có hàng tồn kho
Tiếp xúc khách hàng ở mức độ thấp	Tiếp xúc khách hàng ở mức độ cao
Thời gian phản hồi lâu	Phản hồi ngay lập tức
Cần nhiều vốn	Cần nhiều lao động



BẠN CẦN BIẾT

- **Đúng ngay từ đầu** là ý tưởng tránh những sai lầm trong quản lý vận hành sẽ có lợi và tiết kiệm chi phí hơn là phát hiện rồi sau đó giải quyết vấn đề.
- **Năng suất hiệu quả** là khối lượng công việc tối đa mà một tổ chức có thể hoàn thành trong một khoảng thời gian dù có những hạn chế như sự chậm trễ, quản lý nguyên vật liệu và các vấn đề về chất lượng.



ĐẦU RA

Sally cũng chịu trách nhiệm hoàn thành các đơn đặt hàng đáp ứng được các mục tiêu về thời gian và chi phí.





Quản lý chất lượng

Các nhà quản lý có trách nhiệm bảo đảm rằng chất lượng của công việc mà nhóm mình thực hiện đáp ứng tiêu chuẩn yêu cầu – dù họ đang sản xuất sản phẩm hay cung cấp dịch vụ.

Đáp ứng kỳ vọng

Người ta nhận ra chất lượng tốt hay không khi họ tận mắt thấy sản phẩm hay trải nghiệm dịch vụ, thông thường người tiêu dùng trả giá càng cao thì mức độ kỳ vọng về chất lượng càng cao. Ví dụ, một khách hàng mua xe ô tô Rolls-Royce sẽ kỳ vọng chất lượng của nó cao hơn chiếc Mini. Đối với các doanh nghiệp, chìa khóa để quản lý chất lượng thành công là đảm

bảo chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ của họ đáp ứng hoặc vượt quá mong đợi của khách hàng.

Các tổ chức quản lý việc kiểm soát chất lượng bằng cách đặt ra tiêu chuẩn và kiểm tra xem những tiêu chuẩn này có được đáp ứng ở mọi giai đoạn của quy trình hay không, chẳng hạn trong quá trình chế tạo, khi nguyên liệu thô đến nhà máy, trong suốt quá trình sản xuất và trước khi thành phẩm được giao

đến tay khách hàng.

Chất lượng là tất cả

Trước đây, chất lượng được quản lý thông qua việc kiểm tra định kỳ. Nếu phát hiện sản phẩm bị lỗi hoặc dịch vụ kém chất lượng tại thời điểm kiểm tra, sai lỗi sẽ được sửa chữa, tốt nhất là trước khi người tiêu dùng biết đến nó.

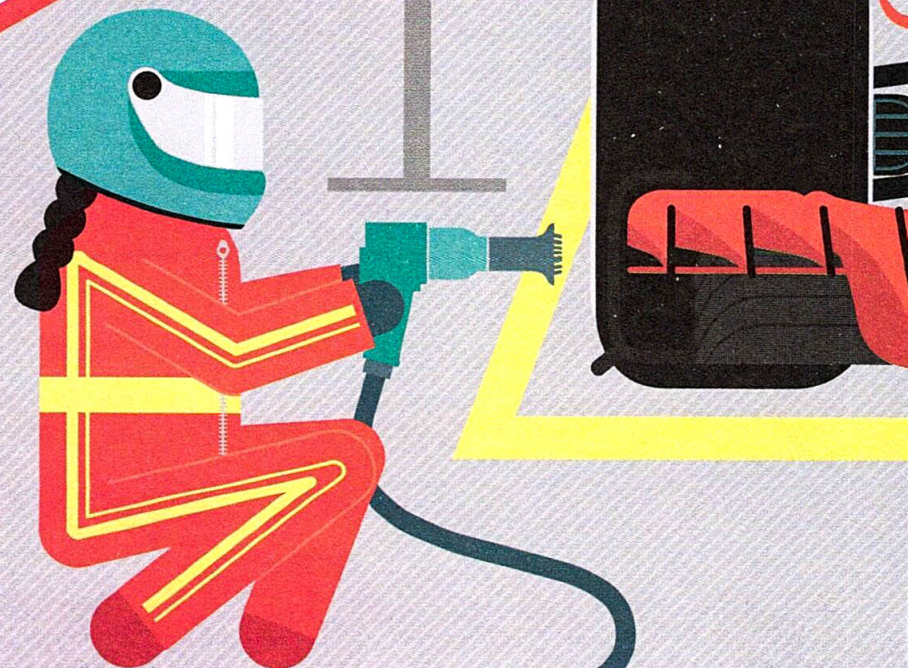
Khách hàng hài lòng

Quản lý chất lượng toàn diện là đặt khách hàng lên hàng đầu, xác định rằng chất lượng phải đáp ứng được hoặc vượt quá kỳ vọng của khách hàng. Mọi người trong tổ chức có trách nhiệm bảo đảm các tiêu chuẩn chất lượng này được đáp ứng.

Đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng đặt ra là một quá trình liên tục và xuyên suốt tổ chức.

Tiêu chuẩn chất lượng được đặt ra dựa trên sự hài lòng của khách hàng với sản phẩm hoặc dịch vụ được cung cấp.

Cải tiến chất lượng được thúc đẩy bởi dữ liệu và phân tích dữ liệu, bao gồm phản hồi của khách hàng.





Ngày nay, quản lý chất lượng là trọng tâm của mọi hoạt động trong một tổ chức. Mỗi quy trình và hoạt động đều được giám sát để duy trì mức chất lượng mong muốn, trọng tâm là khiến chất lượng luôn cao hơn mong đợi của khách hàng. Triết lý này – thành công lâu dài của một doanh nghiệp phụ thuộc vào sự hài lòng của khách hàng – được gọi là Quản lý chất lượng toàn diện (TQM), bắt nguồn từ nền công nghiệp Nhật Bản vào những năm 1950. Tất cả người lao động đều cam kết cải tiến sản phẩm, dịch vụ, quy trình và văn hóa của tổ chức.

KHÔNG KHIẾM KHUYẾT

Philip Crosby đã nảy ra ý tưởng “không khiếm khuyết” khi là một kỹ sư chất lượng tại một công ty sản xuất của Mỹ – The Martin Company – vào những năm 1950. Trong cuốn sách bán chạy nhất năm 1979 của mình có tựa đề *Quality is Free* (Chất lượng là miễn phí), ông đã viết rằng vấn đề của chất lượng không phải là tồi hay tốt, mà là việc đáp ứng các yêu cầu đặt ra ngay từ đầu và ở mọi thời điểm. Nhà quản lý có trách nhiệm thiết lập các tiêu chuẩn và bảo đảm chúng được đáp ứng. Crosby cũng thừa nhận rằng con người không tránh khỏi sai lầm, nhưng ông cho rằng nếu các tổ chức dung thứ hoặc cho phép sai lầm được xảy ra, rất có thể điều đó sẽ gây tổn hại đến chất lượng. Nên ngăn chặn vấn đề thay vì khắc phục chúng.



BẠN CẦN BIẾT

- › Crosby ước tính rằng các tổ chức có thể mất từ 20% đến 35% doanh thu khi cho phép sai lầm hoặc khiếm khuyết và chi phí khắc phục chúng, thay vì ngăn chặn các vấn đề ngay từ đầu.
- › Khi đặt ra các yêu cầu rõ ràng, nhà quản lý có thể xem công việc như một loạt quy trình giúp mang lại các kết quả như dự đoán.
- › Cải tiến chất lượng có thể dẫn đến gia tăng lợi nhuận.

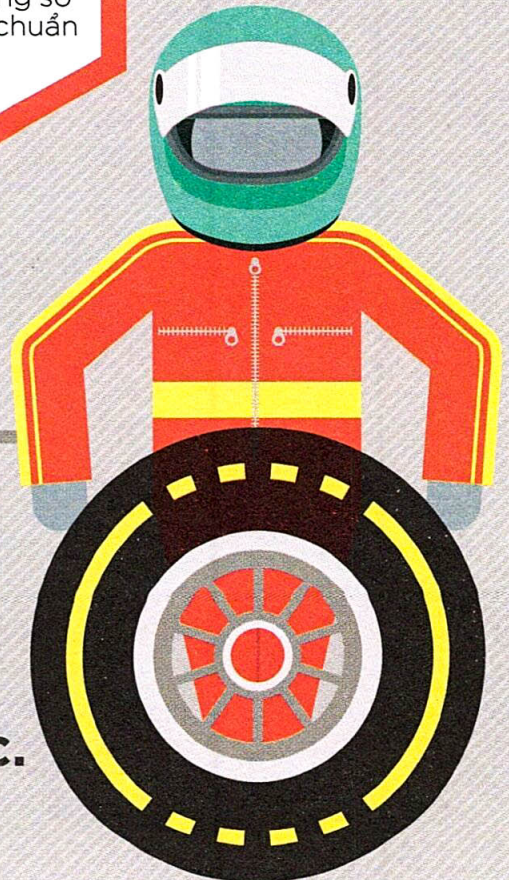
Đảm bảo khách hàng
hài lòng với sản phẩm cuối cùng là trọng tâm của tổ chức.

Nhà quản lý chịu trách nhiệm
về quá trình đánh giá chất lượng so với các tiêu chuẩn đặt ra.

6

“Chất lượng không bao giờ tình cờ có được. Nó luôn là kết quả của nỗ lực thông minh.”

John Ruskin, nhà tư tưởng xã hội thế kỷ 19





Quản lý công nghệ thông tin

Nhà quản lý công nghệ thông tin (IT) chịu trách nhiệm giám sát các nguồn lực và hệ thống IT của công ty, bảo đảm chúng được cập nhật và hiệu quả về mặt chi phí.

Công nghệ tại nơi làm việc

Nhiệm vụ chính của nhà quản lý IT là đảm bảo hệ thống thông tin của một tổ chức hoạt động hiệu quả và hiệu suất cao. Hệ thống này bao gồm những thứ được gọi là các nguồn lực "hữu hình" như máy tính, mạng, công nghệ di động, con người, và các nguồn lực "vô hình" như chương trình phần mềm và dữ liệu. Trong các tổ chức lớn, nhà quản lý IT báo cáo với người đứng đầu phòng thông tin hoặc giám đốc thông tin (CIO), người này sẽ báo cáo với hội đồng quản trị. Do vậy, CIO hoạt động ở trung tâm của tổ chức, đảm bảo rằng bất kỳ sáng kiến mới nào cũng đều nhận được sự hỗ trợ IT cần thiết.

Ngày nay, nhiều nhà quản lý IT tham gia công cuộc chuyển đổi kỹ thuật số – quá trình tích hợp các công nghệ kỹ thuật số mới vào mọi khía cạnh của doanh nghiệp. Khi việc số hóa – bước chuyển từ giấy sang kỹ thuật số – lần đầu tiên diễn ra, nhiều tổ chức đã mô hình hóa hoạt động kinh doanh kỹ thuật số của mình trên cơ sở những thiết lập trên giấy trước đó. Ngày càng có nhiều nhà quản lý IT lựa chọn thay thế các mô hình truyền thống như phần cứng thuộc sở hữu của công ty bằng các dịch vụ điện toán đám mây. Một phần quan trọng của quá trình này là dự đoán tác động mà những công nghệ mới này tạo ra cho nơi làm việc trong tương lai.

INTERNET VẠN VẬT

Một lĩnh vực làm thay đổi vai trò của nhà quản lý IT là Internet vạn vật (IoT), hoặc việc nhúng công nghệ vào các đồ vật hàng ngày. Những ngôi nhà thông minh cho phép con người sử dụng điện thoại thông minh để điều khiển mọi thứ, từ ánh sáng đến các thiết bị nhà bếp. Ngày nay, IoT đang làm thay đổi hoạt động kinh doanh, cung cấp dữ liệu thông minh và tự động hóa, tạo ra nhu cầu về những công nhân lành nghề hơn, và cho phép làm việc từ xa.



Nhà quản lý IT phải đối mặt với những kỳ vọng ngày càng tăng của người tiêu dùng khi IT trở thành một phần không tách rời của sản phẩm.

Một thế giới đang thay đổi

IT là một lĩnh vực phát triển nhanh chóng, với những đổi mới như nền tảng kỹ thuật số (các doanh nghiệp kinh doanh trực tuyến như Amazon và Airbnb), trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây (xem trang 76-77), Internet vạn vật (xem khung bên dưới), và lập kế hoạch nguồn lực doanh nghiệp (sử dụng phần mềm để quản lý các hoạt động kinh doanh hàng ngày). Đặc biệt, công nghệ kỹ thuật số cho phép các tổ chức nắm bắt và lưu trữ một lượng lớn dữ liệu nhạy cảm, khiến an ninh mạng trở thành mối quan tâm ngày càng lớn và là một chuyên môn chính trong quản lý IT.

Điện toán đám mây

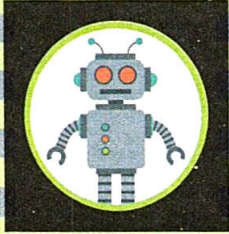
Một phần ba ngân sách IT điển hình được chi cho các dịch vụ điện toán đám mây. Điều này cho phép các công ty lưu trữ dữ liệu và tiếp cận sức mạnh điện toán qua internet.



Dữ liệu

Trong khoảng thời gian từ năm 2016 đến 2018 đã tạo ra 90% dữ liệu của cả thế giới. Hiện nay, mỗi ngày tạo ra một lượng dữ liệu khổng lồ là 2,5 tỷ gigabyte.



**Trí tuệ nhân tạo**

Hầu hết các nhà quản lý IT đều nhất trí rằng 20% số việc làm liên quan đến IT ngày nay sẽ sớm được thay thế bởi trí tuệ nhân tạo (AI), tuy vậy, những công việc mới thay thế sẽ xuất hiện.

Công nghệ mới

Công nghệ kỹ thuật số thay đổi nhanh đến mức các sinh viên IT hiện đang được đào tạo để làm những công việc mà ngày nay còn chưa xuất hiện.

**Thương mại điện tử**

Các dự báo cho thấy đến năm 2023, 22% tổng doanh số bán lẻ sẽ được tạo ra từ bán hàng trực tuyến. Nếu không có kênh bán hàng trực tuyến, một nhà bán lẻ có thể sẽ thất bại.

**Đội ngũ IT**

Dù 71% bộ phận IT có đội ngũ kỹ thuật số, vẫn thiếu các kỹ năng chính như phân tích dữ liệu lớn và an ninh mạng.



Năm 2020,
chi tiêu toàn cầu
cho IT ước tính là
5 nghìn tỷ đô la

International Data Corporation, 2020

ĐỘNG LỰC CỦA SỰ THAY ĐỔI

Theo một cuộc khảo sát vào năm 2018 của công ty nghiên cứu Gartner, vai trò của CIO đang thay đổi. Quản lý phân phối IT hiện không còn chiếm nhiều thời gian của nhà quản lý nữa; các lĩnh vực mới như an ninh mạng, dữ liệu lớn, và trí tuệ nhân tạo (AI) ngày càng trở nên quan trọng. Động lực của sự thay đổi này là số hóa và cải tiến công nghệ.

**BẠN CẦN BIẾT**

- › **Dữ liệu lớn** đề cập đến một khối lượng dữ liệu lớn đến mức khó xử lý bằng các công cụ phân tích thông thường.
- › **Không gian mạng** là một khái niệm ảo của công nghệ được kết nối hữu hạn của thế giới.
- › **Trí tuệ doanh nghiệp (BI)** sử dụng công nghệ phân tích để chuyển đổi dữ liệu thành thông tin hỗ trợ việc đưa ra các quyết định kinh doanh.



Quản lý marketing

Dù sản phẩm, dịch vụ là gì hay lý do quảng cáo là gì, nhà quản lý chịu trách nhiệm về marketing cần nắm bắt được các xu hướng của người tiêu dùng và sử dụng công nghệ một cách hiệu quả để tiếp cận được khách hàng mục tiêu.

Hiểu đúng thông điệp

Marketing là một hoạt động thiết yếu trong bất kỳ tổ chức nào bán sản phẩm, cung cấp dịch vụ hoặc muốn tiếng nói của mình được lắng nghe. Những công ty lớn hơn có thể có các nhà quản lý marketing chuyên nghiệp, nhưng trong những công ty nhỏ hơn, quảng cáo và quan hệ công chúng có thể được kết hợp vào các hoạt động marketing sản phẩm hoặc thương hiệu.

Trách nhiệm của các nhà quản lý marketing ở mỗi lĩnh vực lại một khác nhưng có thể bao gồm thực hiện nghiên cứu thị trường, phân tích dữ liệu, tạo các chiến dịch marketing, kết hợp các kế hoạch truyền thông xã hội và điều phối các thành viên trong nhóm để hỗ trợ

những công việc này. Kỹ năng kỹ thuật số là rất cần thiết: công nghệ và thị trường toàn cầu đã làm thay đổi hoạt động marketing, và kênh bán hàng chính thường là bán hàng trực tuyến.

Khi quyết định cách thức quảng bá và bán sản phẩm, nhà quản lý có thể sử dụng vô số công cụ kỹ thuật số để xác định thị trường mục tiêu, đánh giá đối thủ cạnh tranh, xác định xu hướng, theo dõi phản ứng của khách hàng, và dự đoán doanh số bán hàng trong tương lai. Tuy nhiên, khách hàng cũng có sức mạnh kỹ thuật số – những đánh giá trực tuyến tạo ra tác động – vì vậy nhà quản lý marketing phải bắt kịp các xu hướng xã hội và những mối quan tâm có thể ảnh hưởng đến doanh số bán hàng của họ.

Về mục tiêu

Trong một thế giới thay đổi nhanh, cạnh tranh cao, nhà quản lý marketing có một vai trò năng động đòi hỏi phải có hiểu biết sâu sắc về khách hàng và nhận thức đầy đủ về xu hướng. Một nhà quản lý có thể sử dụng các công cụ marketing khác nhau để đạt được các mục tiêu quan trọng. Tuy nhiên, những công cụ này phải được sử dụng đúng; nếu không, chúng có thể phá hỏng các chiến dịch và làm tiêu tan doanh số.

Phân tích dữ liệu lớn

Sử dụng công nghệ mới nhất (bao gồm cả trí tuệ nhân tạo để phân tích những khối lượng lớn dữ liệu) nhằm khám phá thông tin chi tiết và xu hướng của người tiêu dùng.

Giá trị vòng đời khách hàng

Ước tính giá trị đóng góp của một khách hàng vào doanh thu tiềm năng trong tương lai để định hướng đầu tư vào các chương trình marketing và khách hàng thân thiết.

Marketing lan truyền

Khuyến khích người tiêu dùng lan truyền các chiến dịch marketing thông qua các trang mạng xã hội để tiếp cận một lượng lớn người xem.

Marketing thông qua người có ảnh hưởng

Tài trợ để những “người có ảnh hưởng” trên mạng xã hội quảng bá các sản phẩm và dịch vụ đến những người theo dõi họ.

Nền kinh tế đăng ký thuê bao

Giúp người tiêu dùng tiếp cận các sản phẩm và dịch vụ thông qua việc đăng ký thuê bao sử dụng thay vì mua sản phẩm, dịch vụ đó.

CÁC CÔNG CỤ MARKETING



Phản hồi tích cực của khách hàng

Khách hàng có thể dễ dàng để lại các đánh giá trên mạng trực tuyến. Những đánh giá tốt sẽ thúc đẩy doanh số bán hàng.

Nhận thức được xu hướng

Giá trị người tiêu dùng thay đổi nhanh chóng. Các tổ chức phải duy trì được tính phù hợp với thị trường bằng cách bắt kịp các xu hướng.

Cách tiếp cận bền vững

Người tiêu dùng ngày càng có ý thức hơn về môi trường, vì vậy cần phải khiến người tiêu dùng nhìn nhận công ty là thân thiện với môi trường.

Xây dựng thương hiệu rõ ràng

Người tiêu dùng đặt trọn niềm tin vào những thương hiệu mà họ tin tưởng. Một thương hiệu phải nổi bật trên thị trường có vô vàn thương hiệu.

Các chính sách đạo đức

Nhiều người tiêu dùng thích giao dịch với các tổ chức đối xử có đạo đức với nhân viên và nhà cung cấp.

Sự tin tưởng

Khách hàng sẽ chỉ giao dịch với những tổ chức mà họ tin tưởng, và các công ty có thể đánh mất sự tin tưởng đó nếu dịch vụ kém cỏi hoặc marketing sai lệch.

CÁC MỤC TIÊU MARKETING

Marketing trực tiếp

Sử dụng thư điện tử hướng đến đối tượng khách hàng tiềm năng và các chiến dịch truyền thông xã hội để xác định sở thích và nhu cầu của khách hàng.

“Người tiêu dùng đang tìm kiếm sự cân bằng trong mọi khía cạnh đời sống - giữa con người và công nghệ, thương hiệu và cá nhân, toàn cầu và địa phương.”

Pamela N. Danziger, nhà báo chuyên về marketing, 2019



BẠN CẦN BIẾT

- › **Bốn chữ P** (product - sản phẩm, place - phân phối, price - giá và promotion - quảng cáo) là các phần chính của một kế hoạch marketing.
- › **CTA** (call to action - kêu gọi hành động) là một kế hoạch marketing được thiết kế để thúc đẩy phản hồi ngay lập tức hoặc bán hàng.
- › **Inbound marketing** thu hút khách hàng đến với sản phẩm và dịch vụ thông qua việc xây dựng thương hiệu khôn khéo, mạng xã hội, và nội dung trang web phù hợp.
- › **Outbound marketing** nhắm mục tiêu đến khách hàng thông qua các kênh truyền thống như truyền hình và biển quảng cáo.



Quản lý kỹ thuật số

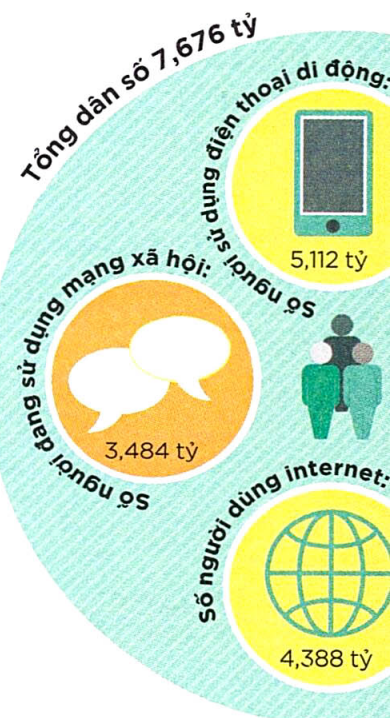
Công nghệ số mang đến tiềm năng lớn cho việc phát triển các quy trình, sản phẩm và dịch vụ mới, cũng như các cách kết nối với người khác, nhưng nó phải được quản lý.

Nắm bắt thay đổi

Công nghệ số là rất cần thiết trong hầu hết các tổ chức, và phải được quản lý hiệu quả. Ở một số công ty, công nghệ số là một phần của IT, trong khi ở những công ty khác, nó liên quan tới marketing, thông qua việc quản lý các kênh truyền thông xã hội. Nhà quản lý làm việc trong lĩnh vực này cần hiểu tiềm năng của công nghệ số để tận dụng nó trong mọi hoạt động của công ty. Điều này có thể bao gồm những hoạt động như sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để marketing hàng hóa hoặc thu hút khách hàng, hoặc phân tích dữ liệu để tìm cách gia tăng lợi nhuận.

Nhà quản lý tham gia xây dựng chiến lược truyền thông số của tổ chức và nhận ra vai trò của chiến lược này trong kế hoạch kinh doanh tổng thể sẽ ở vào vị thế tốt hơn để đề xướng các công nghệ mới và giải thích sự phù hợp của chúng tới người lao động. Nhiều đội nhóm hiện nay đa thế hệ, trong khi một số nhân viên có thể phải vật lộn để bắt kịp tốc độ thay đổi kỹ thuật số, những người đã trưởng thành trong thời đại số có thể thích ứng dễ dàng hơn. Do đó, sẽ là hữu ích khi phá vỡ cấu trúc phân cấp truyền thống bằng cách bổ nhiệm các nhà lãnh đạo kỹ thuật số vào trong nhóm để giúp thực hiện sự thay đổi.

Thế giới số



BẠN CẦN BIẾT

- › **Chuyển đổi số (DX)** là việc sử dụng các công nghệ số để thúc đẩy hiệu quả, tăng tốc các quá trình và tạo ra những cơ hội kinh doanh mới.
- › **Chiến lược số** là một kế hoạch hành động của công ty nhằm ứng dụng các công nghệ số để nâng cao các hoạt động kinh doanh hiện tại. Nhà quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc tích hợp chiến lược đó vào trong tổ chức.
- › **Hệ thống Công nghệ thông tin và Truyền thông (ICT)** cho phép công ty xử lý, lưu trữ và chia sẻ dữ liệu.

Thế giới số

Trong 25 năm qua, công nghệ số tái định hình cuộc sống hằng ngày. Hàng triệu người làm việc, mua sắm, đặt kỳ nghỉ, chơi trò chơi và nghe nhạc trực tuyến. Hầu hết mọi người đều giao tiếp qua điện thoại di động thay vì điện thoại cố định, và gần như một nửa dân số thế giới sử dụng mạng xã hội. Nhà quản lý số phải nắm lấy những cơ hội mà điều này mang lại để marketing đến lượng khán giả toàn cầu đang ngày một tăng.

“75% chi tiêu marketing toàn cầu năm 2021 sẽ là cho công nghệ số.”

Jason Dent, giám sát chiến dịch, 2019



Chi tiêu toàn cầu qua các kênh kỹ thuật số

THỜI TRANG
& LÀM ĐẸP



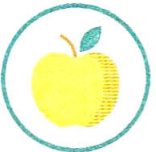
524,9 tỷ đô la

PHƯƠNG TIỆN GHI DỮ
LIỆU ĐIỆN TỬ & HỮU HÌNH



392,6 tỷ đô la

THỰC PHẨM VÀ
CHĂM SÓC CÁ NHÂN



209,5 tỷ đô la

NỘI THẤT &
ĐỒ GIA DỤNG



272,5 tỷ đô la

ĐỒ CHƠI, ĐỒ TỰ LÀM (DIY)
& SỞ THÍCH CÁ NHÂN



386,2 tỷ đô la

DU LỊCH (bao
gồm cả ăn ở)



750,7 tỷ đô la

NHẠC SỐ



12,05 tỷ đô la

TRÒ CHƠI
ĐIỆN TỬ



70,56 tỷ đô la

Các kênh truyền thông xã hội toàn cầu

	Facebook	YouTube	WhatsApp	WeChat	Instagram	Twitter	LinkedIn
Nó là gì?	Phương tiện truyền thông xã hội và dịch vụ kết nối	Trang web chia sẻ video	Ứng dụng nhắn tin tức thời cho điện thoại thông minh	Phương tiện truyền thông xã hội hỗ trợ nhắn tin và ứng dụng thanh toán di động của Trung Quốc	Ứng dụng mạng xã hội chia sẻ ảnh và video	Ứng dụng mạng xã hội và tin tức	Trang mạng xã hội cho những người có chuyên môn
Số người sử dụng thực tế trên toàn cầu hàng tháng	2,41 tỷ	1,9 tỷ	1,5 tỷ	hơn 1 tỷ	1 tỷ	321 triệu	303 triệu

(Nguồn: Các nhà cung cấp dịch vụ, 2019)

Số người dùng mạng xã hội
3,256 tỷ
Giúp ip riêng biệt



Chu trình dự án

Ngoài công việc kinh doanh hằng ngày, một công ty cũng có thể thực hiện các dự án, đó là những công việc thời vụ và cụ thể, đòi hỏi phải có sự quản lý ở từng giai đoạn.

Giám sát dự án

Một dự án là một loạt nhiệm vụ được tạo ra nhằm đạt được một mục tiêu cụ thể. Mục tiêu đó có thể là cung cấp một sản phẩm hoặc dịch vụ mới, hoặc một sự thay đổi trong kinh doanh. Các dự án khác với những nhiệm vụ diễn ra hằng ngày ở chỗ chúng có khởi đầu và kết thúc, và phải hoàn thành trong giới hạn đã đề ra. Một số dự án nhỏ, chi phí thấp và thời gian tồn tại ngắn; trong khi có những dự án trị giá hàng tỷ đô la được thực hiện trên phạm vi rộng lớn và kéo dài hàng thập niên.



BẠN CẦN BIẾT

- **Phương pháp tiếp cận kiểu thác nước** bao gồm một kế hoạch chi tiết, một lịch trình, và bàn giao dự án đã hoàn thành.
- **Một dự án kiểu Agile** được thực hiện với các chu kỳ nước rút và bàn giao từng phần.
- **Sản phẩm đầu ra** là những kết quả bàn giao ngay lập tức từ dự án (thường là một sản phẩm hoặc dịch vụ).
- **Kết quả** là những thay đổi rộng lớn hơn mà dự án mang lại theo thời gian.
- **Phạm vi** là sản phẩm đầu ra, kết quả và lợi ích đã được thống nhất của dự án.
- **Mất kiểm soát phạm vi dự án** là phạm vi mở rộng ngoài mong muốn của một dự án.
- **Tam giác sắt** là giới hạn về phạm vi, chi phí và thời gian.

Nhà quản lý dự án chịu trách nhiệm điều hành dự án hằng ngày, tổ chức các nguồn lực và giám sát nhóm người thực hiện. Nhà quản lý phải sử dụng nhiều kỹ năng (xem trang 60-61) để dẫn dắt dự án qua từng giai đoạn (xem bên phải) cho đến khi đạt được mục tiêu đã thống nhất đúng thời hạn và trong phạm vi ngân sách.

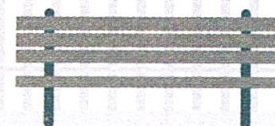
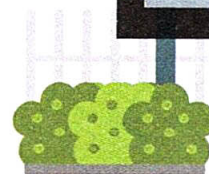
Một loạt dự án với các mục tiêu liên quan được gọi là một chương trình. Mỗi dự án trong chương trình do một nhà quản lý dự án phụ trách và tất cả chúng đều được dẫn dắt bởi một nhà quản lý chương trình, có thể là một giám đốc điều hành cấp cao. Trong một dự án quy mô lớn, người quản lý dự án có thể được giám sát bởi ban giám đốc dự án – một nhóm các giám đốc điều hành cấp cao với mong muốn thu lợi được từ kết quả dự án.

“Quản lý dự án là động cơ tàu hỏa khiến cả đoàn tàu tổ chức tiến về phía trước.”

Joy Gumz, giám đốc Ban đánh giá chất lượng Dự án, 2012

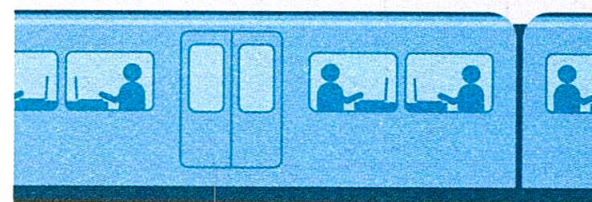
GIẢI ĐOẠN KHỞI TẠO →

- Xác định nhu cầu
- Xác định mục tiêu cần đạt được



Các giai đoạn của dự án

Các dự án được giám sát bởi các nhà quản lý dự án và bao gồm các giai đoạn khởi tạo, lập kế hoạch, triển khai thực hiện và bàn giao.



Chương trình

Một loạt dự án tạo thành một chương trình, và chương trình này được quản lý và theo dõi bởi một nhà quản lý chương trình.



**GIAI ĐOẠN
LẬP KẾ HOẠCH** →

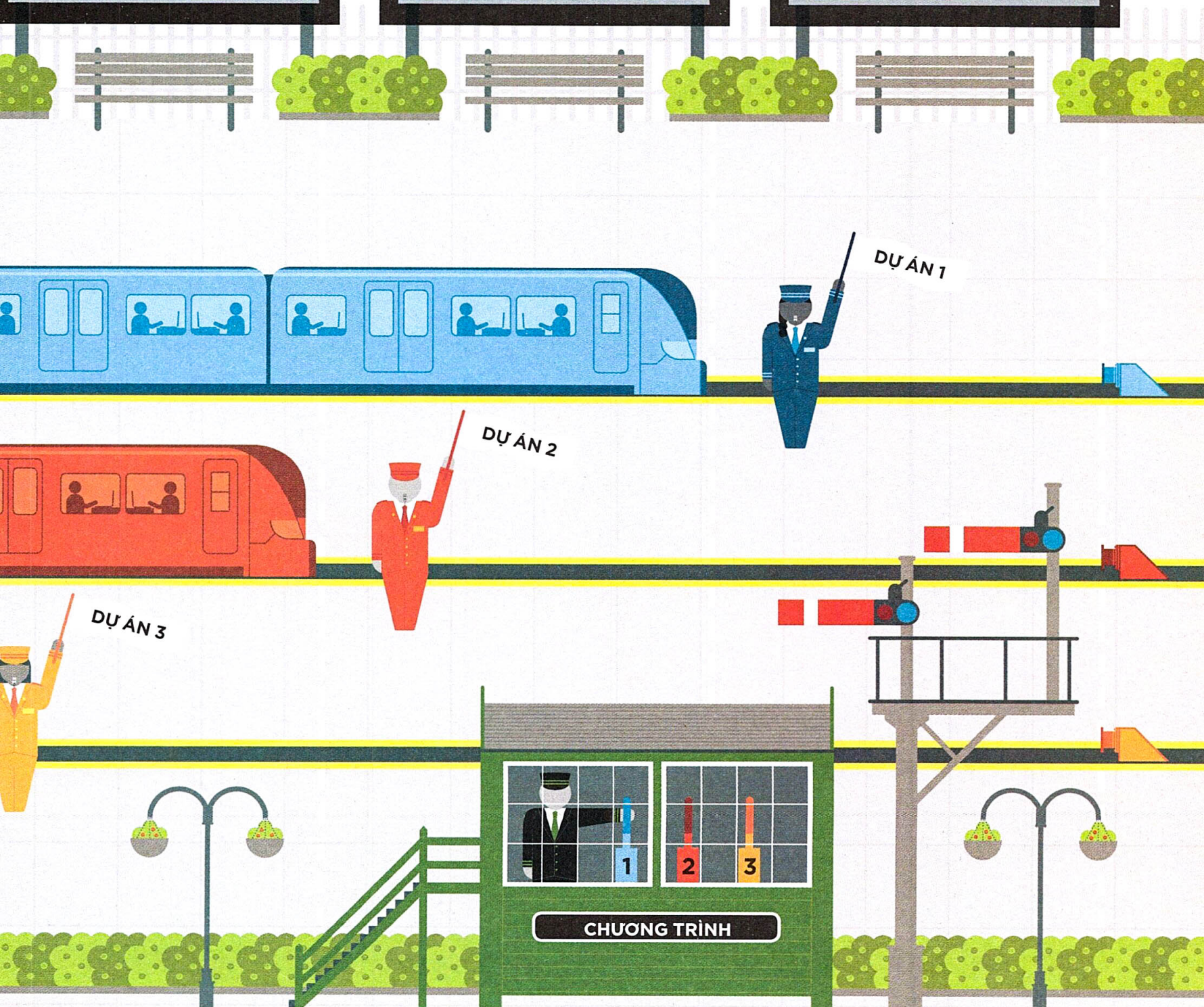
- › Đánh giá tính khả thi
- › Xem xét các phương pháp thay thế
- › Ước tính chi phí và những lợi ích mong đợi
- › Phê duyệt đề án kinh doanh và cho phép triển khai

GIAI ĐOẠN TRIỂN KHAI →

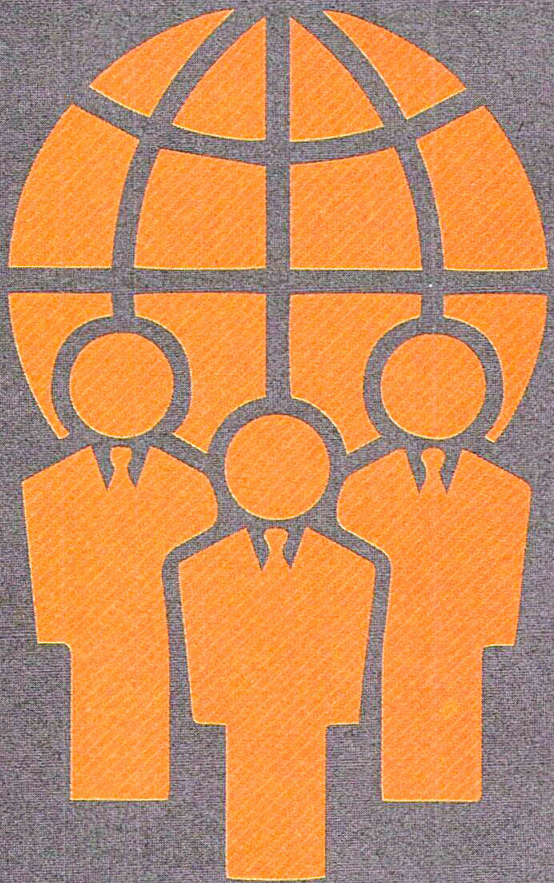
- › Điều phối nhóm
- › Triển khai các nguồn lực
- › Quản lý công việc
- › Giải quyết các vấn đề và khó khăn phát sinh

GIAI ĐOẠN BÀN GIAO →

- › Bàn giao cho nhóm vận hành (xem Quản lý vận hành, trang 38-39)
- › Kết thúc dự án hoặc đưa sản phẩm và dịch vụ mới hoặc thay đổi vào doanh nghiệp thành thông lệ.



QUẢN LÝ TỔ CHỨC





Các loại hình tổ chức

Các công ty không hoạt động cô lập. Nhà quản lý cần hiểu các loại hình tổ chức khác nhau mà họ có thể gặp, vì chúng có thể trở thành đối tác, khách hàng, đối thủ cạnh tranh trong tương lai.

Khu vực kinh tế khác nhau, mục tiêu khác nhau

Các tổ chức được chia thành ba loại chính: công ty thuộc sở hữu tư nhân tìm kiếm lợi nhuận cho các cá nhân hoặc cổ đông; tổ chức chính phủ phục vụ lợi ích công cộng; và tổ chức "phi lợi nhuận", chẳng hạn như các tổ chức từ thiện và dự án cộng đồng. Cho dù nhà quản lý làm trong khu vực nào, việc giám sát nhân viên, tối đa hóa hiệu quả và năng suất, đồng thời đặt ra và thực hiện các mục tiêu luôn là trọng tâm trong vai trò của họ. Cũng giống như các công ty hoạt động vì lợi nhuận mong đạt được lợi nhuận tối đa trên một khoản đầu tư, các tổ chức chính phủ và tổ chức phi lợi nhuận nỗ lực đạt được kết quả tốt nhất có thể từ những sáng kiến của họ. Như vậy, một nhà quản lý thành công có thể sử dụng các kỹ năng của họ theo yêu cầu thực tế bất kể khu vực kinh tế mà họ làm việc.

Mặc dù mục tiêu khác nhau, nhưng các tổ chức trong các khu vực khác nhau thường hợp tác để chia sẻ chuyên môn hoặc nguồn lực cho các dự án và doanh nghiệp chung. Ví dụ, một công ty tư nhân có thể ký kết hợp đồng với cơ quan chính phủ để cung cấp các dịch vụ công, trong khi một tổ chức từ thiện có thể cung cấp kiến thức chuyên môn cho cả hai. Tuy nhiên, xung đột

cũng có thể nảy sinh giữa các tổ chức, chẳng hạn như khi một công ty tư nhân phản đối kế hoạch của chính phủ, hoặc các chiến dịch từ thiện chống lại hành động của một công ty tư nhân. Để tổ chức của mình thành công, nhà quản lý cần có khả năng cộng tác hiệu quả với các tổ chức khác khi cần thiết, đồng thời nhận thức được khả năng xảy ra xung đột và có các kỹ năng cần thiết để giải quyết những xung đột đó.

Ngày nay, các tổ chức đang thay đổi không ngừng, và các ranh giới giữa các khu vực kinh tế cũng trở nên mờ nhạt hơn. Quan hệ đối tác công-tư giữa các doanh nghiệp và chính phủ giờ đây rất phổ biến, trong khi nhiều tổ chức từ thiện lớn hơn cũng có các hoạt động thương mại. Đối với một nhà quản lý, xu hướng này mang lại nhiều cơ hội.

KHU VỰC CÔNG

Khu vực này gồm các tổ chức cung cấp dịch vụ công, được chính phủ cấp vốn. Các tổ chức này không hoạt động vì lợi nhuận, nhưng muốn các khoản chi của họ mang lại giá trị.



BẠN CẦN BIẾT

- **Các công ty trách nhiệm hữu hạn** thuộc sở hữu của các nhà đầu tư giữ cổ phần. Các công ty trách nhiệm hữu hạn đại chúng (plc) công khai giao dịch cổ phiếu của họ trên các sàn giao dịch chứng khoán; công ty trách nhiệm hữu hạn tư nhân (ltd) thì không.
- **Các công ty lợi ích cộng đồng** (CIC) khác với các tổ chức từ thiện, nhưng cũng theo đuổi những mục đích xã hội cụ thể và không tìm kiếm lợi nhuận.

Tài sản chung và rủi ro

Sự hợp tác liên khu vực ngày càng được mở rộng, và có thể liên quan đến nhiều tổ chức và các mối quan hệ phức tạp. Mỗi đối tác sẽ hướng vào việc tạo ra điều gì đó khác biệt từ mối quan hệ đó, và đây có thể là nguồn gốc của xung đột trừ phi các mối quan hệ được quản lý cẩn thận. Tương tự, mặc dù mỗi tổ chức đều sẽ hướng tới việc đóng góp tài sản và chuyên môn cho liên doanh, nhưng chúng cũng có thể mang lại rủi ro cho các đối tác khác. Ví dụ, khi các cơ sở thuộc sở hữu tư nhân của Anh và tập đoàn xây dựng Carillion plc sụp đổ vào năm 2018, chính phủ Anh đã mất 180 triệu bảng từ quan hệ đối tác công-tư của họ. Sự sụp đổ cũng làm đình trệ các dự án cơ sở hạ tầng công cộng lớn.





60 tỷ

bảng Anh là giá trị
ước tính của các
hợp đồng công-tư
tại nước Anh trong
năm 2018

Rajeev Syal, *The Guardian*, 2018

KHU VỰC TƯ NHÂN

Khu vực này gồm các tổ chức thuộc sở hữu của các cá nhân hoặc cổ đông. Các doanh nghiệp trải dài từ những nhà buôn bán đơn lẻ đến các tập đoàn quốc tế. Tất cả đều nhằm kiếm lợi nhuận cho các chủ sở hữu/nhà đầu tư.

QUAN HỆ ĐỐI TÁC CÔNG-TƯ

Quan hệ đối tác công-tư (PPP) là thỏa thuận giữa cơ quan chính phủ và công ty tư nhân nhằm cung cấp dịch vụ hoặc tài sản. Công ty kỳ vọng thu được lợi nhuận.

DỰ ÁN LIÊN DOANH

Nhiều tổ chức phi lợi nhuận hợp tác với các doanh nghiệp công và tư nhằm bảo đảm nguồn tài trợ, tiếp cận các nguồn lực, hoặc thu hút sự quan tâm của công chúng.

KHU VỰC PHI LỢI NHUẬN

Khu vực này gồm các tổ chức thuộc sở hữu của các quỹ tín thác, chẳng hạn như các tổ chức từ thiện và sáng kiến cộng đồng. Chúng sử dụng bất kỳ khoản tiền nào thu được để cấp vốn cho các hoạt động của mình và trả lương cho nhân viên.



Phát triển các cấu trúc

Cấu trúc của một tổ chức xác định nơi đưa ra các quyết định, và mục đích tối thượng của cấu trúc là làm hài lòng khách hàng theo cách hiệu quả và hữu hiệu nhất.

Các loại cấu trúc

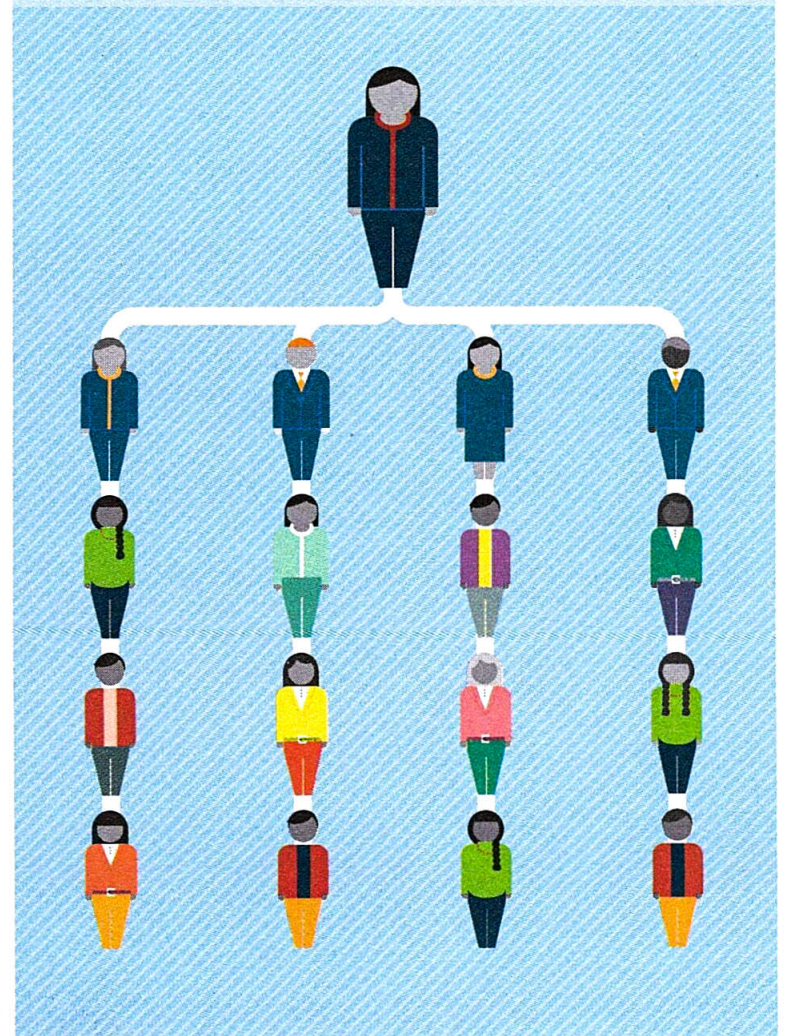
Có vô số cấu trúc trong một tổ chức và giữa các tổ chức, và nhiều công ty đang phải tái cấu trúc để bắt kịp với sự thay đổi trong môi trường làm việc. Càng ngày chúng càng rời xa cấu trúc phân cấp truyền thống và tạo ra các cấu trúc phẳng hơn, chẳng hạn như cấu trúc ma trận (xem bên phải), để đẩy nhanh tốc độ ra quyết định. Các mối quan hệ hợp tác theo thời vụ cũng đang trở nên phổ biến hơn, dưới dạng các tổ chức ảo (xem phía trên, bên phải).

Một doanh nghiệp truyền thống có hai mảng chính: mảng thực thi, bao gồm nghiên cứu và phát triển (R&D), marketing và bán hàng, vận hành và cung cấp; và mảng hỗ trợ, bao gồm tài chính, công nghệ thông tin (IT) và nhân sự (HR). Mỗi mảng thường được chia thành các phòng ban chức năng do các trưởng phòng quản lý, và chúng được chia thành các nhóm nằm dưới sự giám sát của các trưởng nhóm. Điều này có nghĩa là cấu trúc doanh nghiệp truyền thống theo thứ bậc, thể hiện một loạt mối quan hệ báo cáo và chuỗi mệnh lệnh theo chiều dọc. Ví dụ, các trưởng nhóm phải báo cáo cho trưởng bộ phận của mình, trưởng bộ phận lại báo cáo cho giám đốc, rồi giám đốc sẽ báo cáo cho CEO. Ngay cả các tập đoàn, được tạo thành từ nhiều doanh nghiệp độc lập cũng thường có một công ty mẹ, CEO của công ty mẹ này có tầm ảnh hưởng đến các công ty con của tập đoàn.

Tuy nhiên, không phải mọi tổ chức đều có một hệ thống phân cấp đơn giản. Trong cấu trúc ma trận, các tuyến báo cáo được thiết lập như một mạng lưới. Nhân viên thường được tổ chức thành các nhóm chịu trách nhiệm triển khai thực hiện dự án, báo cáo với người quản lý dự án, nhưng cũng kết nối với một bộ phận hoặc phòng ban cụ thể (ví dụ như phòng kỹ thuật), và do đó cũng phải báo cáo với trưởng bộ phận này.

Cấu trúc phân cấp

Cấu trúc doanh nghiệp truyền thống là cấu trúc phân cấp trong các mối quan hệ báo cáo, với một CEO ở cấp cao nhất, tiếp theo là các giám đốc, sau đó là các nhà quản lý, rồi đến các nhóm thực hiện báo cáo ở các cấp thấp hơn tiếp theo.



“Để tồn tại trong thời hiện đại, công ty phải có một cấu trúc tổ chức chấp nhận rằng thay đổi là tiền đề cơ bản...”

Ricardo Semler, CEO của Semco Partners, 1995

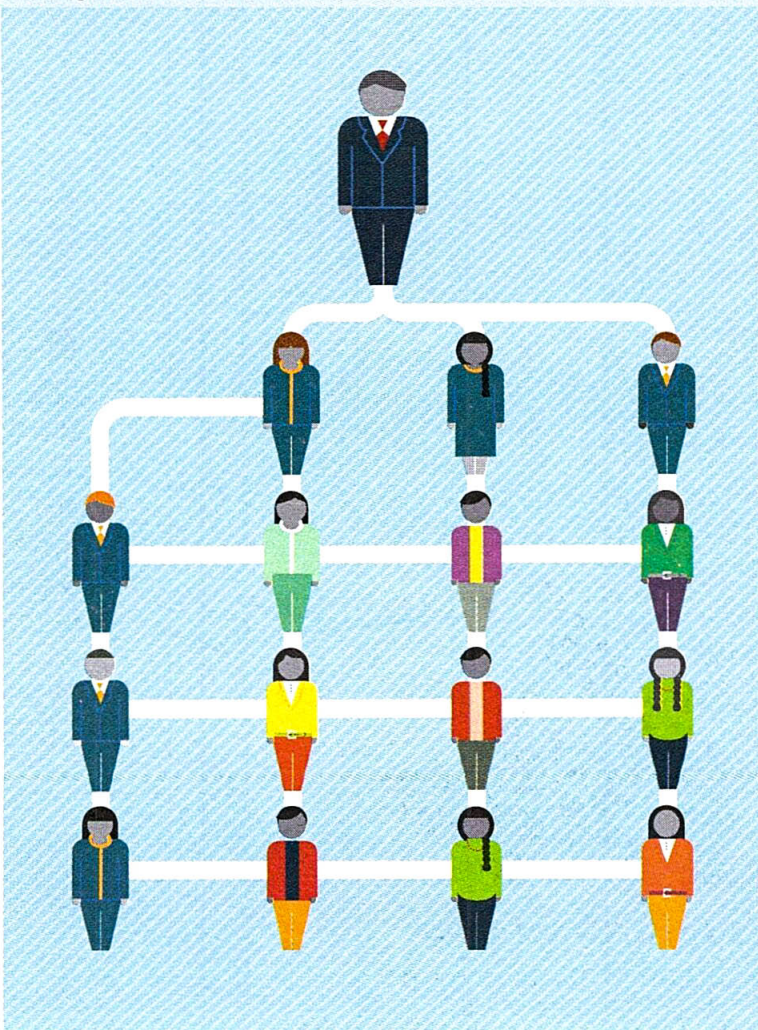


TỔ CHỨC ẢO

Tổ chức ảo là một mạng lưới các tổ chức độc lập được kết hợp với nhau, thường là tạm thời, để sản xuất một sản phẩm hoặc cung cấp một dịch vụ. Ví dụ tiêu biểu của hình thức tổ chức này là Chương trình lãnh đạo dự án của chính phủ Anh. Ba tổ chức độc lập – Đại học Cranfield, PA Consulting (một công ty tư vấn chuyên về chiến lược, công nghệ và đổi mới) và The Project Academy (một tổ chức được thành lập vào năm 2010; gồm một đội ngũ chuyên gia tư vấn đa lĩnh vực, lành nghề, có năng suất cao trong việc phát triển năng lực quản lý dự án) – cùng đóng góp việc giảng dạy, huấn luyện, các phương tiện và nguồn lực IT để triển khai một chương trình phát triển cho các công chức.

Cấu trúc ma trận

Trong cấu trúc ma trận, nhân viên có hai tuyến báo cáo: báo cáo cho trưởng bộ phận chức năng và báo cáo cho người quản lý dự án. Hệ thống này cho phép nhân viên làm việc cho nhiều dự án ngắn hạn trong khi vẫn duy trì kết nối với phòng ban chức năng của mình.



MÔ HÌNH NGÔI SAO

Jay Galbraith, một nhà lý luận tổ chức người Mỹ, đã đưa ra mô hình ngôi sao để giải thích nguyên nhân tại sao rất nhiều tổ chức thất bại trong việc cải thiện hiệu suất nếu chỉ thay đổi cấu trúc. Ông cho rằng cấu trúc cần được dẫn lối bởi chiến lược của tổ chức, hoặc các mục tiêu dài hạn, và cấu trúc cũng cần được tích hợp với các quy trình tổ chức (cách thông tin được truyền đi), tường thưởng (tạo động lực để nhân viên bám sát chiến lược) và cách thức hoạt động của con người (có lực lượng lao động phù hợp để đưa tổ chức theo hướng mong muốn).



BẠN CẦN BIẾT

- › **Cấu trúc tổ chức** xác định cách tổ chức đó được quản lý. Nó thể hiện tầng bậc các cấp ra quyết định, trong đó công việc của từng người lao động phù hợp với hệ thống tổng thể và cách thức thông tin được truyền đi giữa các cấp báo cáo.
- › **Một công ty hợp thành theo chiều dọc** là công ty sở hữu chuỗi cung ứng và quản lý từng công đoạn của sản phẩm. Điều này cho phép công ty thích ứng nhanh trước sự thay đổi.



Gây dựng sự ủng hộ

Việc xác định tổ chức đại diện cho điều gì – mục đích, giá trị và đạo đức của nó – đóng vai trò quan trọng trong việc giành được sự ủng hộ và hợp tác của nhân viên và khách hàng.

Đưa ra các tuyên bố

Để thành công, nhà quản lý cần nhân viên và các bên đối tác ủng hộ chiến lược của tổ chức mình. Điều này có nghĩa là tổ chức phải cho thấy sự phù hợp: nó phải đại diện cho điều gì đó mà mọi người có thể tin tưởng và nỗ lực hướng tới. Một cách hiệu quả để các nhà quản lý làm được điều này là thông qua một tuyên bố sứ mệnh. Đây là một tuyên bố công khai giải thích những gì tổ chức đang làm và lý do tại sao. Những tuyên bố sứ mệnh phải hấp dẫn và dễ nhớ; ví dụ, tuyên bố sứ mệnh của Google là: “Tổ chức thông tin của thế giới và khiến chúng trở nên hữu ích và dễ tiếp cận trên toàn cầu”.

Để hỗ trợ một tuyên bố sứ mệnh, các nhà quản lý cũng có thể đưa ra một tuyên bố tầm nhìn. Tuyên bố này đại diện cho một hình ảnh phác họa

đích đến của tổ chức trong tương lai – các mục tiêu dài hạn – dựa trên việc hoàn thành sứ mệnh của mình. Thông thường, với một giọng điệu dễ đi vào lòng người, tuyên bố tầm nhìn mô tả hành trình mà tổ chức đang đi và nhà quản lý muốn mọi người tin tưởng. Để đạt được điều này, có thể đưa ra thêm một tuyên bố giá trị, giải thích những giá trị mà tổ chức sẽ giữ vững trong hành trình đó. Những giá trị này thường bao gồm các cam kết về đạo đức, đạo đức nghề nghiệp và bảo vệ môi trường, chẳng hạn như cách đối xử với nhân viên, các nhà cung cấp và tài nguyên thiên nhiên.

Nói chung, những tuyên bố này tạo thành một cam kết giữa tổ chức và những người mà tổ chức đó giao dịch. Do đó, những hứa hẹn đưa ra phải thực tế để có thể đạt được và tích cực theo đuổi.

Tập trung sự chú ý

Những lợi thế của một tuyên bố sứ mệnh tăng lên gấp đôi với nhà quản lý. Khi nhìn qua, tuyên bố này làm nên một phần hình ảnh và thương hiệu của tổ chức, đồng thời đóng vai trò thu hút những người cùng chí hướng, chẳng hạn nhân viên, khách hàng và nhà đầu tư. Nó cũng nhắc nhở các bên liên quan hiện tại về những gì tổ chức ủng hộ. Trong nội bộ, đây là một cách hiệu quả để liên tục nhắc nhân viên về chiến lược của tổ chức, khuyến khích họ làm việc theo chiến lược đó. Nó cũng giúp nhắc nhân viên về cam kết của tổ chức đối với họ, tăng thêm niềm tin. Đối với nhà quản lý, một tuyên bố sứ mệnh hiệu quả mang lại ánh sáng dẫn đường cho và trong tổ chức mà họ điều hành.



TUYÊN BỐ SỨ MỆNH

Đây là những gì chúng tôi làm, những gì tạo nên chúng tôi và lý do chúng tôi làm việc đó.



NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

Uber Technologies, Inc.

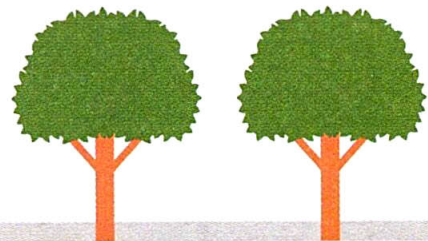
Được thành lập năm 2009, với ứng dụng gọi xe đơn giản của mình, Uber đã đổi mới lĩnh vực vận tải bằng xe thuê tư nhân. Là doanh nghiệp mới trong một ngành lâu đời, Uber cần thu hút các lái xe và khách hàng sử dụng nền tảng ứng dụng của mình.

- › **Tuyên bố sứ mệnh** “Vận tải cũng phải trơn tru như nước chảy, ở khắp mọi nơi cho tất cả mọi người.”
- › **Tuyên bố tầm nhìn** “Chúng tôi khơi dậy cơ hội bằng cách khiến thế giới chuyển động.”
- › **Tuyên bố giá trị** “Chúng tôi làm đúng việc. Đúng thời điểm.”

“TỔ CHỨC CỦA CHÚNG TÔI PHÙ HỢP VỚI CÁC BẠN – CHÚNG TÔI CÓ CHUNG NIỀM TIN VỚI CÁC BẠN.”

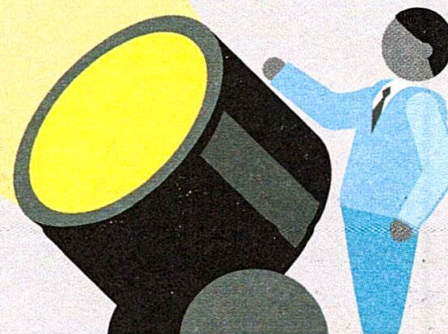
**“Tại sao bạn tồn tại với tư cách một công ty?
Lý do thực sự thuyết phục về sự tồn tại của bạn là gì?”**

Jorgen Knudstorp, CEO của Lego, 2017



TUYÊN BỐ TẦM NHÌN

Đây là đích đến của chúng tôi trong tương lai – chính là hành trình chúng tôi đang đi.



TUYÊN BỐ GIÁ TRỊ

Đây là lời hứa về cách chúng tôi sẽ đối xử với mọi người và với hành tinh này trong suốt hành trình của mình.



Văn hóa nơi làm việc

Văn hóa của một tổ chức phản ánh “nhân cách” của nó. Phát triển và duy trì một nền văn hóa nơi làm việc tích cực có thể cải thiện đáng kể tinh thần và thái độ của nhân viên.

Văn hóa phù hợp

Văn hóa nơi làm việc này sinh từ mọi thứ diễn ra trong tổ chức. Trong nội bộ tổ chức, văn hóa ảnh hưởng đến cách nhân viên tương tác với nhau; năng suất và cảm nhận của họ về cách thức tạo động lực cho nhân viên; và cách họ đối xử với khách hàng và đối tác. Đối với bên ngoài, văn hóa tổ chức cũng thể hiện rõ ràng, trực tiếp trong phương thức tổ chức

tìm cách thể hiện văn hóa của mình, hoặc gián tiếp hơn, thông qua danh tiếng có được từ các hoạt động của tổ chức. Có nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến văn hóa của tổ chức (xem bên dưới), không phải tất cả đều nằm trong tầm kiểm soát trực tiếp của nhà quản lý, chẳng hạn như các quyết định được đưa ra ở cấp cao hơn hoặc từ trụ sở công ty. Tuy nhiên, nhà quản lý cần làm hết khả năng để xây dựng văn hóa phù hợp nhất với phạm vi trách nhiệm

của mình. Ví dụ, nhà quản lý trong một doanh nghiệp công nghệ cao, nơi thành công phụ thuộc vào đổi mới sáng tạo và việc ra quyết định nhanh chóng, có thể nuôi dưỡng một văn hóa rất khác so với một cơ quan chính phủ, nơi việc kiểm tra thực tế và cân nhắc kỹ lưỡng chính sách là tối quan trọng. Nhà quản lý cũng nên xem xét nhu cầu của nhân viên, vì mỗi người phản ứng với các nền văn hóa khác nhau theo những cách khác nhau. Tuy nhiên, cần tránh văn hóa tiêu cực.

Xây dựng văn hóa

Văn hóa của một tổ chức phát triển theo thời gian và chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố, chẳng hạn các giá trị của tổ chức, cách quản lý nhân viên, thậm chí cả môi trường làm việc của tổ chức đó. Nhà quản lý phải hiểu những yếu tố này để định hình và duy trì một cách hiệu quả nền văn hóa mong muốn.

VĂN HÓA

Văn hóa là sự kết hợp của nhiều yếu tố có thể tạo ra một môi trường làm việc tích cực và năng suất – hoặc một môi trường làm việc tiêu cực.

Thông lệ hoạt động

Cách một tổ chức quản lý chính mình có thể ảnh hưởng đến cảm nhận của nhân viên khi làm việc tại đó.

Nơi làm việc

Môi trường làm việc có thể có những tác động tích cực hoặc tiêu cực đến tinh thần của nhân viên.



CÁC KIỂU VĂN HÓA TỔ CHỨC

Vào những năm 1990, Charles Handy – nhà lý luận về quản lý và quyền lực đối với hành vi tổ chức người Ireland – đã đưa ra bốn kiểu văn hóa nơi làm việc khác nhau (xem trang 22-23). Dựa trên quyền lực, vai trò, nhiệm vụ hoặc con người, mỗi kiểu văn hóa có những điểm mạnh và yếu khác nhau đối với tổ chức, và có thể phù hợp với một số nhân sự này hơn những nhân sự khác. Nhà quản lý cần hiểu kiểu văn hóa trong tổ chức của mình, và định hình hoặc sử dụng nó sao cho phù hợp nhất với nhân viên, mục tiêu và mục đích của tổ chức. Đồng thời cũng rất cần thiết việc truyền đạt bất kỳ sự thay đổi văn hóa nào đến nhân viên và khuyến khích họ ủng hộ.



Văn hóa quyền lực

Chỉ có một số ít người nắm giữ quyền lực và sự ảnh hưởng. Các quyết định được đưa ra nhanh chóng và giảm được tình trạng quan liêu, tuy nhiên tổ chức vẫn phụ thuộc nhiều vào năng lực của những người phụ trách. Nhân viên không có quyền lực có thể cảm thấy bị gạt ra ngoài và mất động lực.



Văn hóa nhiệm vụ

Các tổ chức có văn hóa nhiệm vụ phụ thuộc vào quyền lực hợp nhất của làm việc nhóm. Nhân sự được lựa chọn cho các dự án có thời hạn, sau đó được bố trí làm việc ở nơi cần đến chuyên môn của họ nhất. Nhân viên phải linh hoạt và dễ thích nghi.



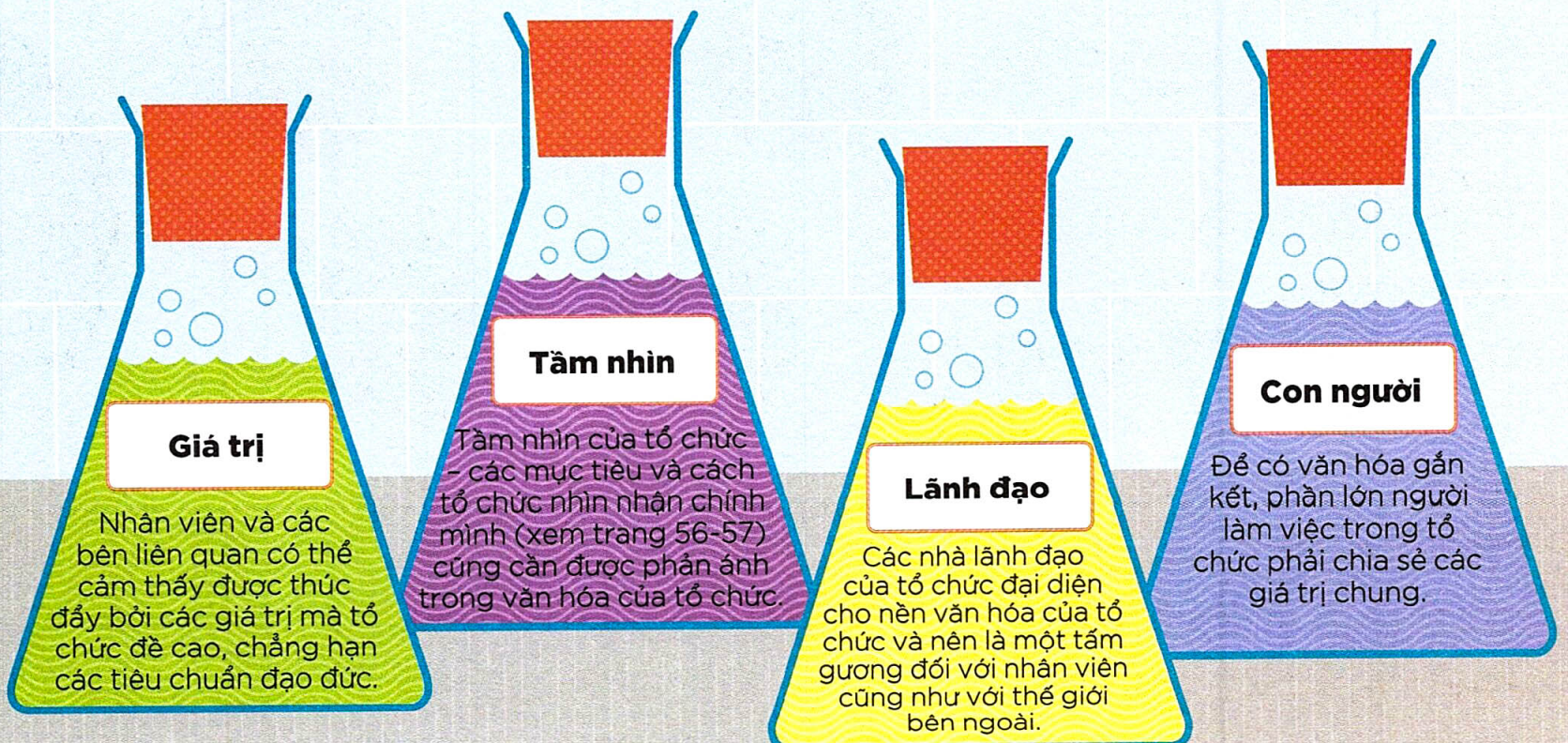
Văn hóa vai trò

Quyền lực và tầm ảnh hưởng của một cá nhân có thể được xác định bởi vai trò của họ trong một cấu trúc cứng nhắc. Việc ra quyết định và áp dụng vào hoàn cảnh mới có thể chậm. Những nhân viên có tham vọng coi trọng kết quả và kiểm soát công việc của mình có thể cảm thấy thất vọng.



Văn hóa con người

Mọi người đều có quyền lực – tổ chức tồn tại để giúp những cá nhân có kỹ năng đạt được các mục tiêu của bản thân. Điển hình cho kiểu văn hóa này là các chuyên gia hoặc nhà tư vấn, những người có thể hoạt động với mức độ tự chủ nhất định trong tổ chức.





Quản lý dự án

Để giám sát thành công một dự án, nhà quản lý cần có các kỹ năng để giải quyết những vấn đề về phạm vi, thời gian, chất lượng và ngân sách, trong khi vẫn lãnh đạo đội nhóm và trao đổi với các bên hữu quan một cách hiệu quả.

Đảm bảo dự án đi đúng hướng

Vòng đời của một dự án bao gồm nhiều giai đoạn (xem trang 48-49) và nhà quản lý dự án phải quản lý hiệu quả từng giai đoạn này để công việc được hoàn thành đúng thời hạn, trong phạm vi ngân sách và đảm bảo yêu cầu kỹ thuật. Điều này đòi hỏi sự kiểm soát chặt chẽ các thủ tục, khả năng làm việc nhóm tốt và thông tin rõ ràng cho tất cả các bên liên quan. Nhà quản lý cũng sẽ cần khắc phục sự cố khi chúng phát sinh, chẳng hạn như chậm tiến độ (xem khung bên phải). Tất cả những thách thức này đòi hỏi nhà quản lý phải có một loạt kỹ năng cứng và mềm (xem bên dưới). Kỹ năng cứng là những kỹ năng kỹ thuật có thể dễ dàng

có được. Ví dụ, một nhà quản lý dự án giỏi cần có khả năng đưa ra một lịch trình thực hiện khả thi bao gồm các mục tiêu tạm thời và các công cụ, chẳng hạn như chỉ số đo lường hiệu quả công việc, cho phép họ giám sát công việc và giữ cho dự án đi đúng hướng.

Kỹ năng mềm là những kỹ năng kết nối con người, như giao tiếp tốt. Đây là một kỹ năng quan trọng đối với các nhà quản lý cần thường xuyên chia sẻ thông tin với khách hàng, cấp quản lý cao hơn và các thành viên trong nhóm vốn xuất thân từ các tổ chức khác nhau, làm việc ở những lĩnh vực chuyên môn khác nhau hoặc làm việc ở nhiều địa điểm.

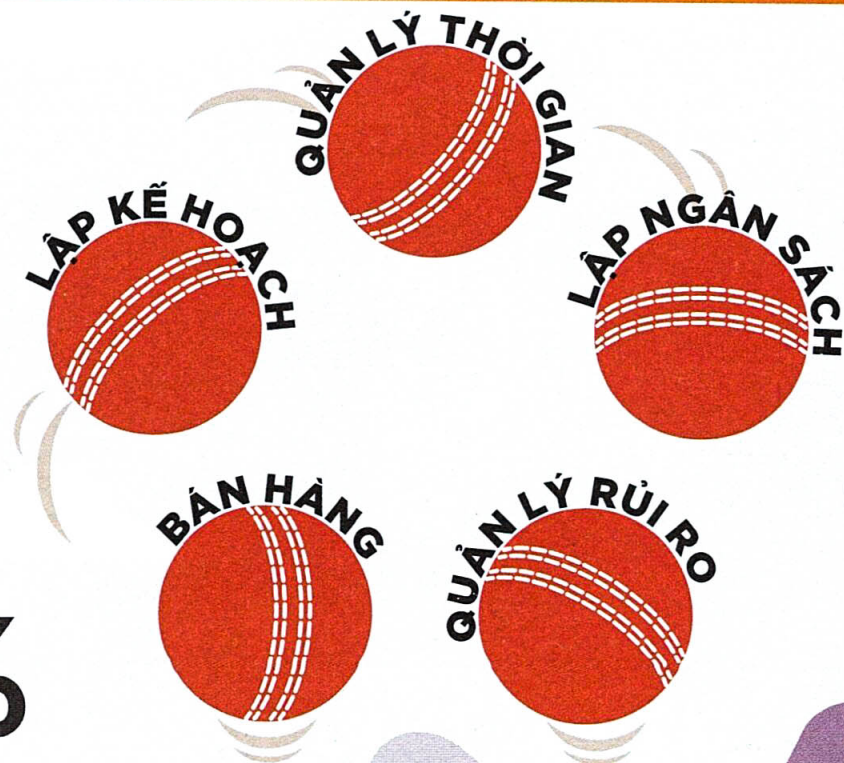
Giữ thế cân bằng

Quản lý dự án thành công liên quan đến việc quản lý một cách hiệu quả tiến độ, rủi ro, nguồn lực tài chính, các mối quan hệ, các cá nhân và đội nhóm tham gia, cũng như tất cả các bên liên quan. Để đạt được tất cả những mục tiêu này, nhà quản lý dự án cần sự phối hợp nhịp nhàng cả kỹ năng cứng về mặt kỹ thuật với kỹ năng mềm về con người.

“Thành công của một công việc lâu dài

phụ thuộc 75% vào các kỹ năng về con người, còn chỉ phụ thuộc 25% vào kiến thức kỹ thuật.”

Peggy Klaus, tác giả chuyên viết về kinh doanh, 2008



Kỹ năng cứng

Đây là những kỹ năng về mặt kỹ thuật có thể dễ dàng đo lường và đào tạo. Chúng bao gồm xác định mục tiêu của dự án, lập kế hoạch thực hiện và lập kế hoạch ngân sách, quản lý rủi ro và bán hàng.



VƯỢT TRỞ NGẠI

Tất cả các nhà quản lý dự án đều phải đối mặt với những thách thức ở một số giai đoạn nhất định. Bảng dưới đây cho thấy một số vấn đề thường gặp và đề xuất cách giải quyết chúng. Những trở ngại này bao gồm tầm nhìn không rõ ràng khi bắt đầu dự án, chậm tiến độ, ra ngoài phạm vi (thay đổi mục tiêu) và thời hạn không thực tế.



VẤN ĐỀ

Tầm nhìn không rõ ràng

GIẢI PHÁP

- Làm rõ tầm nhìn với lãnh đạo cấp cao/các bên liên quan
- Rà soát mục tiêu ban đầu
- Bảo đảm nhóm nắm rõ phương hướng và tránh trì hoãn



Chậm tiến độ

- Xem lại lịch biểu tiến độ và đánh giá lại các mục tiêu tạm thời
- Vạch rõ các công việc còn lại và đánh giá rủi ro cho khách hàng



VẤN ĐỀ

Ra ngoài phạm vi dự án

GIẢI PHÁP

- Đánh giá các yêu cầu thay đổi kế hoạch kinh doanh/mục tiêu dự án
- Đàm phán để khiến thay đổi đó phù hợp với kế hoạch dự án

Thời hạn không thực tế

- Thông báo ngắn gọn cho các bên liên quan và nhân viên về tác động có thể có của mốc thời gian mới
- Tìm ra lý do chậm trễ
- Điều chỉnh các kỳ vọng
- Xác định những nhiệm vụ quan trọng nhất.



Kỹ năng mềm

Đây là những kỹ năng kết nối con người và không dễ định lượng như kỹ năng cứng. Chúng bao gồm khả năng lãnh đạo, xây dựng tầm nhìn và truyền cảm hứng cho nhóm, khả năng giao tiếp, đàm phán, có thái độ tích cực và khả năng thúc đẩy cũng như huấn luyện nhóm.



BẠN CẦN BIẾT

- › **Hồ sơ khởi tạo dự án (PID)** giúp các nhà quản lý thiết lập đề án kinh doanh cho một dự án, xác định phạm vi, quy mô và thời gian thực hiện nhiệm vụ, dự đoán những rủi ro có thể xảy ra và lên kế hoạch thời gian cho công việc.
- › **Các phương pháp lập kế hoạch dự án** giúp nhà quản lý đưa ra được những mục tiêu rõ ràng.
- › **Các chỉ số đo lường hiệu suất công việc (KPI)** cho phép nhà quản lý biết họ tiến gần mục tiêu đến đâu, chẳng hạn như duy trì đúng tiến độ và kiểm soát được chi phí.



Khách hàng và các bên liên quan

Để cân bằng nhu cầu và kỳ vọng đặt ra đối với một tổ chức, nhà quản lý cần hiểu rõ những người sử dụng sản phẩm và dịch vụ của mình, cũng như những người có lợi ích liên quan và có tác động đến doanh nghiệp.

Tại sao các bên liên quan lại quan trọng

Các bên liên quan có vai trò sống còn với thành công của một tổ chức. Họ là những bên có lợi ích trong tổ chức như các chủ sở hữu, cổ đông, nhân viên và nhà cung cấp, đồng thời bao gồm cả khách hàng mua hoặc sử dụng sản phẩm và dịch vụ của tổ chức đó. Nhà quản lý phải

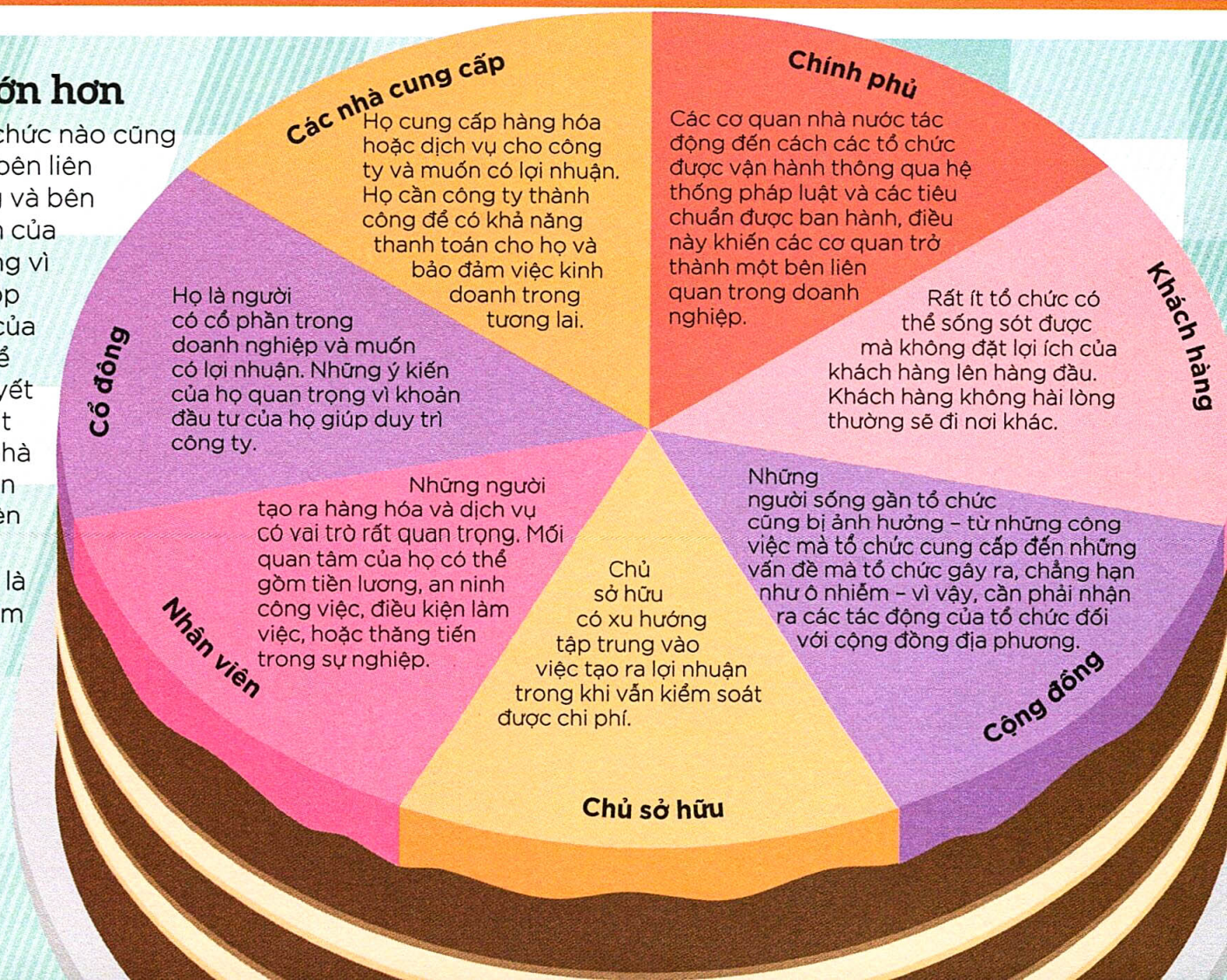
có khả năng xác định tất cả các bên liên quan để hiểu từng nhóm cần và muốn gì từ tổ chức. Điều này cho phép nhà quản lý cân bằng lợi ích của những nhóm các bên liên quan khác nhau với lợi ích của công ty.

Đôi khi, lợi ích của một nhóm có thể xung đột với lợi ích của các nhóm khác. Ví dụ, việc tăng lương sẽ làm hài lòng người lao động nhưng đồng thời tăng chi phí, dẫn

đến tăng giá, khiến khách hàng không vui. Cố gắng làm hài lòng cả hai bên bằng cách tăng lương đồng thời giữ giá sản phẩm thấp có thể ảnh hưởng đến lợi nhuận, do đó mang lại lợi nhuận thấp hơn cho cổ đông hoặc chủ sở hữu. Vì vậy, cần cân bằng các nhu cầu đối lập này, nhớ rằng bất kỳ hành động nào cũng đều có thể gây hệ quả cho các bên liên quan khác.

Bức tranh lớn hơn

Trong bất kỳ tổ chức nào cũng đều có một loạt bên liên quan – bên trong và bên ngoài – mà lợi ích của họ đều quan trọng vì họ cùng đóng góp vào thành công của doanh nghiệp. Để đưa ra những quyết định có lợi cho tất cả các bên, các nhà quản lý – bản thân họ cũng là bên liên quan – phải biết những nhóm này là ai và mối quan tâm của họ là gì.





Trong một số tổ chức, những nhóm các bên liên quan lớn hơn có thể bao gồm nhiều nhóm nhỏ, thường được liên hệ tới những “phần bánh” với nhu cầu riêng của họ. Ví dụ, nhóm cổ đông có thể bao gồm một phần các nhà đầu tư tổ chức lớn, chẳng hạn như quỹ hưu trí, vốn trông đợi vào cổ tức (có được lợi nhuận tài chính đều đặn từ cổ phần của họ). Một nhóm khác bao gồm các nhà đầu tư nhỏ hơn có thể thích thấy giá trị cổ phần của họ tăng lên để có thể bán chúng kiếm lời.

“Lập bản đồ các bên liên quan”, thường là một cách trình bày kiểu đồ họa về ích của các bên liên quan chính, có thể giúp nhà quản lý đưa ra quyết định, ví dụ như khi lập một dự án hoặc triển khai một chiến lược marketing.

LÀM HÀI LÒNG CÁC BÊN LIÊN QUAN

Khách hàng là những bên liên quan cốt yếu trong hầu hết các tổ chức, mặc dù việc xác định khách hàng thực sự là ai không phải lúc nào cũng đơn giản, như ví dụ dưới đây cho thấy. Đây là cách nhà quản lý của một hãng sản xuất thức ăn cho thú cưng cân bằng nhu cầu của công ty với nhu cầu của khách hàng.



NHÀ SẢN XUẤT

Nhà sản xuất muốn bán thức ăn cho thú cưng với giá tốt nhất cho nhà bán lẻ, vốn là những người có nhu cầu rộng hơn cũng cần được đáp ứng.



NHÀ BÁN LẺ

Nhà bán lẻ muốn mua sản phẩm thức ăn cho thú cưng với giá thấp nhất và bán với giá cao nhất, trong khi đáp ứng được nhu cầu của các nhà phân phối và khách hàng.



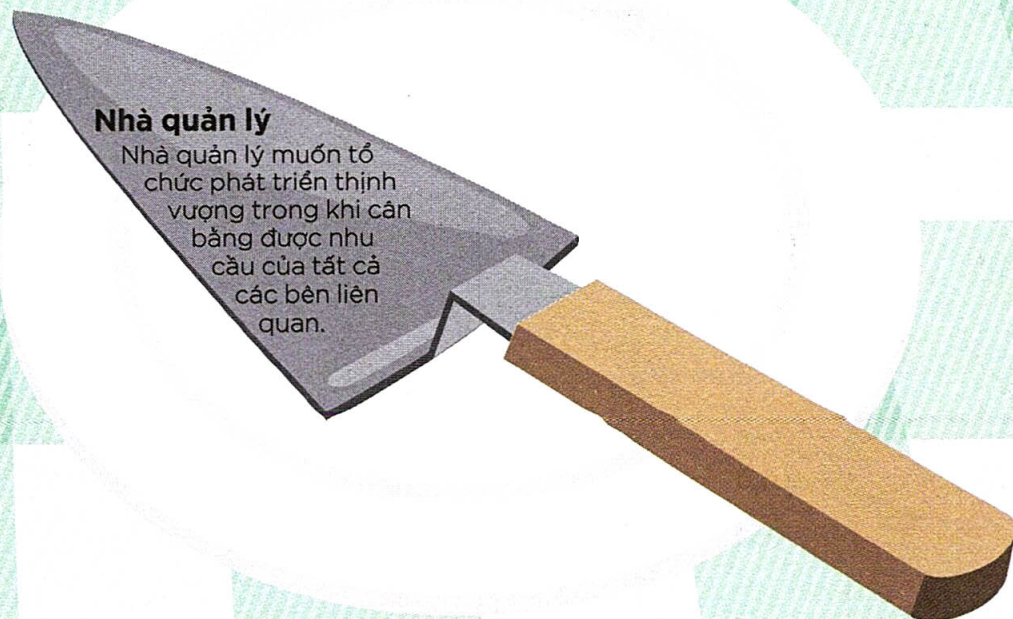
NGƯỜI MUA

Khách hàng muốn mua thức ăn bổ dưỡng mà chó của họ sẽ thích với mức giá hợp lý. Khách hàng có thể mua ở một số nơi khác.



NGƯỜI TIÊU DÙNG

Con chó có thể chỉ ăn thức ăn của hãng này cung cấp. Nếu nó không thích món đó, khách hàng sẽ muốn tìm một thương hiệu thay thế khác.



Nhà quản lý

Nhà quản lý muốn tổ chức phát triển thịnh vượng trong khi cân bằng được nhu cầu của tất cả các bên liên quan.

“Để giữ tất cả mọi người trong tầm nhìn của mình, bạn phải... thật sự phân tích xem các bên liên quan khác là ai và mối quan tâm cá nhân của họ là gì.”

Alan Stern, cựu quản lý cấp cao của NASA, 2011



Sản phẩm và dịch vụ

Trong những năm gần đây, tiến bộ của công nghệ số đã làm thay đổi bản chất của sản phẩm và dịch vụ. Tuy nhiên, mục tiêu tổng thể của các nhà quản lý liên quan đến các ngành này vẫn không đổi.

Phát triển thị trường

Theo truyền thống, “sản phẩm” là vật phẩm có thể được mua và sở hữu, còn “dịch vụ” là hoạt động được thực hiện cho người mua. Tuy nhiên, ngày nay, ranh giới giữa sản phẩm và dịch vụ không còn quá rõ ràng.

Năm mươi năm trước, một công

ty thu âm có thể chuyên sản xuất đĩa nhựa và phân phối chúng cho các cửa hàng trên phố, còn ngày nay hầu hết các sản phẩm âm nhạc được phân phối bằng cách tải xuống ở định dạng kỹ thuật số. Điều này có nghĩa là các công ty thu âm đã không chỉ giảm số lượng sản phẩm vật chất, “hữu hình”

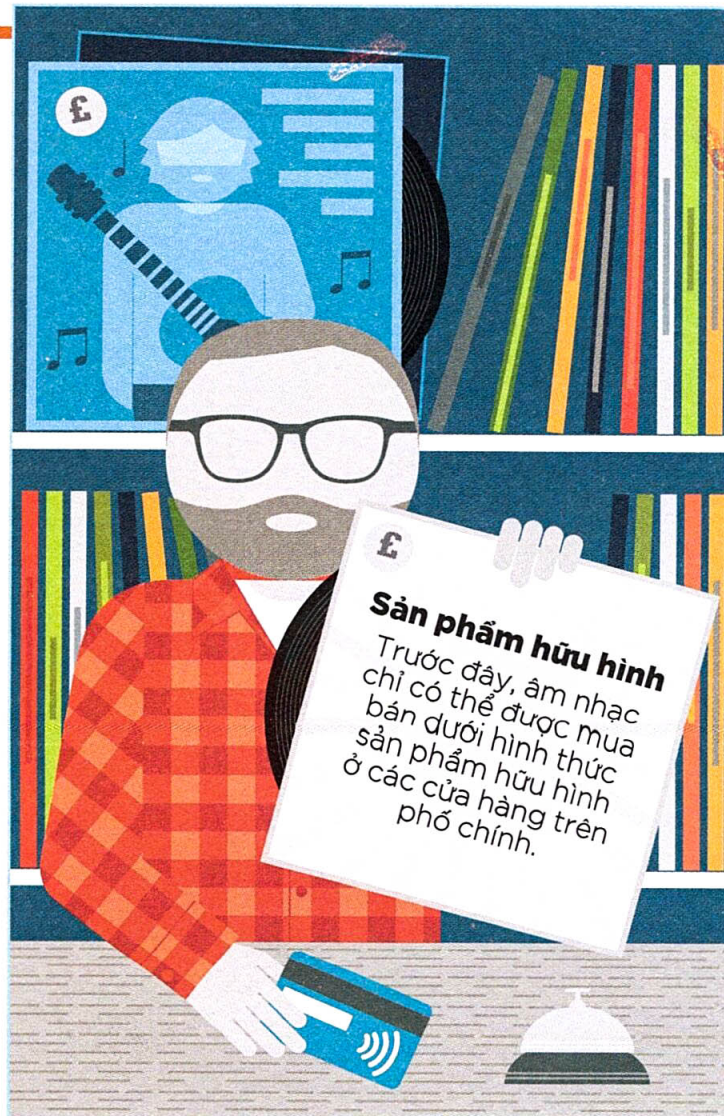
mà họ sản xuất – để cho ra các sản phẩm kỹ thuật số “vô hình” – mà còn áp dụng các hình thức phân phối mới. Điều này diễn ra theo khuynh hướng phổ quát hơn, ít nhất là ở các nền kinh tế phương Tây, của người tiêu dùng thích trải nghiệm hơn là vật phẩm – một thực tế đã dẫn đến sự bùng nổ của lĩnh vực dịch vụ và

Hữu hình và vô hình

Trong những năm gần đây, đã có một sự dịch chuyển lớn sang các sản phẩm vô hình. Ví dụ, trước đây mọi người thường mua đĩa nhạc, băng cassette và đĩa CD, nhưng ngày nay người tiêu dùng có xu hướng tải nhạc xuống dưới dạng tệp kỹ thuật số. Cả sản phẩm và dịch vụ đều đã thay đổi, đánh dấu sự chuyển dịch từ vật lý sang số, và từ các con phố sang internet.

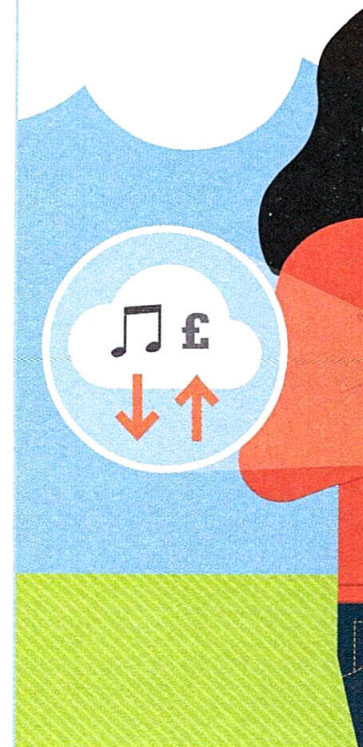
“Đảm bảo ngang tầm giá cả và chất lượng chỉ đưa bạn vào cuộc chơi. Dịch vụ mới quyết định người thua kẻ thắng.”

Tony Alessandra, tác giả và chuyên gia marketing, 2009



Sản phẩm vô hình

Ngày nay, âm nhạc có thể được tải xuống từ vô vàn trang web. Đó hoàn toàn là sản phẩm điện tử và có thể tiếp cận được ở hầu hết mọi nơi.





sự suy giảm trong sản xuất. Sự dịch chuyển từ hữu hình sang vô hình, và từ sản phẩm sang dịch vụ, đã tác động đến mọi lĩnh vực của ngành công nghiệp. Nhiều công ty năng lượng không còn coi họ là nhà cung cấp điện và khí đốt nữa mà là nhà cung cấp nhiệt và ánh sáng, cho phép họ phát triển các sản phẩm và dịch vụ liên quan.

Tuy nhiên, mục tiêu của các tổ chức cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ vẫn không đổi. Đối với công ty thuộc khu vực tư nhân, sản phẩm hoặc dịch vụ phải tạo ra lợi nhuận cho chủ sở hữu hoặc cổ đông. Nhà

quản lý phụ trách bất kỳ phần nào của quá trình sản xuất và phân phối đều giám sát hiệu quả của phần việc đó, vốn được đo lường bằng số tiền, sức lao động và nguyên vật liệu được chuyển thành sản phẩm hoặc dịch vụ tốt như thế nào. Chất lượng là trách nhiệm của nhà quản lý chất lượng, người này có vai trò đảm bảo rằng sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng được một tiêu chuẩn nhất định. Nếu không làm được như vậy, tổ chức có thể đối mặt với sự phẫn nộ tức thì của khách hàng, nhất là những đánh giá trực tuyến có hại.



BẠN CẦN BIẾT

- **Phễu bán hàng** là toàn bộ quy trình bán hàng, bao gồm marketing, từ tiếp xúc ban đầu với khách hàng đến chốt đơn hàng.
- **Hóa đơn nguyên vật liệu (BOM)** là danh sách tất cả các thành phần cần thiết để xây dựng một sản phẩm hoặc dịch vụ.
- **Cây sản phẩm** hoặc cây cấu trúc sản phẩm là một thiết bị trực quan mà nhà quản lý sản phẩm thường sử dụng khi xem xét tất cả các yếu tố mà một sản phẩm hoặc dịch vụ có thể cần.
- **“Phình tính năng”** là thuật ngữ châm biếm được dùng để chỉ một sản phẩm có quá nhiều tính năng.



NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

Rolls-Royce

Trong thập niên 1990, Rolls-Royce đã thay thế mô hình kinh doanh dựa trên sản phẩm bằng mô hình dựa trên khách hàng. Rolls-Royce làm như vậy vì các động cơ phản lực ngày càng bền hơn, do đó, số lượng bán ra ít hơn.

Theo đó, hãng xe này đã mở rộng dịch vụ bảo trì và sửa chữa giới hạn của mình, vì thế mà lợi nhuận đã tăng từ 300 triệu bảng Anh năm 1993 lên 1,2 tỷ bảng Anh vào năm 2002. Cùng năm đó, hãng cho ra mắt Rolls-Royce CorporateCare®, cung cấp dịch vụ bảo trì với giá cố định cho mỗi giờ động cơ được bảo trì, cộng với dịch vụ cho thuê động cơ trong quá trình bảo trì. Dịch vụ có lợi nhuận này mang lại lợi ích cho khách hàng qua việc dự đoán được chi phí bảo trì và loại bỏ mọi rủi ro liên quan đến các sự kiện không mong muốn.



Cung và cầu

Quy luật cung cầu giải thích mối quan hệ giữa người bán và người mua. Nhà quản lý phải hiểu được khái niệm cơ bản này để đảm bảo doanh nghiệp của họ hoạt động có lãi.

Đôi dào và khan hiếm

Trong nhiều thế kỷ, quy luật cung cầu là trọng tâm của chủ nghĩa tư bản phương Tây. Về cơ bản, quy luật này cho rằng có một mức giá mà tại đó người mua sẵn lòng mua và người bán sẵn lòng bán. Nếu một sản phẩm hoặc dịch vụ mà mọi người muốn trở nên khan hiếm, họ sẽ trả nhiều tiền hơn cho nó và nhà cung cấp theo đó có thể ấn định giá cao hơn. Tuy nhiên, nếu nguồn cung dồi dào với mức độ cạnh tranh cao, mọi người có

thể chọn người bán để mua, và do đó, nhà cung cấp phải định giá thấp hơn. Nếu các nhà cung cấp khác thấy mình có thể tính giá cao hơn cho một số sản phẩm, họ có thể quyết định tham gia thị trường đó, tạo ra nhiều nguồn cung hơn. Người mua khi đó sẽ có nhiều lựa chọn hơn nên giá cả cũng sẽ giảm theo.

Cung phụ thuộc vào những yếu tố như các kỹ năng và nguyên liệu thô sẵn có, công nghệ sản xuất và chi phí nhân công, trong khi cầu bị

ảnh hưởng bởi sở thích của người tiêu dùng và các yếu tố tác động như sản phẩm cạnh tranh, thu nhập và nhu cầu của người tiêu dùng, và những biến động theo mùa.

Nhà quản lý phải theo dõi và cân bằng cả cung và cầu để điều tiết sản lượng cùng giá cả sao cho có lợi cho mình. Điều này đòi hỏi phải phân tích liên tục không chỉ doanh số bán hàng mà còn cả xu hướng thị trường, dự báo và lập kế hoạch về lượng cầu trong tương lai.

“Giá cả không phụ thuộc vào phẩm chất mà phụ thuộc vào cung và cầu.”

George Bernard Shaw, *Socialism*
(Chủ nghĩa xã hội), 1926

Hành động cân bằng

Những gian hàng trái cây này minh họa một số yếu tố chính trong cung và cầu. Nhà cung cấp phải đảm bảo họ có nguồn cung sản phẩm thường xuyên từ một hoặc nhiều người trồng đáng tin cậy. Tuy nhiên, nếu dự trữ quá nhiều so với nhu cầu, nhà cung cấp có thể phải giảm giá để tránh lãng phí trái cây và điều đó nghĩa là lợi nhuận của họ bị giảm. Nếu nhu cầu cao và họ không thể đáp ứng được, khách hàng có thể tìm mua sản phẩm ở nơi khác hoặc sẵn sàng mua ít hơn và trả nhiều tiền hơn nếu loại trái cây đó nhìn chung khan hiếm. Mục đích là đạt được một trạng thái mà ở đó cung và cầu hầu như cân bằng.





ĐẠO ĐỨC VÀ QUY LUẬT CUNG CẦU

Quy luật cung cầu cho thấy mọi người sẽ mua nhiều sản phẩm mà họ cho là giá trị xứng đáng với số tiền bỏ ra. Chính điều này dẫn tới sự phát triển của các thị trường tiêu dùng nhanh chuyên cung cấp hàng hóa với giá rất rẻ. Ví dụ, ngành thời-trang-ăn-liền. Để sản xuất quần áo giá rẻ, một số nhà bán lẻ sử dụng nguồn hàng may mặc từ các công xưởng sản xuất bóc lột, nơi công nhân sống trong điều kiện tồi tàn, đôi khi còn nguy hiểm và được trả tiền công rẻ mạt. Tuy nhiên, đã có phản ứng dữ dội đối với cách làm này. Một số thương hiệu nổi tiếng đã bị “điểm mặt gọi tên”, và hệ quả là khách hàng tẩy chay sản phẩm của họ dù giá thấp.



BẠN CẦN BIẾT

- › **Thị trường tự do** là một hệ thống kinh tế về cơ bản không được điều tiết, trong đó giá hàng hóa và dịch vụ được xác định bởi cung và cầu.
- › **Độc quyền** xảy ra khi một nhà cung cấp hoặc một tổ chức kiểm soát thị trường đến một mức độ đủ để ép buộc sự thay đổi về giá.
- › **Ấn định giá** là thỏa thuận giữa các đối thủ cạnh tranh để bán một sản phẩm ở một mức giá đã định – thấp hơn, cao hơn, hoặc ở mức giá hiện tại của sản phẩm đó. Tại một số thị trường, điều này bị coi là bất hợp pháp.

Cầu cao/cung thấp

Nhà cung cấp không dự đoán được lượng cầu và có quá ít hàng dự trữ sẽ mất tiền, điều này ảnh hưởng đến lợi nhuận và niềm tin của người tiêu dùng.



Cung và cầu cân bằng

Quản lý nguồn cung sản phẩm theo mùa một cách chính xác, đồng thời đánh giá cả lượng cầu hiện tại và tương lai sẽ giúp duy trì trạng thái cân bằng cho công việc kinh doanh.





Marketing và bán hàng

Marketing hiệu quả là tối cần thiết trong bất kỳ tổ chức nào bán sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ, hoặc muốn thúc đẩy một mục đích nào đó, chẳng hạn như từ thiện. Việc này đòi hỏi tổ chức phải hiểu khách hàng và nhu cầu của họ, và cách tiếp cận họ.

Quy trình marketing

Marketing là một quá trình phức tạp liên quan đến xác định nhu cầu, phát triển một sản phẩm hoặc dịch vụ để đáp ứng nhu cầu đó, và quảng bá chúng đến khách hàng tiềm năng. Sản phẩm phải được chào bán ở mức giá chấp nhận được, tại các cửa hàng phù hợp và trải nghiệm mua và sở hữu phải tích cực nhất có thể cho khách hàng. Đối với nhà quản lý, điều này đòi hỏi phải nghiên cứu thị trường để tìm kiếm cơ hội và tìm hiểu khách hàng cần gì từ sản phẩm, họ sẽ trả tiền ở mức giá nào, họ muốn tiếp cận sản phẩm như thế nào và họ mong đợi điều gì

Triển khai marketing

Có nhiều lý thuyết về marketing có hiệu quả, mặc dù một trong những lý thuyết được sử dụng rộng rãi nhất bao trùm toàn bộ quy trình là "7P", gồm Sản phẩm, Giá cả, Phân phối, Quảng bá, Trải nghiệm thực tế, Quy trình và Con người. Mô hình hiện đại của lý thuyết này được rút gọn xuống còn "4P" trong cuốn sách *Basic Marketing* (Marketing cơ bản, 1960) của E. Jerome McCarthy. Một khái niệm marketing khác, chưa xác định rõ nguồn gốc, là "AIDAS" – Attention (Thu hút), Interest (Quan tâm), Desire (Mong muốn), Action (Hành động), Satisfaction (Hài lòng). Cả hai lý thuyết đều được chứng minh trong kịch bản bên phải.

từ sản phẩm cũng như từ các công ty chào bán. Ngoài ra, nhà quản lý cũng phải xác định cách tốt nhất để quảng bá sản phẩm.

Mặc dù các bước chính xác mà nhà quản lý sẽ thực hiện để marketing sản phẩm của họ sẽ phụ thuộc vào những gì họ muốn bán, việc nghiên cứu thị trường và khách hàng vẫn là cần thiết. Việc phát triển một chiến lược tỉ mỉ cũng rất quan trọng để đảm bảo quá trình marketing tiếp cận được đúng đối tượng và khuyến khích họ mua sản phẩm.

1

Xác định thị trường
Nhiệm vụ đầu tiên là nghiên cứu thị trường và xác định nhu cầu hiện chưa được đáp ứng bằng các sản phẩm và dịch vụ hiện có. Mọi người cần gì?

2

Phát triển sản phẩm
Sau khi xác định được nhu cầu, mô hình *Sản phẩm* (bao gồm cả dịch vụ) cần được phát triển để đáp ứng nhu cầu đó, sẽ được bán ở một mức Giá mà khách hàng sẵn sàng chi trả.

5

Thu hút sự chú ý và quan tâm
Khách hàng phải biết đến *Sản phẩm* và những lợi ích của nó thông qua quảng cáo hoặc *Quảng bá* thu hút sự *Chú ý* và khơi gợi sự *Quan tâm*.

6

Khuyến khích hành động
Khách hàng cần *Mong muốn* có được *Sản phẩm* trước khi tiến hành *Hành động* và mua *Sản phẩm*, có thể thông qua các ưu đãi, chẳng hạn như giảm giá.



“Công việc marketing không bao giờ kết thúc. Đó là sự vận động không ngừng. Chúng ta phải liên tục đổi mới...”

Beth Comstock, cựu CMO & phó chủ tịch General Electric, 2014

GIÁ TRỊ CỦA VIỆC XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU

Khách hàng thường cảm thấy tự tin hơn khi mua sản phẩm và dịch vụ từ những thương hiệu họ thích hoặc có mối quan hệ thân thuộc. Đối với khách hàng, thương hiệu là hiện thân cho bản sắc và giá trị của toàn bộ tổ chức, và đó là điều tổ chức cần tìm cách duy trì. Đối với tổ chức, các giá trị thương hiệu phải giúp củng cố mọi khía cạnh trong cách tổ chức giao dịch với khách hàng. Điều này xuất phát từ chất lượng sản phẩm, cách thức và nơi sản phẩm được cung cấp, đến cách khách hàng được đối xử tại thời điểm mua hàng và sau đó.



BẠN CẦN BIẾT

- **Tối ưu hóa công cụ tìm kiếm** là một công cụ số, được sử dụng để khiến việc tìm kiếm trang web của tổ chức trên internet trở nên dễ dàng hơn.
- **Marketing theo mục tiêu** liên quan đến việc xác định chính xác các nhu cầu cụ thể của thị trường và đưa ra thông điệp bán hàng phù hợp với thị trường đó.
- **Marketing inbound** là quá trình thu hút khách hàng thông qua nội dung hấp dẫn trên internet.
- **USP** hay còn gọi là lợi điểm bán hàng độc nhất là chất lượng của một sản phẩm hoặc dịch vụ khiến sản phẩm hoặc dịch vụ đó khác biệt với sản phẩm hoặc dịch vụ của đối thủ cạnh tranh.

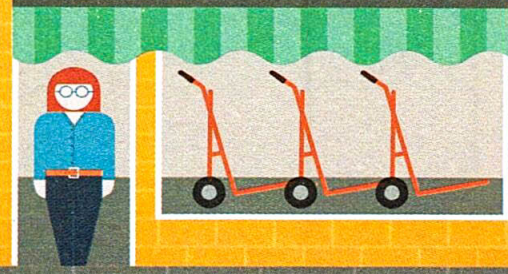
3



Hoạch định chiến dịch marketing

Sau khi đã xác định được thị trường và phát triển *Sản phẩm*, cần hoạch định một chiến lược marketing dựa trên nghiên cứu ban đầu để đảm bảo đó là chiến lược hiệu quả.

4



Xác định địa điểm phân phối

Sản phẩm phải được phân phối tới khách hàng thông qua các điểm bán hàng thích hợp hay *Địa điểm phân phối*, vào thời điểm thích hợp và với khối lượng đủ để đáp ứng nhu cầu.

7



Bán sản phẩm

Từng bước của quy trình mua, từ quảng cáo đến bước cuối cùng là mua hàng – *Trải nghiệm thực tế* – phải mang lại cho khách hàng niềm tin vào *Sản phẩm*.

8



Đảm bảo khách hàng hài lòng

Sự *Hài lòng* của khách hàng vô cùng quan trọng. Nó sẽ chịu tác động bởi cách thức đối xử với khách hàng của doanh nghiệp và nhân viên của nó hay chính là yếu tố *Con người*, ở từng giai đoạn – *Quy trình*.



Giao dịch thành công

Nhà quản lý luôn nhắm tới việc giành được thương vụ tốt nhất, nhưng điều này không bao giờ đạt được nếu các đối tác phải chịu nhiều thua thiệt. Không phải là một giao dịch một lần, mà giao dịch thành công là cơ sở của một mối quan hệ đối tác bền vững.

Đàm phán thành công

Để quản lý hiệu quả, không thể đơn giản là đạt được thỏa thuận nhanh chóng rồi thôi. Theo giáo sư Joel Peterson của Đại học Stanford, thương lượng thành công không chỉ là một cuộc trao đổi mà trong đó cả hai bên cùng nỗ lực giải

quyết vấn đề (xem trang 188-89). Để dàn xếp được những giao dịch như thế, đôi bên phải cùng luôn xem xét lợi ích của nhau. Con người thường không thích bị bán cho thứ gì đó, nhưng rất thích được đáp ứng nhu cầu của mình. Điều này có nghĩa là lắng

nghe thay vì nói, để nhu cầu của mọi người – đặc biệt là những cân nhắc về lịch trình – được hiểu rõ ràng. Chuẩn bị tốt để việc định giá phản ánh đúng giá trị của những gì đang được chào bán cũng rất quan trọng. Vì những lý do này, thành thực và đáng tin cậy trong các cuộc

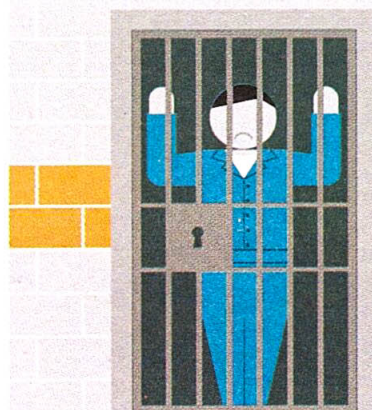
Thế lưỡng nan của người tù

Lý tưởng nhất là mọi người nên làm việc cùng nhau để đôi bên cùng có lợi. Tuy nhiên, lý thuyết trò chơi, một lĩnh vực nghiên cứu trong đó sử dụng toán học ứng dụng để phân tích cách các bên đưa ra quyết định tương thuộc nhau, cho thấy điều này không phải lúc nào cũng đúng. Trong “Thế lưỡng nan của người tù”, một kịch bản tưởng tượng do các nhà nghiên cứu Hoa Kỳ Merrill Flood và Melvin Dresher đưa ra vào năm 1950, hai người có lý trí khó có thể hợp tác ngay cả khi điều đó có vẻ có lợi nhất cho họ.

Hai tù nhân bị giam giữ riêng vì cùng một tội danh. Nếu cả hai đều phản bội (làm chứng chống lại người kia), thì mỗi người sẽ phải đối mặt với mức án hai năm tù. Nếu một người giữ im lặng trong khi người kia phản bội, thì kẻ phản bội sẽ được tự do, trong khi người còn lại chịu ba năm tù. Nếu cả hai người đều im lặng, mỗi người sẽ nhận mức án một năm tù. Nói chung, lựa chọn tốt nhất là cả hai giữ im lặng. Nhưng cả hai người chơi sẽ thực hiện hành động tốt nhất cho bản thân họ, nhưng lại tệ nhất cho cả hai nói chung: cả hai người đều có khả năng phản bội nhau.

Tù nhân A thú tội

Vì thú tội với cảnh sát điều tra và phản bội
Tù nhân B, Tú nhân A
nhận mức án hai năm tù.



Tù nhân B thú tội

Vì thú tội với cảnh sát điều tra và phản bội
Tù nhân A, Tú nhân B
nhận mức án hai năm tù.



Tù nhân A giữ im lặng

Dù im lặng, Tú nhân A bị
B phản bội và phải chịu
mức án ba năm tù.



Tù nhân B thú tội

Vì thú tội với cảnh sát điều tra và phản bội
Tù nhân A, B được thả tự do.





đàm phán cùng nỗ lực đảm bảo đưa ra những giải pháp công bằng, là những yếu tố chính để tiến hành thỏa thuận.

Đàm phán cởi mở, mang tính xây dựng có tầm quan trọng đặc biệt do con người có khuynh hướng cạnh tranh hơn là hợp tác. Các nhà kinh tế mô hình hóa xu hướng này dưới dạng Thế lưỡng nan của người tù, chỉ ra rằng một nhóm không bao giờ đạt được kết quả tốt nhất chỉ bằng việc tư lợi (xem bên dưới).

CHỐT GIAO DỊCH



Thành thực trong chốt giao dịch là kỹ năng sống còn. Một cuộc họp có thể diễn ra tốt đẹp với tất cả các bên nhưng nếu không đạt được thỏa thuận, giao dịch chưa hoàn thành. Có lẽ sẽ cần thêm một vài cuộc họp nhằm đạt đến điểm mà giao dịch có thể được nhất trí, lý tưởng nhất là gặp mặt trực tiếp hoặc qua điện thoại. Tại điểm đó,

một bên nên tóm tắt tất cả các chi tiết của giao dịch và hỏi xem bên kia có đồng ý không. Sau đó, bên chủ động cần im lặng, điều này buộc bên kia phải có phản hồi. Trong một kịch bản hoàn hảo, cả hai bên đều nhất trí với giao dịch, nhưng nếu một bên đưa ra bất kỳ điều kiện bổ sung nào, bên kia cần hỏi thêm để quyết định các vấn đề. Có thiện chí thì sẽ chốt được các giao dịch tốt.

“Sự tin tưởng chính là chất bôi trơn cho các giao dịch kinh doanh thành công.”

Joel Peterson, 2018

Tù nhân A thú tội

Vì thú tội với cảnh sát điều tra và phản bội
Tù nhân B, A được thả tự do.



Tù nhân B giữ im lặng

Dù im lặng, Tú nhân B bị
A phản bội và phải chịu
mức án ba năm tù.



Tù nhân A giữ im lặng

Vì im lặng và từ chối phản
bội Tú nhân B, A nhận
mức án một năm tù.



Tù nhân B giữ im lặng

Vì im lặng và không phản
bội Tú nhân A, B lĩnh mức
án một năm tù.





Tư duy chiến lược

Chiến lược của một tổ chức – tầm nhìn về đích đến mà tổ chức hướng tới – phải luôn đứng hàng đầu trong tâm trí của nhà quản lý, ảnh hưởng đến mọi khía cạnh trong việc ra quyết định hằng ngày của tổ chức.

Phát triển chiến lược

Tư duy chiến lược là một khía cạnh quan trọng trong vai trò của nhà quản lý. Nó xác định các mục tiêu dài hạn và cách để đạt được chúng. Công cụ tư duy chiến lược

bao gồm phân tích SWOT, có thể được các nhà quản lý sử dụng để xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ (xem trang 104-105). Khung PESTLE là một phương pháp hiệu quả để phân tích các yếu tố bên ngoài rộng hơn

(xem bên dưới), trong khi Ma trận Boston tập trung vào các khả năng bên trong (xem phía dưới, bên phải). Các công cụ này có thể được sử dụng kết hợp để xây dựng các chiến lược trên phạm vi rộng và có khả năng thích ứng.

PESTLE

Công cụ PESTLE – viết tắt của công cụ mang tính chính trị (Political), kinh tế (Economic), xã hội (Social), công nghệ (Technological), pháp lý (Legal), môi trường (Environmental) – là một cách hiệu quả để các nhà quản lý phân tích những yếu tố ngoại vi ảnh hưởng đến tổ chức. Công cụ phân tích này đảm bảo tất cả các quyết định đều dựa trên thực tế chứ không phải những suy nghĩ viển vông. Lý tưởng là các nhà quản lý nên truyền đạt chiến lược thu được cho toàn bộ tổ chức và thường xuyên đánh giá để cập nhật chiến lược. Có nhiều biến thể của công cụ phân tích PESTLE, trong đó đưa các yếu tố khác vào phân tích.

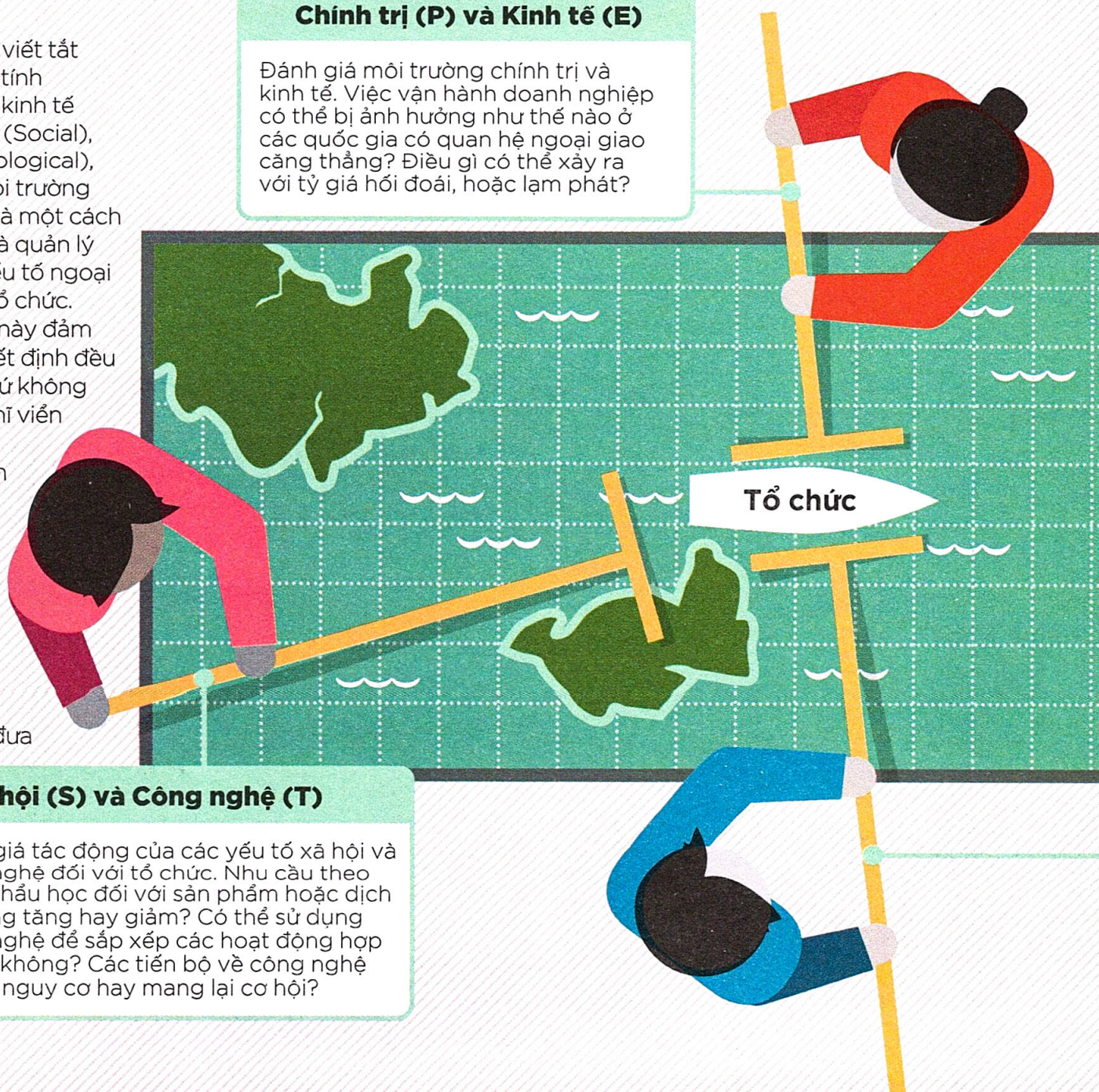
Chính trị (P) và Kinh tế (E)

Đánh giá môi trường chính trị và kinh tế. Việc vận hành doanh nghiệp có thể bị ảnh hưởng như thế nào ở các quốc gia có quan hệ ngoại giao căng thẳng? Điều gì có thể xảy ra với tỷ giá hối đoái, hoặc lạm phát?

Xã hội (S) và Công nghệ (T)

Đánh giá tác động của các yếu tố xã hội và công nghệ đối với tổ chức. Nhu cầu theo nhân khẩu học đối với sản phẩm hoặc dịch vụ đang tăng hay giảm? Có thể sử dụng công nghệ để sắp xếp các hoạt động hợp lý hơn không? Các tiến bộ về công nghệ gây ra nguy cơ hay mang lại cơ hội?

Tổ chức





AI TẠO RA CHIẾN LƯỢC

Chiến lược từng được coi là trách nhiệm của riêng các nhà quản lý cấp cao, nhưng học giả người Canada Henry Mintzberg cho rằng chiến lược có thể nảy sinh từ bất kỳ cấp độ nào trong tổ chức. Nhà quản lý càng khuyến khích được nhiều người ở mỗi cấp tham gia thì càng có nhiều ý tưởng và sự quyết tâm của họ với chiến lược càng mạnh mẽ. Nhưng chiến lược không chỉ dành cho toàn bộ tổ chức nói chung mỗi đơn vị quản lý, mỗi bộ phận chức năng đều cần một chiến lược.



BẠN CẦN BIẾT

- › **Chiến lược** tập trung vào các mục tiêu dài hạn của nhà quản lý.
- › **Chiến thuật** liên quan đến các hành động trước mắt mà nhà quản lý cần thực hiện để đạt được các mục tiêu dài hạn.
- › **Về khác biệt giữa chiến lược và chiến thuật**, Tôn Tử, một chiến lược gia người Trung Quốc đã khẳng định: “Chiến lược mà không có chiến thuật là con đường chậm nhất tới chiến thắng. Còn chiến thuật mà không có chiến lược thì chỉ là sự ồn ào trước khi bại trận.”

“Biết mình biết người trăm trận trăm thắng.”

Tôn Tử, chiến lược gia quân sự Trung Quốc, khoảng thế kỷ 5 TCN

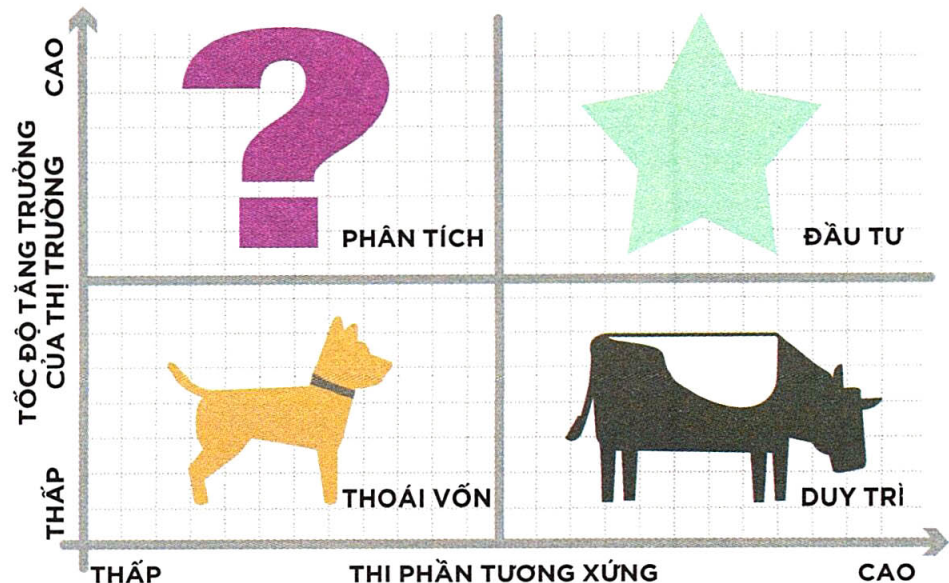


Pháp lý (L) và Môi trường (E)

Kiểm tra bối cảnh pháp lý và môi trường. Liệu những thay đổi về pháp luật hoặc quy định trong tương lai có ảnh hưởng đến tổ chức không? Tổ chức có một chiến lược môi trường vững chắc không, và các hoạt động của tổ chức có tuân thủ các yêu cầu về phát triển bền vững không?

MA TRẬN BOSTON

Do Nhóm nghiên cứu Boston phát triển vào năm 1968, các nhà quản lý có thể sử dụng ma trận này để xây dựng chiến lược cho các sản phẩm, dịch vụ hoặc hoạt động của mình. Nên đầu tư vào những thứ được phân loại vào nhóm “Ngôi sao” vì chúng có tốc độ tăng trưởng cao và thị phần lớn. Những thứ nằm trong nhóm “Gà đẻ trứng vàng” (bò sữa) cần được tiếp tục duy trì, vì chúng có tốc độ tăng trưởng thấp nhưng có thị phần cao. Mặt khác, nhóm “Vấn đề nan giải” (dấu hỏi) cần được phân tích sâu hơn, vì chúng có tiềm năng tăng trưởng cao nhưng hiện đang chiếm thị phần thấp. Cuối cùng, nhóm “Giữ lại vì tình” (chó) nên được bán bớt, vì tốc độ tăng trưởng thấp và thị phần thấp.





Lập kế hoạch hiệu quả

Tổ chức thành công là kết quả của việc lập kế hoạch tỉ mỉ, không phải do may mắn. Để đạt tới vị trí mong muốn trong tương lai, tổ chức phải vạch ra lộ trình và tất cả các giai đoạn liên quan trên lộ trình đó.

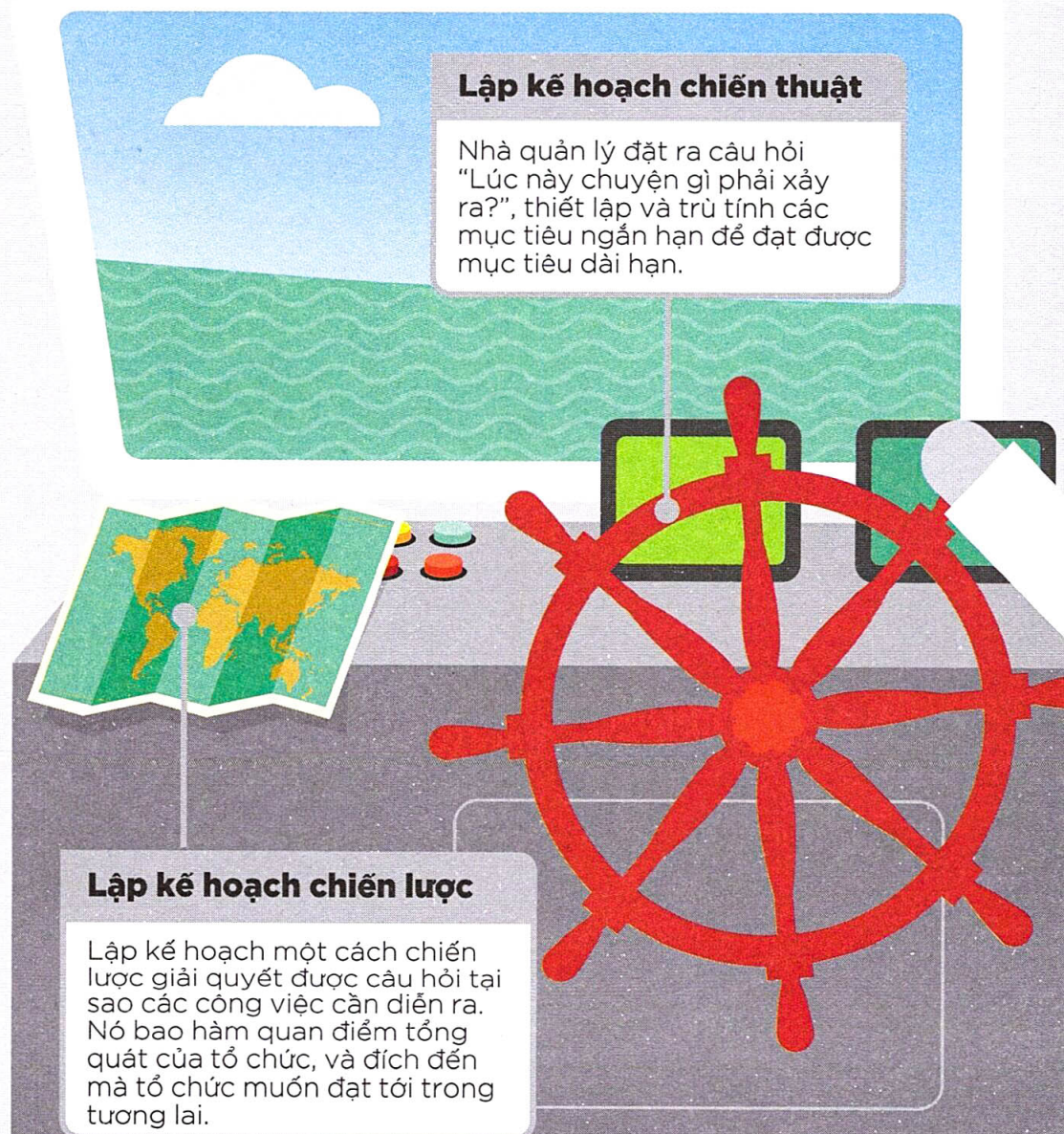
Lập kế hoạch để thành công

Để đạt được bất kỳ mục tiêu nào, các nguồn lực – như thời gian, tiền bạc, con người và thiết bị – phải được xác định, tìm kiếm và sau đó phân bổ hiệu quả. Nhà quản lý nên sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các nhiệm vụ theo mức độ quan trọng và lập thời hạn hoàn thành. Bằng cách thiết lập các quy trình giám sát, nhà quản lý có thể đánh giá tiến độ đạt được mục tiêu và đảm bảo đạt được

mục tiêu đó trong khoảng thời gian mong muốn. Là một phần của quá trình lập kế hoạch, nhà quản lý cần nắm được những điều không chắc chắn, chuẩn bị các phương án hành động thay thế khả thi để ngăn chặn kế hoạch bị chệch hướng bởi các sự kiện trong tương lai. Có một kế hoạch rõ ràng sẽ khuyến khích sự ủng hộ, giúp nhân viên cảm thấy tất cả họ đều đang làm việc vì một mục tiêu chung, thúc đẩy sự hiểu biết và giao tiếp tốt hơn giữa những người liên quan.

Bốn kiểu lập kế hoạch

Để vận hành thành công một tổ chức, nhà quản lý cần lập kế hoạch trong cả dài hạn và ngắn hạn. Hình thức lập kế hoạch rộng lớn nhất, khái quát nhất chính là lập kế hoạch chiến lược, trong đó các yếu tố ngoại vi quan trọng, chẳng hạn những thay đổi tiềm ẩn của thị trường, được đánh giá dựa trên các mục tiêu của tổ chức. Hình thức hoạch định chiến lược bao quát nhất là lập kế hoạch kịch bản, trong đó một số tình huống có thể xảy ra trong tương lai được xem xét và đánh giá (xem khung bên phải). Sau đó lập kế hoạch chiến thuật để xác định các hành động cụ thể phải được thực hiện. Hình thức lập kế hoạch trực tiếp nhất là lập kế hoạch hoạt động, theo đó nhà quản lý nêu chi tiết cách tổ chức hoạt động hằng ngày, chẳng hạn cách sản xuất sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ của mình. Tuy nhiên, việc lập kế hoạch trước cũng không thể ngăn được những thách thức vô hình, và các nhà quản lý cần phát triển các kế hoạch dự phòng cho từng giai đoạn lập kế hoạch, để giữ cho tổ chức luôn đi đúng hướng.





NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

Royal Dutch Shell

Giá trị của việc lập kế hoạch kịch bản đã được Royal Dutch Shell nhận ra vào những năm 1970, khi thị trường dầu mỏ có nhiều biến động do sự hình thành của tổ chức các quốc gia xuất khẩu dầu mỏ OPEC. Vào những năm 1960, Shell bắt đầu sử dụng phương pháp tiếp cận “Điều gì sẽ xảy ra nếu?” để lên các kịch bản có thể xảy ra, giúp họ có sự chuẩn bị tốt hơn các đối thủ trước cơn bão kinh tế. Công ty tiếp tục lập các “Kịch bản Shell”, bao gồm việc lên kế hoạch cho một tương lai carbon thấp, và ngày càng mất an ninh lương thực và nước.

“Lập kế hoạch kịch bản là một quy tắc để tìm lại năng lực tiên liệu sáng tạo như khi mới khởi nghiệp trong bối cảnh thay đổi ngày càng nhanh.”

Pierre Wack, người đứng đầu nhóm lập kế hoạch kịch bản tại Royal Dutch Shell, 1985



Lập kế hoạch hoạt động

Lập kế hoạch hoạt động, các khía cạnh hàng ngày của một tổ chức liên quan đến việc xây dựng một kế hoạch liên tục về những việc cần diễn ra và cách thực hiện chúng.

Lập kế hoạch dự phòng

Lập kế hoạch dự phòng liên quan đến việc chuẩn bị một phương án hành động thay thế có thể triển khai trong trường hợp xảy ra những sự kiện bất ngờ.

LẬP KẾ HOẠCH KỊCH BẢN

Mục đích là nhằm cân nhắc các cách thức khác nhau để mở ra tương lai và tác động của mỗi kịch bản đối với từng vấn đề cụ thể. Quy tắc dựa theo kinh nghiệm (quy tắc ngón tay cái) là xây dựng ít nhất bốn kịch bản “Điều gì xảy ra nếu” để có được nhiều kết quả. Tuy nhiên, các biến dựa trên dữ liệu như xu hướng nhân khẩu học đáng tin cậy hơn so với các biến dựa trên suy đoán, chẳng hạn như về các điều kiện kinh tế trong tương lai.



Công nghệ đột phá

Mọi tổ chức đều dựa vào công nghệ, dù cho việc truyền thông liên lạc cơ bản hay như một phần của quy trình sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ. Tuy nhiên, khi công nghệ phát triển sẽ mang lại cả cơ hội và nguy cơ.

Thực hiện bước nhảy vọt

Cập nhật công nghệ là một phần thiết yếu để đảm bảo tổ chức hoạt động hiệu quả và duy trì năng lực cạnh tranh. Tuy nhiên, dự đoán sự phát triển của công nghệ có thể ảnh hưởng như thế nào đến các sản phẩm và dịch vụ của tổ chức trong tương lai cũng quan trọng không kém.

Công nghệ thường phát triển đi lên, thông qua cải tiến liên tục, như được thấy trong sự phát triển đều đặn của ngành công nghiệp ô tô. Tuy nhiên, những bước nhảy vọt đột ngột cũng xảy ra, chẳng hạn như

sự ra đời của máy ảnh kỹ thuật số thay thế máy ảnh phim vào đầu những năm 2000. Những sản phẩm mới bất ngờ và không lường trước được như vậy, được học giả người Mỹ Clayton Christensen gọi là “công nghệ đột phá”, có sức mạnh tái định hình toàn bộ ngành. Các sản phẩm và thương hiệu lâu đời có thể nhanh chóng trở nên lỗi thời, trong khi các công ty khởi nghiệp non trẻ có thể trở thành những gã khổng lồ toàn cầu.

Đối với một nhà quản lý, công nghệ đột phá có thể ảnh hưởng đến tổ chức của họ theo nhiều cách.

Những cách thức làm việc mới

Điện toán đám mây – máy chủ lưu trữ phần mềm, tệp dữ liệu và thông tin trực tuyến cho thấy tác động của công nghệ đột phá lên các nhà quản lý. Trước đây, những dữ liệu và chương trình quan trọng mà một tổ chức sử dụng được lưu trữ trên các máy tính cá nhân và máy chủ cục bộ, điều đó có nghĩa là hầu hết nhân viên sử dụng chúng cần phải ngồi tại nơi có chiếc máy. Giờ đây, khi những tài nguyên này đã được lưu trữ trực tuyến, nhân viên có thể truy cập mọi thứ họ cần trên internet, cho phép họ được linh hoạt hơn rất nhiều về cách thức, địa điểm và thời gian làm việc. Không chỉ ở nơi làm việc, điện toán đám mây cũng đang cách mạng hóa đời sống hằng ngày thông qua các thiết bị “thông minh”, được gọi là Internet vạn vật (xem trang 42-43). Được kết nối với nhau thông qua đám mây, chúng cho phép người dùng điều khiển các thiết bị công nghệ trong nhà của mình từ xa, khiến cuộc sống trở nên linh hoạt hơn bao giờ hết.

Đời sống công việc trước khi có điện toán đám mây

Nhân viên phải làm việc tại các địa điểm cố định, sử dụng máy chủ cục bộ. Khả năng của các thiết bị di động, như điện thoại thông minh, bị hạn chế bởi dung lượng dữ liệu mà chúng có thể lưu trữ.





Thứ nhất, nó có tiềm năng khiến bất kỳ công nghệ nào hiện đang được sử dụng trở nên lỗi thời hoặc dư thừa, dẫn đến buộc phải đầu tư vào các công nghệ thay thế, đặc biệt nếu các đối thủ cạnh tranh chạy đua để trở thành người tiên phong áp dụng công nghệ mới. Mặc dù tổ chức sẽ được hưởng lợi từ việc có công nghệ mới nhất, nó cũng có thể gây gián đoạn tại nơi làm việc, khi thực thi các phương pháp mới và đào tạo nhân viên. Thứ hai, công nghệ đột phá có thể loại bỏ các sản phẩm mà tổ chức sản xuất hoặc cung cấp, điều này có thể làm suy yếu sự tồn tại của chính tổ chức đó trừ phi nó có thể đổi mới hoặc tìm được các thị trường thay thế để bán hàng hóa của mình.

Để được hưởng lợi từ công nghệ đột phá hoặc ngăn ngừa thiệt hại từ nó, nhà quản lý phải luôn cảnh giác, sẵn sàng và có khả năng phản ứng phù hợp. Tuy nhiên, trước hết họ nên xem xét kỹ lưỡng bất kỳ cải tiến mới nào và đánh giá xem có nên áp dụng nó không – vì bản thân đổi mới đó có thể sớm bị thay thế – hay nên đợi cho đến khi nó

trở nên vững chắc hơn.

Không có câu trả lời rõ ràng nào cho điều này, và điều đó minh chứng cho việc những thay đổi đột ngột đó có thể mang tính đột phá như thế nào đối với một tổ chức.



NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

Apple và Netflix

Apple và Netflix đều là ví dụ điển hình về những công ty khởi nghiệp đột phá. Apple đã có bước nhảy vọt so với công nghệ đương thời trong đó máy tính được sử dụng như công cụ đơn thuần để xử lý văn bản, và đã tạo ra những cách sử dụng chúng hoàn toàn mới. Netflix đã tấn công mô hình cho thuê băng video vào năm 1997 bằng cách gửi DVD qua đường bưu điện, sau đó phá vỡ mô hình của chính mình bằng cách cung cấp dịch vụ phát trực tuyến video theo yêu cầu, thu hút 151 triệu người đăng ký vào cuối năm 2019.

Điện toán đám mây

“Đám mây” là một không gian internet cho phép người dùng lưu trữ và truy cập dữ liệu bằng máy chủ từ xa thay vì ổ cứng của máy tính cục bộ.

Thế giới mới di động

Việc có thể truy cập và lưu trữ phần mềm cùng dữ liệu trực tuyến mở ra khả năng làm việc trên thiết bị di động. Điện thoại thông minh trở thành phương tiện làm việc hiệu quả như máy tính để bàn.



Fatima: Anh đã xem bảng tính và video cập nhật mới nhất từ nhóm ở Delhi chưa?

Matteo: Rồi, tôi đang xem bảng tính đây. Tôi sẽ chuyển nó sang định dạng PDF và đính kèm vào báo cáo bán hàng.

Fatima: Tuyệt vời, anh có thời gian chỉnh sửa video trước khi chúng ta gặp nhau không?

Matteo: Được, mặc dù trước hết tôi sẽ phải cập nhật ứng dụng trên điện thoại của tôi.

Fatima: Nếu mai anh rảnh, anh có thể cùng tôi tham gia cuộc họp video với các nhà quản lý bên Đức không?

Matteo: Không, xin lỗi, ngày mai tôi phải ở nhà làm việc cho một khách hàng khác. Tôi sẽ xem lại lịch của mình.



Học tập trong tổ chức

Để một tổ chức phát triển mạnh mẽ, nhà quản lý cần nuôi dưỡng văn hóa học tập. Học qua kinh nghiệm và chia sẻ kiến thức thu được sẽ đảm bảo sự phát triển và tiến bộ không ngừng.

Học để cải thiện

Trong những thời điểm thay đổi, nhà quản lý và nhân viên phải được chuẩn bị để thích nghi nhanh chóng. Ví dụ, họ có thể cần phản hồi trước những điều các đối thủ cạnh tranh đang làm, hoặc trước sự phát triển công nghệ mới. Khả năng thay đổi nhanh chóng và xây dựng năng lực được cải thiện đáng kể nhờ học tập – và tác động đến

thành công của tổ chức sẽ lớn hơn nhiều nếu nhà quản lý có thể thiết lập một văn hóa mà mọi người đều tạo ra, tiếp thu và chia sẻ kiến thức.

Để việc học tập phát triển, nhà quản lý cần nuôi dưỡng một môi trường hỗ trợ cho phép mọi người học hỏi từ những sai lầm thay vì bị khiển trách. Nhân viên nên được khuyến khích nêu ý kiến và được đánh giá dựa trên những đóng góp

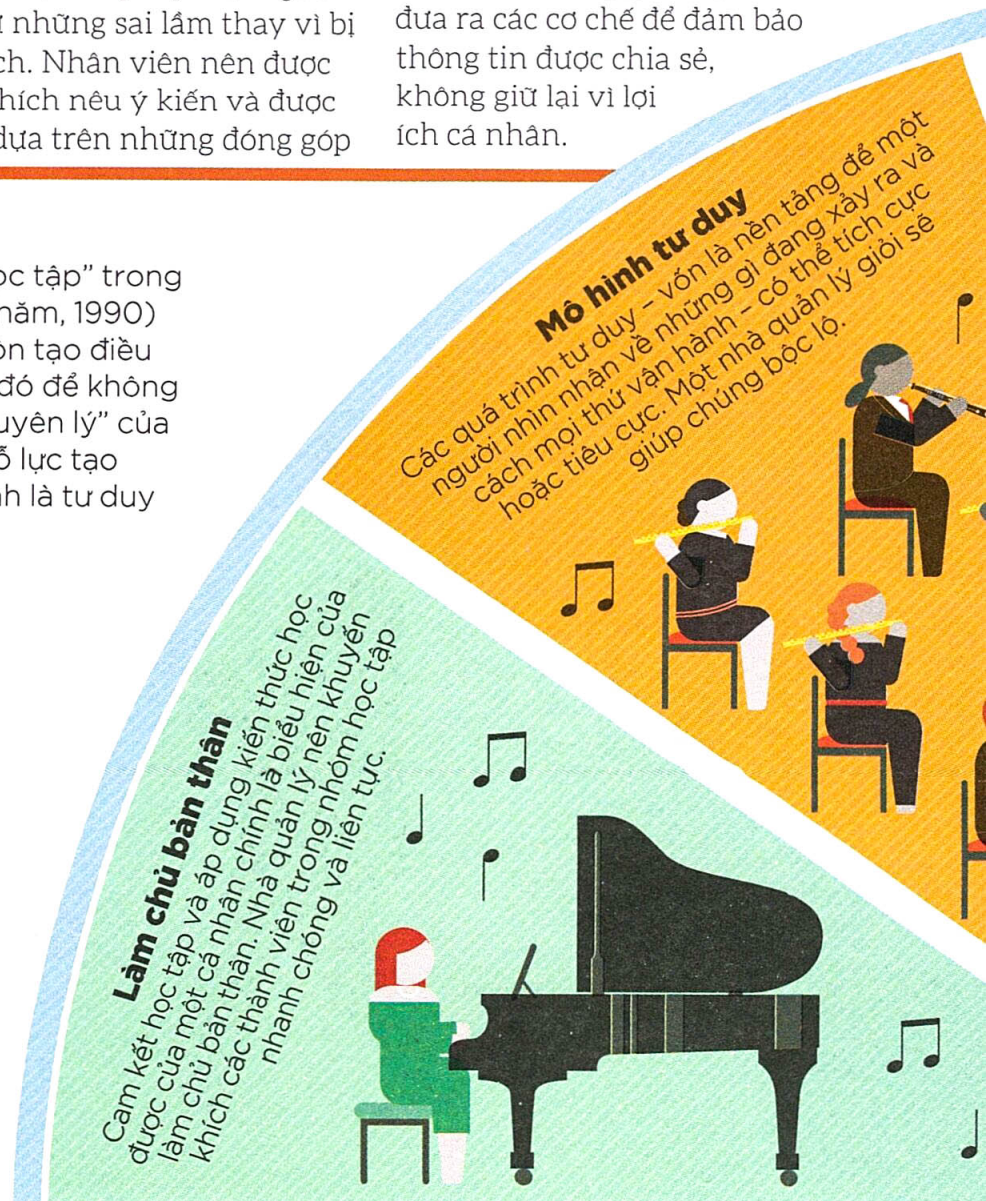
của họ. Việc này được hỗ trợ bởi một cấu trúc quản lý phẳng hơn, với ít tuyến báo cáo hơn, giúp nhà quản lý dễ dàng nghe được tiếng nói của từng cá nhân. Nhà quản lý nên trao đổi rõ ràng và cởi mở, cho phép nhân viên ở tất cả các cấp hiểu những gì đang diễn ra và đưa ra các cơ chế để đảm bảo thông tin được chia sẻ, không giữ lại vì lợi ích cá nhân.

Năm nguyên lý của Senge

Peter Senge đã phổ biến khái niệm “tổ chức học tập” trong cuốn sách *The Fifth Discipline* (Nguyên lý thứ năm, 1990) của ông. Khái niệm này đề cập một tổ chức luôn tạo điều kiện cho việc học tập và sử dụng việc học tập đó để không ngừng chuyển biến. Năm quy tắc, hay các “nguyên lý” của Senge, rất hữu ích cho các nhà quản lý đang nỗ lực tạo dựng văn hóa học tập. Nguyên lý thứ năm chính là tư duy hệ thống, tích hợp cả bốn nguyên lý còn lại.

“Thông qua việc học tập, chúng ta có thể làm được điều mà chúng ta chưa bao giờ làm được... chúng ta mở rộng khả năng sáng tạo của mình...”

Peter Senge, *Nguyên lý thứ năm*, 1990





HỌC NHƯ THẾ NÀO

Mỗi người có một cách học riêng. Nhà quản lý cần tính đến những “phong cách học” này (xem trang 208-209) và trao cho nhân viên các cơ hội học tập khác nhau.



Thực hành

Thực hành trong một môi trường ít áp lực có thể giúp mọi người hoàn thiện những gì họ đang làm.



Đào tạo chính quy

Tham gia một khóa học hoặc tài trợ việc học tại trường đại học sẽ phù hợp với một số nhân viên nhất định.



Học từ người khác

Quan sát người khác và học hỏi từ kinh nghiệm của họ có thể củng cố việc học.



Học nhóm

Thảo luận về các ý tưởng, phản hồi cởi mở và học hỏi từ những phản hồi có thể rất quý giá.



Dạy người khác

Dạy người khác buộc người dạy phải đào sâu suy nghĩ hơn về kiến thức của chính mình, mang lại cho họ hiểu biết sâu sắc.

Tư duy hệ thống

Việc hiểu rõ ràng một tổ chức được tạo thành từ các bộ phận phụ thuộc lẫn nhau và cần làm việc hài hòa. Điều này có thể giúp các nhà quản lý đánh giá việc học tập tại tất cả các bộ phận trong tổ chức.

Học nhóm

Lắng nghe, học hỏi từ những người khác và chia sẻ phương pháp tốt nhất là chìa khóa của việc học nhóm. Nhà quản lý cần tạo ra một bầu không khí tin tưởng để có thể thúc đẩy điều này diễn ra.

Tâm nhìn chung

Một tầm nhìn chung đưa ra ra trong tầm để nhân viên nỗ lực và học tập. Nhà quản lý cần khuyến khích nhân viên nắm tầm nhìn chung của công ty.



Các lực lượng thị trường

Nhà kinh tế học Michael Porter đã xác định năm lực lượng cạnh tranh tác động đến mọi ngành. Mô hình Năm áp lực cạnh tranh của ông cho phép nhà quản lý đánh giá khả năng vượt qua sự cạnh tranh đó của tổ chức.

Bản chất của cạnh tranh

Một tác động quan trọng đến thành công của một tổ chức chính là sự cạnh tranh – số lượng và hoạt động của các đối thủ cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ tương tự. Do đó, bạn phải biết đối thủ cạnh tranh của bạn đang làm gì. Trong thập niên 1970, Michael Porter đã mở rộng khái niệm này bằng cách xác định các áp lực cạnh tranh khác ngoài các công ty đối thủ. Bài viết của ông “Các áp lực cạnh tranh định hình chiến lược như thế nào”, được đăng trên tạp chí *Harvard Business Review* năm 1979 đã cho thấy việc nhận biết được các áp lực cạnh tranh ở phạm vi rộng hơn này có thể giúp nhà quản lý hiểu vị trí của tổ chức của mình trên thị trường và từ đó tiến tới một vị trí kiếm được nhiều lợi nhuận và ít bị tấn công hơn.

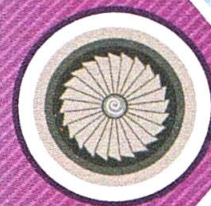
Porter đã xác định năm lực lượng ảnh hưởng đến khả năng thu hút và phục vụ thị trường hiệu quả, và cuối cùng là tạo ra lợi nhuận, của một tổ chức. Mô hình Năm áp lực cạnh tranh của ông đôi khi được thể hiện ở dạng sơ đồ hình chữ thập. Các đối thủ cạnh tranh hiện tại – lực lượng rõ ràng nhất – được đặt ở trung tâm, bao quanh là bốn lực lượng khác. Quyền thương lượng của khách hàng và nhà cung cấp tạo thành một cặp lực lượng bổ sung, đặt ở hai phía đối diện của sơ đồ. Những đối thủ cạnh tranh mới tiềm năng và các sản phẩm thay thế tạo thành một cặp lực lượng còn lại.

Bay vào bão tố

Mô hình của Porter hiển nhiên có thể áp dụng cho ngành hàng không. Sức mạnh của cả năm lực lượng khiến hàng không là lĩnh vực cạnh tranh khốc liệt, với biên lợi nhuận thấp. Tất cả các đối thủ lâu đời đều cạnh tranh về giá, và khách hàng có thể dễ dàng tìm được thỏa thuận hời nhất. Các nhà cung cấp như các nhà sản xuất hoặc sân bay, thu được nhiều lợi nhuận. Những đối thủ mới tham gia thị trường thường cung cấp vé giá rẻ. Các hình thức vận tải khác luôn có sẵn như tàu hỏa, xe buýt và ô tô.

Quyền thương lượng của nhà cung cấp

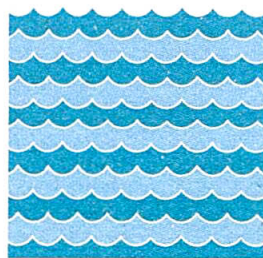
Các nhà cung cấp nguồn lực khan hiếm hoặc có giá trị, với ít lựa chọn thay thế, có thể yêu cầu mức giá cao hơn.



BẠN CẦN BIẾT

- **Khả năng sinh lời thấp** đi liền với rào cản gia nhập thị trường thấp, nhiều sản phẩm thay thế, cạnh tranh gay gắt, các nhà cung cấp vững mạnh, và/hoặc người mua mạnh.
- **Khả năng sinh lời cao** đi liền với rào cản gia nhập thị trường cao, ít sản phẩm thay thế, đối thủ cạnh tranh yếu, nhà cung cấp yếu, và/hoặc người mua yếu.
- **Lực lượng cạnh tranh mạnh nhất** quyết định khả năng sinh lời chung của ngành.

CHIẾN LƯỢC ĐẠI DƯƠNG XANH



Chiến lược đại dương xanh (BOS) là một lý thuyết marketing và cũng là tên một cuốn sách của W. Chan Kim và Renée Mauborgne. BOS khẳng định rằng tốt hơn hết công ty nên tìm kiếm các thị trường không cạnh tranh thay vì cạnh tranh trong thị trường hiện tại. Ý tưởng là tạo ra và nắm bắt nhu cầu mới, tức là chưa có sự cạnh tranh. Một ví dụ điển hình của BOS là Netflix. Công ty này đã tạo ra không gian thị trường không cạnh tranh bằng cách cho thuê phim và các chương trình truyền hình qua internet, một việc mà chưa công ty nào làm tại thời điểm đó (xem trang 76).



Mối đe dọa từ những đối thủ mới gia nhập thị trường

Các công ty mới có thể giành thị phần của các công ty hiện tại, nhưng sức mạnh của họ bị hạn chế bởi các rào cản như chuyên môn.



NƯỚC GIẢI KHÁT

Trong ngành nước giải khát, các lực lượng thị trường tương đối yếu. Những thương hiệu lớn hạn chế mối đe dọa từ các sản phẩm thay thế bằng cách đảm bảo luôn sẵn sàng cung cấp sản phẩm ở phạm vi rộng, ví dụ: lắp đặt các máy bán hàng tự động có thương hiệu của mình để các đối thủ cạnh tranh không thể cung cấp sản phẩm ở cùng địa điểm. Ngược lại, thương hiệu Dr Pepper đã giảm thiểu khả năng bị tổn hại bằng cách tránh phân khúc dòng sản phẩm cola bán chạy nhất, duy trì dòng hương vị hạn chế, và marketing rộng rãi.



Cạnh tranh giữa các đối thủ hiện tại

Số lượng và sức mạnh của các đối thủ có thể siết chặt lợi nhuận, nhưng bản sắc của một thương hiệu đặc biệt có thể giúp công ty giành được thị phần.



Quyền thương lượng của khách hàng

Khách hàng uy thế, hoặc những người có nhiều lựa chọn, có thể gây áp lực để hạ thấp mức giá mà họ phải trả.



Mối đe dọa của các sản phẩm hoặc dịch vụ thay thế

Nếu thị trường có sản phẩm tương tự hoặc hấp dẫn hơn thì có thể khiến giá giảm.

“Chìa khóa để tăng trưởng – thậm chí sinh tồn – là tìm được một vị trí mà các đối thủ cạnh tranh ít có cơ hội bám sát.”

Michael Porter, *Harvard Business Review*, 1979



Phân tích khoảng cách hiệu suất

So sánh hiệu suất hiện tại với hiệu suất dự kiến, và phân tích sự chênh lệch “khoảng cách” giữa chúng sẽ giúp nhà quản lý xác định và giải quyết các điểm yếu trong tổ chức.

Cải thiện việc quản lý

Là một hình thức lập kế hoạch chiến lược, phân tích khoảng cách hiệu suất bắt đầu bằng việc đánh giá hiện trạng trong phạm vi trách nhiệm của nhà quản lý thông qua so sánh tình hình thực tế với những gì được kỳ vọng hoặc mong đợi. Điều này tiết lộ bất cứ điểm nào còn thiếu và yếu của chiến lược, năng lực hoặc nguồn lực. Bằng cách so sánh tình trạng hiện tại với tình trạng mục tiêu, nhà quản lý có thể quyết định các bước

cần thực hiện tiếp theo để thu hẹp khoảng cách đó.

Phân tích khoảng cách hiệu suất có thể được sử dụng trong nhiều bối cảnh quản lý khác nhau – từ quản lý nhân sự đến quản lý ngân sách và lập lịch trình – và để đánh giá nhiều vấn đề khác nhau. Ví dụ, khi số thành viên của một câu lạc bộ diễn kinh giảm và không đạt mục tiêu số lượng đăng ký hoặc chất lượng huấn luyện của câu lạc bộ giảm rõ rệt, việc phân tích khoảng cách hiệu suất có thể giúp xác định và triển khai những hệ thống quản lý và phát triển vận động viên hiệu quả hơn. Hoặc nếu một trang trại bò sữa thường xuyên thiếu thức ăn chăn nuôi, điều đó có thể cho thấy cần cải thiện hệ thống quản lý thức ăn dự trữ. Nếu một số thành viên của một nhóm đang có thành tích tốt hơn những người còn lại, việc phân tích khoảng cách hiệu suất có thể giúp xác định được các phương pháp làm việc tốt nhất.

“Để thành công, kế hoạch riêng của bạn phải tập trung vào những thứ bạn muốn, thay vì những thứ bạn có.”

Nido Qubein, hiệu trưởng trường Đại học High Point, Bắc Carolina

Thu hẹp khoảng cách

Phân tích khoảng cách là một quy trình bốn bước có thể được sử dụng để đưa ra những cải thiện ngay lập tức và lâu dài. Để thành công trong việc cải thiện, nhà quản lý phải hiểu vị trí hiện tại của tổ chức và đặt ra các mục tiêu rõ ràng, có thể đo lường được cho tương lai.

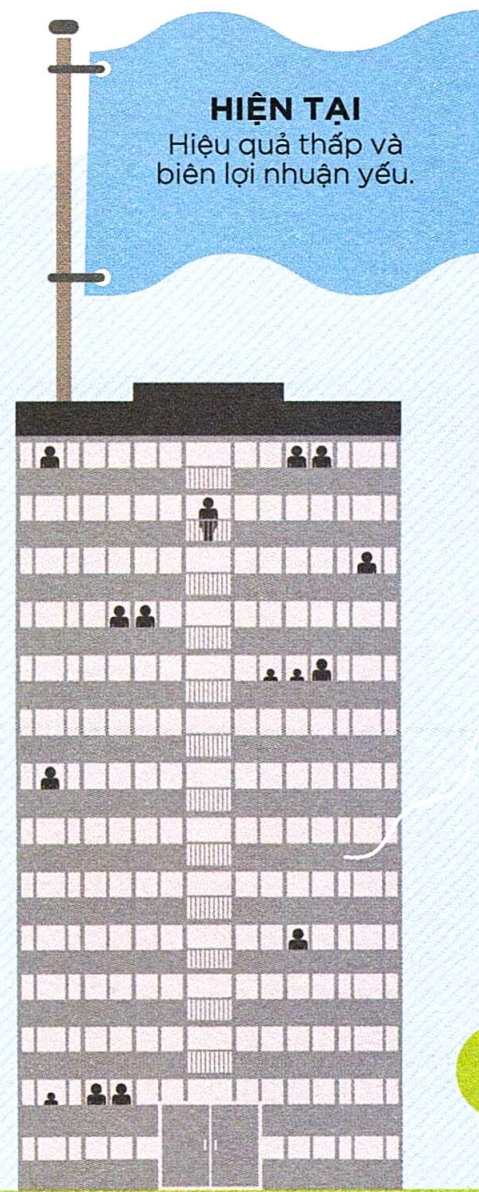
LẬP KẾ HOẠCH DỰA TRÊN VẤN ĐỀ

Là một công cụ đánh giá thay thế cho phân tích khoảng cách hiệu suất, lập kế hoạch dựa trên vấn đề hiệu quả nhất khi được áp dụng cho các vấn đề nội bộ. Nó rất phù hợp với các nhà quản lý trong những bối cảnh mới hoặc thiếu nguồn lực khi phải đối mặt với nhiều vấn đề và liên quan đến việc:

- › **Xác định** các vấn đề cấp bách, chẳng hạn không đủ kinh phí hoặc mức độ hài lòng của khách hàng thấp.
- › **Thống nhất** các kế hoạch hành động – bao gồm xác định người chịu trách nhiệm cho từng nhiệm vụ để giải quyết từng vấn đề trong 6-12 tháng tiếp theo.
- › **Triển khai** các kế hoạch hành động và thường xuyên kiểm tra tiến độ.

Khi các vấn đề đã được giải quyết, có thể áp dụng một mô hình lập kế hoạch chiến lược rộng hơn, phức tạp hơn.

HIỆN TẠI
Hiệu quả thấp và biên lợi nhuận yếu.





1. Xác định khu vực phân tích và những

mục tiêu cần đạt được: xác định bộ phận quản lý nào đang hoạt động kém hiệu quả và tìm các biện pháp để đảo ngược tình thế.

2. Xác định tình trạng hiện tại:

phân tích các dữ liệu định lượng – như tỷ lệ biến động nhân sự và tỷ lệ hỏng hóc thiết bị cùng các dữ liệu định tính, như phản hồi của khách hàng.

3. Xác định tình trạng tương lai:

đề ra một mục tiêu thực tế mà nhân viên có thể đạt được, điều này sẽ cho phép tổ chức hoạt động hiệu quả và thành công.

4. Thu hẹp khoảng cách:

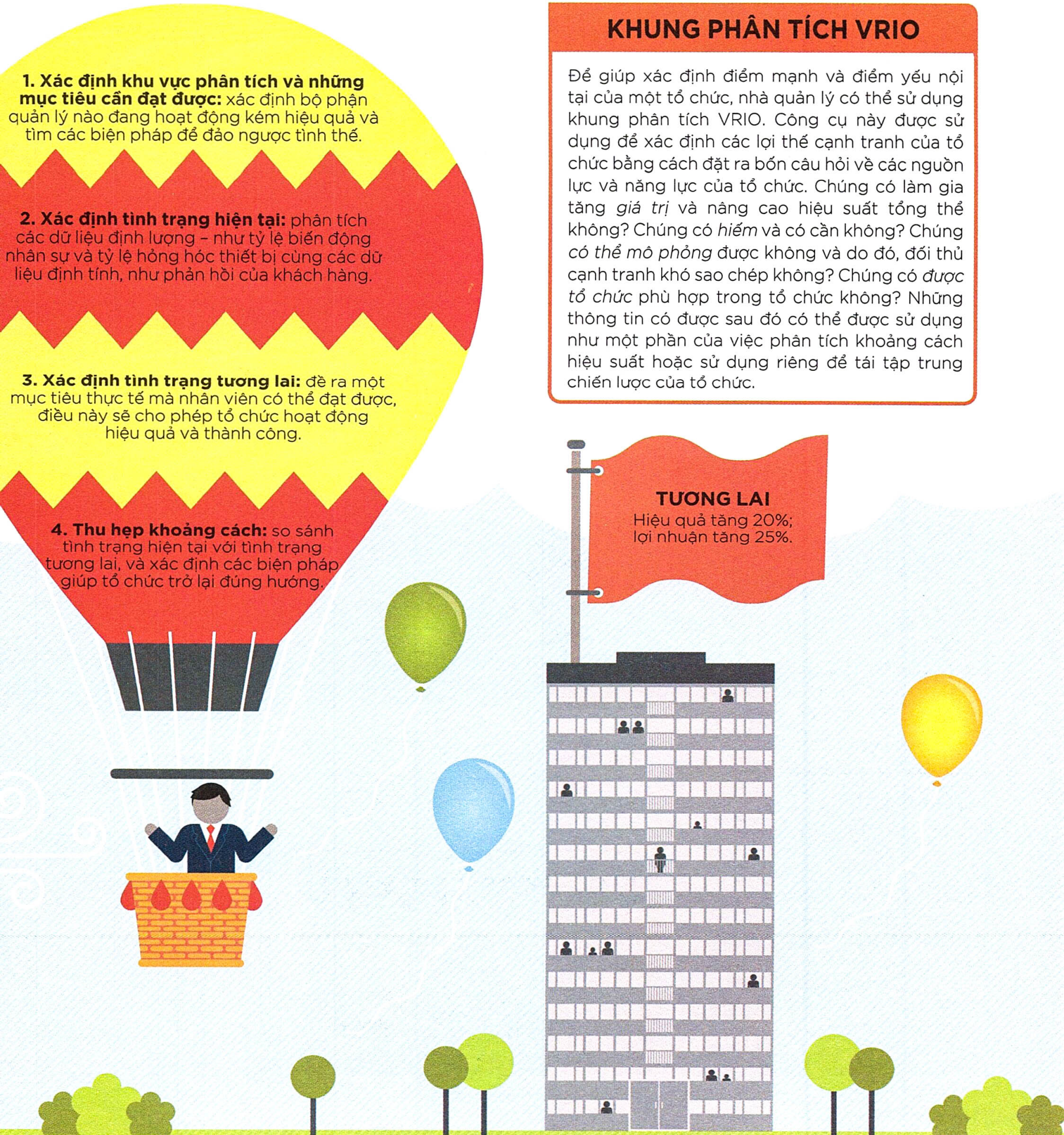
so sánh tình trạng hiện tại với tình trạng tương lai, và xác định các biện pháp giúp tổ chức trở lại đúng hướng.

KHUNG PHÂN TÍCH VRIO

Để giúp xác định điểm mạnh và điểm yếu nội tại của một tổ chức, nhà quản lý có thể sử dụng khung phân tích VRIO. Công cụ này được sử dụng để xác định các lợi thế cạnh tranh của tổ chức bằng cách đặt ra bốn câu hỏi về các nguồn lực và năng lực của tổ chức. Chúng có làm gia tăng *giá trị* và nâng cao hiệu suất tổng thể không? Chúng có *hiếm* và có cần không? Chúng có *có thể mô phỏng* được không và do đó, đối thủ cạnh tranh khó sao chép không? Chúng có *được tổ chức* phù hợp trong tổ chức không? Những thông tin có được sau đó có thể được sử dụng như một phần của việc phân tích khoảng cách hiệu suất hoặc sử dụng riêng để tái tập trung chiến lược của tổ chức.

TƯƠNG LAI

Hiệu quả tăng 20%;
lợi nhuận tăng 25%.





Đổi chuẩn

Đổi chuẩn (benchmarking) là một kỹ thuật mà nhà quản lý có thể sử dụng để cải thiện hiệu suất cho nhóm hoặc công ty của mình bằng cách nghiên cứu các đối thủ thành công, so sánh và đề xuất việc cải thiện.

Đặt ra các tiêu chuẩn

Việc tìm hiểu xem các nhóm hoặc tổ chức khác đã đạt được thành công như thế nào là một công cụ quan trọng đối với bất kỳ nhà quản lý nào. Như đã biết, đổi chuẩn cho phép các nhà quản lý xác định bất kỳ điểm yếu nào trong doanh nghiệp mình bằng cách so sánh những hoạt động chủ chốt của doanh nghiệp với của các đối thủ hàng đầu.

Khi sử dụng kỹ thuật này, nhà quản lý trước tiên phải xác định một đối chuẩn phù hợp – một nhóm hoặc tổ chức đối thủ đạt được thành công mà nhà quản lý đó khao khát. Sau đó, nhà quản lý cần nghiên cứu đối tượng chuẩn đó bằng cách xem xét hiệu quả hoạt động của họ – so sánh các lĩnh vực cụ thể như chất lượng sản phẩm, sự hài lòng của khách hàng hoặc khả năng sinh lời. Nhà quản lý cũng cần xem xét các quy trình mà đối tượng đó sử dụng, chẳng

hạn cách thức sản xuất và phân phối sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ. Cuối cùng, nhà quản lý nên tìm hiểu chiến lược tổ chức của bên đối chuẩn và bất kỳ thông lệ hoạt động tốt nhất nào mà đối tượng đó sử dụng giúp củng cố thành công của họ. Sau khi nghiên cứu đổi chuẩn, nhà quản lý cần áp dụng những

gi đã học được vào tình huống của chính mình và triển khai các kế hoạch cải thiện.

Đánh giá nội bộ

Khi được sử dụng trong một tổ chức, đổi chuẩn giúp nhà quản lý tiến hành so sánh ở tất cả các cấp độ –

Đánh giá nhược điểm

Rahul, một người chuyên dắt chó đi dạo, có rất ít khách hàng. Anh ta lo ngại rằng chính con chó nhem nhuốc của mình khiến khách hàng nản lòng.



Thiết lập đối chuẩn

Rahul so sánh con chó của mình với chó của một đối thủ cạnh tranh, con chó đó gây ấn tượng tốt hơn nhiều với khách hàng.



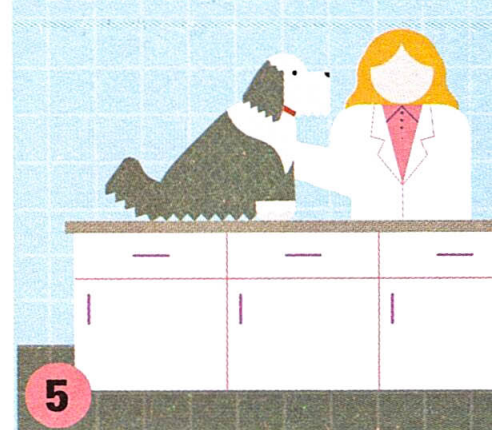
Thu thập dữ liệu

Rahul cũng tiến hành nghiên cứu để tìm ra cách tốt nhất cải thiện vẻ ngoài cho con chó.



Phát triển kế hoạch

Dựa trên kết quả nghiên cứu, Rahul đưa ra một kế hoạch chi tiết để cải thiện vẻ bề ngoài cho con chó của mình.



Quy trình

Quy trình chính xác mà nhà quản lý cần tuân thủ khi thực hiện đổi chuẩn phụ thuộc vào bản chất của tổ chức, tính chất của sự cạnh tranh, và mục đích của việc thực hiện đổi chuẩn. Các bước quan trọng nhất là: xác định điểm yếu trong chính tổ chức của mình; thiết lập một đối chuẩn thực tế; và nghiên cứu khoảng cách giữa hai tổ chức. Khi một kế hoạch hành động đã được quyết định, nó cần được xem xét lại để đảm bảo đạt được kết quả.



giữa các phòng ban, các nhóm hoặc giữa các cá nhân. Một lần nữa, mục tiêu là xác định điểm mạnh và điểm yếu của mỗi bên. Quy trình này đặc biệt hữu ích cho các công ty hoạt động đa lĩnh vực hoặc sản xuất và cung cấp nhiều hàng hóa, dịch vụ. Kỹ thuật này cũng có thể được sử dụng để xác định những thông lệ tốt nhất trong các khía cạnh như marketing, tài chính và nhân sự, thiết lập các chuẩn mực đạo đức, cũng như khi cần nhắc áp dụng công nghệ mới.



BẠN CẦN BIẾT

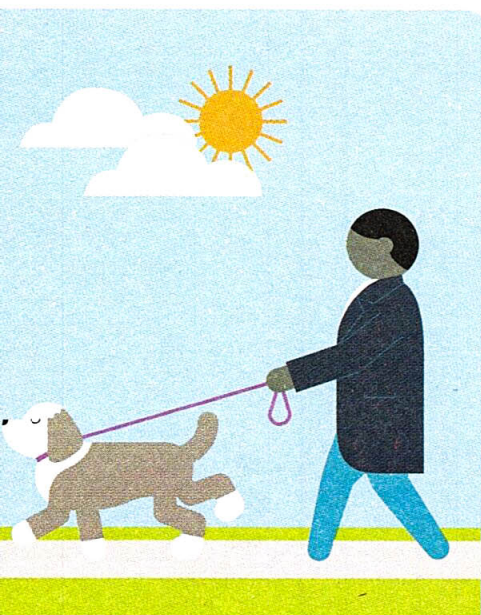
- **Khoảng cách đổi chuẩn** là sự chênh lệch giữa kết quả hoạt động của công ty so với đối chuẩn mục tiêu của nó. Nhà quản lý cần thu hẹp khoảng cách này.
- **Tiêu chuẩn “thượng hạng”** là tiêu chuẩn cao nhất đạt được trong một ngành cụ thể. Nó tạo thành đối chuẩn cho các công ty khác.



NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

Công thức 1

Thế giới của giải đua mô tô Công thức 1 đầy cạnh tranh, với chỉ một phần nhỏ của một giây cũng đã tạo ra khác biệt thắng thua. Do đó, giảm thời gian trong các lần dừng kiểm tra kỹ thuật (pit stop) là rất quan trọng. Năm 2012, các đội xuất sắc nhất mất khoảng 2,4 giây để thay cả bốn bánh trên một chiếc xe đua. Khoảng thời gian này đã giảm đáng kể, một phần bởi các nhóm đã nghiên cứu tỉ mỉ xem những đội nhanh nhất làm gì và làm như thế nào. Ngày nay, bốn bánh xe có thể được thay trong vòng chưa đầy 1,9 giây.



Xác định sự khác biệt

Sau khi xác định được một đối chuẩn, Rahul đặt ra những tiêu chuẩn khiến con chó của mình hấp dẫn hơn.



Hành động và giám sát

Rahul thực hiện kế hoạch của mình, và chăm chút cho con chó, điều đó đã giúp anh thu hút thêm nhiều khách hàng mới. Hiện tại, Rahul bảo đảm thú cưng của mình luôn được giữ vệ sinh sạch sẽ.



“Tôi vẫn luôn nỗ lực tìm hiểu công việc của mình. Tôi không ngừng tìm cách cải thiện tất cả các công ty của tôi.”

Mark Cuban, tỷ phú và doanh nhân người Mỹ, 2011



Tính bền vững

Doanh nghiệp bền vững là doanh nghiệp có tác động tích cực đến môi trường và xã hội. Nhiều doanh nghiệp đang đưa tính bền vững vào chiến lược của mình vì nhận ra rằng làm những điều tốt đẹp không chỉ đúng đắn mà còn giúp thu hút thêm nhiều nhà đầu tư.

Hoạt động có trách nhiệm

Không còn là một khái niệm mới, trong nhiều thế kỷ nay, hoạt động có trách nhiệm đã là một phần của việc quản lý. Vào cuối những năm 1800, George Steinway, một nhà sản xuất đàn piano của Mỹ, đã xây dựng một trang viên gần New York để làm nơi ở cho công nhân. Ý định của ông là “cho người lao động một cơ hội để sống đúng như con người”. Và trong những năm 1890, George Cadbury đã xây dựng Bourneville ở Anh để mang lại cuộc sống tốt đẹp cho công

nhân tại các nhà máy sản xuất sô cô la do gia đình ông sở hữu. Cả George Steinway và George Cadbury đều nhận ra rằng mọi người làm việc tốt hơn nếu họ hạnh phúc hơn, và tin rằng người sử dụng lao động có trách nhiệm cải thiện cuộc sống của những người lao động.

Một xu hướng mới xuất hiện vào những năm 1960 khi phong trào môi trường khiến người ta chú ý đến tác hại từ các hoạt động của con người đối với thế giới tự nhiên. Gần đây, sự không hài lòng của công chúng

đối với điều kiện làm việc tồi tàn của người lao động ở các nước đang phát triển đã gây áp lực buộc các tổ chức phải chịu trách nhiệm về hành động của mình, đồng thời tăng cường hỗ trợ các sáng kiến như Fairtrade. Động lực cho các hoạt động mang tính bền vững cũng xuất phát từ việc kinh doanh – một cuộc khảo sát của Diễn đàn Kinh tế Thế giới xác định những rủi ro môi trường như thời tiết khắc nghiệt, cũng là một mối quan ngại lớn.

Cân nhắc chi phí

Để đảm bảo một tổ chức ưu tiên tính bền vững và đáp ứng tất cả các luật và quy định liên quan đến môi trường, nhà quản lý cần tập trung vào bốn nguyên tắc chính. Những nguyên tắc này đảm bảo việc sử dụng các nguồn lực được đánh giá, thống nhất, giám sát và công khai.



LỢI ÍCH CỦA SỰ BỀN VỮNG



➤ **Tăng cường sự trung thành** từ các nhà tài trợ, người tiêu dùng hoặc người sử dụng dịch vụ, đều là những người sẵn sàng hỗ trợ một tổ chức, sản phẩm hoặc thương hiệu đồng nhất với các giá trị của họ.



➤ **Nhà quản lý ưu tiên** “ba điểm mấu chốt”, lý thuyết của John Elkington – chuyên gia về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp – về ba yếu tố: xã hội, môi trường và tài chính, có thể mang lại lợi ích cho toàn bộ tổ chức.



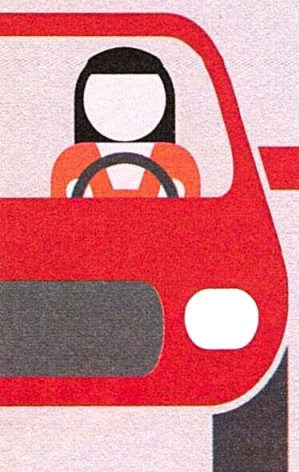
➤ **Những người làm việc** cho một nhà tuyển dụng có đạo đức chẳng hạn như nhà bán lẻ John Lewis của Vương quốc Anh, coi nhân viên “như đối tác”, sẽ làm việc hiệu quả hơn do làm việc vì mục tiêu mà họ tin tưởng.

1

Đánh giá tác động của tổ chức đối với cộng đồng địa phương, tài nguyên thiên nhiên và những nguồn lực mà các nhà cung cấp sử dụng.

2

Giành được sự cam kết từ nhân viên, nhà cung cấp và các bên liên quan, sau đó đặt ra các mục tiêu và cột mốc quan trọng.





BẠN CẦN BIẾT

- **Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR)** là sự chứng nhận độc lập cho những công ty đáp ứng các tiêu chuẩn về hoạt động xã hội và môi trường.
- **Các mục tiêu phát triển bền vững của Liên hợp quốc** kêu gọi các chính phủ và tổ chức đạt được các mục tiêu bền vững trong 17 lĩnh vực chính – bao gồm cả bình đẳng, suy thoái môi trường và biến đổi khí hậu – muộn nhất vào năm 2030.

“81%

người tiêu dùng trên toàn cầu tin rằng mua sắm có đạo đức là điều cần thiết.”

Nghiên cứu về Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp toàn cầu của Cone Communications/Ebiquity, 2015



CÁC TIÊU CHUẨN ĐẠO ĐỨC

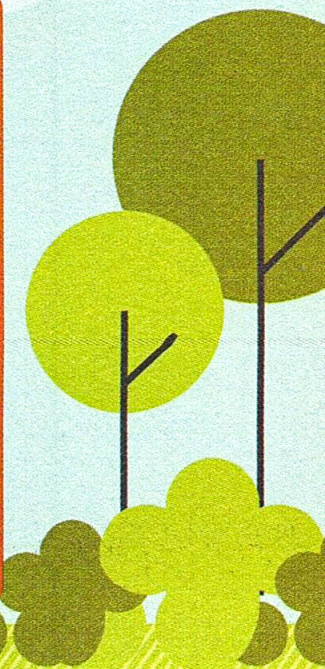
Việc coi chính sách đạo đức là trọng tâm chiến lược của tổ chức đảm bảo rằng sự bền vững là một ưu tiên của doanh nghiệp. Các chứng nhận như Fairtrade (Thương mại công bằng), Rainforest Alliance (Rừng bền vững) và chứng nhận Organic (Hữu cơ), bảo đảm hàng hóa và nhà cung cấp đáp ứng được các tiêu chuẩn về môi trường và thương mại – giúp mang lại lợi ích tài chính, vì người tiêu dùng sẵn sàng trả giá cao hơn cho các sản phẩm và dịch vụ có đạo đức. Ví dụ, thị trường rau hữu cơ ở Anh tăng 5% trong năm 2018, trong khi doanh số bán các sản phẩm không hữu cơ giảm xuống. Tương tự, doanh số bán hàng dệt may hữu cơ, chẳng hạn như vải bông, tăng 18%.

3

Đo lường tiến độ và báo cáo cho các bên liên quan, sau đó rà soát các kế hoạch và cập nhật nếu cần.

4

Luôn minh bạch và công khai triết lý, thành tựu và mục tiêu của tổ chức.





Quản lý điểm hạn chế

Trọng tâm của lý thuyết về điểm hạn chế là ý tưởng rằng một dây chuyền không chạy nhanh hơn mắt xích yếu nhất của nó. Đối với nhà quản lý, điều này có nghĩa là nhiệm vụ chính của họ là xác định và quản lý các bộ phận yếu kém nhất trong tổ chức.

Tập trung vào những điểm hạn chế

Lý thuyết về điểm hạn chế được phát triển bởi chuyên gia quản lý người Israel, Eliyahu Goldratt, lần đầu tiên được giới thiệu trong cuốn sách *The Goal* (Mục tiêu) của ông xuất bản năm 1984. Lý thuyết này dựa trên nguyên tắc rằng nhiệm vụ quan trọng nhất của mọi công ty là tạo ra lợi nhuận (điều này đúng ngay cả với các tổ chức phi

lợi nhuận). Goldratt coi tất cả các tổ chức như một hệ thống, hoặc một chuỗi hoạt động, mà thành công của chúng phụ thuộc vào ba thước đo cơ bản: hàng tồn kho (tiền đầu tư vào tổ chức); chi phí vận hành (tiền sử dụng để biến hàng tồn kho thành doanh thu); và thông lượng (tốc độ tạo ra tiền hay tỷ lệ sản xuất). Mọi hệ thống đều có ít nhất một mắt xích yếu hoặc điểm hạn chế. Nếu điểm hạn chế đó có thể được tìm ra và khắc phục

(hoặc được kiểm soát nếu không thể tránh khỏi), rất có thể tổ chức sẽ đạt được các mục tiêu của mình. Chìa khóa là tập trung vào yếu tố hạn chế đáng kể nhất trong tổ chức, vì quản lý được điểm hạn chế này sẽ tạo ra lợi ích lớn nhất cho toàn bộ hệ thống. Ví dụ, giữ chi phí vận hành ở mức thấp có thể giúp một bộ phận hoạt động hiệu quả cao, nhưng việc đó có thể không mang lại lợi ích cho tổ chức trừ phi việc đó cải thiện được thông lượng.

Lý thuyết điểm hạn chế

Goldratt coi điểm hạn chế (còn được gọi là nút thắt cổ chai) là chìa khóa dẫn đến năng suất. Bằng cách xác định và quản lý điểm hạn chế, nhà quản lý có thể cải thiện đáng kể sản lượng. Ngược lại, bằng cách “sửa chữa” một vấn đề không phải là điểm hạn chế, nhà quản lý có thể đang phân bổ nguồn lực vào sai chỗ và do vậy, khiến tình hình trở nên tệ hơn.

Đầu vào

Thông lượng là bình thường ở đây. Cố gắng khắc phục vấn đề tại điểm này có thể khiến mọi việc trở nên tồi tệ hơn; ví dụ việc tăng công suất có thể làm tăng khối lượng công việc tại nút thắt cổ chai.

“... công suất của nhà máy bằng công suất của mắt xích yếu nhất của nó.”

Eliyahu Goldratt, *The Goal*, 1984



NĂM BƯỚC TẬP TRUNG

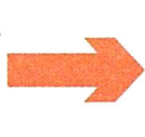
Năm bước tập trung của Goldratt được sử dụng để giúp tổ chức giải quyết hoặc sống chung được với những điểm hạn chế lớn nhất của mình. Ví dụ dưới

đây liên quan đến một công ty sản xuất máy giặt, nhưng mất khách do khách hàng phản ánh sản phẩm có nhiều lỗi.



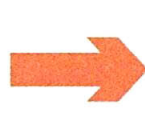
Xác định điểm hạn chế

Xác định xem điểm hạn chế đó là ở bên trong hay từ bên ngoài và nó có liên quan đến các nguồn lực, quy trình, nhân viên hay chính sách.



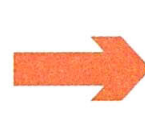
Triển khai

Tiến hành cải thiện một cách tốt nhất có thể với các nguồn lực hiện có; chẳng hạn tập trung nguồn lực vào những bộ phận có lẽ cần được cải tạo nhất.



Tái tổ chức

Sắp xếp lại tất cả các bộ phận khác của hệ thống cho phù hợp với điểm hạn chế, để tạo ra dòng chảy hoạt động trơn tru. Ví dụ: xây dựng kho hàng " đệm" để các đơn hàng có thể được hoàn thành.



Nâng cao

Giảm thiểu hoặc loại bỏ các điểm hạn chế, chẳng hạn như sửa chữa hoặc thay thế máy móc bị lỗi, hoặc tìm cách để việc sửa chữa sản phẩm nhanh hơn và dễ dàng hơn.



Không dừng lại

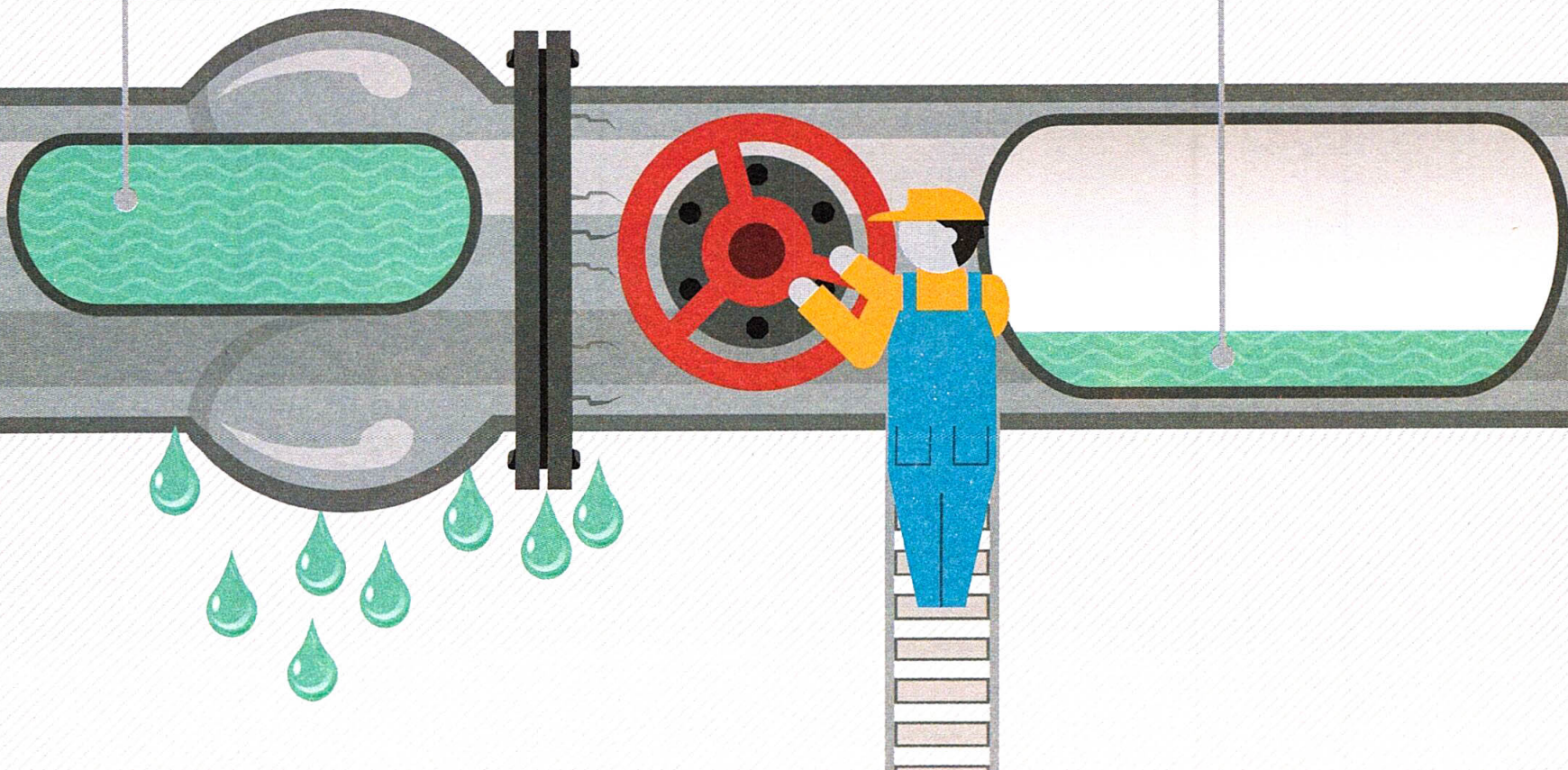
Xác định điểm hạn chế lớn nhất tiếp theo, và lặp lại các bước từ 1 đến 4 để giảm thiểu hoặc loại bỏ hạn chế đó. Lặp lại quy trình này trong suốt thời gian hoạt động kinh doanh.

Nút thắt cổ chai

Đây là điểm mà tại đó thông lượng hoặc dòng công việc bị giới hạn. Những trục trặc ở đây làm giảm hiệu quả của toàn bộ quy trình, nhưng giải quyết được chúng sẽ giúp giải quyết được vấn đề.

Đầu ra

Hiệu quả của khu vực này bị giảm do không có đủ công việc đi qua hệ thống. Tuy nhiên, việc thực hiện các thay đổi tại thời điểm này (chẳng hạn tăng công suất) sẽ không giải quyết được vấn đề.





Đề án kinh doanh

Bất cứ nhà quản lý nào đều có thể phải viết một đề án kinh doanh tại một thời điểm nào đó để xác định chi phí và lợi ích của một kế hoạch hành động được đề xuất. Tài liệu này là một công cụ cần thiết giúp nhà quản lý xác định có nên đầu tư và thực hiện một kế hoạch hay không.

Tổng quan cần thiết

Đề án kinh doanh tóm tắt lý do để khởi động một dự án hoặc nhiệm vụ. Nó thường được trình bày thành một tài liệu dạng văn bản có cấu trúc rõ ràng. Đối với các nhà quản lý, viết một đề án kinh doanh thiết thực khi bắt đầu một dự án là cần thiết: nó giúp củng cố các ý tưởng và kế hoạch, định hình phạm vi và phương hướng, đồng thời xác định các lỗ hổng ở giai đoạn đầu. Dành

thời gian lập đề án kinh doanh là xứng đáng vì nó cung cấp thông tin cần thiết cho những người cần đưa ra các quyết định có căn cứ và minh bạch. Đối với các bên liên quan, đề án cũng giải thích những lợi ích tiềm năng của dự án. Một đề án kinh doanh cũng đặt ra khuôn khổ để thực hiện dự án nhằm tập trung các hành động và quyết định vào mục tiêu đề ra, cũng như để đánh giá việc thực hiện đề án đó. Một đề

án kinh doanh điển hình bao gồm các cơ hội kinh doanh, lợi ích, chi phí, rủi ro, lịch trình, giải pháp kỹ thuật và nguồn lực cần thiết. Trong một số lĩnh vực, chẳng hạn như chính quyền địa phương, một đề án kinh doanh thậm chí có thể toàn diện hơn, vì nó có thể là một phần của quá trình ra quyết định chính thức. Mô hình năm đề án (như dưới đây) có thể được sử dụng trong các trường hợp như vậy.

Mô hình năm đề án

Phương pháp thực hành tốt nhất để chuẩn bị một đề án kinh doanh là mô hình năm đề án. Mô hình này cho thấy góc nhìn toàn diện, không chỉ đề cập khía cạnh tài chính mà bao hàm những cân nhắc rộng hơn: đề án chiến lược, đề án kinh tế, đề án thương mại, đề án tài chính và đề án quản lý. Việc đặt ra và khám phá từng khía cạnh của đề xuất cho phép các nhà quản lý có liên quan đưa ra những quyết định sáng suốt hơn và giảm nguy cơ lãng phí nguồn lực bằng cách phát hiện ra những kế hoạch ít có cơ hội thành công. Thực hiện phân tích chi phí-lợi ích hoặc tính tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (xem khung bên trên) đều là một phần của việc lập một đề án kinh doanh tốt. Việc lập đề án kinh doanh đảm bảo dự án được thực hiện sẽ có nhiều cơ hội đạt được các mục tiêu đề ra.

ĐỀ ÁN CHIẾN LƯỢC

Đề án chiến lược chứng minh rằng dự án sẽ đáp ứng được các nhu cầu của tổ chức.

- › **Phù hợp về mặt chiến lược** có nghĩa là dự án giúp hỗ trợ các mục tiêu và mục đích của tổ chức.
- › **Phương pháp SMART** (xem trang 148-149) có thể được dùng để tổng hợp các mục tiêu của dự án.
- › **Một đề án hiệu quả cho sự thay đổi** thể hiện cách dự án đáp ứng được những kỳ vọng về thay đổi hoặc nhu cầu của tổ chức.

ĐỀ ÁN THƯƠNG MẠI

Đề án thương mại cho thấy dự án có khả thi về mặt thương mại hay không và giao dịch sẽ như thế nào.

- › **Giao dịch cần thể hiện giá trị** bằng tiền và được cấu trúc tốt với các tiêu chuẩn sẵn sàng để áp dụng vào các dịch vụ hoặc dự án mới.
- › **Nhà cung cấp phù hợp** phải là nhà cung cấp luôn sẵn sàng và có khả năng đáp ứng các nhu cầu của tổ chức.



BẠN CẦN BIẾT

- › **Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)** đo lường mức lợi nhuận hoặc thua lỗ của một khoản đầu tư, liên quan đến tổng số tiền đã đầu tư.
- › **Giá trị hiện tại ròng (NPV)** tính toán doanh thu tương lai mà một khoản đầu tư sẽ tạo ra và được quy về giá trị bằng tiền ở thời gian hiện tại. NPV cho phép nhà quản lý thực hiện các phép so sánh với những phương án đầu tư khác.
- › **Phân tích chi phí-lợi ích (CBA)** so sánh giá trị chi phí và lợi ích, được quy ra một giá trị bằng tiền.

“Một đề án kinh doanh tốt là nền tảng cho các quyết định kinh doanh hiệu quả.”

KPMG, mạng lưới dịch vụ chuyên nghiệp đa quốc gia

ĐỀ ÁN KINH TẾ

Đề án kinh tế cho thấy dự án sẽ mang lại giá trị hiệu quả về tiền.

- › **Phương án tốt nhất** được chọn sau khi cân nhắc một loạt phương án và được đánh giá là phương án tiết kiệm chi phí nhất.
- › **Sự cân bằng tốt nhất** giữa chi phí, lợi ích và rủi ro được xem xét rồi sau đó được quyết định.

ĐỀ ÁN TÀI CHÍNH

Đề án tài chính cho thấy có đủ kinh phí để thực hiện dự án.

- › **Nguồn vốn** cho thấy dự án sẽ được cấp vốn như thế nào trong khoảng thời gian năm năm, bao gồm cả lãi, lỗ và dòng tiền, và cần chỉ ra nguồn vốn phải luôn có sẵn và được hỗ trợ.
- › **Chi phí dự kiến** của việc chuyển sang mô hình hoặc kế hoạch mới và cung cấp dịch vụ mới được tính toán, phải thực tế và phải chăng.

ĐỀ ÁN QUẢN LÝ

Đề án quản lý đặt ra các kế hoạch triển khai, chứng minh rằng dự án sẽ được triển khai hiệu quả, rằng tổ chức có khả năng thực hiện dự án, và các hệ thống và quy trình thích hợp đều sẵn sàng.

- › **Các yếu tố đầu vào cần thiết** phải được liệt kê, và bao gồm tài sản, thiết bị, con người cần thiết để thực hiện dự án cũng như lịch trình thực hiện dự án.
- › **Xác định các rủi ro và cân nhắc về kỹ thuật** cũng như cách giảm thiểu và giải quyết chúng, cùng với các vấn đề pháp lý và quản lý tài sản.



Nắm bắt sự thay đổi

Các tổ chức phải luôn sẵn sàng thích ứng nếu muốn bắt kịp môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng. Tuy nhiên, sự thay đổi có thể gây tổn hại và nhà quản lý cần hiểu sự thay đổi đó ảnh hưởng đến nhân viên của họ như thế nào.

Những khoảng thời gian hỗn loạn

Trong những thời kỳ thay đổi, nhà quản lý hy vọng mọi thứ “trở lại bình thường” không hiểu rằng thay đổi là chìa khóa của sinh tồn. Ngày nay, sự thay đổi rất phức tạp, nhiều mặt và rộng khắp. Kinh doanh trên phạm vi toàn cầu đang phát triển cùng công nghệ, và nơi làm việc của thế kỷ 21 đang được tái định hình nhờ sự kết

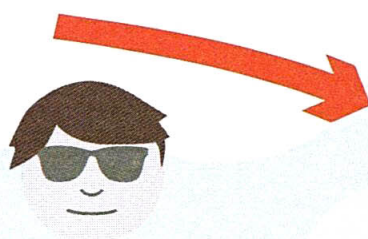
nối, những thay đổi trong các chuẩn mực xã hội, và sự xóa nhòa ranh giới giữa công việc và cuộc sống gia đình. Quản lý sự thay đổi được thiết kế để ứng phó với sự hỗn loạn này – đó là một cách tiếp cận được cấu trúc để bảo đảm việc thay đổi diễn ra suôn sẻ và mang lại lợi ích lâu dài. Các nhà quản lý thành công coi thay đổi là một quá trình, mặc dù là một quá trình động, xảy ra để phản ứng với các yếu tố bên trong và bên ngoài.

HIỆN TRẠNG



Sốc

Phản ứng đầu tiên đối với sự thay đổi thường là sốc. Cảm giác này có thể không kéo dài nhưng có xu hướng ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của người lao động.



Khuống từ

Sau cảm giác sốc sẽ là sự khuống từ. Người lao động tự thuyết phục mình rằng thay đổi đó sẽ không ảnh hưởng đến họ, hoặc nó thậm chí có thể không xảy ra.

Đường cong thay đổi

Trong cuốn sách có tựa đề *On Death and Dying* (Chết và chờ chết, 1969) của chuyên gia tâm thần học Elisabeth Kubler-Ross đã miêu tả các giai đoạn của sự đau buồn, dựa trên công việc của bà với những người bệnh nặng. Mô hình này hiện được các tổ chức sử dụng nhằm hiểu được cách con người ứng phó với sự thay đổi và cảm xúc của họ có thể ảnh hưởng đến năng suất lao động như thế nào. “Đường cong thay đổi” giúp nhà quản lý truyền đạt thông tin hiệu quả và đưa ra những hỗ trợ thích hợp. Kubler-Ross nhấn mạnh rằng đây là một quá trình lâu dài và mỗi người sẽ thích ứng theo những cách khác nhau.



SUY SỤP



Tức giận

Một khi cơn tức giận bùng phát, người lao động thường sẽ tìm ai đó trong tổ chức để đổ trách nhiệm về sự thay đổi.



Lo sợ

Khi cơn tức giận nguôi đi, người lao động có thể nhận ra rằng thay đổi là không thể tránh khỏi. Họ có thể cảm thấy bị cô lập bởi nỗi lo sợ về những điều chưa biết.



Có vô số mô hình thay đổi mà nhà quản lý có thể sử dụng (xem dưới đây và trang 94-95), nhưng trọng tâm phải luôn là làm thế nào khuyến khích mọi người chuyển từ hiện trạng sang trạng thái mới.

Thay đổi thành công

Nghiên cứu cho thấy 70% các chương trình quản lý sự thay đổi không đạt được mục tiêu đề ra. Theo McKinsey, trong bài viết “Quản lý sự thay đổi không ngừng” (2015), một công ty tư vấn quản lý hàng đầu đã thất bại trong việc thay đổi phần lớn là do sự phản kháng của người lao động và thiếu sự hỗ trợ của ban điều hành.

Nhà quản lý có thể có nhiều cách để tránh những cái

bấy này. Họ cần lắng nghe các thành viên trong nhóm và truyền đạt thông tin có liên quan đến vai trò của từng cá nhân. Bằng cách cân nhắc chuyện gì có thể xảy ra trong tương lai, nhà quản lý có thể đảm bảo rằng vào thời điểm diễn ra thay đổi, những thông tin đó vẫn còn phù hợp. Lãnh đạo quyết đoán cũng là yếu tố quan trọng đối với thành công – những người đi đầu trong việc thay đổi phải thể hiện sự rõ ràng và kiên định trong việc hỗ trợ nhân viên. Bằng cách giải thích lý do tại sao cần thay đổi và thể hiện nó như một cuộc cách mạng chứ không phải đơn giản chỉ là sự thay đổi, nhà lãnh đạo sẽ giúp người lao động hiểu được quy trình và đón nhận sự thay đổi.

THẨM DÒ

Đối phó với sự thay đổi

Việc biết được người lao động đang ở giai đoạn nào trên đường cong thay đổi giúp các nhà quản lý hiểu được phản ứng của họ và triển khai việc thay đổi ở tốc độ phù hợp với tất cả mọi người.

Hy vọng

Cảm thấy nhẹ nhõm sau khi vượt qua sự thay đổi, người lao động giờ đây có thể đặt ra câu hỏi về những cơ hội mà sự thay đổi đó có thể mang lại.

Chấp nhận

Việc chấp nhận sự thật rằng mọi thứ đang thay đổi sẽ giúp người lao động xua đi sự u ám và bắt đầu cảm thấy lạc quan.

TÁI THIẾT

Nhiệt tình

Đến giai đoạn này, người lao động đã đón nhận sự thay đổi.

Cam kết

Khi thay đổi thành công, người lao động sẽ lấy lại được niềm tin và làm việc hiệu quả trở lại.

“Người ta không chống lại sự thay đổi. Họ chống lại việc bị thay đổi.”

Peter Senge, nhà khoa học và tác giả người Mỹ



Các mô hình thay đổi

Theo thời gian, các lý thuyết gia về quản lý sự thay đổi đã đưa ra nhiều mô hình khác nhau để hướng dẫn các tổ chức trải qua quá trình thay đổi phức tạp và năng động, trên cơ sở có tính đến những phản ứng cảm xúc của nhân viên.

Đặt con người lên trên hết

Những mô hình quản lý sự thay đổi sớm nhất chịu ảnh hưởng của các nghiên cứu về cách con người đối phó với mất mát và những thay đổi trong cuộc sống (xem trang 92-93). Các nghiên cứu này nhấn mạnh rằng con người phản ứng khác nhau trước sự thay đổi, và do đó, các mô hình quản lý sự thay đổi phải tính đến các nhu cầu cảm xúc khác nhau của người lao động. Năm 1962, nhà xã hội học Everett Rogers là người đầu tiên nói về việc mỗi người cần những khoảng thời gian khác nhau

để thích nghi với các ý tưởng mới, từ đó đưa ra khái niệm “những người chấp nhận sớm” – tức là những người nhanh chóng đón nhận công nghệ, công ty mới, sản phẩm hoặc cách làm việc mới. Những người chấp nhận sớm có xu hướng đóng vai trò tích cực trong quá trình quản lý sự thay đổi.

Mô hình thay đổi ba giai đoạn của Kurt Lewin (xem khung bên phải) đã trở nên phổ biến từ những năm 1950 và vẫn giữ nguyên giá trị cho đến ngày nay. Trong thập niên 1980, công ty tư vấn quản lý McKinsey

đã phát triển mô hình 7-S của riêng mình (xem trang 96-97), nêu ra bảy yếu tố cần thiết trong quản lý sự thay đổi, và có tính đến những tác động của sự thay đổi đối với người lao động.

Mô hình tám bước của John Kotter, được trình bày trong cuốn sách *Leading Change* (Dẫn dắt sự thay đổi) xuất bản năm 1996 của ông, là một trong những mô hình phổ biến nhất nhằm tích hợp những hành vi mới cần thiết để thay đổi tổ chức thành công (xem bên dưới).

“Nếu bạn muốn thật sự hiểu điều gì đó, hãy cố gắng thay đổi nó.”

Kurt Lewin, 1935



Từng bước một

Chuyên gia quản lý sự thay đổi John Kotter đã đưa ra tám bước để dẫn dắt một quá trình thay đổi thành công.

Ông nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thu hút nhân viên tham gia vào quá trình thay đổi ở tất cả các giai đoạn, chuẩn bị sẵn sàng cho họ trước khi thực hiện thay đổi.

1 Tạo sự cấp thiết

Nói về những gì đang xảy ra. Nếu cả nhóm đều hiểu rằng cần phải thay đổi ngay thì mọi việc sẽ diễn ra suôn sẻ.

2 Lập một liên minh mạnh mẽ

Thuyết phục các thành viên trong nhóm đón nhận sự thay đổi bằng cách là một nhà lãnh đạo mạnh mẽ với các đồng minh hiện hữu.

3 Tạo một tầm nhìn

Phát triển một tầm nhìn rõ ràng về sự thay đổi để nhóm có thể thấy tương lai sẽ khác hiện tại như thế nào.

4 Phổ biến tầm nhìn

Phổ biến tầm nhìn một cách mạnh mẽ và thường xuyên nhất có thể thông qua nhiều kênh truyền thông khác nhau.



MÔ HÌNH THAY ĐỔI CỦA LEWIN

Nhà tâm lý học Kurt Lewin đã phác thảo một mô hình thay đổi ba giai đoạn và mô hình này đã ảnh hưởng đến nhiều mô hình sau này. Ông nhấn mạnh rằng trước hết, người lao động phải nhận ra sự cần thiết của thay đổi. Sau đó, khi việc thay đổi được triển khai và tích hợp hoàn toàn thì cách làm mới sẽ được chấp nhận và trở thành chuẩn mực.



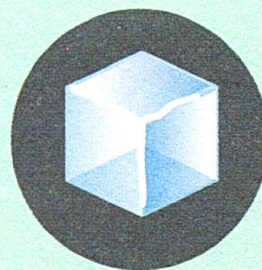
Phá băng

Xây dựng nhận thức cho nhân viên về việc tại sao thay đổi là cần thiết, tránh sự kháng cự từ phía họ.



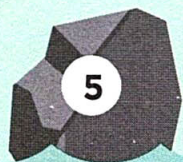
Thay đổi

Đặt ra các mục tiêu và trao đổi với nhóm, thu hút họ tham gia quá trình thay đổi.



Đóng băng lại

Đưa sự thay đổi đó vào văn hóa của nhóm và ăn mừng trạng thái mới.



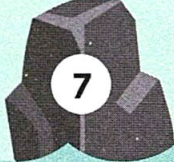
Trao quyền hành động

Bắt đầu xây dựng cấu trúc cho sự thay đổi, hỗ trợ những nhân viên còn lưỡng lự và khen thưởng những người ủng hộ.



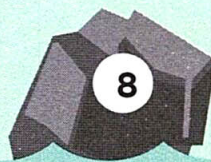
Tạo ra những thắng lợi nhanh chóng

Hãy hướng đến việc đạt được một loạt thắng lợi nhỏ trước mắt thay vì một mục tiêu lớn trong dài hạn. Thành công sẽ thúc đẩy tinh thần của nhóm.



Xây dựng dựa trên sự thay đổi

Luôn tìm cách cải thiện. Mỗi chiến thắng nhỏ là một cơ hội để xác định xem những gì đã diễn ra tốt đẹp và những gì chưa.



Kiên định với mục tiêu

Để thành công lâu dài, hãy lồng ghép tầm nhìn vào các giá trị hàng ngày của tổ chức và cổ súy tất cả nhân viên đón nhận nó.

LÝ THUYẾT CÚ HÍCH

Cuốn sách *Nudge Theory* (Lý thuyết cú hích) xuất bản năm 2008 của R. Thaler và C. Sunstein, giải thích về ý tưởng nên khuyến khích, hoặc “thúc đẩy” sự thay đổi, thay vì cố gắng áp đặt nó theo lối truyền thống. Con người ít khi kháng cự sự thay đổi khi họ có sự kiểm soát. Chính phủ Anh đã thành lập một đơn vị thúc đẩy giải quyết các vấn đề dịch vụ và chính sách. Chậm nộp thuế là vấn đề dai dẳng nhưng các quan chức đã phát hiện ra việc bổ sung vào thông báo nộp thuế một ghi chú rằng hầu hết mọi người đều nộp thuế đúng hạn – đã làm tăng đáng kể tỷ lệ nộp thuế.



Mô hình 7-S

Mô hình 7-S được coi là công cụ lập chiến lược rõ ràng. Nó giúp các nhà quản lý hiểu và đánh giá các yếu tố chính trong tổ chức của họ có ảnh hưởng đến khả năng thay đổi.

Các nhân tố phụ thuộc lẫn nhau

Mô hình 7-S được đưa ra trong cuốn sách *In Search of Excellence* (Kiếm tìm sự hoàn hảo, 1982) của Tom Peters và Robert Waterman thuộc công ty tư vấn quản lý McKinsey & Company. Trước đó, lý thuyết quản lý chỉ tập trung vào việc sử dụng các nguồn lực và cấu trúc doanh nghiệp. Tuy nhiên, khi các tổ chức lớn hơn và phức tạp hơn, sự phối hợp cũng bắt đầu được coi là yếu tố quan trọng không kém.

Mô hình 7-S đưa ra ý tưởng rằng có bảy khía cạnh trong một tổ chức cần được phối hợp đồng bộ để giúp tổ chức đạt được các mục tiêu. Các nhân tố này được chia thành các nhóm “cứng” và “mềm”. Các nhân tố cứng gồm chiến lược (strategy), cấu trúc (structure) và hệ thống (system), thường được gắn với sự quản lý và lãnh đạo,

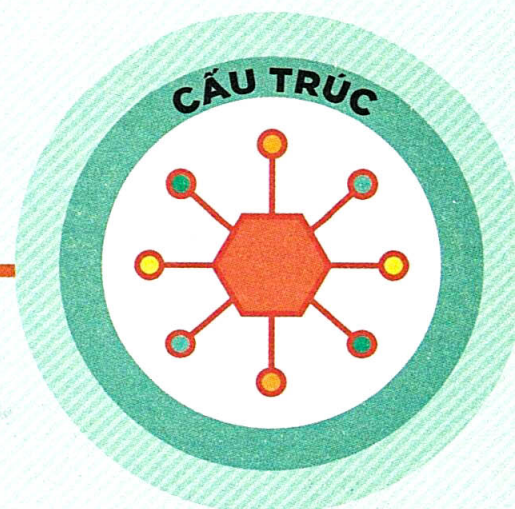
và có xu hướng liên quan đến các mục tiêu có thể đo lường được và các nhiệm vụ cụ thể. Các nhân tố mềm gồm đội ngũ nhân sự (staff), kỹ năng (skills), phong cách (style) và các giá trị chung (shared values). Những nhân tố này cũng quan trọng như các nhân tố cứng vì chúng tạo ra văn hóa tổ chức và môi trường cho phép các nhóm đạt được mục tiêu của mình.

Bảy nhân tố đều quan trọng như nhau và phụ thuộc lẫn nhau, vì vậy việc thay đổi một nhân tố phải được kết hợp với tất cả những nhân tố khác.

Sử dụng mô hình 7-S

Bước đầu tiên là phân tích các nhân tố để xem chúng phù hợp với nhau như thế nào; có rất nhiều danh mục trực tuyến với các câu hỏi về từng nhân tố để hỗ trợ quá trình này.

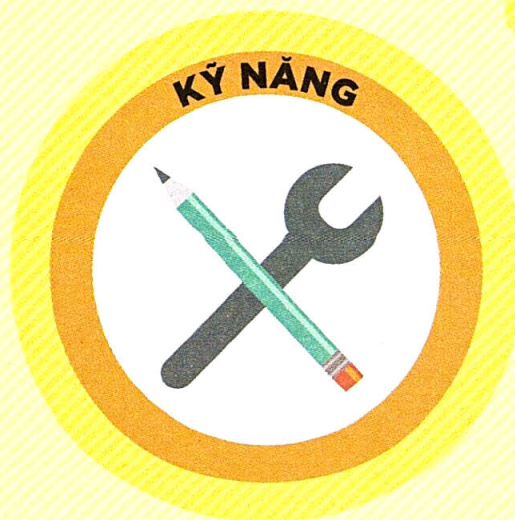
Tiếp theo, cần quyết định sự phối hợp nào của các nhân tố đó là lý tưởng cho tổ chức. Sau đó xác định và thực thi những cải tiến hoặc thay đổi cần thiết.



Cấu trúc phân cấp giúp xác định ai chịu trách nhiệm trước ai, và các tuyến liên lạc giữa họ.

✓ BẠN CẦN BIẾT

- › **Giá trị chung** là cốt lõi của mô hình 7-S. Chúng đặt ra câu hỏi đầu tiên về phân tích chiến lược: kế hoạch đó có phù hợp với các giá trị của tổ chức hay không?
- › **Mô hình 7-S** đặc biệt hữu ích trong những thời điểm thay đổi, chẳng hạn như trong quá trình sáp nhập, mua lại, tái tổ chức, hoặc đưa vào các hệ thống mới.



Năng lực của nhân viên, cả ở phương diện cá nhân và tập thể.



Tất cả thành viên của tổ chức, từ thực tập sinh đến CEO của tổ chức.



Lập kế hoạch thay đổi

Mô hình 7-S được sử dụng phổ biến nhất để xác định các vấn đề về hiệu suất và chỉ ra những khác biệt giữa hiện trạng và mục tiêu mong muốn. Điều này cho phép các nhà quản lý định rõ được những khu

vực có thể được cải thiện, dự đoán các tác động tiềm ẩn của bất kỳ thay đổi nào, triển khai các chiến lược mới và lập kế hoạch cho bất kỳ gián đoạn nào. Mô hình này đặc biệt hữu ích trong các giai đoạn sáp nhập, khi các vấn đề về mục đích và giá trị được đặt lên hàng đầu.

ĐIỀU CHỈNH MÔ HÌNH

Mô hình 7-S bị chỉ trích vì chỉ tập trung vào các hoạt động nội bộ mà ít chú ý đến các hoạt động quan trọng bên ngoài tổ chức. Để cân bằng điều đó, có thể thêm vào hai nhân tố "S" khác: các bên liên quan (stakeholders) và bối cảnh (setting). Ngày nay, với những lo ngại ngày càng tăng về môi trường toàn cầu, một nhân tố "S" khác cũng đang được bổ sung, đó là sự bền vững (sustainability).

CÁC NHÂN TỐ CỨNG

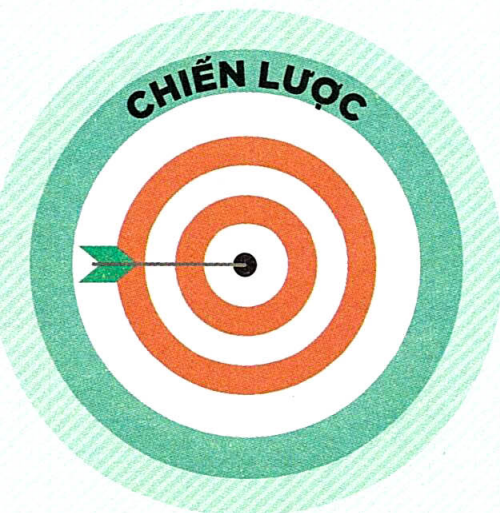
Đây là những nhân tố từ trước đến nay vẫn được gắn liền với việc điều hành một tổ chức. Việc xác định những nhân tố này cũng như ảnh hưởng của chúng khá dễ dàng so với các nhân tố mềm.

CÁC NHÂN TỐ MỀM

Những nhân tố này định hình nên văn hóa của tổ chức chứ không phải là những nhiệm vụ hằng ngày. Chúng thiết lập mục đích và trọng tâm của tổ chức và con người của tổ chức đó.

“Một công ty sẽ không thể vận hành nếu nhân sự của nó không vận hành cùng.”

Ping Fu, phó chủ tịch Công ty 3D Systems Mỹ, 2016



Kế hoạch tổng thể để đạt được mục đích và giành được lợi thế cạnh tranh.



Tất cả các hoạt động và quy trình mà đội ngũ nhân sự sử dụng để thực hiện công việc của họ.



Cách nhà quản lý tương tác với nhóm của mình.



Sứ mệnh và các giá trị cốt lõi của tổ chức. Những giá trị này đặt ra tầm nhìn và tiêu chuẩn đạo đức cho toàn thể người lao động.



Dữ liệu và thông tin

Để đưa ra các quyết định hiệu quả và kịp thời, trước hết, nhà quản lý phải thường xuyên xử lý dữ liệu để tìm ra thông tin mình cần. Trong thời đại dữ liệu thu thập cực hạn, điều này đòi hỏi phải có một chiến lược quản lý dữ liệu hiện đại.

Quản lý hiệu quả

Các quyết định của nhà quản lý phải được dựa trên sự kiện thực tế, vì vậy họ cần dễ dàng truy cập dữ liệu chính xác, có liên quan về bất kỳ vấn đề cụ thể nào, đồng thời phân tích và gạn lọc thông tin mà họ cần theo cách đáng tin cậy. Ngày nay, điều này có thể là một thách thức thực sự vì các công ty thường nắm giữ một khối lượng lớn dữ liệu liên quan đến khách hàng, giao dịch tài chính, chiến dịch marketing, yêu cầu dịch

vụ, vân vân. Lượng dữ liệu phong phú như vậy có thể giúp các doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn và nắm bắt các cơ hội kinh doanh mới. Tuy nhiên, để làm được như vậy, phải có một chiến lược quản lý dữ liệu thích hợp. Các mô hình tốt nhất cho phép dễ dàng tiếp cận dữ liệu cần thiết của công ty và sàng lọc thông tin qua email và các luồng truyền thông xã hội để có những dữ kiện, số liệu hoặc hình ảnh (dữ liệu thô) có thể sử dụng được cho tổ chức.

Thu thập dữ liệu

Các dữ liệu bên trong và bên ngoài có thể được nhân viên nhập vào hệ thống hoặc được thu thập dưới dạng điện tử từ nhiều nguồn khác nhau.

Tiếp nhận dữ liệu

Các nhà phân tích dữ liệu, với sự hỗ trợ của các thuật toán máy tính (một loại trí tuệ nhân tạo) giúp sàng lọc và lưu trữ các dữ liệu đầu vào trong các khu vực phù hợp. Hệ thống liên kết tất cả các loại dữ liệu là hệ thống hữu ích nhất vì nó cho phép so sánh các bộ dữ liệu khác nhau với nhau.

Xử lý dữ liệu

Những nhà quản lý phải xử lý dữ liệu về các lĩnh vực khác nhau để đưa ra quyết định, cần dữ liệu chính xác, cập nhật và có liên quan, đồng thời quá trình truy xuất phải nhanh chóng và hiệu quả. Những hệ thống quản lý dữ liệu được tích hợp đầy đủ khiến quá trình này trở nên dễ dàng hơn, chẳng hạn chúng cho phép nhà quản lý kiểm tra được nguồn của bộ dữ liệu thống kê hoặc so sánh những dữ liệu tương tự với nhau.

101001101001
110010110010
011010011010
011100011100
010010010010
100110100110
010101010101
111111111111



DỮ LIỆU, THÔNG TIN, KIẾN THỨC VÀ HIỂU BIẾT

Thường được minh họa như một kim tự tháp, “Mô hình DIKW” (Data-Information-Knowledge-Wisdom) mô tả việc thông tin bắt nguồn từ dữ liệu, kiến thức bắt nguồn từ thông tin và hiểu biết bắt nguồn từ kiến thức. Quá trình phân tích và hiểu dữ liệu một cách tuyến tính này giúp nhà quản lý đưa ra các quyết định đúng đắn. Dữ liệu được tạo thành từ một hỗn hợp các sự kiện, biểu tượng, các phép đo lường, con số hoặc hình ảnh. Không có bối cảnh thì dữ liệu sẽ vô nghĩa: dữ liệu cần được tổ chức, diễn giải và xác minh bởi con người hoặc máy tính

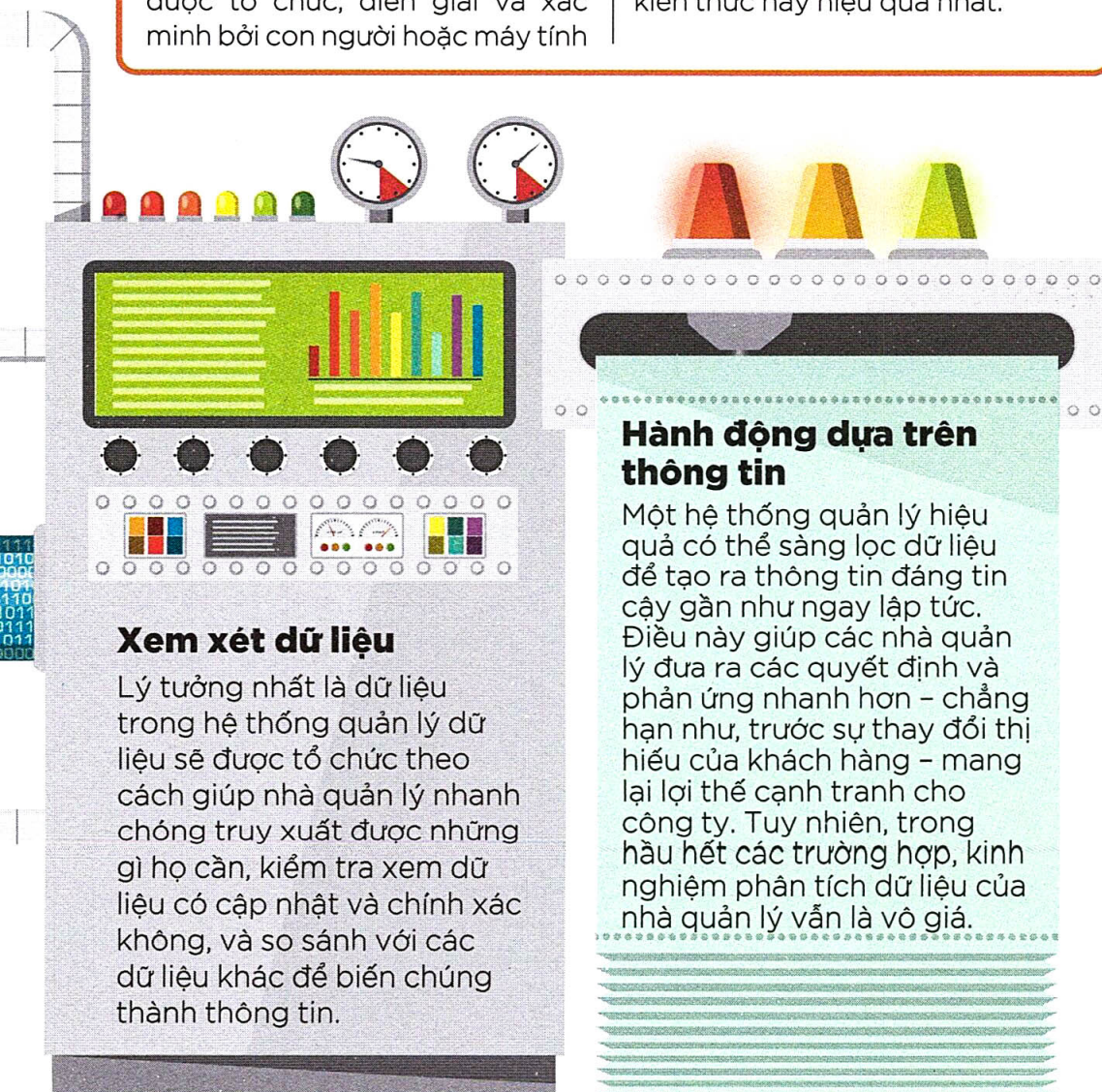
để trở nên có ý nghĩa – tức là trở thành thông tin. Các quyết định quản lý lớn, như có nên sa thải nhân viên không, đều dựa trên những thông tin chất lọc được từ các dữ liệu liên quan.

Tuy nhiên, việc ra quyết định đúng đắn cũng cần có kiến thức, và kiến thức này được đúc rút sau khi thông tin được tiếp nhận và hiểu đúng. Kiến thức giúp nhà quản lý thấy được các kiểu mẫu thông tin và đưa ra dự đoán. Sau đó, sự uyên thâm của chính các nhà quản lý cho phép họ sử dụng kiến thức này hiệu quả nhất.



BẠN CẦN BIẾT

- › **Quản lý dữ liệu doanh nghiệp (EDM)** liên quan đến việc xác định, tích hợp, truy xuất và quản lý dữ liệu.
- › **Quy định về bảo vệ dữ liệu chung (GDPR)** là luật ở châu Âu điều chỉnh việc sử dụng bất kỳ dữ liệu nào mà từ đó có thể xác định được danh tính một người.
- › **Dữ liệu có cấu trúc**, chẳng hạn tên hoặc ngày tháng, được phân loại dễ dàng; những dữ liệu phi cấu trúc, như thư điện tử, thì khó phân tích hơn.



Xem xét dữ liệu

Lý tưởng nhất là dữ liệu trong hệ thống quản lý dữ liệu sẽ được tổ chức theo cách giúp nhà quản lý nhanh chóng truy xuất được những gì họ cần, kiểm tra xem dữ liệu có cập nhật và chính xác không, và so sánh với các dữ liệu khác để biến chúng thành thông tin.

Hành động dựa trên thông tin

Một hệ thống quản lý hiệu quả có thể sàng lọc dữ liệu để tạo ra thông tin đáng tin cậy gần như ngay lập tức. Điều này giúp các nhà quản lý đưa ra các quyết định và phản ứng nhanh hơn – chẳng hạn như, trước sự thay đổi thị hiếu của khách hàng – mang lại lợi thế cạnh tranh cho công ty. Tuy nhiên, trong hầu hết các trường hợp, kinh nghiệm phân tích dữ liệu của nhà quản lý vẫn là vô giá.

1,7

là số megabyte dữ liệu ước tính mà mỗi người tạo ra mỗi giây

Data Never Sleeps 6.0, Domo, 2017



Ra quyết định

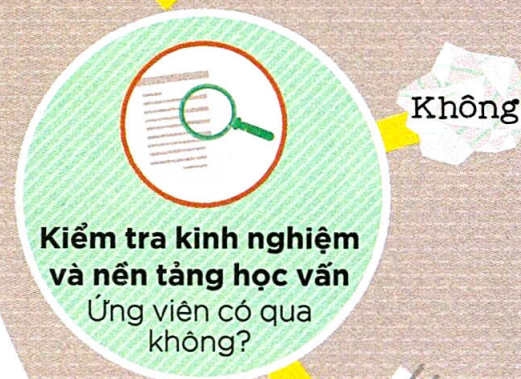
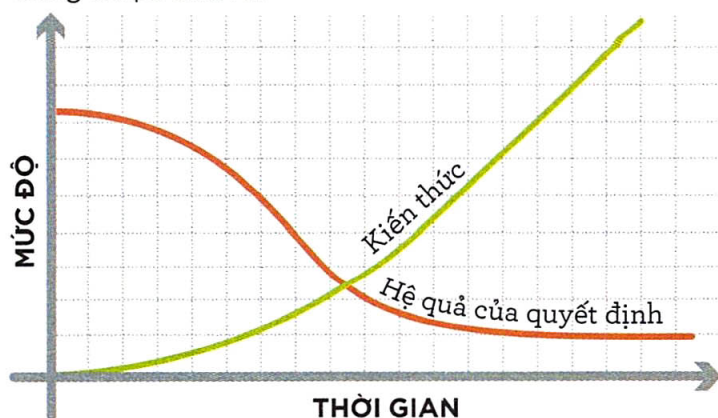
Khả năng đưa ra các quyết định hài hòa, ngay cả khi thiếu thông tin, là không thể thiếu đối với một nhà quản lý. Việc đưa ra quyết định rõ ràng truyền niềm tin cho nhóm và bảo đảm tiến độ đạt được mục tiêu.

Phân tích hay trực giác?

Ra quyết định liên quan đến việc xác định mục tiêu cần đạt được, thu thập thông tin cần thiết, đánh giá các giải pháp khả thi và sau đó đưa ra lựa chọn chắc chắn. Để hỗ trợ việc ra quyết định hiệu quả, nhà quản lý cần các kỹ năng bổ trợ như phân tích hợp lý và trực giác. Phân tích từng bước có thể hữu ích khi có nhiều thời gian và cần phải có một quyết định cẩn trọng hơn. Tuy nhiên, tốc độ kinh doanh tại nhiều tổ chức thường đòi hỏi nhà quản lý phải nhanh chóng đưa ra quyết định với thông tin hạn chế; trong những tình huống như vậy, trực giác có thể có giá trị. Mỗi nhà quản lý có một phong cách ra quyết định riêng. Một số người tập trung vào chi tiết và phân tích; những người khác cho rằng điều đó có thể làm sai lệch quyết định, vì vậy họ dựa vào trực giác đã được mài giũa bằng kinh nghiệm của bản thân. Các nhà quản lý giỏi nhất tạo ra phong cách riêng và luôn đưa ra nhiều lựa chọn thay thế.

RA QUYẾT ĐỊNH NHANH

Theo hai lý thuyết gia về tổ chức người Đan Mạch, Kristian Kreiner và Søren Christensen, các nhà quản lý nên đưa ra quyết định nhanh chóng, ngay cả khi chỉ có thông tin tối thiểu. Mô hình của họ cho thấy hậu quả từ quyết định của nhà quản lý tương quan nghịch với mức độ kiến thức sẵn có: hiểu biết càng ít, hậu quả càng lớn và ngược lại. Mặc dù ban đầu nhà quản lý có thể muốn biết thêm nhiều thông tin về một vấn đề, nhưng càng về sau, thông tin thu thập được càng có ít tác động đến quyết định cuối cùng được đưa ra.



Vạch ra một quyết định

Khi đưa ra một quyết định phức tạp, trước tiên, nhà quản lý cần đánh giá tất cả hậu quả tiềm ẩn – cả hậu quả dự kiến lẫn ngoài dự kiến. Một cách để làm điều này là lập biểu đồ hoặc sơ đồ “có/không”. Nhà quản lý có thể sử dụng biểu đồ này để sắp xếp suy nghĩ của mình và giải thích quyết định của họ cho những người bị ảnh hưởng bởi quyết định đó.



“Hãy kiên định thực hiện các quyết định của mình nhưng linh hoạt trong cách tiếp cận.”

Tony Robbins, huấn luyện viên cuộc sống, 2012



BẢY BƯỚC THIẾT YẾU

Có bảy bước chính giúp nhà quản lý đưa ra các quyết định rõ ràng, hiệu quả:

1. Xác định quyết định cần được đưa ra là gì. Xác định vấn đề chính và kết quả mong muốn.

2. Thu thập thông tin liên quan. Tìm kiếm lời khuyên từ những người có kiến thức và hiểu biết về vấn đề cần quyết định.

3. Xác định tất cả các phương án khả thi. Lập danh sách gồm ít nhất bốn phương án để đưa ra một loạt giải pháp khả thi.

4. Đánh giá từng phương án. Xác định các ưu và nhược điểm; đánh giá từng phương án về tính khả thi và kỳ vọng.

5. Lựa chọn phương án thích hợp hoặc kết hợp các phương án có nhiều khả năng thành công nhất và mức độ rủi ro có thể chấp nhận được.

6. Hành động, xác định những nguồn lực cần thiết – bao gồm cả đội ngũ nhân viên – và lập kế hoạch để triển khai quyết định.

7. Rà soát quyết định thường xuyên để bảo đảm quyết định đó vẫn là một kế hoạch hành động hiệu quả nhất.



Phân tích miền động lực

Một tổ chức thành công là tổ chức không ngừng phát triển. Phân tích miền động lực là một công cụ để quản lý sự thay đổi. Nó giúp nhà quản lý xác định được những lực thúc đẩy sự thay đổi cũng như những lực kìm hãm sự thay đổi đó.

Lực thúc đẩy

Các nguyên tắc của phép phân tích miền động lực được hình thành vào những năm 1940 bởi nhà tâm lý học xã hội Kurt Lewin, ông miêu tả các nguyên tắc này trong cuốn *Field Theory in Social Science* (Lý thuyết trường trong Khoa học xã hội, 1951). Cơ sở cho ý tưởng của Lewin là trong mọi tổ chức đều có những lực thúc đẩy sự thay đổi và những lực

kìm hãm sự thay đổi. Khi nào có sự cân bằng giữa các lực thúc đẩy và lực kìm hãm thì khi đó có sự ổn định và ít thay đổi, nhưng khi lực thúc đẩy (động lực) cao hơn lực kìm hãm thì thay đổi có thể xảy ra. Để sự thay đổi diễn ra, tổng các lực thúc đẩy cần tăng lên hoặc tổng các lực kìm hãm phải được giảm đi.

Cả hai loại lực này có thể là nội lực hoặc ngoại lực. Các ngoại lực thúc đẩy có thể bao gồm nhu cầu gia tăng của khách hàng hoặc sự xuất hiện của công nghệ mới; nội lực

Nâng cấp thiết bị y tế

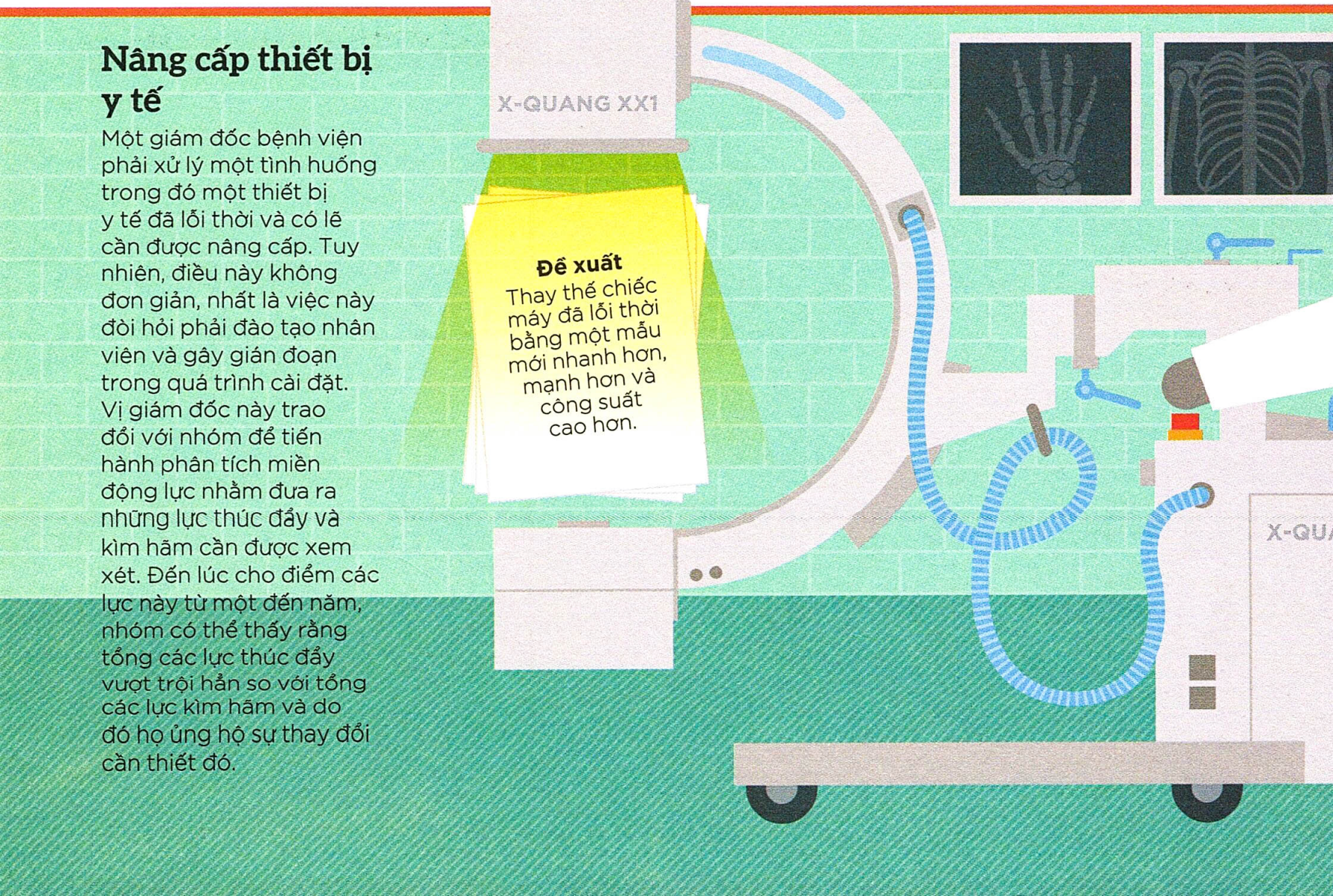
Một giám đốc bệnh viện phải xử lý một tình huống trong đó một thiết bị y tế đã lỗi thời và có lẽ cần được nâng cấp. Tuy nhiên, điều này không đơn giản, nhất là việc này đòi hỏi phải đào tạo nhân viên và gây gián đoạn trong quá trình cài đặt. Vị giám đốc này trao đổi với nhóm để tiến hành phân tích miền động lực nhằm đưa ra những lực thúc đẩy và kìm hãm cần được xem xét. Đến lúc cho điểm các lực này từ một đến năm, nhóm có thể thấy rằng tổng các lực thúc đẩy vượt trội hẳn so với tổng các lực kìm hãm và do đó họ ủng hộ sự thay đổi cần thiết đó.

X-QUANG XXI

Đề xuất

Thay thế chiếc máy đã lỗi thời bằng một mẫu mới nhanh hơn, mạnh hơn và công suất cao hơn.

X-QUA





thúc đẩy có thể bao gồm nhu cầu tăng lợi nhuận của tổ chức, nâng cấp thiết bị hoặc thay đổi nhân sự.

Các ngoại lực kim hãm có thể bao gồm những khó khăn trên thị trường hoặc quy định nghiêm ngặt của pháp luật; nội lực kim hãm có thể là các yếu tố như chi phí gia tăng và gián đoạn quy trình làm việc.

Quản lý sự thay đổi

Sự kháng cự của người lao động đối với sự thay đổi có thể là một trong những kim chế nội bộ chủ yếu. Nhà quản lý có thể giảm thiểu sự kháng cự này bằng cách thảo luận trước với nhóm về bất kỳ thay đổi nào.

Việc lập sơ đồ phân tích miền động lực cùng với nhóm của mình có thể mang lại một tổng quan tốt. Nhà quản lý xác định mục tiêu cụ thể của sự thay đổi mà họ muốn thấy. Nhóm sẽ xác định cả lực thúc đẩy và lực kim hãm sự thay đổi đó. Họ đánh giá và cho điểm từng lực – từ một (yếu) đến năm (mạnh) – và tìm ra tổng lực thúc đẩy và tổng lực kim hãm. Nhóm cũng xác định trong số những lực này, lực nào có thể chịu tác động hoặc có thể thích ứng với thay đổi. Sau đó, nhà quản lý, có thể cùng nhóm, phát triển một chiến lược tăng cường các lực thúc đẩy và làm suy yếu các lực kim hãm.

Cuối cùng, nhà quản lý sẽ xác định thứ tự ưu tiên cho các bước hành động, xác định những nguồn lực cần thiết để thực hiện chúng.

Lợi ích của phân tích miền động lực là cho phép nhà quản lý và nhóm có thời gian thảo luận sâu về những vấn đề liên quan, đưa ra các mối lo ngại và đề xuất những giải pháp để đạt được sự đồng thuận. Cạm bẫy tiềm ẩn là sự chủ quan trong tính điểm, sự phân chia bè phái giữa những người ủng hộ và chống lại sự thay đổi, và một bức tranh thiếu hoàn chỉnh nếu không có sự tham gia của tất cả các thành viên trong nhóm.

CÁC LỰC THÚC ĐẨY

- > Tăng hy vọng cho người bệnh: 4
- > Đạt được nhiều mục tiêu hơn về hiệu quả cần thiết: 5
- > Số lần hỏng hóc thiết bị gần đây: 5
- > Cần giảm thời gian chờ đợi: 5

Tổng: 19

CÁC LỰC KÌM HẸM

- > Cần đào tạo nhân viên sử dụng thiết bị: 3
- > Gián đoạn sử dụng trong thời gian lắp đặt: 2
- > Chi phí mua thiết bị dự kiến: 4
- > Nguy cơ lỗi thời do những cải tiến nhanh chóng về công nghệ: 4

Tổng 13

“Không có gì thực tế hơn một lý thuyết hay.”

Kurt Lewin, nhà tâm lý học



Phân tích SWOT

Phân tích SWOT là một công cụ đơn giản nhưng hiệu quả mà nhà quản lý có thể sử dụng để xác định các yếu tố bên trong và bên ngoài, có khả năng ảnh hưởng đến hiệu suất của tổ chức trong mọi lĩnh vực hoạt động của nó.

Khảo sát bối cảnh chung

Được phát triển bởi nhà tư vấn quản trị người Mỹ Albert S. Humphrey vào năm 1966 bằng cách sử dụng dữ liệu từ các công ty trong danh sách Fortune 500, phân tích SWOT là một công cụ có hệ thống, sáng tạo để các nhà quản lý xem xét Điểm mạnh (Strength), Điểm yếu (Weakness), Cơ hội (Opportunity) và Thách thức (Threat) mà một tổ chức có thể phải đối mặt. Nó có thể được sử dụng cho các hoạt động kinh doanh hàng ngày, dự án thực hiện một lần hoặc phát triển chiến lược kinh doanh mới. Công cụ này cũng có thể được sử dụng để khảo sát các cơ hội thị trường dài hạn hoặc để thu hút nhân sự tham gia xây dựng chiến lược của tổ chức.

Một nhà quản lý sử dụng công cụ phân tích SWOT sẽ bắt đầu bằng việc xác định các điểm mạnh và điểm

yếu trong nội bộ tổ chức. Đây là những yếu tố nằm trong tầm kiểm soát của nhà quản lý hoặc tổ chức, và do đó có thể bao gồm đội ngũ nhân viên, danh mục sản phẩm, trình độ marketing, năng lực sản xuất và cơ cấu tổ chức. Tiếp theo, nhà quản lý đánh giá các cơ hội và thách thức từ bên ngoài. Đây là những yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát của tổ chức, do đó có thể bao gồm việc thay đổi thói quen của khách hàng, tính bền vững về mặt môi trường, triển vọng kinh tế hoặc các tiến bộ công nghệ – bao gồm cả marketing trên mạng xã hội và các công cụ bán hàng qua internet.

Đặt ra những mục tiêu kinh doanh rõ ràng, chẳng hạn các mục tiêu tài chính hoặc vận hành, cũng là trọng tâm của phân tích SWOT. Khi nhà quản lý xác định được các yếu tố bên trong và bên ngoài, họ có thể đánh giá được tác động tích cực hoặc tiêu cực của chúng đối với việc đạt được mục tiêu kinh doanh.

PHÂN TÍCH PEST

Phân tích PEST, được cho là do giáo sư trường Đại học Harvard, Francis Aguilar khởi xướng, là từ viết tắt của: Chính trị (Political), Kinh tế (Economic), Xã hội (Sociological) và Công nghệ (Technological). Cụm từ viết tắt này, xuất hiện dưới nhiều dạng (xem trang 72-73), có thể giúp các nhà quản lý xác định được những yếu tố bên ngoài nào có thể ảnh hưởng đến tổ chức. Phân tích PEST nên được tiến hành trước khi thực hiện phân tích SWOT.

Đánh giá

Phân tích SWOT rất hữu ích khi cần đưa ra các quyết định quan trọng, như mở rộng hoạt động kinh doanh. Freda Flour quản lý một tiệm bánh ở phía bắc của thị trấn, chuyên về bánh mì thủ công và các loại bánh không chứa gluten. Tiệm bánh rất thành công và có một cơ sở khách hàng trung thành. Freda muốn mở chi nhánh thứ hai ở phía nam thị trấn nhưng biết ở đó đã có một tiệm bánh lâu đời. Cô thực hiện phân tích SWOT để đánh giá những cơ hội và rủi ro tiềm ẩn.



“Công việc của nhà quản lý không phải là ngăn ngừa rủi ro mà là khiến việc đón nhận rủi ro trở nên an toàn.”

Ed Catmull, đồng sáng lập Pixar Animation Studios, 2014



CHIẾN LƯỢC SWOT CHI TIẾT

Phân tích SWOT hiệu quả nhất khi đặt ra các câu hỏi mở. Ví dụ, nhà quản lý có thể hỏi:

- › **Điểm mạnh:** Khách hàng thích điều gì ở sản phẩm của chúng ta? Chúng ta làm tốt hơn các công ty khác trong khu vực ở những khía cạnh nào?
- › **Điểm yếu:** Chúng ta có thể cải thiện điều gì? Tại sao khách hàng không thích sản phẩm của chúng ta/không mua sản phẩm của chúng ta?
- › **Cơ hội:** Chúng ta có thể khai thác những thay đổi trong xu hướng hay các điểm yếu nào của các đối thủ cạnh tranh?
- › **Thách thức:** Đối thủ cạnh tranh có thể làm gì gây ảnh hưởng đến chúng ta? Những xu hướng mua sắm/xã hội nào có thể thách thức chúng ta?

LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

Sau khi giải quyết từng vấn đề được phát hiện ra nhờ phân tích SWOT, Freda lập kế hoạch như sau:

- › **Điểm mạnh:** Phát triển mối quan hệ bền chặt với khách hàng tại cửa hàng mới để nhân rộng cơ sở khách hàng trung thành hiện tại
- › **Điểm yếu:** Tuyển và đào tạo chuyên gia nướng bánh cho cửa hàng mới
- › **Cơ hội:** Phục vụ sở thích ăn uống lành mạnh ngày càng tăng bằng cách tìm nguồn nguyên liệu sạch
- › **Thách thức:** Tìm nguyên liệu rẻ hơn hoặc cắt giảm lợi nhuận



Phân tích đường tới hạn

Phân tích đường tới hạn là một công cụ quản lý dự án để lập kế hoạch cho các hoạt động. Sắp xếp thứ tự ưu tiên và tính toán các nhiệm vụ theo một lộ trình giúp đưa ra cái nhìn tổng quan rõ ràng về toàn bộ dự án, và cho phép lên kế hoạch sử dụng và tối ưu hóa các nguồn lực.

Tối ưu hóa dự án

Phân tích đường tới hạn cho phép nhà quản lý lên lịch cho những nhiệm vụ yêu cầu để hoàn thành dự án theo đúng trình tự và hiệu quả nhất về mặt thời gian. Nó cũng giúp tránh tình trạng xung đột giữa các ưu tiên và nút thắt cổ chai. Bước đầu tiên là xác định những nhiệm vụ "tới hạn" (critical) có ảnh hưởng đến những nhiệm vụ khác, và lập sơ đồ thực hiện chúng theo một thứ tự chính xác – tạo ra "đường tới hạn" (critical path). Sau đó, nhà quản lý cần ước tính thời gian cần thiết để hoàn thành từng nhiệm vụ, tổng thời gian cho tất cả nhiệm vụ sẽ là tổng thời gian cần thiết để hoàn thành dự án. Những nhiệm vụ không tới hạn hay "linh hoạt", cũng cần được vẽ song song với đường chính ở các giai đoạn thích hợp trong dự án và được hoàn thành trong khung thời gian tổng thể.

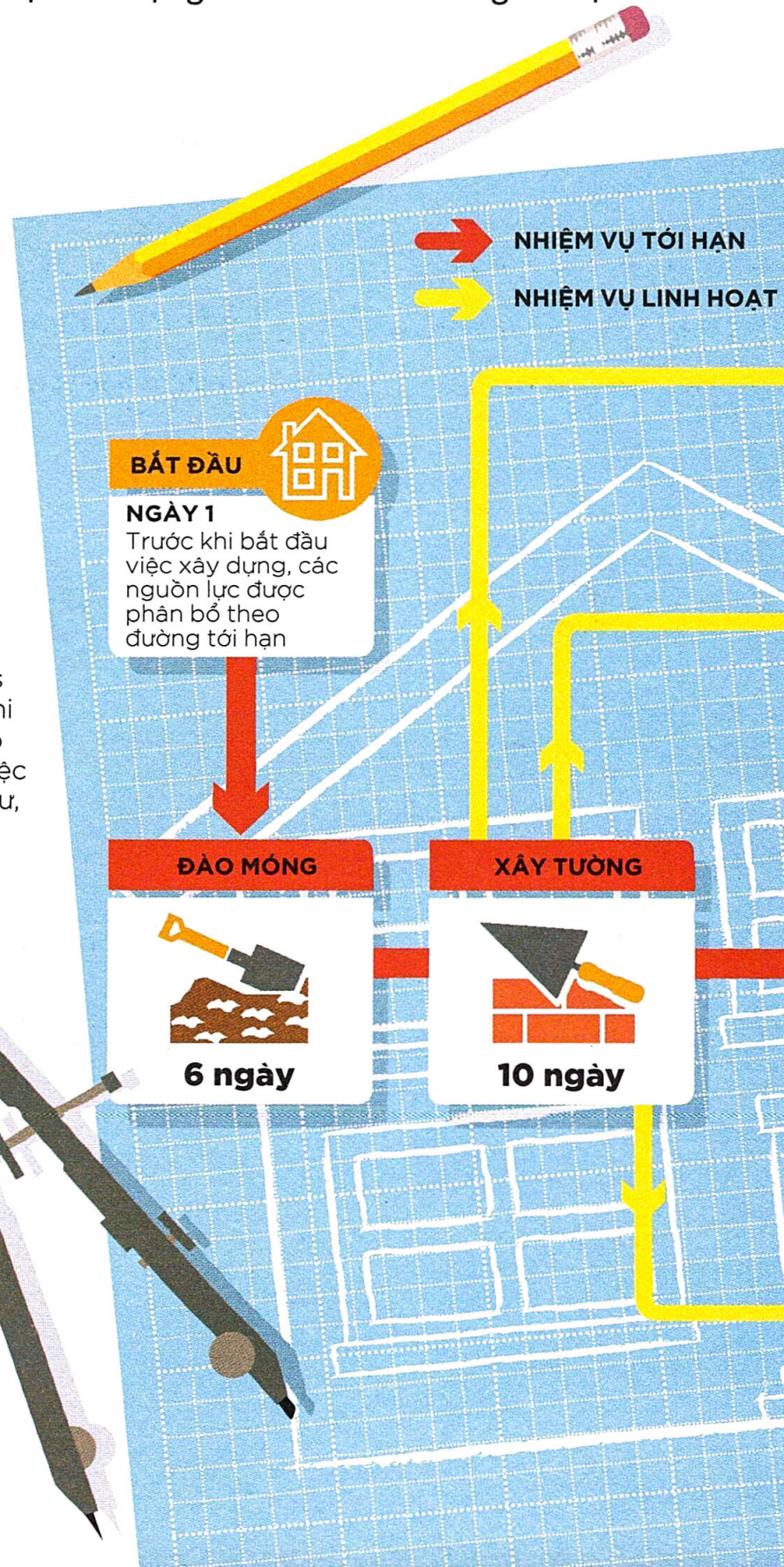
Xây nhà

Phân tích đường tới hạn là một thuật ngữ được James Kelly và Morgan Walker đưa ra vào năm 1956 trong khi phát triển Dự án Manhattan. Mô hình này lý tưởng cho việc lập kế hoạch các dự án phức tạp liên quan đến việc lập lịch trình chính xác về các nguồn nhân lực và vật tư, chẳng hạn như xây dựng một ngôi nhà.

Sơ đồ giản lược trình bày ở đây nêu bật 11 hoạt động chính trên đường tới hạn của 34 ngày – thời gian tối đa để hoàn thành dự án này. Việc xác định các yếu tố phụ thuộc – những hoạt động phụ thuộc vào các nhiệm vụ khác – quyết định việc lên lịch trình và cho thấy khi nào sự chậm trễ trong một hoạt động đơn lẻ có nguy cơ khiến toàn bộ dự án bị trì hoãn.

✓ BẠN CẦN BIẾT

- **Đẩy nhanh tiến độ** là quá trình thực hiện song song nhiều hoạt động linh hoạt để giảm tổng thời gian thực hiện dự án.
- **Thực hiện cấp tốc** là khi dồn nguồn lực bổ sung để hoàn thành một nhiệm vụ nhanh hơn.



“Làm thế nào một dự án có thể bị chậm một năm? Mỗi lần chậm một ngày.”

Frederick Brooks, nhà khoa học máy tính người Mỹ, 1975

ƯU ĐIỂM VÀ NHƯỢC ĐIỂM

- › **Ưu** Cho phép đánh giá chi tiết các yêu cầu của từng hoạt động
- › **Ưu** Cho phép phân bổ tối ưu các nguồn lực
- › **Ưu** Có thể giảm rủi ro và chi phí
- › **Nhược** Mọi thứ chỉ mang tính giả định và ước tính
- › **Nhược** Không bảo đảm thành công - từng nhiệm vụ vẫn cần được quản lý hiệu quả
- › **Nhược** Việc xác định khoảng thời gian trống vẫn không giúp các nguồn lực sẵn sàng





Giải quyết vấn đề

Giải quyết các vấn đề xảy ra trong tổ chức là một phần quyền hạn của nhà quản lý. Mục tiêu là tìm hiểu xem sai hỏng là gì và đưa ra các giải pháp giúp ngăn chặn điều đó tái diễn.

Cơ hội học hỏi

Mặc dù mục tiêu chính của việc quản lý là ngăn ngừa những rắc rối, nhưng việc phát hiện, phân tích và xử lý chúng một cách hiệu quả khi rắc rối xảy ra cũng quan trọng không kém (xem trang 110-111). Vô số vấn đề khác nhau từ ngừng cung cấp nguyên liệu thô đến cảnh báo an ninh, khiếu nại về quấy rối đều đòi hỏi phải có các giải pháp và biện pháp khả thi để ngăn ngừa chúng tái diễn.

Khi được giải quyết đúng cách, các vấn đề có thể trở thành cơ hội để học hỏi và cải thiện. Nhà quản lý khôn khéo sẽ phát triển khả năng tư duy có hệ thống về vấn đề. Họ phải đánh giá mức độ ưu tiên của vấn đề, tìm hiểu các sự kiện thực tế, xác định căn nguyên và tìm giải pháp tốt nhất. Làm chủ được quy trình này, một quy trình có thể được áp dụng cho hầu hết vấn đề, sẽ giúp tránh được những rắc rối sau này. Những nhà quản lý có thể giải quyết vấn đề hiệu quả chính là chìa khóa đưa tới thành công cho tổ chức.



BẠN CẦN BIẾT

- › **Lắng nghe tích cực** là một kỹ năng giải quyết vấn đề tối cần thiết. Nó có nghĩa là tập trung hoàn toàn vào điều được nói ra, chứ không phải là nghe một cách thụ động.
- › **Động não tập thể** là kỹ thuật vận dụng trí tuệ tập thể để tạo ra các ý tưởng. Hoạt động này có thể mang lại hiệu quả cao trong tìm kiếm giải pháp.
- › **Tập trung chữa cháy** là điều mà nhà quản lý cần tránh vì rất dễ sa lầy vào rắc rối mà bỏ bê các nhiệm vụ thường ngày.

Kế hoạch hành động

Các vấn đề mà nhà quản lý có thể phải đối mặt rất đa dạng từ những vấn đề nhỏ nhất đến những cuộc khủng hoảng trên diện rộng. Nhiệm vụ giải quyết vấn đề đòi hỏi nhà quản lý phải có khả năng sàng lọc thông tin thực tế, đặt đúng câu hỏi, để chẩn đoán chính xác vấn đề. Phương pháp tiếp cận từng-bước-một trình bày ở đây được thiết kế để đạt đến một giải pháp có thể được tất cả mọi người chấp nhận, thông qua phân tích và thảo luận. Việc đạt được mục tiêu đó một cách nhất quán khi các vấn đề phát sinh sẽ khiến các nhóm trở nên mạnh mẽ hơn và đóng góp vào sự khỏe mạnh của tổ chức.



3

Đưa ra giải pháp

Nhà quản lý chỉ bắt đầu tìm cách giải quyết vấn đề khi đã hiểu rõ vấn đề thực sự là gì. Ví dụ:

- › **Đề nghị những người khác tham gia** để nhìn nhận đa chiều.
- › **Chia nhỏ** vấn đề lớn thành những vấn đề nhỏ để xử lý.
- › **Sử dụng tư duy ngoại biên** để tìm ra một giải pháp gián tiếp và sáng tạo.

1

Hiểu vấn đề

Xác định vấn đề và thứ tự ưu tiên giải quyết:

- › **Xác định** bản chất của vấn đề và mức độ nghiêm trọng của nó – liệu có để lại hậu quả đáng kể nào không nếu vấn đề không được giải quyết.
- › **Đánh giá** mức độ khẩn cấp của vấn đề và liệu việc chờ đợi có khiến vấn đề tệ hơn không.
- › **Cân nhắc** xem có thể làm gì và liệu một giải pháp tạm thời có thể ngăn vấn đề xấu đi không.





“Khó khăn chỉ là cơ hội trong lớp áo ngụy trang.”

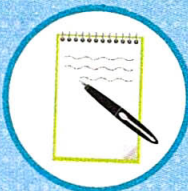
Henry Kaiser, nhà công nghiệp người Mỹ, 1967



2 Xác định tất cả các yếu tố

Hãy xem xét vấn đề từ nhiều khía cạnh:

- › **Dành thời gian** và lắng nghe tất cả các bên có liên quan.
- › **Xác định** căn nguyên vấn đề (xem trang 110-111), tìm cách giải quyết vấn đề chứ không phải xử lý các triệu chứng của nó.
- › **Tránh các giả định** và thiết lập các dữ kiện.
- › **Hỏi đúng câu hỏi** (xem khung phía dưới).



4 Hành động theo kế hoạch

Giải quyết vấn đề, tuân theo các bước sau:

- › **Chọn** giải pháp tốt nhất.
- › **Viết** giải pháp đó ra, tóm tắt lại bất kỳ khuyến nghị nào.
- › **Trao đổi** và thực hiện giải pháp đó cùng tất cả những người có liên quan.
- › **Tìm** cách ngăn chặn vấn đề tái diễn, nếu có thể.

ĐẶT ĐÚNG CÂU HỎI

Giải quyết vấn đề hiệu quả liên quan đến những câu hỏi phù hợp và ngừng phán xét. Những câu hỏi hay nhất là những câu hỏi mở và bắt đầu bằng những từ mà Rudyard Kipling gọi là “sáu nô bộc trung thành”: ai, cái gì, khi nào, ở đâu, tại sao và như thế nào. Tập trung và mở rộng ba trong số những câu hỏi này sẽ giúp tránh được sự chung chung và thiết lập các dữ kiện thực tế chính xác.



AI?



CÁI GÌ?



KHI NÀO?



Ở ĐÂU?



TẠI SAO?



NHƯ THẾ NÀO?



Xác định nguyên nhân

Giải quyết vấn đề là một phần quan trọng trong vai trò của nhà quản lý, nhưng không phải vấn đề nào cũng có giải pháp rõ ràng. Để hiểu – và hy vọng là giải quyết được – một vấn đề, trước tiên nhà quản lý phải xác định và phân tích được tất cả những nguyên nhân khả dĩ dẫn tới vấn đề đó.

Đào xới căn nguyên

Được phát triển bởi lý thuyết gia về tổ chức người Nhật Bản, Kaoru Ishikawa vào những năm 1960, Phân tích Nguyên nhân và Kết quả cho phép các nhà quản lý xác định được vấn đề một cách rõ ràng, giải quyết chúng, sau đó đảm bảo chúng không bao giờ tái diễn.

Điểm khởi đầu là xác định vấn đề: điều gì đang xảy ra, xảy ra ở đâu, và gây ảnh hưởng đến ai. Tiếp theo là

nhóm tất cả các nguyên nhân có thể có thành sáu nhóm: quy trình, thiết bị, vật tư, con người, môi trường và quản lý. Cách tốt nhất để làm điều này là vẽ một “biểu đồ xương cá” (xem phía dưới). Biểu đồ này mô tả sáu nhóm nguyên nhân như các đường thẳng đứng chiếu từ “xương sống” trung tâm của vấn đề. Từ mỗi đường thẳng này, nhà quản lý sẽ vẽ ra một loạt đường ngang, trên đó xác định tất cả các nguyên nhân khả dĩ của vấn đề – một quá trình

có thể cần điều tra chi tiết, chẳng hạn như phỏng vấn nhân viên.

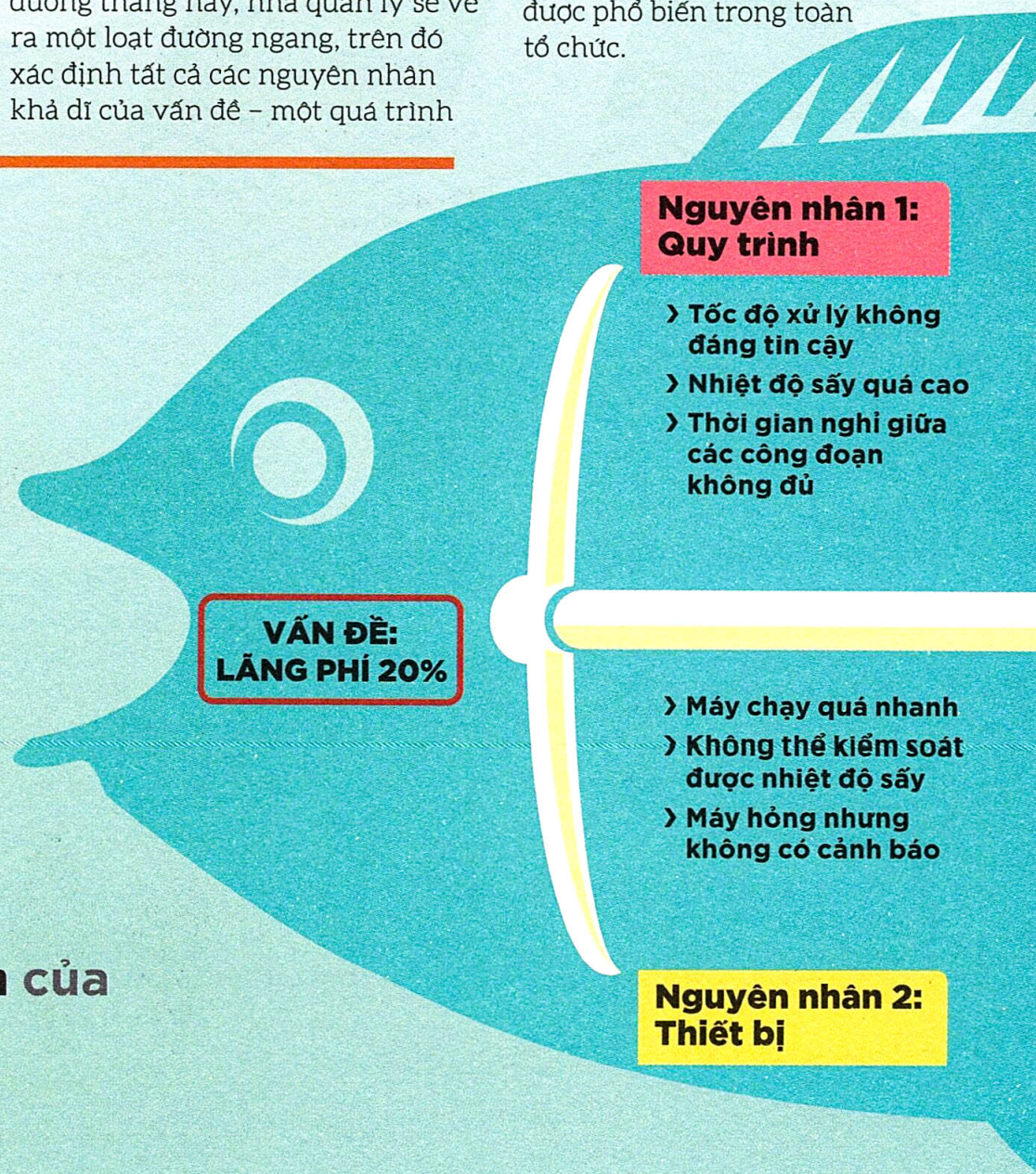
Khi tất cả các khả năng đều đã được xác định, nhà quản lý sẽ nắm được vấn đề nằm ở đâu và cần thực hiện hành động gì để giải quyết vấn đề đó. Hành động này cần được tiến hành nhanh chóng, chi tiết về những bài học đã rút ra cũng cần được phổ biến trong toàn tổ chức.

Biểu đồ xương cá

Trong ví dụ về biểu đồ xương cá này, quy trình sản xuất một thành phần tạo ra quá nhiều phế phẩm, và do đó dẫn tới mức lãng phí cao. Vấn đề được xác định là nằm ở đầu “con cá”, sau đó được Ishikawa chia thành sáu nhóm. Mỗi nhóm nguyên nhân lại được chia thành những nguyên nhân nhỏ hơn: ví dụ, nguyên nhân trong nhóm “con người” bao gồm các yếu tố như thiếu đào tạo và mâu thuẫn trong nhóm. Bước cuối cùng là phân tích biểu đồ. Trong ví dụ này, nguyên nhân chính của vấn đề được xác định là do sử dụng vật liệu không đủ tiêu chuẩn.

“Thất bại là hạt mầm của thành công.”

Kaoru Ishikawa





KỸ THUẬT “NĂM TẠI SAO”

Cách nhanh chóng để đi vào trọng tâm vấn đề là sử dụng kỹ thuật “năm tại sao” mà Toyota đã tiên phong áp dụng. Kỹ thuật này liên tục đặt câu hỏi “tại sao” để tìm ra căn nguyên của vấn đề. Nhà quản lý có thể thường xuyên làm điều này theo năm giai đoạn, câu trả lời cho câu hỏi đầu tiên trở thành cơ sở để đặt ra câu hỏi thứ hai, và cứ tiếp tục như vậy. Ví dụ, nếu một công nhân nhà máy bị ngã và bị thương, năm câu hỏi sau đây có thể giúp tìm ra nguyên nhân của vấn đề.



MỘT CÔNG NHÂN NHÀ MÁY BỊ NGÃ, NĂM CÂU HỎI NHANH SAU ĐÂY SẼ GIÚP TÌM RA NGUYÊN NHÂN

- › **Tại sao?** Có vết dầu loang trên mặt sàn tại bộ phận cơ khí
- › **Tại sao?** Có một máy ép bị rò rỉ dầu.
- › **Tại sao?** Các vòng đệm không khít.
- › **Tại sao?** Vòng đệm kém chất lượng, đã mua từ một nhà cung cấp mới.
- › **Tại sao?** Một chỉ thị áp dụng cho toàn công ty đã được ban hành trước đó, theo đó các nhóm phải cắt giảm chi phí sản xuất.

Nguyên nhân 3: Vật liệu

- › Chất lượng nguyên liệu thô không đồng đều
- › Đã mua vật liệu chất lượng kém hơn
- › Phụ tùng thay thế không được lắp ráp đúng

- › Mâu thuẫn trong nhóm
- › Thiếu đào tạo chính quy
- › Nhóm cảm thấy không thể nêu vấn đề với nhà quản lý

Nguyên nhân 4: Con người

Nguyên nhân 5: Môi trường

- › Không gian xung quanh máy chưa đạt tiêu chuẩn
- › Thông gió kém dẫn đến tình trạng máy quá nóng
- › Không gian làm việc lộn xộn che khuất nguồn gốc của vấn đề

- › Nhà quản lý không giải đối phó với sự thay đổi
- › Không có chuỗi trách nhiệm rõ ràng
- › Các mục tiêu được dựa trên số lượng thay vì chất lượng

Nguyên nhân 6: Quản lý



BẠN CẦN BIẾT

- › **Những nguyên nhân có thể giải quyết** là những phần có thể xử lý của một vấn đề, và đó chính là những khía cạnh mà nhà quản lý cần tìm cách giải quyết.
- › **Những nguyên nhân không thể giải quyết** là những phần không thể xử lý của một vấn đề. Những khía cạnh này phải được xác định để nhà quản lý không tốn thời gian tìm cách giải quyết chúng.
- › **Rà soát nguyên nhân** là một phương pháp đánh giá tác động tiềm ẩn của một nguyên nhân và mức độ dễ hay khó khi ngăn chặn nguyên nhân đó.



Tư duy thiết kế

Ban đầu được phát triển để xác định nhu cầu của khách hàng, tư duy thiết kế là một phương pháp mà tất cả các nhà quản lý đều có thể áp dụng để xác định và giải quyết những vấn đề phức tạp và thách thức trong tổ chức của mình.

Giải quyết vấn đề

Trong khi nhiều vấn đề mà nhà quản lý gặp phải khá rõ ràng như máy móc hư hỏng hoặc thiếu vốn, nhiều vấn đề lại khó xác định như tại sao nhân viên lại làm việc kém hiệu quả. Trong những tình huống này, tư duy thiết kế là một công cụ hữu ích để tìm ra giải pháp. Không giống phương thức giải quyết vấn đề truyền thống (xem trang 108-109), liên quan đến việc xác định nguyên nhân gốc rễ, phương pháp này hướng nhà quản lý tập trung chú ý vào những người sẽ được hưởng lợi từ giải pháp, chẳng hạn như nhân viên.

Tư duy thiết kế là một kỹ thuật từng-bước-một mà nhà quản lý cần sử dụng để tìm hiểu và giải quyết vấn đề từ góc độ của những người có liên quan. Những bước

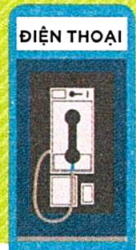
đầu tiên là hiểu được những người liên quan là ai và xác định nhu cầu của họ, ví dụ: vai trò của nhân viên và các công cụ họ cần để làm việc tốt hơn. Từ thông tin này, nhà quản lý sau đó nên áp dụng lối tư duy ngoại biên và sáng tạo lời kéo sự tham gia của những người liên quan vào truy vấn, để tìm các ý tưởng. Những bước tiếp theo là phát triển các giải pháp tiềm năng, như phương thức làm việc mới hoặc cơ cấu quản lý mới và thử nghiệm chúng trước khi thực thi.

Dù mất thời gian, tư duy thiết kế cho phép nhà quản lý phát triển các giải pháp riêng có lợi cho những đối tượng nhân viên cụ thể, và vì vậy, làm lợi cho toàn bộ tổ chức.

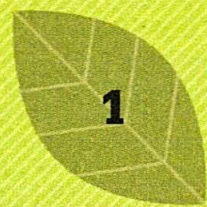
Nghiên cứu tình huống: Apple Inc.

Được đồng sáng lập bởi Steve Jobs vào năm 1976, Apple Inc. bắt đầu gặp khó khăn trong thập niên 1980 và 1990 do sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường máy tính. Năm 1997, sau một thời gian rời khỏi Apple, Jobs quay trở lại và sử dụng tư duy thiết kế để phát triển sản phẩm dựa trên những gì khách hàng thực sự muốn.

Apple cho ra mắt iMac vào năm 1998 và iPhone vào năm 2007, cả hai đều thành công rực rỡ. Jobs áp dụng một quy trình mà bất kỳ nhà quản lý nào cũng có thể sử dụng vào việc phát triển sản phẩm mới hoặc tìm cách giải quyết những vấn đề phức tạp.



HIỆN TẠI



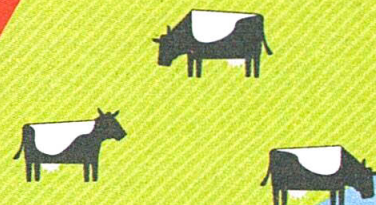
Cảm thông

Tiếp cận mọi người và tìm hiểu nhu cầu của họ. Hiểu đầy đủ những gì họ thật sự cần trước khi cố gắng đáp ứng nhu cầu của họ.

2

Xác định

Trên cơ sở thông tin thu thập được từ những người liên quan, xác định vấn đề cần giải quyết. Tập trung vào nhu cầu của họ chứ không phải nhu cầu của tổ chức.





SÁU CÁCH TƯ DUY

Edward de Bono, một tác giả hàng đầu về các kỹ năng tư duy, và là tác giả của cuốn sách *Six Thinking Hats* (Sáu chiếc mũ tư duy, 1985), đã phát triển ý tưởng về sáu phương pháp trong đó mỗi chiếc mũ màu khác nhau đại diện cho một lối tư duy khác nhau.

Để giải quyết hiệu quả các vấn đề, nhà quản lý nên thử nghiệm “đội” những chiếc mũ khác nhau – tư duy theo những cách khác nhau – và cũng nên khuyến khích những người khác trong đội nhóm của mình làm như vậy.



Trung tính

Tập trung vào dữ kiện và số liệu để thiết lập tất cả các thông tin liên quan.



Lạc quan

Khám phá các khía cạnh tích cực và lợi ích của ý tưởng và kế hoạch.



Đánh giá

Xem xét các cạm bẫy và mối nguy hiểm cùng những hậu quả tiềm tàng.



Cảm xúc

Đánh giá các phản ứng và bản năng trực giác của bạn. Tìm kiếm và giải thích rõ các ý kiến.



Sáng tạo

Cân nhắc mọi khả năng, phương án và ý tưởng mới mẻ.



Tổ chức

Xác định các vấn đề, quản lý quá trình tư duy và tóm lược vấn đề.

3 Tìm ý tưởng

Động não tập thể nhằm tìm kiếm tất cả các ý tưởng để giải quyết vấn đề. Việc này đòi hỏi sự sáng tạo, đánh giá phân tích và sẵn sàng chấp nhận rủi ro.

4

Nguyên mẫu

Khi đã có các ý tưởng, hãy phát triển các ý tưởng thành những giải pháp khả thi hoặc sản phẩm nguyên mẫu. Chúng phải đơn giản, thân thiện với người sử dụng, và giải quyết được vấn đề đã được xác định ở bước thứ hai.

5

Kiểm tra

Kiểm tra các giải pháp hoặc sản phẩm mới với những người sẽ sử dụng chúng để đánh giá các ưu và nhược điểm của chúng. Việc kiểm tra có thể cho thấy vấn đề cần được xác định lại.

XIN CHÀO?



TƯƠNG LAI

“Hầu hết mọi người đều sai khi nghĩ rằng thiết kế là khiến một thứ gì đó trông như thế nào. Thiết kế là tạo ra cách thứ đó hoạt động.”

Steve Jobs, nhà đồng sáng lập Apple Inc., 2003



Giải quyết bế tắc

Khi các bên khác nhau không thể thống nhất một vấn đề, có lẽ nhà quản lý cần can thiệp. Một chiến lược phân tích kỹ vấn đề có thể phá vỡ thế bế tắc và giúp các bên tìm ra giải pháp có thể chấp nhận được đối với tất cả các bên.

Phá vỡ vòng luẩn quẩn

Tình trạng bế tắc có thể xảy ra khi hai hoặc nhiều bên có các giải pháp khác nhau cho cùng một vấn đề và không bên nào chịu thay đổi các yêu cầu của mình. Bất kể lý do nào dẫn đến sự bế tắc này – dù là một thỏa thuận kinh doanh, một vấn đề nội bộ tổ chức hay một cuộc đàm phán với bên thứ ba – đều cần đến một biện pháp ngoại giao thỏa đáng. Nhà quản lý có lẽ cần đóng vai trò người hòa giải nếu bế tắc xảy ra giữa các thành viên trong phòng ban, hoặc giữa phòng ban họ quản lý với một phòng ban khác trong tổ chức hoặc một cơ quan bên ngoài tổ chức. Thông thường, bên nào cũng tin mình có giải pháp đúng còn

bên kia sai. Và một vòng luẩn quẩn bắt đầu, trong đó bên nào cũng quan tâm đến việc giữ thế diện hơn là kiểm tra lại vấn đề ban đầu. Nó trở thành trận chiến mà không bên nào muốn thua cuộc.

Nhà quản lý phải lùi xa khỏi xung đột để xem xét lập luận của mỗi bên một cách công bằng và khách quan. Trong trường hợp bế tắc nội bộ, có thể cần mời một cá nhân trung lập đóng vai trò trung gian hòa giải. Việc áp dụng một chiến lược xác định từng quan điểm, lĩnh vực mà các bên bất đồng và lý do tại sao, cũng như các điểm mà tất cả các bên đều đồng tình, có thể giúp mang lại một thỏa hiệp giúp phá vỡ bế tắc.

Quyết định tập thể

Một công ty sản xuất áo phông hữu cơ ở Anh. Giám đốc Mary có hai thành viên cấp cao trong nhóm – George và Mark – hai người này đang gặp bế tắc trong việc mua những chiếc máy mới. Mỗi người đều có những giả định, mối quan tâm và thông tin khác nhau do vai trò khác nhau của họ.

George đứng đầu bộ phận tài chính và lo lắng về chi phí vốn vì anh chịu trách nhiệm về lợi nhuận.

Mark đứng đầu bộ phận nhân sự và quan tâm đến thời gian đào tạo cần thiết, và liệu việc thay đổi tổ chức thêm nữa có ảnh hưởng đến động lực của người lao động hay không.

Mary cần nhận được sự đồng thuận của nhóm và triệu tập một cuộc họp, tuân theo một quy trình năm bước. Bằng cách chia sẻ thông tin, họ thống nhất rằng những chiếc máy mới rất đáng đầu tư.



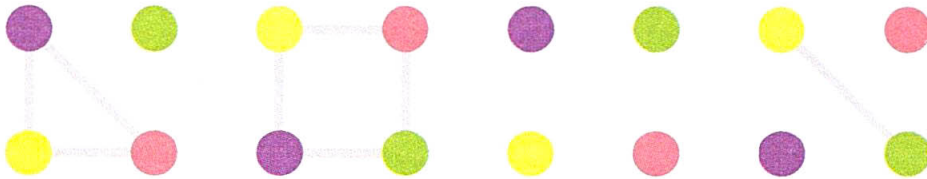


NỐI CÁC DẤU CHẤM

Nhà tâm lý học tổ chức Roger Schwarz miêu tả bế tắc là phiên bản người lớn của trò chơi nối-các-dấu-chấm. Trong trường hợp bế tắc nội bộ nhóm, các dấu chấm biểu thị cho những giả định, mối quan tâm và thông tin mà mỗi người sử dụng để tạo ra hình ảnh của riêng họ.

Đường nối các dấu chấm là quá trình suy luận, nhưng mỗi thành

viên trong nhóm lại có một bộ dấu chấm riêng và kết nối các dấu chấm đó theo những cách khác nhau để đi đến kết quả mà họ tin là giải pháp đúng đắn. Tranh luận về các giải pháp xung đột mà không hiểu những giả định, mối quan tâm và thông tin tạo ra bức tranh đó ngay từ đầu chỉ đơn thuần là kéo dài tình trạng bế tắc.



“... bế tắc ít nhất cũng có ích lợi là... buộc chúng ta phải suy nghĩ.”

Jawaharlal Nehru, Thủ tướng đầu tiên của Ấn Độ, 1942





Quy trình kinh doanh

Giống như một dự án, quy trình kinh doanh là một chuỗi hoạt động được kết nối với nhau. Nhưng trong khi dự án mang tính tạm thời và tạo ra thay đổi – một sản phẩm hoặc dịch vụ mới – thì quy trình là một phần của tiến trình công việc thường xuyên của tổ chức.

Tập hợp các bước

Khái niệm quy trình kinh doanh bắt nguồn từ hoạt động sản xuất, trong đó nguyên liệu được chuyển từ trạng thái thô qua một loạt bước để trở thành thành phẩm. Nhưng các quy trình cũng diễn ra ở những lĩnh vực khác. Trong nhà hàng, quy trình có thể bao gồm nhận đặt bàn, đón khách, nhận yêu cầu gọi món của khách hàng, chuẩn bị và phục vụ đồ ăn.

Nhiều người tin rằng doanh nghiệp có thể được vận hành với bốn quy trình hoạt động cấp cao, gồm: giành được đơn hàng; cung cấp đơn đặt hàng; phục vụ khách hàng; và phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Mỗi quy trình trong những quy trình hoạt động này có thể được chia thành các bước nhỏ hơn. Ví dụ, quy trình giành được đơn hàng có thể được chia nhỏ thành: thu hút khách hàng (thông qua các hoạt động marketing) và chốt đơn hàng (thông qua các hoạt động bán hàng).

Lập sơ đồ quy trình

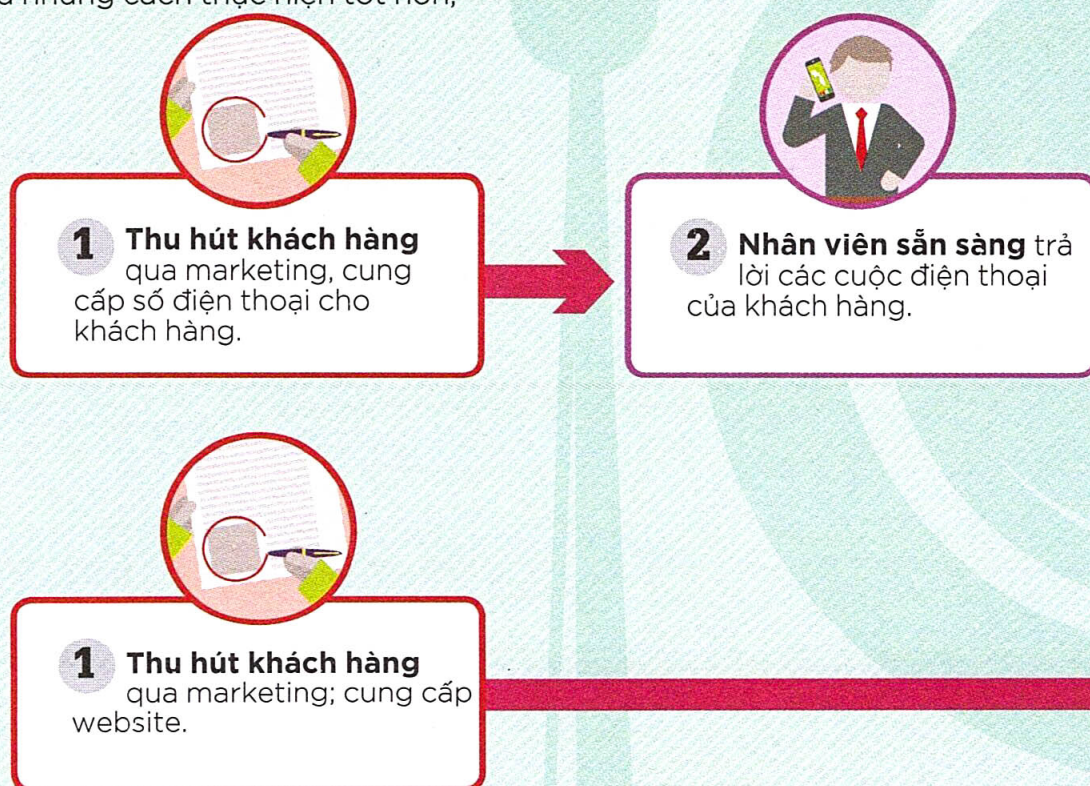
Nhà quản lý có thể phân tích các quy trình kinh doanh để biết được liệu các bước liên quan có gia tăng giá trị bởi sự cần thiết, tiết kiệm chi phí và hiệu quả không. Các lưu đồ được sử dụng để giúp tìm hiểu các giai đoạn của một quy trình – trong ví dụ này là đặt bàn tại một nhà hàng. Bước tiếp theo là thiết kế và triển khai một quy trình cải tiến. Những cải tiến có thể bao gồm loại bỏ các bước không cần thiết hoặc tìm ra những cách thực hiện tốt hơn, chẳng hạn như tự động hóa.

QUY TRÌNH HIỆN HÀNH

Đây là quy trình đặt bàn hiện tại của một nhà hàng. Các nhân viên cần sẵn sàng trả lời điện thoại và xem lịch để chọn ngày phù hợp cho khách hàng, công việc này đòi hỏi phải thực hiện một loạt các bước.

QUY TRÌNH CẢI TIẾN

Đây là trạng thái mong muốn của tổ chức, và nó được đặt song song với hiện tại để so sánh trực tiếp. Trong kịch bản này, một loạt bước liên quan đến đặt bàn và chọn ngày được sắp xếp hợp lý hóa vào một bước.





Nhà quản lý phải hướng tới việc hiểu và cải tiến bất kỳ quy trình nào – và các bước liên quan – thuộc trách nhiệm của mình. Lập sơ đồ quy trình (xem phía dưới) được thiết kế cho việc này.

Hai loại quy trình

Các quy trình thường được mô tả là “gia tăng giá trị” hoặc “không gia tăng giá trị” (xem trang 118-119). Quy trình “gia tăng giá trị” là một phần của quy trình hoạt động cung cấp các giá trị cho khách hàng hoặc người sử dụng. Quy trình “không gia tăng giá trị” là các quy trình hỗ trợ, như IT hoặc kế toán, chúng không cung cấp giá trị trực tiếp cho người sử dụng hoặc khách hàng.

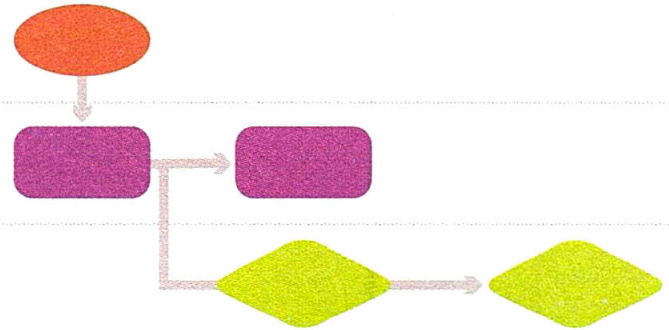
BIỂU ĐỒ ĐƯỜNG BƠI

Các hành động trong sơ đồ quy trình có thể được tổ chức thành các “đường bơi”, để làm rõ hơn ai đảm nhiệm hành động nào. Ví dụ: một khiếu nại của khách hàng có thể thúc đẩy tổ chức cố gắng và giải quyết vấn đề, và những hoạt động này đều có thể được các phòng ban hoặc các nhà thầu bên ngoài theo dõi.

KHÁCH HÀNG

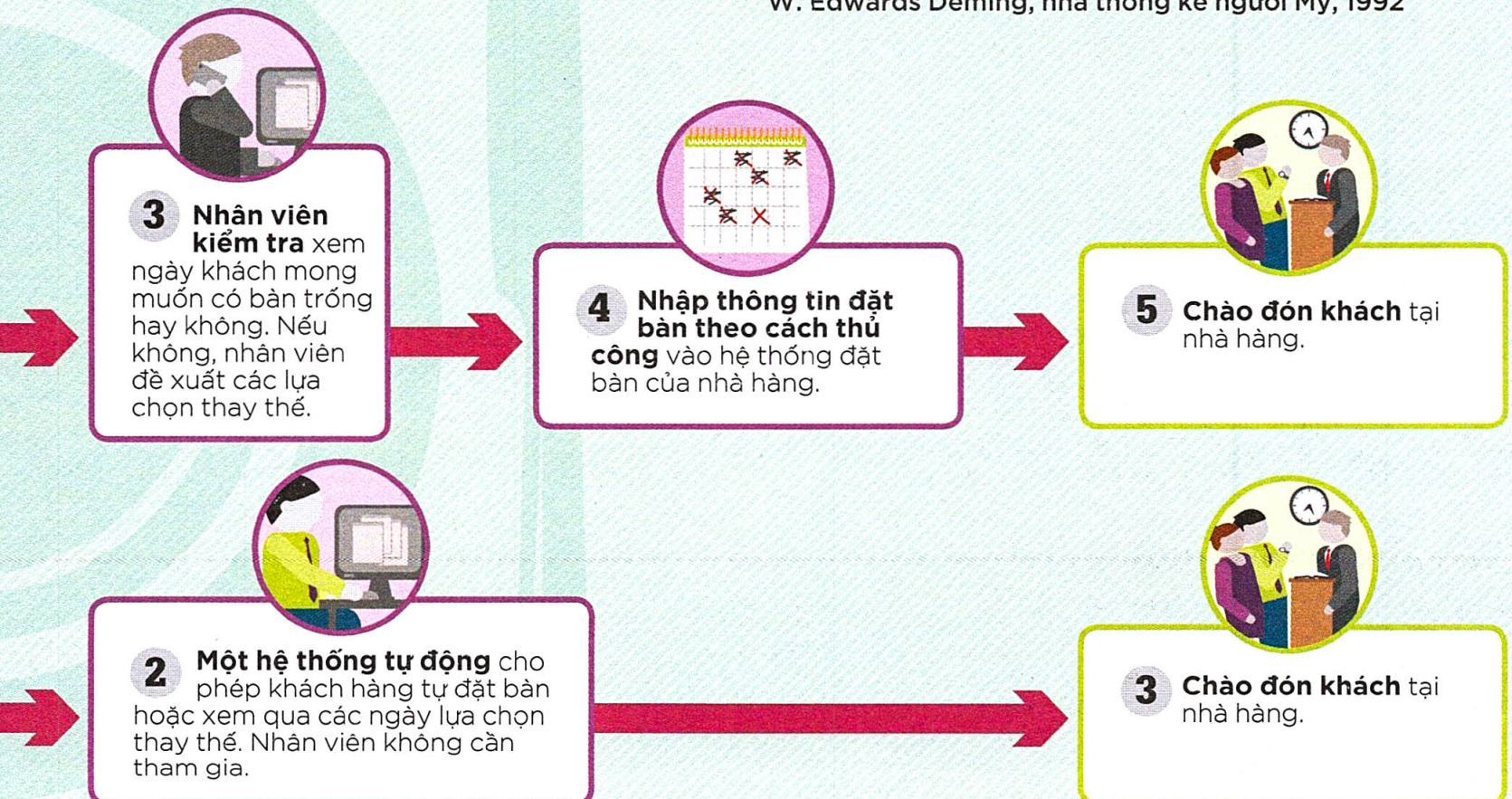
NHÀ QUẢN TRỊ

NHÀ THẦU PHỤ



“Quy trình chứ không phải con người, mới là vấn đề.”

W. Edwards Deming, nhà thống kê người Mỹ, 1992





Chuỗi giá trị

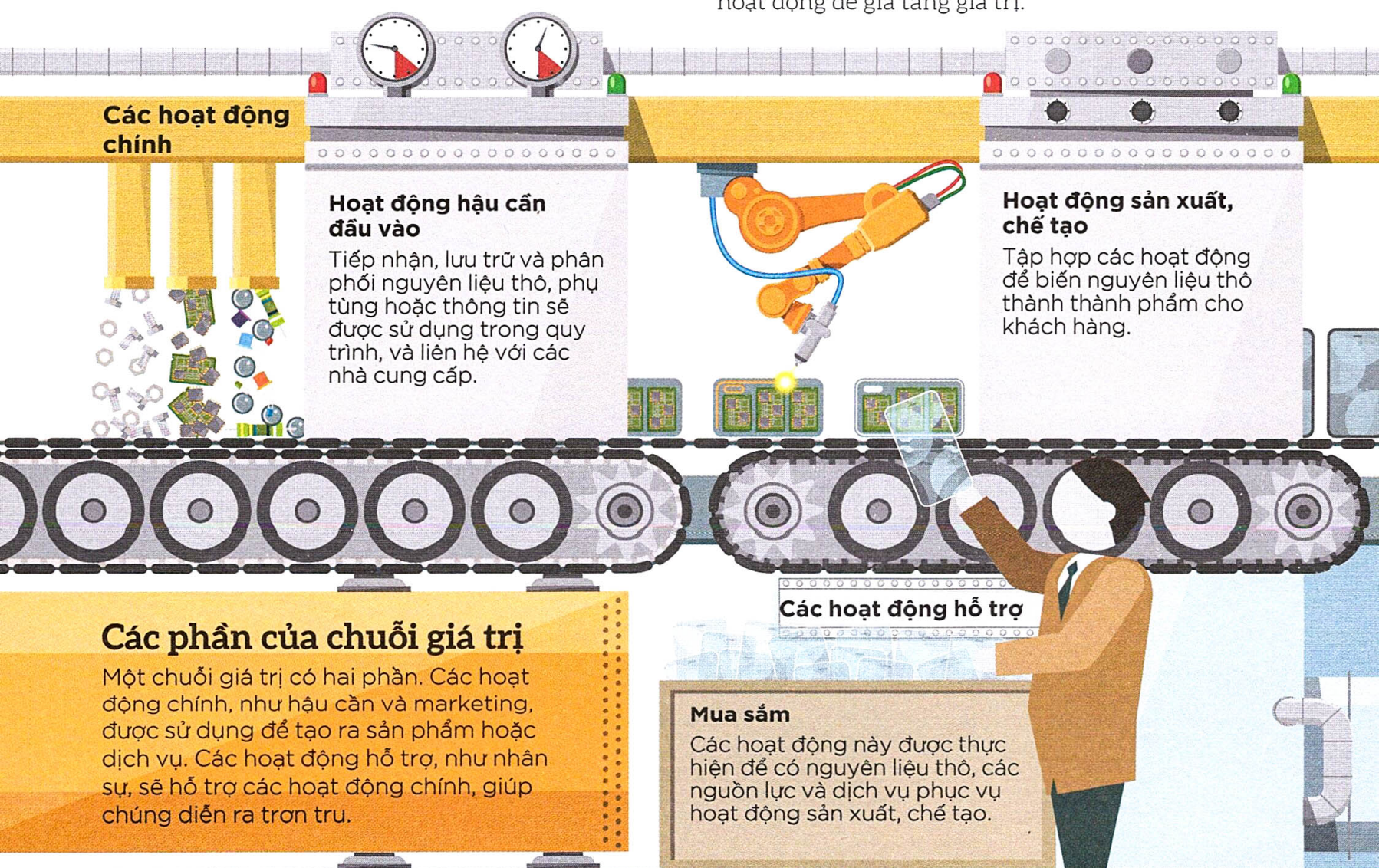
Chuỗi giá trị là tập hợp các hoạt động mà từ đó hàng hóa hoặc dịch vụ được tạo ra. Nhà quản lý cần đảm bảo mỗi hoạt động đều đang tiến hành hiệu quả để tối đa hóa giá trị của thành phẩm.

Quản lý chuỗi giá trị

Khái niệm “chuỗi giá trị” được học giả người Mỹ Michael Porter đưa ra trong cuốn sách của ông được xuất bản vào năm 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Lợi thế cạnh tranh: Tạo lập và duy trì hiệu suất vượt trội). Chuỗi giá trị bao gồm tất cả các hoạt động, từ nguyên liệu thô đầu vào đến phân phối, nhằm gia tăng giá trị cho thành phẩm. Đối với một tổ chức muốn tạo ra lợi nhuận, giá trị cuối cùng của một sản phẩm hoặc dịch vụ phải cao hơn chi phí tạo ra nó.

Phân tích chuỗi giá trị bao gồm việc chia nhỏ một hoạt động thành các phần nhỏ hơn để có thể dễ

dàng thấy những gì đang xảy ra ở mỗi giai đoạn của quy trình, và các giai đoạn khác nhau được kết nối với nhau như thế nào. Đầu tiên, các hoạt động gia tăng giá trị được chia thành hai nhóm: hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ (xem phía dưới). Bước tiếp theo là xác định các nhân tố “tác động đến chi phí” – bất kỳ thứ gì ảnh hưởng đến chi phí của một hoạt động hoặc quy trình, như số giờ lao động – và xác định xem có thể cắt giảm chi phí mà không ảnh hưởng bất lợi đến các hoạt động khác không. Bước thứ ba là xác định các hoạt động “tạo khác biệt”, như nâng cao chất lượng sản phẩm, đổi mới sáng tạo và marketing, tất cả đều làm tăng giá trị sản phẩm và tạo lợi thế cạnh tranh cho nó. Phân tích có thể chỉ ra cách cải thiện (hoặc loại bỏ, nếu cần thiết) từng hoạt động để gia tăng giá trị.





BẠN CẦN BIẾT

- Biên lợi nhuận bán hàng** là số tiền thu được sau khi trừ các chi phí trực tiếp từ giá bán sản phẩm hoặc dịch vụ.
- Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản** là cách tính lợi nhuận của một công ty dựa trên tổng tài sản của nó.
- Nhân tố tác động tới chi phí** là một nhân tố làm tăng hoặc giảm chi phí của một hoạt động hoặc một quy trình.
- Lợi thế khác biệt** là mức độ tốt hơn của một sản phẩm hoặc dịch vụ so với sản phẩm hoặc dịch vụ của đối thủ cạnh tranh.

“Nếu việc đó không làm gia tăng giá trị, nó vô giá trị.”

Henry Ford, nhà sáng lập Ford Motor Company, thập niên 1920

Marketing và bán hàng

Các hoạt động quảng cáo, định giá và khuyến mại để bán sản phẩm hoặc dịch vụ, và để thu hút khách hàng từ các đối thủ cạnh tranh. Những hoạt động này cũng có thể bao gồm việc chăm sóc hậu mãi.

Hoạt động hậu cần đầu ra

Tất cả các hoạt động liên quan đến việc cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng; những hoạt động này có thể bao gồm liên hệ các công ty vận chuyển bên ngoài, lưu kho hoặc hoàn tất đơn hàng.

Các hoạt động dịch vụ

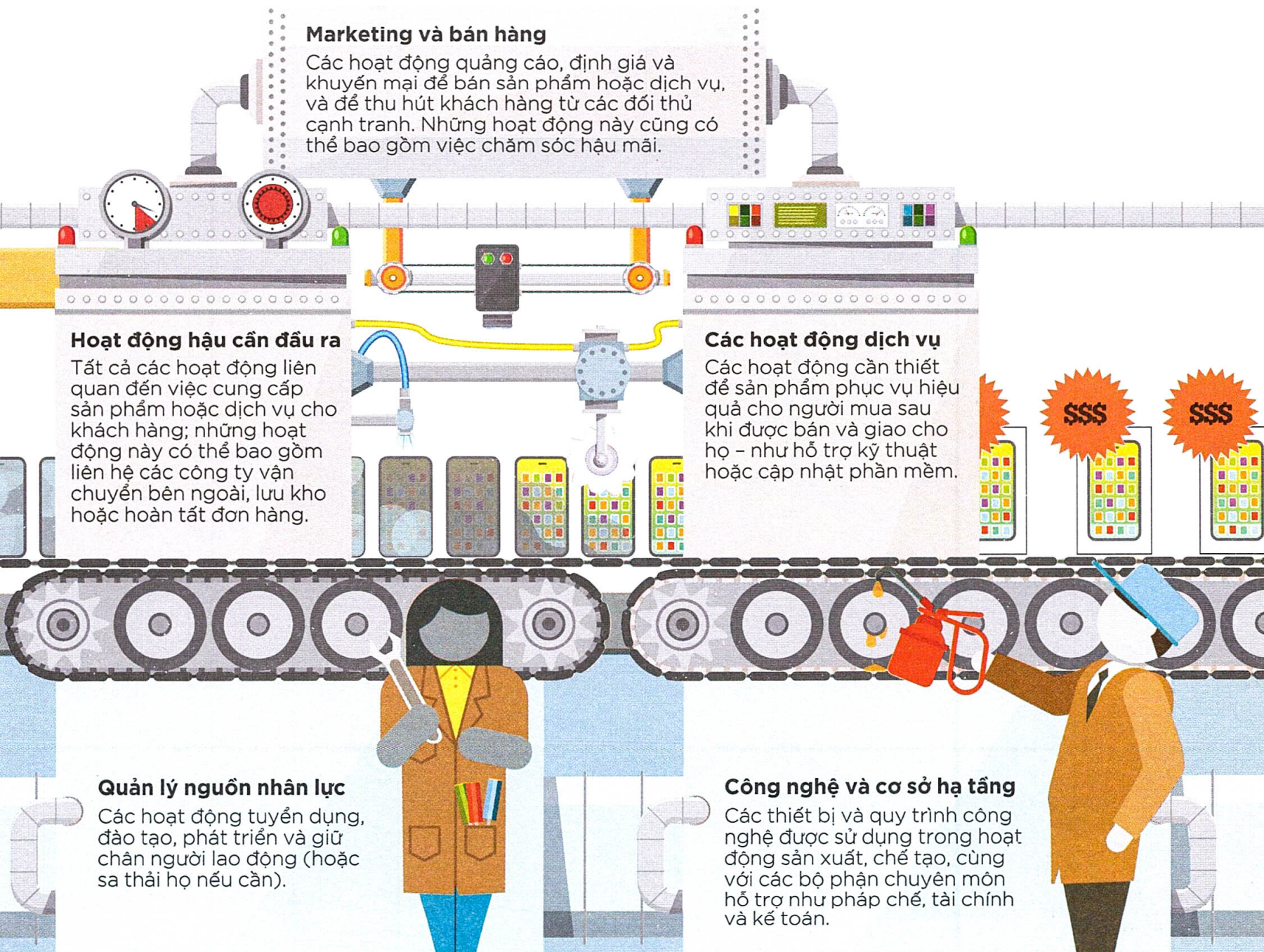
Các hoạt động cần thiết để sản phẩm phục vụ hiệu quả cho người mua sau khi được bán và giao cho họ – như hỗ trợ kỹ thuật hoặc cập nhật phần mềm.

Quản lý nguồn nhân lực

Các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, phát triển và giữ chân người lao động (hoặc sa thải họ nếu cần).

Công nghệ và cơ sở hạ tầng

Các thiết bị và quy trình công nghệ được sử dụng trong hoạt động sản xuất, chế tạo, cùng với các bộ phận chuyên môn hỗ trợ như pháp chế, tài chính và kế toán.





Sản xuất tinh gọn

Mục tiêu của sản xuất tinh gọn là xác định và cung cấp những điều khách hàng muốn ở sản phẩm. Điều này cho phép các nhà quản lý chỉ đạo nhóm và các nguồn lực của họ theo hướng tối đa hóa năng suất và giảm thiểu lãng phí.

Xác lập giá trị

Sản xuất tinh gọn đòi hỏi trước tiên phải xác định khách hàng cuối coi trọng điều gì ở một sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể, từ đó quyết định liệu khách hàng có sẵn sàng bỏ tiền mua nó hay không. Điều này cho phép nhà quản lý và các nhóm phụ trách tinh chỉnh “chuỗi giá trị” – tất cả các hoạt động liên quan đến việc sản xuất và cung cấp một sản phẩm. Tất cả các hoạt động “không gia tăng giá trị”, như lưu kho các sản phẩm chưa

bán được, đều bị lược bỏ. Điều này mang tới những quy trình nhanh hơn, hiệu quả hơn và các sản phẩm chất lượng cao hơn.

Sản xuất tinh gọn được Henry Ford tiên phong áp dụng vào đầu thập niên 1900, nhưng lại được Toyota, một hãng sản xuất xe hơi của Nhật Bản, đưa lên đỉnh cao. Hệ thống dựa trên một dòng chảy liên tục xuyên suốt quy trình, và sự trao đổi thông tin liên tục giữa những người có liên quan để tinh chỉnh quy trình.

“Mọi người không đến Toyota để làm việc; họ đến đó để tư duy.”

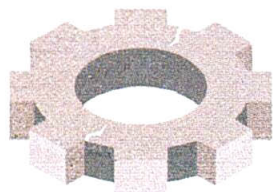
Taiichi Ohno, kỹ sư và nhà sáng lập Hệ thống Sản xuất Toyota, 1978

Cỗ máy tinh gọn

Trong thập niên 1950, Toyota cắt giảm việc sản xuất tinh gọn xuống còn năm hoạt động chính để sản xuất ô tô hiệu quả nhất có thể. Hãng cũng xác định bảy hình thức lãng phí cần tránh, và sau này bổ sung hình thức lãng phí thứ tám là nhân tài không được tận dụng. Mục tiêu của Toyota vẫn là tối đa hóa giá trị trong khi giảm tất cả các loại lãng phí.

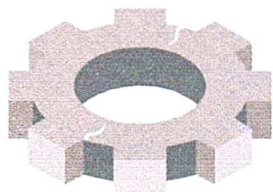


Các loại lãng phí



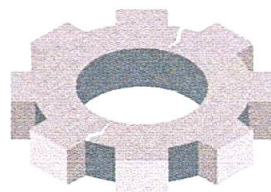
LỖI

Sức lao động và nguồn lực bị lãng phí khi sản phẩm hoặc dịch vụ không đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng.



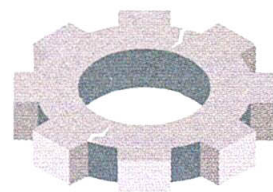
SẢN XUẤT DƯ THỪA

Sản phẩm hàng hóa được sản xuất dư ra so với nhu cầu của khách hàng.



CHỜ ĐỢI

Thời gian chờ đợi vô ích trước khi chuyển sang công đoạn tiếp theo trong quy trình.



NHÂN TÀI KHÔNG ĐƯỢC SỬ DỤNG

Không tận dụng được các kỹ năng và kiến thức của người lao động.



KAIZEN

KAI

改

THAY ĐỔI

ZEN

善

TỐT

Kaizen là khái niệm bắt nguồn từ ngành công nghiệp sản xuất của Nhật Bản sau Thế chiến thứ 2. Nó trở nên phổ biến do tập trung vào sản xuất hàng hóa chất lượng cao với chi phí thấp. Hàm chỉ một sự “thay đổi tốt”, kaizen đòi hỏi các nhà quản lý phải thực hiện những cải tiến nhỏ nhưng liên tục đối với môi trường làm việc để tăng năng suất và hiệu quả. Nó cũng khuyến khích nhân viên đưa ra các đề xuất để cải

thiện đời sống lao động, cả trên dây chuyền sản xuất và trong toàn công ty. Triết lý kaizen đã có tác động lớn đến hoạt động kinh doanh của Nhật Bản, đặc biệt là lĩnh vực sản xuất “tức thời”⁽¹⁾. Ví dụ, ngày nay Toyota có thể lắp ráp những chiếc xe ô tô chỉ trong vài giờ.

1. Được dịch từ thuật ngữ “just-in-time manufacturing”, được hiểu là sản xuất đúng sản phẩm với đúng số lượng tại đúng nơi và vào đúng thời điểm cần thiết.

3. Tạo chuỗi

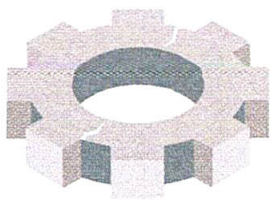
Sắp xếp các bước tạo giá trị theo một trình tự hài hòa để quy trình diễn ra suôn sẻ nhằm cung cấp sản phẩm tới khách hàng.

4. Xây dựng động lực

Chỉ bắt đầu một hoạt động mới khi có nhu cầu từ phía khách hàng, hoặc từ những người lao động làm việc ở công đoạn tiếp theo của quy trình.

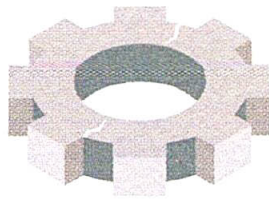
5. Tìm kiếm sự hoàn hảo

Tiếp tục tinh chỉnh quy trình cho đến khi tạo được giá trị hoàn hảo mà không có bất kỳ lãng phí nào.



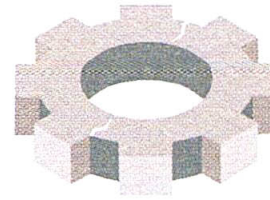
VẬN CHUYỂN

Thời gian, nguồn lực và tiền bạc bị lãng phí khi phải vận chuyển sản phẩm và vật tư một cách không cần thiết.



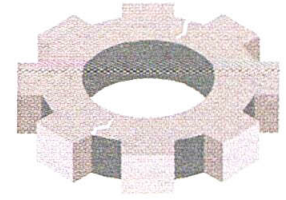
TỒN KHO

Tồn kho quá mức nguyên liệu thô và thành phẩm.



GIA CÔNG THỪA

Chỉnh sửa sản phẩm, hoặc sản xuất hàng hóa với quy chuẩn kỹ thuật cao hơn yêu cầu.



THAO TÁC

Thời gian và công sức bị lãng phí do luồng công việc thiếu hiệu quả.



Đáp ứng các mục tiêu

Đặt ra các mục tiêu, thực hiện rồi giám sát mức độ đạt được những mục tiêu đó thành công đến mức nào là chức năng cốt lõi của mọi tổ chức. Có hai mô hình chiến lược mà nhà quản lý có thể sử dụng.

Định hướng bởi mục tiêu

Mô hình Quản lý theo Mục tiêu (MBO) được Peter Drucker phát triển vào những năm 1950, trong khi Robert Kaplan và David Norton đưa ra mô hình Thẻ điểm Cân bằng (BSC) vào những năm 1990. Mục tiêu của MBO là nâng cao hiệu suất thông qua việc đặt ra

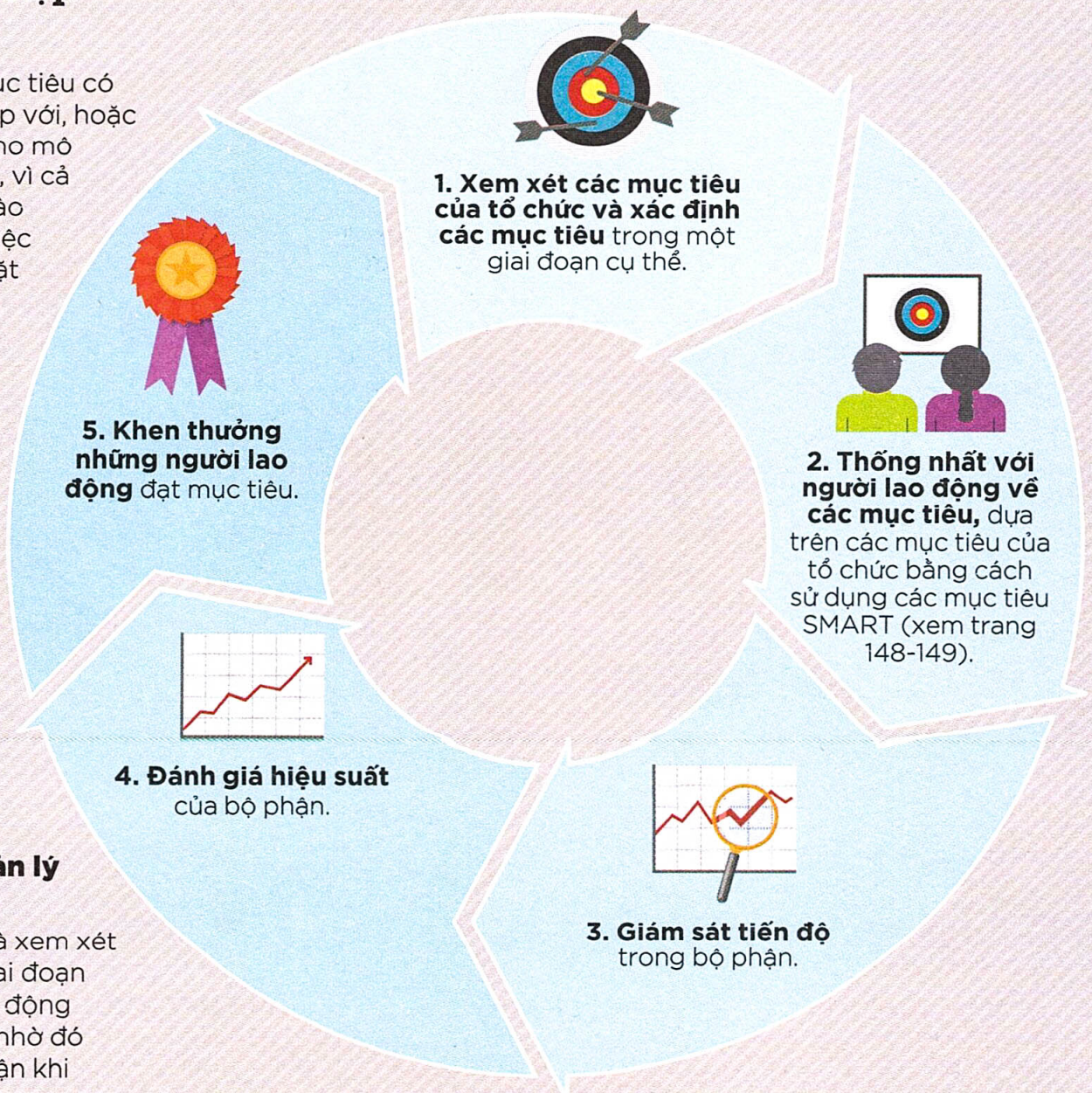
các mục tiêu đã xác định rõ ràng – được các nhà quản lý và nhân viên của họ đồng ý – điều vốn phụ thuộc vào tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức. Bằng việc lôi kéo người lao động tham gia lập kế hoạch và xác định mục tiêu, các nhà quản lý thúc đẩy việc trao quyền cho người lao động và sự tham gia của họ.

Hai mô hình kết hợp như thế nào

Mô hình Quản lý theo Mục tiêu có thể được sử dụng kết hợp với, hoặc để cung cấp thông tin cho mô hình Thẻ điểm Cân bằng, vì cả hai mô hình đều nhằm vào thành công thông qua việc xác định chiến lược và đặt ra mục tiêu. Ví dụ, mô hình MBO có thể được sử dụng để đặt ra các mục tiêu, và sau đó các mục tiêu này được đo lường bằng mô hình BSC. Ngoài ra, bốn khía cạnh của mô hình BSC có thể được sử dụng để giúp thiết lập các mục tiêu của mô hình MBO.

Áp dụng mô hình Quản lý theo Mục tiêu

Các nhà quản lý đặt ra và xem xét các mục tiêu cho một giai đoạn cụ thể. Mô hình này hoạt động trên cơ sở khen thưởng, nhờ đó các cá nhân được ghi nhận khi đạt được mục tiêu.





Mô hình MBO có nghĩa là hiệu suất của doanh nghiệp và người lao động có thể quản lý được ở nội bộ, trong khi khách hàng hoặc các bên liên quan vẫn có thể đánh giá được mức độ thành công từ bên ngoài.

Đánh giá mức độ đạt mục tiêu

Mô hình BSC là công cụ đo lường hiệu suất được sử dụng rộng rãi để hỗ trợ việc đưa các tuyên bố sứ mệnh và tầm nhìn thành những hoạt động vận hành, và để đánh giá MBO đang hoạt động ra sao. Các nhà quản lý thường không sử dụng BSC để đánh giá hiệu

suất cá nhân mà để kiểm tra hiệu suất của nhóm so với chiến lược kinh doanh. Bằng cách kiểm tra bốn khía cạnh có thể đo lường của doanh nghiệp: cảm nhận của khách hàng, quy trình kinh doanh nội bộ, triển vọng tài chính, học hỏi và tăng trưởng; nhưng luôn ghi nhớ tầm nhìn của công ty, BSC cho thấy công ty đang đạt được mục tiêu ở mức độ nào và nêu bật những điểm có thể thay đổi và cải tiến. Việc sử dụng BSC và MBO cùng nhau sẽ giúp nhà quản lý điều chỉnh và thực hiện các mục tiêu có thể đo lường được cùng với nhóm của họ.

Áp dụng mô hình Thẻ điểm Cân bằng

Các nhà quản lý sử dụng tuyên bố sứ mệnh của tổ chức làm cơ sở để hoàn thành thẻ điểm cho từng khía cạnh trong bốn khía cạnh có thể đo lường, xác định các mục tiêu, chỉ tiêu và sáng kiến có thể biến các mục tiêu của công ty thành hành động.





Chỉ số đo lường hiệu quả công việc

Chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPI) mang đến cho nhà quản lý một bộ khung để theo dõi đánh giá các lĩnh vực cụ thể trong tổ chức của họ đang thực hiện công việc tốt đến đâu, và xác định những cải tiến có thể cần thực hiện.

Hiểu về KPI

Để sử dụng KPI, nhà quản lý trước hết phải xác định những mảng nào trong tổ chức đang góp phần vào thành công của nó, chẳng hạn như các bộ phận sản xuất và bán hàng. Các mục tiêu hiệu quả có thể đo lường được

đặt ra cho từng bộ phận, sau đó được theo dõi định kỳ – hằng tuần, hằng tháng hoặc hằng quý.

Để đánh giá từng bộ phận đang hoạt động tốt ra sao, nhà quản lý cần so sánh kết quả đã đạt được với các mục tiêu đề ra. Bằng cách này, nhà quản lý sẽ nắm rõ những

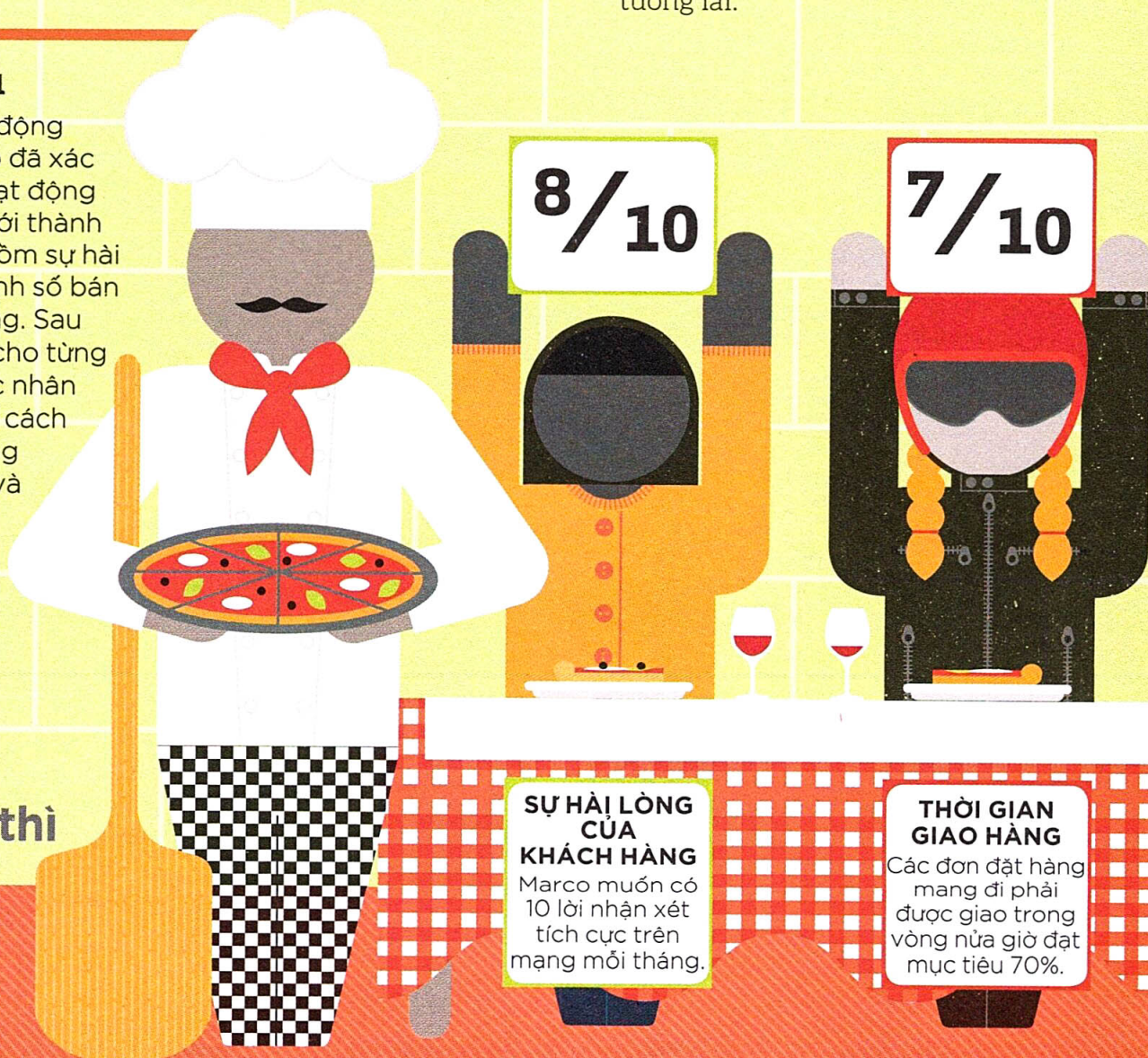
bộ phận nào trong tổ chức đang hoạt động tốt, và cần tập trung vào đâu để giải quyết các điểm yếu. Khi được thực hiện trong thời gian dài, KPI cũng có thể giúp nhà quản lý xác định được các xu hướng hiệu suất để tận dụng hoặc để ngăn chặn xu hướng đó trong tương lai.

Theo dõi mục tiêu

Để đánh giá kết quả hoạt động nhà hàng của mình, Marco đã xác định sáu khía cạnh của hoạt động kinh doanh cần thiết đối với thành công của nhà hàng, bao gồm sự hài lòng của khách hàng, doanh số bán hàng và thời gian giao hàng. Sau khi thiết lập các mục tiêu cho từng khía cạnh, anh yêu cầu các nhân viên cấp cao của mình tìm cách đạt được mục tiêu đó, đồng thời ghi lại tiến độ của họ và báo cáo kết quả mỗi tuần. Vào cuối quý, Marco đã có thể xác định được khía cạnh nào đang có kết quả hoạt động ổn định và khía cạnh nào cần cải thiện.

“Những gì đo lường được thì quản lý được.”

VF Ridgway, nhà khoa học quản lý người Mỹ, 1956



8/10

7/10

SỰ HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG

Marco muốn có 10 lời nhận xét tích cực trên mạng mỗi tháng.

THỜI GIAN GIAO HÀNG

Các đơn đặt hàng mang đi phải được giao trong vòng nửa giờ đạt mục tiêu 70%.



CÁCH THIẾT LẬP KPI

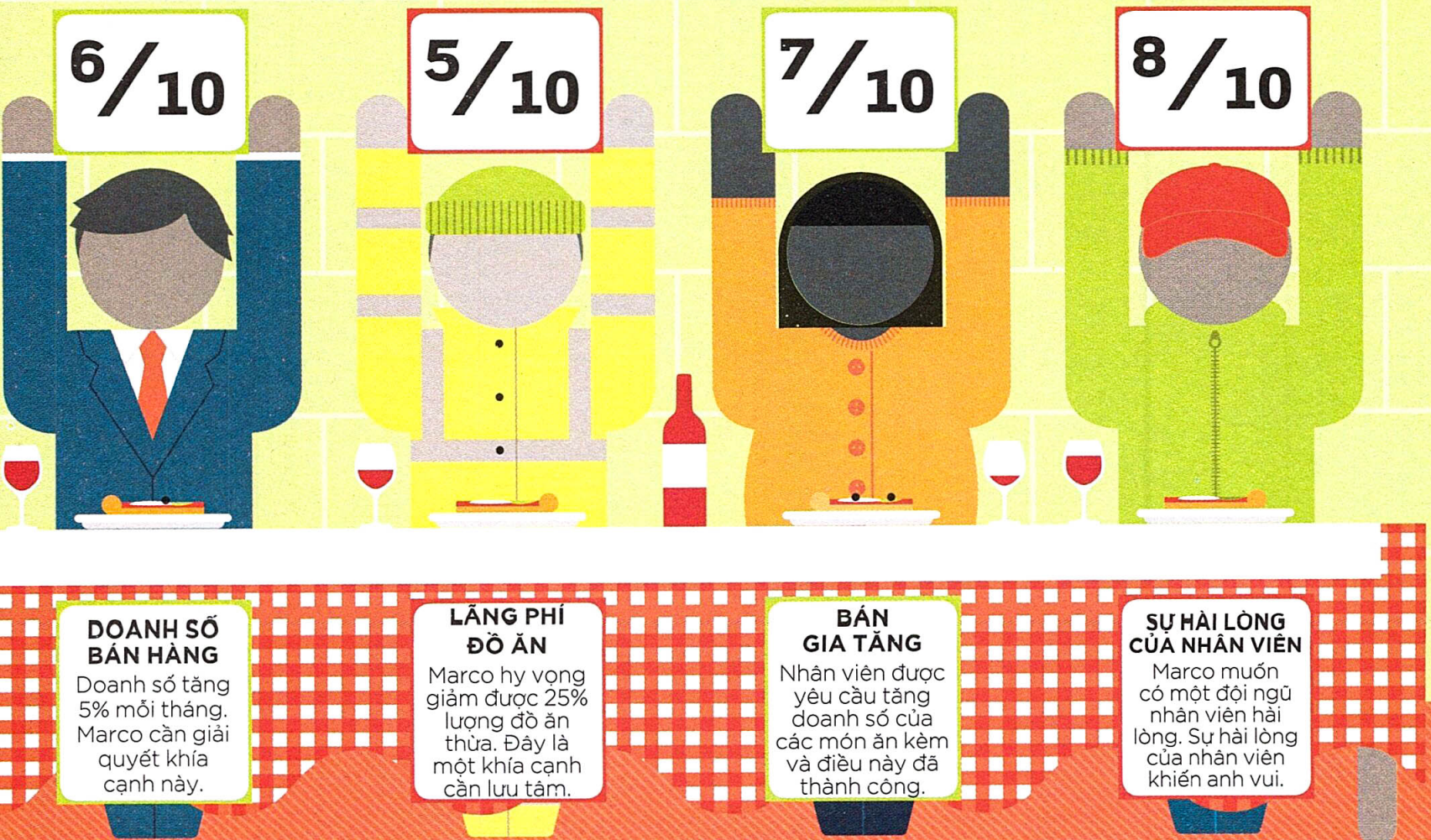
KPI có thể được sử dụng trong bất kỳ loại hình tổ chức nào, mặc dù để mang lại kết quả có ý nghĩa, chúng ta chỉ nên áp dụng chúng vào những khía cạnh/bộ phận có đóng góp vào thành công của tổ chức. Do đó, các nhà quản lý cần phải rõ ràng, quyết định chính xác sử dụng KPI ở đâu và như thế nào trong tổ chức của mình. Điều quan trọng nữa là các mục tiêu mà nhà quản lý đặt ra cần phải thực tế và khả thi. Nếu các mục tiêu đề ra quá cao, rất có thể tổ chức sẽ không đạt được chúng, điều này tạo ấn tượng sai về hiệu suất tiềm năng thực sự của tổ chức. Khi thiết lập các KPI, nhà quản lý phải đảm bảo chúng có:

- › **Tên gọi và mục đích** mô tả những gì đang được đo lường và lý do.
- › **Các mục tiêu** linh hoạt nhưng có thể đạt được trong một khoảng thời gian cụ thể.
- › **Một công thức** để bảo đảm mỗi lần các phép đo đều được thực hiện theo cùng một cách, chẳng hạn như tính tỷ lệ phần trăm.
- › **Một tần suất** chỉ rõ chỉ số đó được đo lường và rà soát ở mức độ thường xuyên như thế nào.
- › **Một người hoặc nhóm** chịu trách nhiệm đo lường và tiến hành hoạt động.

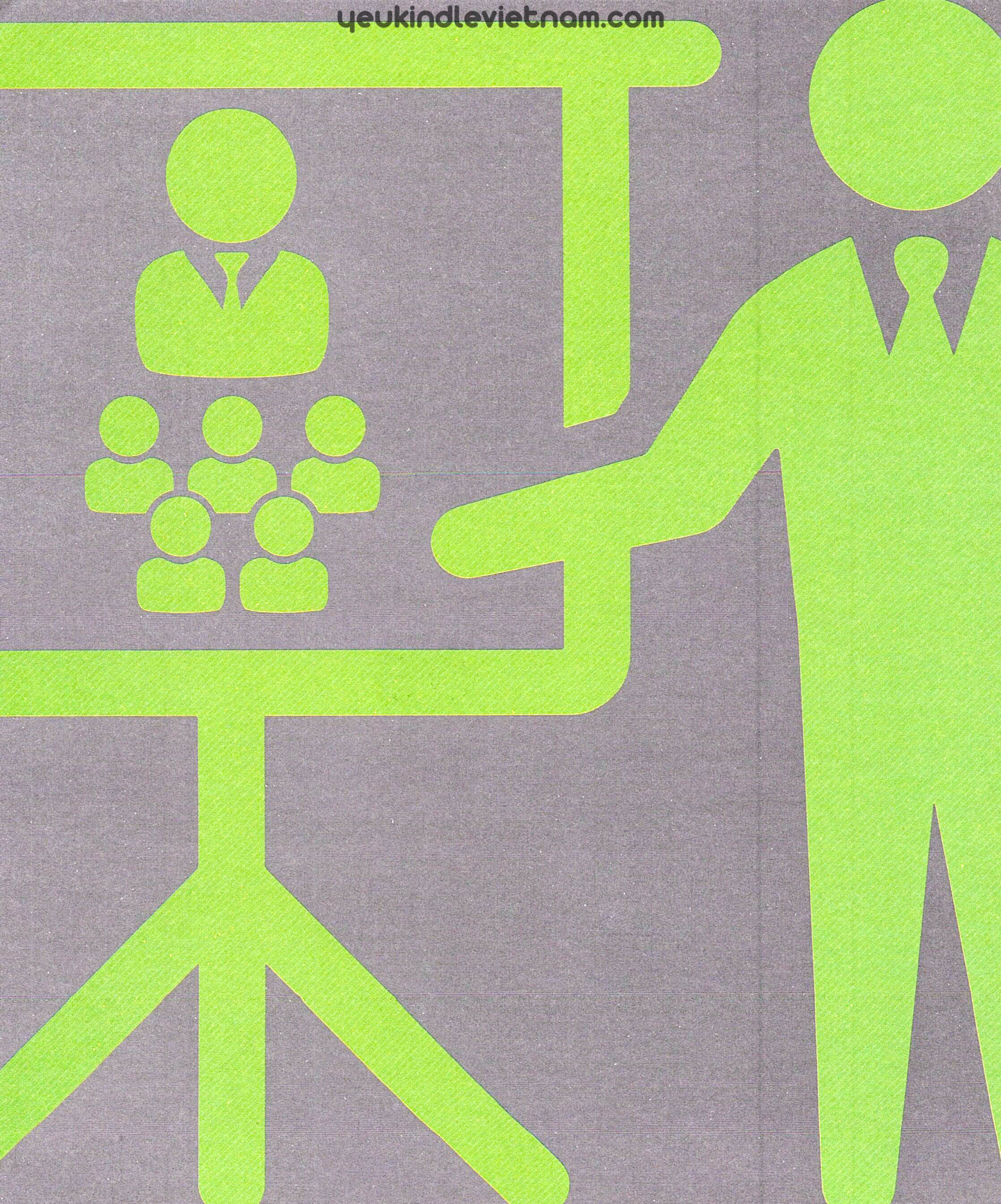


BẠN CẦN BIẾT

- › **KPI phải phù hợp** với mục tiêu và chiến lược của tổ chức.
- › **Dữ liệu chính xác** là tối cần thiết để đưa ra được các KPI hợp lý và hiệu quả.
- › **Dữ liệu đáng tin cậy** là cần thiết cho KPI của từng lĩnh vực.
- › **Truyền đạt** và phổ biến các mục tiêu KPI khuyến khích đạt được kết quả mong đợi.
- › **KPI cần tăng lên** khi hiệu suất của công ty tăng lên theo thời gian.



QUẢN LÝ CON NGƯỜI





Vai trò của nhóm

Quản lý là xây dựng được các nhóm thành công. Những nhóm tốt nhất là những nhóm mà ở đó vai trò của mỗi người sẽ phù hợp với khả năng và sở thích của họ.

Xây dựng nhóm

Một trong những trách nhiệm của nhà quản lý là kết hợp các nhóm để thực hiện các nhiệm vụ và dự án. Mỗi nhóm có chức năng riêng, và mỗi thành viên nhóm đóng một vai trò cụ thể; công việc của nhà quản lý là quyết định thành viên nào trong nhóm nên làm gì. Một phương pháp để làm điều này đã được phát triển trong thập niên 1970 bởi nhà tâm lý học quản trị, Tiến sĩ Meredith Belbin, và được tóm tắt trong cuốn sách *Management Teams* (Các nhóm quản lý, 1981) của ông.

Khi công nhận các vai trò mà Belbin đưa ra, nhà quản lý có thể tối ưu hóa đội nhóm của mình, tuyển dụng được những thành viên có các phẩm chất cá nhân có thể bảo đảm thành công khi thực hiện một nhiệm vụ cụ thể. Quan trọng là Belbin chỉ ra rằng mỗi vai trò trong chín vai trò của ông đều có những

nhược điểm cố hữu, ví dụ, người có tư duy sáng tạo có thể không phải là người điều phối tốt.

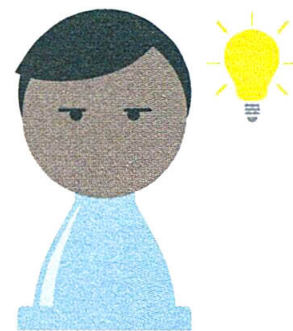
Chín kiểu tính cách

Belbin thực hiện một thử nghiệm kéo dài năm năm để xác định các kiểu hành vi sẽ tạo ra một nhóm có thành tích cao. Mặc dù đi đến kết luận không có nhóm "hoàn hảo", nhưng ông đã xác định được chín vai trò quan trọng, được đưa ra dựa trên chín kiểu hành vi.

Quy mô có vai trò quan trọng

Sau năm năm nghiên cứu, Belbin nhận thấy quy mô của nhóm rất quan trọng đối với hiệu quả của nhóm. Ví dụ, nếu một nhóm có quá nhiều thành viên, vai trò của các thành viên có thể bị chồng chéo, dẫn đến sự lộn xộn không biết ai cần làm gì. Belbin kết luận số thành viên lý tưởng cho một nhóm là bốn. Quy mô này sẽ tránh mọi sự chồng chéo về vai trò và giúp việc thảo luận nhóm hiệu quả cũng như ra quyết định nhanh chóng hơn. Ngoài ra, mặc dù có chín vai trò trong mỗi nhóm, nhưng các cá nhân thường có thể mạnh trong hai hoặc ba lĩnh vực, điều đó có nghĩa là bốn người có thể đảm nhiệm được cả chín vai trò.

NGƯỜI GIEO RẮC Ý TƯỞNG



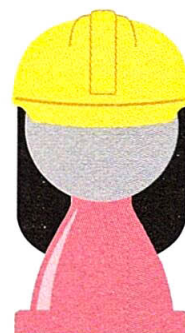
Sáng tạo và không tuân theo truyền thống, Người gieo rắc ý tưởng cung cấp hạt giống của sự đổi mới, đưa ra những ý tưởng mới, và giải quyết được những vấn đề tưởng chừng không thể giải quyết.

NGƯỜI GIÁM SÁT

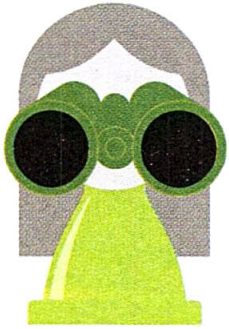


Nghiêm túc và cẩn trọng trong việc giải quyết vấn đề, Người giám sát giữ nhóm trong vòng kiểm soát, đánh giá tiến độ của nhóm đồng thời thẩm định các ý tưởng mà những thành viên khác trong nhóm đề xuất.

NGƯỜI THỰC THI



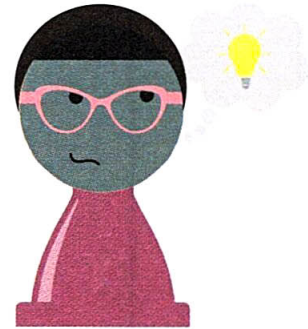
Thực tế, có kỷ luật và nhìn chung là thận trọng, Người thực thi là các nhà quản trị bẩm sinh, có thể biến những ý tưởng sơ lược thành một kế hoạch hành động có hệ thống.

**NGƯỜI KHÁM PHÁ
NGUỒN LỰC**

Hướng ngoại và tò mò, Người khám phá nguồn lực rất giỏi thăm dò, tìm hiểu các cơ hội mới và xây dựng quan hệ với các đầu mối bên ngoài.

NGƯỜI ĐIỀU PHỐI

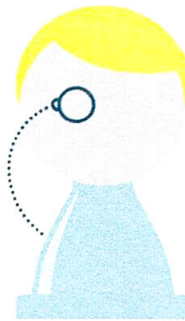
Bình tĩnh, biết kiểm soát và chín chắn, Người điều phối có cái nhìn tổng quan về cách nhóm đang hoạt động và truyền cảm hứng cho các thành viên trong nhóm tập trung vào các mục tiêu chung.

NGƯỜI LÊN KẾ HOẠCH

Sống để thử thách và không ngại đối đầu, Người lên kế hoạch là những thành viên năng động và quyết đoán, họ là những người giúp mọi chuyện trở nên trôi chảy khi nhóm gặp bế tắc.

NGƯỜI ĐOÀN KẾT

Sẵn sàng thích ứng với mọi tình huống và mọi người, Người đoàn kết thật sự quan tâm đến niềm vui của người khác, hỗ trợ đồng nghiệp và giúp nhóm duy trì hiệu quả.

CHUYÊN GIA

Cung cấp kiến thức sâu rộng và các kỹ năng nghiệp vụ trong những lĩnh vực chuyên môn cụ thể, Chuyên gia là những cố vấn độc lập, và mang đến vẻ tri thức cho nhóm.

NGƯỜI HIỆU CHỈNH

Chu toàn và ngăn nắp, Người hiệu chỉnh bảo đảm không có chi tiết nào bị bỏ sót, thúc đẩy nhóm phải hoàn thành công việc trước mắt.

“Bạn muốn một nhóm gồm những người có tư duy xuất chúng hay một nhóm xuất chúng với đa dạng tư duy?”

Tiến sĩ Meredith Belbin





Các kiểu tính cách

Tập hợp được các nhóm cân bằng nhau có thể là một thách thức với nhà quản lý. Hiểu được tính cách của từng nhân viên giúp tối đa hóa sự hợp tác và giảm thiểu xung đột.

Sử dụng bài trắc nghiệm tính cách

Xác định các đặc điểm tính cách trong đội ngũ nhân sự là thủ tục tiêu chuẩn tại nhiều tổ chức vừa và lớn. Việc kiểm tra tâm lý – thường ở dạng bảng câu hỏi chi tiết khảo sát

nhận thức của một cá nhân về bản thân và cách họ phản ứng trong các bối cảnh cụ thể – cũng có thể được sử dụng như một phương pháp sàng lọc để đánh giá các đặc điểm như trí tuệ và năng lực khi ứng viên ứng tuyển vào vị trí nào đó.

Đánh giá nhân sự

Các bài kiểm tra trắc nghiệm tính cách phổ biến nhất bao gồm Myers-Briggs (xem phía dưới); Big Five (mô hình năm tính cách chủ yếu); DISC (đánh giá dựa trên bốn nhóm tính cách cá nhân: Thống trị – Dominance,

Chỉ số phân loại Myers-Briggs

Một trong những mô hình kiểm tra tính cách có ảnh hưởng nhất, Chỉ số phân loại Myers-Briggs Type Indicator® giúp phân loại cá nhân vào một trong 16 kiểu tính cách khác nhau. Để xác định một người phù hợp nhất với kiểu tính cách nào, họ được đánh giá dựa trên bốn cặp phẩm chất “đối lập”: hướng ngoại-hướng nội; trực giác-cảm giác; lý trí-tình cảm; và nguyên tắc-linh hoạt. Bảng câu hỏi cho biết một cá nhân là người hướng ngoại (E) hay hướng nội (I), người theo trực giác (N) hay người theo cảm giác (S), người lý trí (T) hay người tình cảm (F), và người nguyên tắc (J) hay người linh hoạt (P). Trên cơ sở này, họ được xếp vào một kiểu tính cách chung phù hợp. Ví dụ, một người có các đặc điểm ENFJ được xếp vào nhóm Giáo viên, trong khi người có những đặc điểm ISTJ sẽ được xếp vào nhóm Thanh tra viên.

“Những người dễ điều chỉnh nhất là những người có ‘tâm lý ái quốc’, họ vui vẻ chấp nhận bản thân mình như vốn có.”

Isabel Briggs Myers, *Gifts Differing: Understanding Personality Type* (Những năng khiếu khác nhau: Tìm hiểu các kiểu tính cách), 1980

ENFJ

GIÁO VIÊN
Có tổ chức, tạo ra thay đổi

INFJ

CỔ VẤN
Sáng tạo, ủng hộ, hiểu biết

ENFP

NHÀ VÔ ĐỊCH
Hàng hái, đam mê

INFP

NGƯỜI CHỮA LÀNH
Duy tâm, tập trung vào tương lai

ESFP

NGƯỜI BIỂU DIỄN
Hấp dẫn, thích vui vẻ

ISFP

NHÀ SOẠN NHẠC
Linh hoạt, tự phát

ESFJ

NHÀ CUNG CẤP
Quan tâm đến cảm xúc của người khác

ISFJ

NGƯỜI BẢO VỆ
Siêng năng, quan tâm



Ảnh hưởng – Influence, Kiên định – Steadiness, Tuân thủ – Compliance); HEXACO (mô hình cấu trúc nhân cách dựa trên sáu yếu tố bao gồm Trung thực-Khiêm tốn – Honesty-Humility, Cảm xúc – Emotionality, Hướng ngoại – Extraversion, Dễ chịu – Agreeableness, Tận tâm – Conscientiousness và Sẵn sàng trải nghiệm – Openness to Experience); OPQ32 (bài kiểm tra độ phù hợp giữa tính cách và công

việc); và Hogan's Motive, Values và Preferences Inventory (MVPI – bản đánh giá tính cách cá nhân về những động lực, giá trị và mối quan tâm quyết định điều chúng ta mong muốn và quyết tâm đạt được). Các bài trắc nghiệm tính cách này nhằm cung cấp cho nhà quản lý hiểu biết thấu đáo về tính cách của các thành viên trong nhóm, giúp họ tăng tối đa năng suất cá nhân, hiệu quả của nhóm và thành công chung. Những trắc

nghiệm cũng có thể rất hữu ích trong việc giúp nhà quản lý hiểu rõ hơn về bản thân. Các thành viên trong nhóm cũng có thể được kiểm tra để đánh giá mức độ phù hợp khi thăng chức và với các vai trò khác trong tổ chức. Có nhiều nguồn tài liệu trực tuyến cho các bài kiểm tra này, trong đó nhiều bài kiểm tra đưa ra điểm số giúp nhà quản lý so sánh các điểm mạnh của nhân sự.

INTJ**NHÀ CỐ VẤN**

Sáng tạo, giải quyết vấn đề

ENTJ**NGƯỜI CHỈ HUY**

Nắm bắt thay đổi, hòa đồng

INTP**NHÀ KIẾN TRÚC**

Tư duy logic, phân tích và có hệ thống

ENTP**NGƯỜI CÓ TẦM NHÌN**

Sáng tạo, truyền cảm hứng

ISTP**THỢ THỦ CÔNG**

Có đầu óc quan sát, thực tế, giải quyết vấn đề

ESTP**NGƯỜI GIÀU NGHỊ LỰC**

Nhiệt tình, năng động, quản lý xung đột

ISTJ**THANH TRA VIÊN**

Ngăn nắp gọn gàng, tuân theo quy trình

ESTJ**NGƯỜI GIÁM SÁT**

Chăm chỉ, được định hướng theo nhóm

HƯỚNG NGOẠI HAY HƯỚNG NỘI?

Đánh giá tính hướng ngoại và hướng nội là một trong những cách phân loại cá nhân cơ bản. Theo một phân tích dữ liệu của BBC do Sutton Trust thực hiện năm 2016, khoảng 25% người lao động có tính hướng ngoại cao có khả năng trở thành người có thu nhập cao hơn. Tuy nhiên, một nghiên cứu năm 2010 của Trường Quản trị thuộc Đại học Pennsylvania cho thấy những nhà lãnh đạo hướng nội có nhiều khả năng mang lại kết quả tốt hơn những người hướng ngoại.

Những đặc điểm hướng ngoại

- › Quyết đoán, lôi cuốn, có vẻ là những nhà lãnh đạo bẩm sinh.
- › Được tiếp thêm năng lượng khi tương tác với mọi người, bạn bè cũng như người lạ.
- › Tích cực tương tác xã hội với đồng nghiệp và nhân viên.
- › Giỏi trao đổi về các ý tưởng với người khác khi làm việc.
- › Có xu hướng cảm thấy bất an khi người khác là người khởi xướng.
- › Có thể xung phong vào các ủy ban và làm thêm các công việc khác.

Những đặc điểm hướng nội

- › Ngần ngại thể hiện bản thân.
- › Là những người lắng nghe xuất sắc.
- › Nhiều ý tưởng, liên tưởng và suy nghĩ.
- › Có khả năng kết nối sâu sắc với mọi người.
- › Sẵn lòng để các thành viên khác trong nhóm là người khởi xướng.
- › Thiên về việc dành thời gian giải quyết vấn đề như triển khai dự án, thường cần những khoảng thời gian ở một mình trong ngày để lập kế hoạch chiến lược.



Năng lực

Năng lực là khả năng cần thiết để làm một công việc cụ thể. Nhà quản lý cần có khả năng xác định và đánh giá năng lực của người lao động để bảo đảm có được đúng người làm đúng việc.

Các loại năng lực

Mục đích hoặc mục tiêu xác định điều người lao động cần làm. Ngược lại, năng lực cho thấy người lao động đạt được mục đích của mình như thế nào – ví dụ: người đó có giải quyết vấn đề không, có làm việc nhóm tốt không, hay có bền chí trước thách thức không.

Năng lực bao gồm nhiều khía cạnh, từ các kỹ năng cơ bản như đọc viết, đến kiến thức và các kỹ năng chuyên môn cụ thể cho từng nhiệm vụ, trình độ nghiệp vụ, các hành vi và đặc điểm cá nhân, như động lực của bản thân. Các năng lực cần thiết có thể thay đổi tùy theo vai trò của người lao động và yêu cầu của mỗi ngành nghề. Ví dụ, năng lực cần thiết của một nhà quản lý bệnh viện có thể khác năng lực cần thiết của một nhà quản lý công ty môi giới chứng khoán, hoặc khác so với những năng lực của một thành

viên nhóm cấp thấp hơn trong cùng tổ chức.

Năng lực có thể được chia thành hai loại chính: năng lực cốt lõi và năng lực chuyên môn. Năng lực cốt lõi là những kỹ năng được coi trọng tại hầu hết các tổ chức cũng như những đặc điểm cá nhân phù hợp với văn hóa nơi làm việc. Năng lực chuyên môn là các kỹ năng liên quan đến công việc, thường có thể đo lường và xác định được theo trình độ cụ thể.

Bằng cách xác định các năng lực cốt lõi và năng lực chuyên môn, nhà quản lý có thể làm rõ mỗi vai trò cụ thể cần làm gì và điều chỉnh các hoạt động của cá nhân hoặc của nhóm cho phù hợp với mục đích và giá trị chung của tổ chức. Những khái niệm này có thể được sử dụng để tuyển dụng người lao động và định hướng cho sự phát triển của họ.

Tuân thủ quy định

Giấy tờ xác nhận sự tuân thủ các quy định về sức khỏe, an toàn môi trường hoặc quy định khác.

Trình độ phù hợp

Bằng chứng về kinh nghiệm và/hoặc đào tạo, như bằng cấp thể hiện trình độ học vấn hoặc chứng chỉ nghiệp vụ ngành.

TỪ TRÍ TUỆ ĐẾN NĂNG LỰC

Năm 1973, David McClelland đã đăng một bài báo có ảnh hưởng trên tạp chí *American Psychologist*, trong đó ông cho rằng việc kiểm tra trí thông minh hay IQ không hiệu quả bằng việc kiểm tra năng lực quản lý cuộc sống thực của một người bao gồm các kỹ năng thực hành, giao tiếp và lãnh đạo. McClelland đã tiến hành một nghiên cứu cho thấy thành tích học tập ở trường không phải là một chỉ báo đáng tin cậy về hiệu suất công việc. Ông tập trung tìm hiểu xem một người lao động thành công suy nghĩ và hành động như thế nào cũng như cách phát triển năng lực của họ. Những

ý tưởng của ông đã tạo cơ sở để các doanh nghiệp đương thời tập trung xác định và kiểm tra năng lực trong quá trình tuyển dụng.



Xác định năng lực

Khi xây dựng bản mô tả công việc cho một vị trí nhất định, nhà quản lý nên phác thảo một danh sách các năng lực mong đợi từ ứng viên tiềm năng. Nhà quản lý cần xác định một số năng lực cốt lõi (xem ví dụ bên phải) cho thấy một người phù hợp với vị trí công việc đó và sẽ giúp đạt được các mục đích của tổ chức.

Bản mô tả công việc cũng cần chỉ rõ những năng lực cần thiết của ứng viên (xem ở trên) và xác định mức độ hiệu suất công việc được kỳ vọng nơi họ.



Kỹ năng chuyên môn

Bằng chứng về kiến thức chuyên môn, chẳng hạn như chứng chỉ tham gia một khóa đào tạo.

Kiến thức cập nhật

Bằng chứng về việc luôn cập nhật sự phát triển trong ngành hoặc môi trường làm việc.

Hồ sơ nghề nghiệp

Bằng chứng về thành công trước đó trong lĩnh vực hoạt động, chẳng hạn như một danh mục các dự án đã hoàn thành.



BẠN CẦN BIẾT

- › **Kỹ năng cứng** là những chỉ dấu có thể định lượng và nhận được một cách chính thức qua trường lớp, chẳng hạn như các chứng chỉ hoặc bằng cấp. Những kỹ năng này là năng lực chuyên môn.
- › **Kỹ năng mềm** là những khả năng cá nhân, nhận thức và hành vi, chẳng hạn như kỹ năng giao tiếp, tư duy phản biện và giải quyết vấn đề. Những kỹ năng này thuộc nhóm năng lực cốt lõi.
- › **Kỹ năng tổng hợp**, còn được gọi là các năng lực có thể chuyển giao, áp dụng được vào nhiều công việc khác nhau. Chúng bao gồm những kỹ năng cơ bản như khả năng đọc viết và nhận biết con số, và các kỹ năng cá nhân cơ bản như khả năng hợp tác với người khác để giải quyết công việc.

NĂNG LỰC CỐT LÕI

- › **Làm việc nhóm:** khả năng hợp tác và giao tiếp hiệu quả với đồng nghiệp
- › **Ra quyết định:** ứng phó hiệu quả với thách thức
- › **Đạo đức công việc tốt:** bền bỉ, có động lực, kiên trì
- › **Các kỹ năng tư duy:** tư duy phân tích, ý tưởng sáng tạo

“93%

nhà tuyển dụng cho rằng khả năng tư duy phản biện, tư duy rành mạch và giải quyết vấn đề quan trọng hơn bằng cấp chuyên ngành của người ứng tuyển.”

Hiệp hội các trường đại học và cao đẳng Mỹ, 2013



Tìm kiếm và lựa chọn nhân tài

Việc tuyển dụng đúng người là trọng tâm dựng nên một nhóm thành công. Nhà quản lý cần lập kế hoạch cho quy trình tuyển dụng để bảo đảm lựa chọn được những người có năng lực cá nhân cũng như kỹ năng nghiệp vụ phù hợp.

Lập kế hoạch sơ bộ

Quy trình tuyển dụng và lựa chọn hiệu quả bao gồm một số bước, từ xác định vị trí công việc cần nhân sự đến tuyển dụng ứng viên mới và đưa họ vào nhóm.

Giai đoạn đầu tiên là phân tích công việc của vị trí cần tuyển dụng. Để xác định các chức năng cốt lõi và kỹ năng cần thiết, hãy hỏi người lao động hiện tại ở vị trí

công việc tương tự về nhiệm vụ chính và kết quả công việc dự kiến của họ, từ đó phác ra những phẩm chất và kỹ năng mà ứng viên cần có.

Tiếp theo, nhà quản lý và đồng nghiệp của nhân sự mới cần lập kế hoạch cho quy trình tuyển dụng. Các nhiệm vụ liên quan đến soạn bản mô tả công việc; quyết định đăng thông báo tuyển dụng ở đâu

và như thế nào; các bước của quy trình phỏng vấn ra sao, bao gồm cả việc có gọi điện cho các ứng viên để sàng lọc trước phỏng vấn hay không, và những ai sẽ tham gia hội đồng phỏng vấn; và soạn các câu hỏi để sử dụng trong quá trình sàng lọc trước và trong cuộc phỏng vấn.

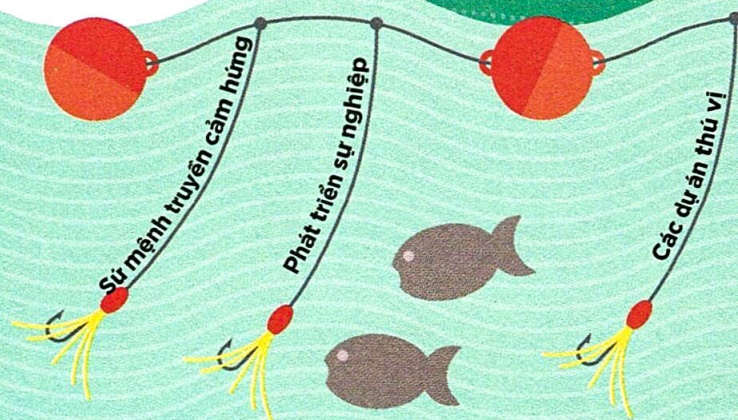
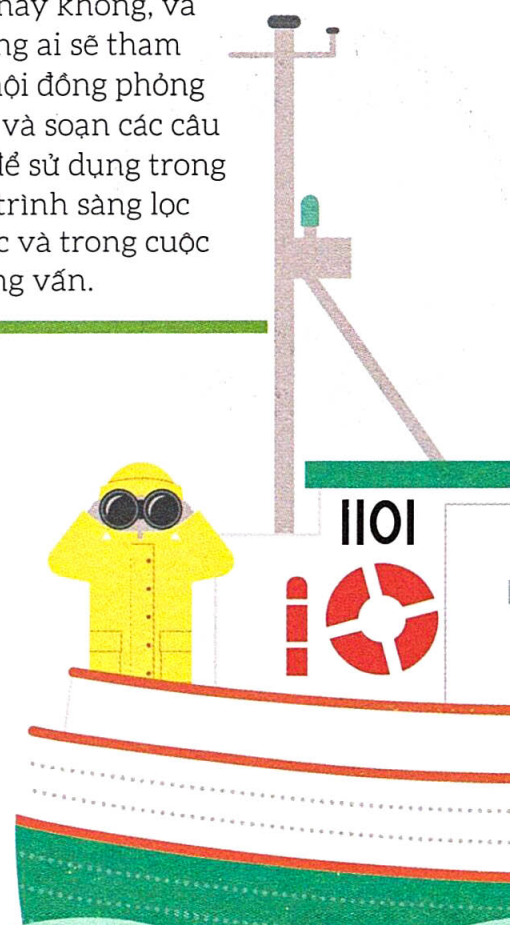
QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

Việc tìm kiếm và giữ chân nhân sự phù hợp đòi hỏi phải lên kế hoạch tuyển dụng cẩn thận.

- **Quảng cáo tuyển dụng** ở cả bên trong và bên ngoài tổ chức.
- **Phổ biến** các giá trị của tổ chức để các ứng viên biết được triết lý của tổ chức.
- **Đặt lịch** phỏng vấn cho các ứng viên gần nhau để dễ dàng so sánh.
- **Kiểm tra** thông tin cơ bản của ứng viên và tham khảo ý kiến của những người chứng nhận trong hồ sơ xin việc của họ.
- **Bảo đảm** các ứng viên đều biết đề nghị công việc đó là một đề nghị có điều kiện (cụ thể là cần kiểm tra thêm) hay không có điều kiện gì.
- **Thiết lập** các quy trình giới thiệu để giúp nhân sự mới làm quen với nơi làm việc.

Thu hút nhân tài

Việc chỉ đơn thuần đăng một thông báo tuyển dụng không có nghĩa là những người giỏi nhất sẽ nộp hồ sơ ứng tuyển vào tổ chức, hoặc sẽ nhận luôn công việc đó nếu được đề nghị. Mọi người đều có quyền lựa chọn nơi làm việc, vì vậy để thu hút người giỏi nhất, tổ chức và vị trí công việc đó phải hấp dẫn. Nhà quản lý phải đưa ra những lợi ích lớn hơn mà tổ chức sẽ dành cho các ứng viên, chẳng hạn như chế độ khen thưởng và cơ cấu thăng tiến trong sự nghiệp.





Phỏng vấn

Khi đã nhận đủ hồ sơ xin việc, tiến hành xem xét hồ sơ cá nhân của các ứng viên. Việc sàng lọc trước để chọn ra một “danh sách dài” các ứng viên sẽ được mời phỏng vấn có thể sẽ hữu ích.

Người phỏng vấn hoặc hội đồng phỏng vấn cần quyết định trước ai sẽ hỏi về chủ đề gì. Để đánh giá các ứng viên một cách công bằng, cần soạn một danh mục các câu hỏi về năng lực cá nhân cũng như năng lực chuyên môn. Cho ứng viên làm một bài kiểm tra kỹ năng hoặc kiểm tra tính cách cũng có thể giúp ích. Sau cuộc phỏng vấn, những người liên quan nên gặp nhau để thảo luận về các ứng viên.

PHỎNG VẤN HÀNH VI

Kỹ thuật này dựa trên ý tưởng rằng cách một người hành xử trong quá khứ là dự đoán tốt nhất về cách họ sẽ hành xử trong tương lai. Dưới đây là một số câu hỏi mẫu minh họa kỹ thuật phỏng vấn này.



Hãy hỏi: Bạn đã bắt đầu việc đào tạo giám sát viên như thế nào?



Không hỏi: Bạn đã bao giờ đào tạo giám sát viên chưa?



Hãy hỏi: Bạn đã bao giờ đối mặt với một khách hàng không hài lòng chưa?



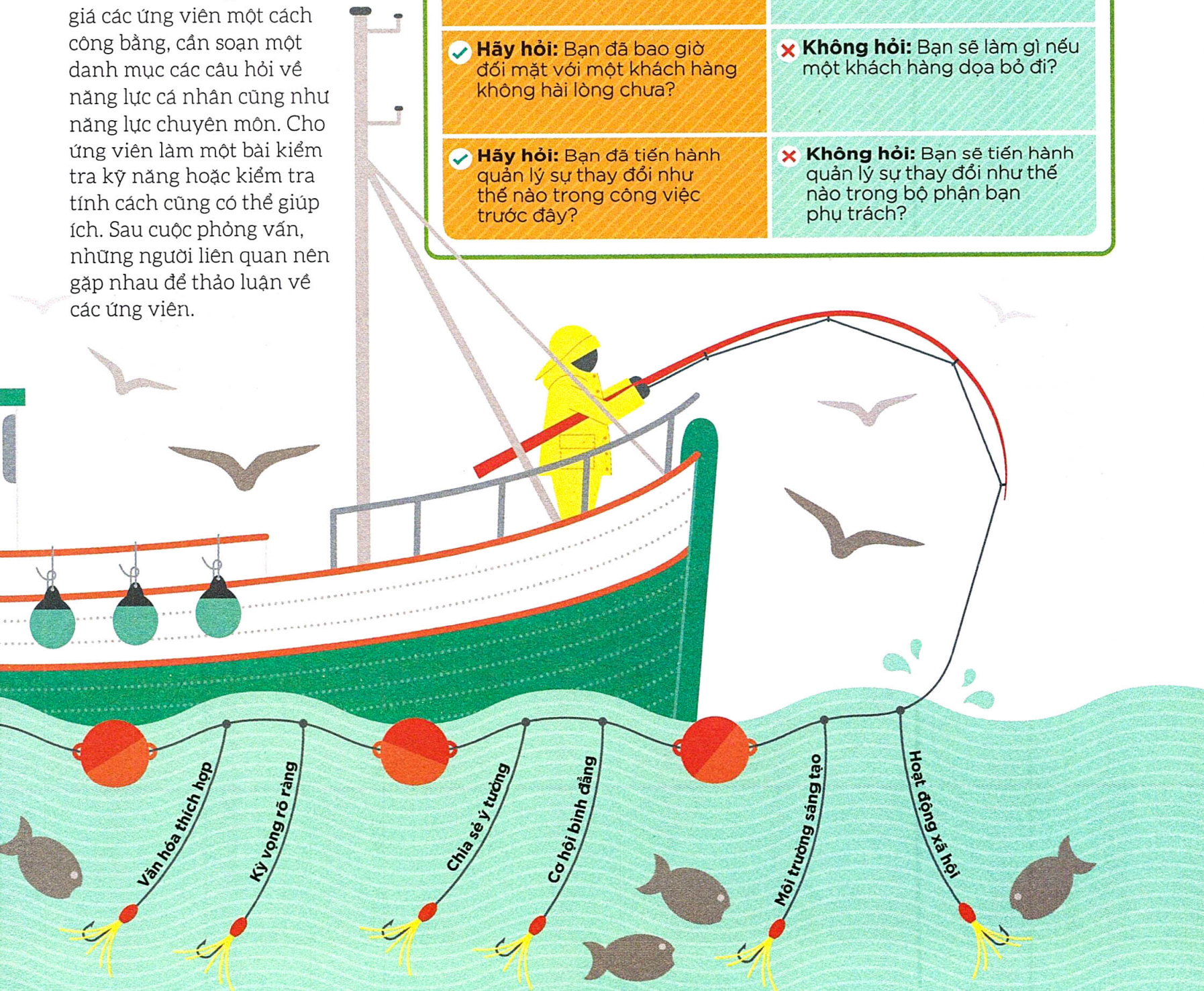
Không hỏi: Bạn sẽ làm gì nếu một khách hàng dọa bỏ đi?



Hãy hỏi: Bạn đã tiến hành quản lý sự thay đổi như thế nào trong công việc trước đây?



Không hỏi: Bạn sẽ tiến hành quản lý sự thay đổi như thế nào trong bộ phận bạn phụ trách?





Lợi ích của sự đa dạng

Mỗi người trong một tổ chức đều có những ý tưởng và kinh nghiệm khác nhau để cống hiến. Khi được quản lý tốt, điều này tạo ra sức mạnh tổng hợp có giá trị cho phép những tổ chức có sự đa dạng có thành tích tốt hơn các đối thủ không đa dạng.

Quản lý nhóm đa dạng

Ở nơi làm việc ngày nay, hầu hết các công ty đều có các chính sách và chương trình đa dạng. Họ làm như vậy không chỉ để đáp ứng các tiêu chuẩn về

bình đẳng cơ hội mà còn để nâng cao hiệu suất, vì môi trường đa dạng khuyến khích sự sáng tạo. Tuy nhiên, có những thách thức trong việc dung hòa các tính cách, giá trị cùng quan điểm văn hóa khác nhau của

Trở nên đa dạng

Giống như một khu vườn sẽ phong phú và rực rỡ hơn khi có nhiều loại cây, một nơi làm việc đa dạng cũng thường là nơi làm việc hiệu quả hơn. Đối với nhà quản lý, chìa khóa để có được một nơi làm việc đa dạng là sử dụng quy trình tuyển dụng và lựa chọn không thiên vị, và các chính sách của công ty khuyến khích sự đa dạng.

Tuyển dụng

Tuyển dụng đa dạng bắt đầu bằng việc thông báo tuyển dụng với những thông tin hướng đến việc khuyến khích nhiều người nộp đơn nhất.

Quy trình lựa chọn

Các cơ chế bảo đảm việc tuyển dụng không thiên vị bao gồm xóa bỏ tất cả thông tin cá nhân khỏi hồ sơ ứng tuyển của các ứng viên.





một nhóm đa dạng, và đối mặt với những thách thức này là một nhiệm vụ quan trọng của nhà quản lý. Mục đích là tôn trọng sự khác biệt của các cá nhân, trong khi vẫn khuyến khích những điểm chung của họ.

Do vậy, lãnh đạo một nhóm hiệu quả đòi hỏi phải cân bằng nhu cầu của cả nhóm và của các cá nhân trong nhóm, và điều này yêu cầu nhà quản lý phải bảo đảm các giá trị cá nhân của họ không ảnh hưởng đến động lực của cả nhóm. Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng sự đa dạng trong nhóm các nhà quản lý mang lại sự đổi mới sáng tạo lớn hơn và doanh thu cao hơn cho công ty. Điều này khiến các công ty muốn có sự đa dạng trong đội ngũ nhân viên, cũng như tiến hành đào tạo tại chỗ về sự đa dạng.

Các công ty có sự đa dạng làm tốt hơn chỉ tiêu ngành đến **35%**

McKinsey & Company, công ty tư vấn quản lý,
2015

Chính sách của công ty

Việc có một nơi làm việc đa dạng phụ thuộc vào các chính sách được thực hiện để bảo đảm tất cả người lao động đều cảm thấy được coi trọng như nhau.

Đào tạo chéo

Việc đào tạo liên tục cho tất cả người lao động có thể giải quyết được các vấn đề về thiên vị vô thức bằng cách nâng cao nhận thức và đưa ra lời khuyên.

Điều kiện làm việc

Các nhu cầu khác nhau của mỗi người lao động, chẳng hạn như trách nhiệm gia đình của họ, cần được thấu hiểu và hỗ trợ.



Phúc lợi nơi làm việc

Bao gồm từ việc nâng cấp đồ đạc và trang thiết bị đến theo dõi khối lượng công việc, nhà quản lý có rất nhiều cách để có thể tăng thêm hạnh phúc của nhân viên và nuôi dưỡng một chốn làm việc hạnh phúc hơn, khỏe mạnh hơn và tận tâm hơn.

Các sáng kiến về phúc lợi

Việc bảo đảm một nơi làm việc vừa hấp dẫn vừa có các bộ phận chuyên môn hoạt động hiệu quả đang ngày càng là một ưu tiên đối với những nhà quản lý muốn duy trì thái độ tích cực và sự gắn bó của nhân viên. Một nơi làm việc được thiết kế tốt sẽ giảm nguy cơ tai nạn, bệnh tật và các vấn đề sức khỏe liên quan đến sự căng thẳng. Công thái học – khoa học về thiết kế các sản phẩm và hệ thống cho người dùng cuối – có thể giúp các nhà quản lý đạt được điều này. Công thái học bao gồm ba lĩnh vực: công thái học vật lý – thiết kế đồ nội thất và thiết bị phù hợp với đặc điểm giải phẫu cơ thể của người

dùng mà không gây sức ép lên bất kỳ bộ phận nào của cơ thể; công thái học nhận thức – đảm bảo các thiết bị và hệ thống thân thiện với người sử dụng; và công thái học tổ chức – xây dựng các cấu trúc, chính sách và phương thức làm việc thúc đẩy khối lượng công việc có thể quản lý.

Các sáng kiến về phúc lợi nơi làm việc, thường do các nhà quản lý nhân sự chỉ đạo, thay đổi tùy theo công ty, nhưng chúng có thể bao gồm bảo hiểm y tế, khu vực làm việc thân thiện với người lao động, đánh giá rủi ro, thù lao công khai và công bằng, và phong cách quản lý cho phép nhân viên tham gia vào việc ra quyết định và đảm bảo ý kiến của họ được lắng nghe.

Thiết kế môi trường làm việc

Một nơi làm việc sáng sủa, an toàn, thoải mái và đầy đủ tiện nghi sẽ bảo vệ sức khỏe của người lao động và nâng cao phúc lợi ở nơi làm việc. Trong một môi trường làm việc được bố trí chu đáo, mọi khía cạnh từ máy móc đến chất lượng không khí, đều được thiết kế phù hợp với nhiệm vụ cần thực hiện và lợi ích của nhân viên thực hiện nhiệm vụ đó. Các công ty giải quyết được những vấn đề này đều có năng suất cao hơn, tỷ lệ vắng mặt thấp hơn, và người lao động gắn bó nhiều hơn.



BẠN CẦN BIẾT

- **Nhân trắc học** là khoa học về phép đo cơ thể người và các tỷ lệ của cơ thể người, có thể được sử dụng để thiết kế các vị trí làm việc chẳng hạn.
- **Công thái học có sự tham gia của người lao động** nghĩa là người lao động tích cực trong việc xây dựng và thực hiện những thay đổi tại nơi làm việc.
- **Sinh lý học con người** là một nguyên tắc tính đến những điểm mạnh và hạn chế của con người khi thiết kế các cấu trúc, hệ thống và thiết bị tương tác.
- **Quản lý rủi ro tâm lý xã hội** liên quan đến việc kiểm tra khối lượng công việc, điều kiện làm việc và phương pháp làm việc để giảm khả năng gặp phải các vấn đề về sức khỏe tinh thần.



Thiết bị

Máy móc an toàn không gây mệt mỏi thể chất có thể hỗ trợ hiệu suất công việc.



Khối lượng công việc

Theo dõi và điều chỉnh khối lượng công việc có thể đảm bảo cho người lao động xử lý được công việc của mình mà không bị căng thẳng.



Tăng gấp đôi tỷ lệ thông gió có thể tăng hiệu suất nhận thức lên hơn 100%.

Hiệp hội về Điểm Chức năng Nhận thức với Carbon Dioxide, *Thông gió và Phơi nhiễm Hợp chất Hữu cơ Dễ bay hơi ở Nhân viên Văn phòng*, Đại học Harvard, 2016

NGƯỜI LAO ĐỘNG CÓ THỂ GIÚP GÌ

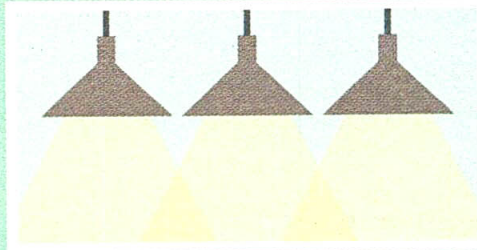
Cộng tác với nhân viên có thể giúp nhà quản lý:

- **Xác định** các rủi ro tại nơi làm việc.
- **Bảo đảm** các biện pháp kiểm soát an toàn và sức khỏe đều thực tế.
- **Đạt** được cam kết của người lao động về làm việc theo cách an toàn và bảo đảm sức khỏe.



Tầm nhìn

Kiểm tra mắt miễn phí và bảo đảm các màn hình sẽ bảo vệ thị lực tối ưu.



Ánh sáng

Hệ thống đèn chiếu sáng được thiết kế tốt sẽ giảm mỏi mắt và đảm bảo nhân viên có thể thực hiện công việc của họ hiệu quả.



Không khí

Không khí được lọc, hệ thống thông gió tốt và nhiệt độ có thể điều chỉnh sẽ hỗ trợ sức khỏe và tinh thần của người lao động.



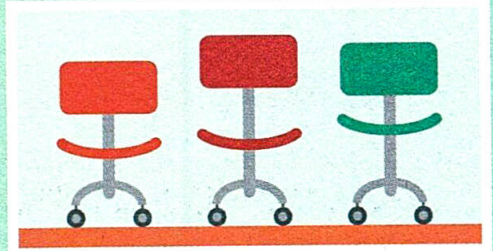
Phần mềm

Sử dụng các chương trình mang tính trực giác để sử dụng giúp người lao động tránh được căng thẳng.



Chỗ làm việc

Để nhân viên làm việc thoải mái, vị trí làm việc và không gian làm việc phải được thiết kế phù hợp với nhu cầu của họ.



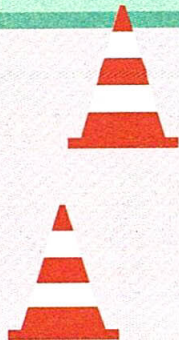
Đồ đạc

Đồ đạc trong văn phòng cần hỗ trợ để nhân viên có tư thế làm việc đúng và có thể điều chỉnh để phù hợp với nhu cầu của từng người sử dụng.



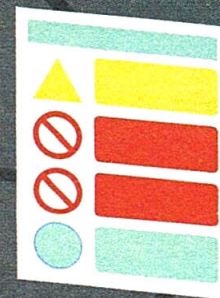
Tiếng ồn

Công nghệ chặn tạp âm có thể bảo vệ thính giác và giảm tác động của môi trường ồn ào đến năng suất lao động.



Biển báo an toàn

Các thông báo quan trọng cần được đặt ở những vị trí nổi bật và dễ đọc.



I NHÀ MỚI • NGÔI N





Giữ chân nhân tài

Nhân sự chăm chỉ và gắn bó là tài sản quý của bất kỳ tổ chức nào. Do đó, đào tạo và bồi dưỡng tài năng của họ đồng thời khuyến khích họ ở lại là một phần quan trọng trong công tác quản lý.

Giữ người giỏi nhất

Quản lý hiệu quả các nhân viên tài năng và thuyết phục họ cống hiến hết mình trong thời gian dài nhất có thể là điều quan trọng đối với bất kỳ tổ chức nào. Đội ngũ nhân viên có tài và làm việc năng suất góp phần làm nên thành công và tương lai của công ty, ngoài ra việc thay thế họ cũng rất tốn kém.

Do đó, các nhà quản lý giỏi luôn cố gắng làm hài lòng mọi nhân viên bằng cách khích lệ và giải quyết nhanh mọi vấn đề. Tuy nhiên, những nhân viên có thành tích cao có thể dễ cảm thấy nhàm chán và cần những nhiệm vụ mang tính thử thách để giữ chân.

Họ cũng có thể cần phản hồi mang tính xây dựng để bảo đảm giữ được động lực làm việc. Nếu có thể, họ nên được trao nhiều quyền tự chủ hơn và có những dự án riêng, đồng thời cũng có những khích lệ về tài chính, như thăng chức hoặc tiền thưởng (xem trang 144-145).

Người ta sẽ gắn bó với tổ chức khi cảm thấy mình được coi trọng. Điều này có nghĩa là nhà quản lý phải tin tưởng họ, tôn trọng ý kiến của họ và lắng nghe những bất bình của họ. Tuy nhiên, khi những nhân viên được coi trọng quyết định rời đi, hãy tiến hành một cuộc trao đổi với họ để tìm hiểu lý do họ ra đi và liệu có thể làm gì để họ đổi ý.

Biến động nhân sự

Trong thị trường linh động ngày nay, người lao động chuyển việc thường xuyên hơn trước kia. Để tránh được phí tổn lớn khi thay thế nhân sự, các nhà quản lý nên làm cho người lao động cảm thấy được chào đón ngay từ đầu. Họ cũng nên có những hướng dẫn rõ ràng cho công việc cũng như các khích lệ để đảm bảo người lao động luôn tập trung và có động lực.

1 Mang đến cho nhân viên mới ngày làm việc đầu tiên thật dễ chịu

với không gian làm việc sẵn sàng, tổ chức một bữa trưa hoặc buổi uống cà phê để họ có thể làm quen với đồng nghiệp.

2 Đề xuất một thời gian thử việc để nhân viên mới làm quen với công việc và nhà quản lý có thể đánh giá về họ.

ĐO LƯỜNG MỨC ĐỘ BIẾN ĐỘNG NHÂN SỰ

Bằng cách tính tỷ lệ người lao động nghỉ việc, công ty có thể theo dõi chi phí khi mất nhân sự hoặc tuyển dụng nhân sự mới. Tỷ lệ người lao động nghỉ việc trong một khoảng thời gian nhất định, chẳng hạn một năm, được tính theo công thức: số người lao động nghỉ việc chia cho số người lao động trung bình rồi nhân với 100.

$$\frac{\text{Số nhân viên nghỉ việc}}{(\text{Số nhân viên đầu kỳ} + \text{số nhân viên cuối kỳ}) \div 2} \times 100$$

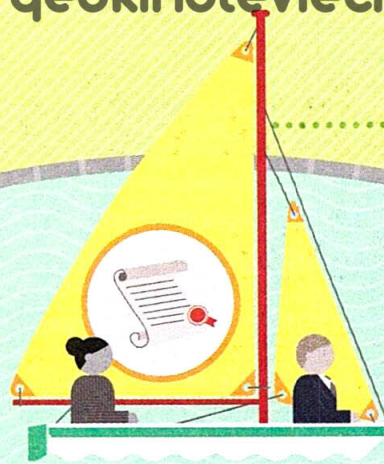
Tỷ lệ biến động nhân sự trung bình trên toàn thế giới là

10,9%

LinkedIn, 2017



3 Thảo luận về vai trò và trách nhiệm, đảm bảo nhân viên mới hiểu rõ các mục tiêu cụ thể của mình.



4 Thúc đẩy nhân viên bằng cách thường xuyên khen ngợi, nhận xét, đưa ra thử thách mới trong công việc và cơ hội thăng tiến trong tổ chức.



5 Đưa ra các khích lệ về tài chính cho những nhân viên làm việc hiệu quả, như tăng lương, thưởng, thăng chức hoặc các quyền lợi áp dụng chung trong công ty như mua bảo hiểm y tế từ các công ty bảo hiểm tư nhân.



6 Mời nhân viên quyết định nghỉ việc trả lời một bảng câu hỏi hoặc tham gia một cuộc trao đổi về lý do nghỉ việc của họ và liệu có cách nào giữ họ lại không.



NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

Zappos

Tại thương hiệu thời trang trực tuyến Zappos, việc giữ chân nhân viên bắt đầu bằng cách tuyển dụng đúng người. Thậm chí ngay cả các tài xế đón ứng viên từ sân bay cũng có thể quyết định ứng viên đó có phù hợp hay không. Sau bốn tuần đào tạo được trả lương, nhân viên mới được trả 2.000 đô la để rời đi nếu công ty không phù hợp với họ, việc này đảm bảo tất cả những người quyết định ở lại đều toàn tâm toàn ý cam kết với công ty.

CHI PHÍ BIẾN ĐỘNG NHÂN SỰ

Theo Hiệp hội Quản lý nguồn Nhân lực, việc thay thế một nhân viên có thể khiến công ty tốn một khoản bằng 50-60% tiền lương hằng năm của nhân viên đó. Khi tỷ lệ nhân viên bỏ việc cao, nhà quản lý phải đảm bảo năng suất không sụt giảm do tinh thần của đội ngũ nhân viên đi xuống.



CHI PHÍ TUYỂN DỤNG



CHI PHÍ NGUỒN NHÂN LỰC



THỜI GIAN ĐÀO TẠO



NĂNG SUẤT THẤP



MẤT DOANH THU



TINH THẦN ĐI XUỐNG



Đáp ứng nhu cầu của người lao động

Sự hài lòng trong công việc không chỉ dựa trên mức lương tốt. Người ta làm việc hiệu quả hơn nếu các nhu cầu về cảm xúc và tâm lý của họ cũng được đáp ứng.

Hiểu từng cá nhân

Các nhà quản lý thành công hiểu điều gì thúc đẩy từng thành viên trong nhóm của họ. Đây là chìa khóa để đảm bảo họ luôn tập trung, trung thành với công ty và đạt được các mục tiêu kinh doanh. Một trong những cách giải thích nổi tiếng nhất về những điều thúc đẩy hành vi là “tháp nhu cầu” của nhà tâm lý học người Mỹ, Abraham Maslow, giúp nhà quản lý xác định từng thành viên trong nhóm của mình cần những gì để làm việc tốt.

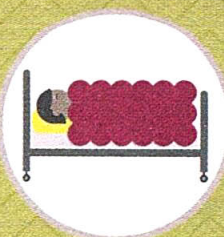
Tháp nhu cầu

Năm 1943, Maslow đăng bài viết “Lý thuyết về động lực thúc đẩy con người”, trong đó ông mô tả một hệ thống nhu cầu: những thứ thúc đẩy con người hành động để thỏa mãn những nhu cầu đó. Có thể hình dung ý tưởng của ông như một kim tự tháp, bắt đầu từ chân tháp là những nhu cầu cơ bản của một người và tiến dần lên cao là các nhu cầu về cảm xúc và tinh thần, khi từng cấp độ bên dưới được thỏa mãn.



BẠN CẦN BIẾT

- › **Không ai ưu tiên** các nhu cầu của mình như nhau, và nhu cầu thể hiện bản thân không phải là mục đích của tất cả mọi người, do đó, tháp nhu cầu có thể cần được điều chỉnh cho phù hợp với từng người.
- › **Tháp nhu cầu của Maslow** được dựa trên các nghiên cứu về hành vi ở Mỹ, nhưng vì hành xử ở các quốc gia khác nhau cũng khác nhau, nên nhà quản lý cần chú ý đến những khác biệt văn hóa.
- › **Rất khó đo lường** sự thỏa mãn ở từng cấp độ vì nhiều nhu cầu là về cảm xúc, và vì vậy mang tính chủ quan.





NHÂN TỐ X VÀ Y

Hai quan điểm khác về những điều thúc đẩy con người làm việc được phát triển bởi giáo sư ngành quản trị người Mỹ, Douglas McGregor. Thuyết X giả định rằng người lao động không thực sự muốn làm việc và cần được dụ dỗ bằng phần thưởng khi làm việc hoặc bị phạt khi không làm việc. Điều này đòi hỏi một phong cách quản lý bằng hành động. Thuyết Y giả định người lao động luôn có động lực và làm việc để hoàn thiện bản thân, vì vậy, cách quản lý tốt nhất là khuyến khích sự sáng tạo.

5 Mục đích sống

Đưa ra hướng dẫn, thúc đẩy con đường sự nghiệp và quan tâm thực sự đến mỗi nhân viên như một con người.

Nhu cầu thể hiện bản thân

Khi đã trưởng thành và phát triển đến một cấp độ tinh thần, con người có thể cảm nhận được về sự hoàn thiện bản thân.

Nhu cầu được tôn trọng

Khi được người khác công nhận thành tích, người ta bắt đầu cảm thấy hài lòng về bản thân, từ đó giúp xây dựng lòng tự trọng.

Nhu cầu yêu thương và cảm giác thuộc về

Con người muốn cảm thấy mình là một phần của nhóm - họ cần xây dựng các mối quan hệ gần gũi và có cảm giác được chấp nhận và được quan tâm.

Nhu cầu an toàn

Có một ngôi nhà an toàn để trú ngụ và một môi trường làm việc ổn định để cảm thấy yên tâm khi ở cùng người lạ hoặc người quen.

Nhu cầu sinh lý

Những nhu cầu cơ bản nhất của một người liên quan đến sự tồn tại: có không khí để thở, thức ăn, nước, sự ấm áp, giấc ngủ và nơi trú ẩn, và có thể sinh sản.

4 Làm tốt lắm!

Khích lệ nhân viên và khen thưởng thành tích tốt của họ bằng những lời khen và sự ghi nhận.

3 Xây dựng tinh thần

Nuôi dưỡng thái độ tích cực trong nhóm, khuyến khích sự đa dạng và tinh thần cá nhân.

2 Tương lai đảm bảo

Trả lương thỏa đáng cho người lao động, đồng thời cung cấp cho họ một môi trường làm việc an toàn, ổn định và sạch sẽ.

1 Sự thoải mái

Cho nhân viên thời gian nghỉ ngơi, thời giờ làm việc hợp lý, và các điều kiện thoải mái.



Động lực và khen thưởng

Nhà quản lý khôn khéo sẽ bồi dưỡng các nhóm năng động và trung thành bằng cách lắng nghe quan điểm của họ, công nhận giá trị của họ, khen thưởng thành công và loại bỏ các yếu tố làm giảm động lực.

Tạo động lực cho nhân viên

Người lao động có động lực sẽ thể hiện điều đó thông qua cam kết và nỗ lực của họ tại nơi làm việc. Hầu hết các công ty đều tập trung khuyến khích những người này, còn đối với những nhân viên ít gắn bó hơn bằng một chương trình khen thưởng những người làm việc chăm chỉ, tiến bộ và thành công.

Có hai hình thức khen thưởng: khen thưởng hữu hình, như tăng lương, thăng chức và thưởng tiền; và khen thưởng vô hình, như khen ngợi, giao phó cho những công việc thú vị và thử thách, và hy vọng phát triển sự nghiệp. Nhà quản lý bộ phận sẽ quyết định áp dụng hình thức khen

thưởng nào đối với từng thành viên của bộ phận đó, điều này tác động trực tiếp đến động lực làm việc của người đó. Một nhà quản lý giỏi luôn sử dụng những hình thức khen thưởng vô hình, và khi có thể thì áp dụng những hình thức khen thưởng hữu hình. Việc không tạo được động lực cho các thành viên trong nhóm sẽ khiến tỷ lệ người lao động bỏ việc cao và năng suất lao động giảm.

Mỗi người lao động lại coi trọng các hình thức khen thưởng khác nhau. Một số người có thể muốn vươn tới vị trí quản lý; những người khác có thể đánh giá cao phản hồi tích cực hoặc được trao nhiều trách nhiệm. Nhà quản lý hiệu quả nên chọn lựa hình thức khen thưởng phù hợp nhất cho từng người, làm rõ mối tương quan giữa phần thưởng và hiệu quả công việc.

Thuyết động lực hai nhân tố của Herzberg

Được công bố năm 1958, thuyết động lực hai nhân tố của nhà tâm lý học người Mỹ Frederick Herzberg đã chia các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động thành hai nhóm "nhân tố thúc đẩy" và "nhân tố duy trì". Ông cho rằng các nhân tố thúc đẩy như thành tích, sự ghi nhận và trách nhiệm, có nhiều khả năng tăng cường sự gắn bó. Tuy nhiên, người lao động sẽ vẫn bỏ việc bất kể các nhân tố thúc đẩy có tốt đến đâu, trừ phi loại bỏ các nhân tố duy trì như lương bổng kém, vị trí thấp, và công việc không được đảm bảo.

GẮN BÓ VÀ TINH THẦN

Các nhà quản lý cần nhận ra nhân viên của mình có gắn bó hay không. Những nhân viên không gắn bó có xu hướng làm việc thiếu hiệu quả và lan tỏa tinh thần tiêu cực. Họ cũng là những người có khả năng bỏ việc cao.



› **Người lao động gắn bó** làm việc với niềm tự hào, có thái độ tích cực đối với đồng nghiệp, và cảm thấy gắn bó với công ty. Họ giúp thúc đẩy sự đổi mới sáng tạo và lợi nhuận.



› **Người lao động không gắn bó** hoàn thành các trách nhiệm chính của họ nhưng có vẻ thiếu đam mê và năng lượng.



› **Người lao động hoàn toàn không gắn bó** thể hiện sự buồn chán và không hài lòng với đồng nghiệp mỗi ngày, việc đó khiến tinh thần của nhóm đi xuống.

Nhân viên có động lực làm việc năng

suất hơn **21%**

và mang lại lợi nhuận cao hơn

22% so với nhân viên không có động lực.

Khảo sát của Gallup Q12, 2016

CÁC NHÂN TỐ THỨC ĐẨY

Công việc đáng làm

Người lao động cảm thấy được thúc đẩy làm việc nếu công việc thú vị, thử thách, bổ ích và đáng giá.

Thành tích

Nhà quản lý có thể đặt ra các mục tiêu rõ ràng cho nhân viên và khuyến khích họ tự hào về công việc của bản thân để cải thiện hiệu quả làm việc của họ.

Khen ngợi và ghi nhận

Khen ngợi, phản hồi tích cực, và ghi nhận thành công có thể làm tăng mức độ hài lòng trong công việc và tạo động lực cho người lao động.

Trách nhiệm và quyền tự chủ

Nhà quản lý giỏi không nên "quản lý vi mô" mà nên cho phép người lao động chịu trách nhiệm về công việc của họ.

Trưởng thành và kinh nghiệm

Cơ hội để trưởng thành và phát triển bản thân là những yếu tố thúc đẩy quan trọng.

Phát triển sự nghiệp

Nhiều người lao động, đặc biệt là những nhân viên cấp thấp, hoặc những người muốn vươn tới vị trí quản lý, sẽ cảm thấy có động lực hơn nếu được thăng chức.

CÁC NHÂN TỐ DUY TRÌ

Vị trí thấp

Người lao động thiếu động lực có thể không cảm thấy được trân trọng, hay công việc của mình có ý nghĩa.

Điều kiện làm việc tồi

Giờ làm việc dài và trang thiết bị hoặc cơ sở vật chất nghèo nàn có thể làm giảm động lực.

Tiền lương không thỏa đáng

Người lao động sẽ cảm thấy không muốn gắn bó nếu tiền lương không phản ánh đúng hiệu quả công việc của họ.

Công việc không được đảm bảo

Người lao động không thật sự gắn bó với công việc nếu họ cảm thấy có nguy cơ mất việc.

Quan hệ kém ở nơi làm việc

Những mối quan hệ không tốt giữa đồng nghiệp hoặc giữa nhân viên với nhà quản lý sẽ làm mất động lực của người lao động.



Xây dựng nhóm

Nuôi dưỡng các kỹ năng của nhóm và giúp nhóm lớn mạnh, vượt qua thử thách và mang lại kết quả là một quá trình quản lý quan trọng. Thực hiện tốt quá trình này sẽ thúc đẩy tinh thần, gắn kết nhóm và mang lại hiệu suất tốt.

Tận dụng tối đa sức mạnh của nhóm

Bất kỳ khi nào nhà quản lý tiếp nhận một nhóm đang tồn tại hoặc thành lập một nhóm mới để thực hiện một nhiệm vụ hoặc dự án, đó chính là thời điểm bắt đầu quá trình xây dựng nhóm. Quá trình đó gồm tập hợp nhóm và hỗ trợ các thành viên hòa nhập, làm việc cùng nhau, đối mặt thách thức, giải quyết vấn đề và thu về kết quả. Nó cũng liên quan đến việc nuôi dưỡng tài năng, nhận biết và giải quyết

các nhu cầu cá nhân. Các nhà tâm lý học hành vi đã xác định các giai đoạn quan trọng của việc tập hợp một nhóm lại với nhau, từ cuộc họp nhóm ban đầu đến khi bàn giao dự án. Một trong những minh họa điển hình nhất về quá trình này là mô hình Hình thành-Sóng gió-Ổn định-Hoạt động hiệu quả, được đề xuất lần đầu vào năm 1965 bởi nhà nghiên cứu tâm lý học người Mỹ, Bruce Tuckman (xem bên dưới). Khi các thành viên trong nhóm cũng đã biết về quá trình này, nhà

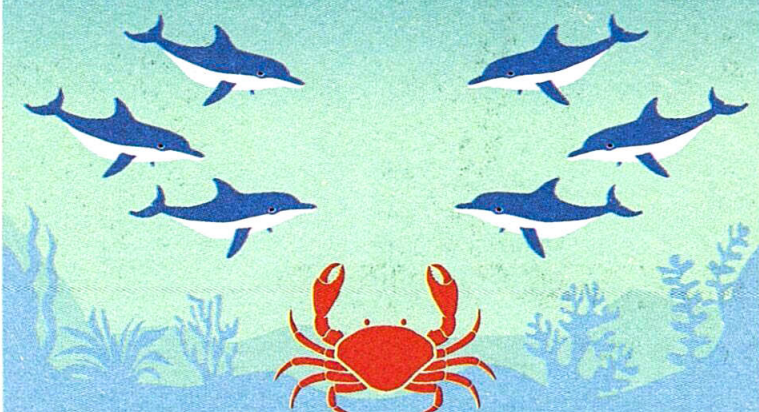
quản lý có thể khuyến khích họ quan sát hành vi của chính mình và hiểu được trải nghiệm của bản thân.

Việc phát triển tài năng của từng thành viên trong nhóm cũng quan trọng không kém. Các chiến lược đã được chứng minh (xem khung bên phải), như phản hồi thường xuyên, giao nhiệm vụ mới, hoặc cung cấp tài liệu hỗ trợ cho các thành viên trong nhóm, hoặc có một người cố vấn khuyến khích người lao động phát huy hết khả năng của họ.

Mô hình FSNP

Mô hình Hình thành-Sóng gió-Ổn định-Hoạt động hiệu quả minh họa các giai đoạn khác nhau của quá trình phát triển nhóm. Ở mỗi giai đoạn, nhà quản lý có thể sử dụng các kỹ thuật khác nhau để hướng quá trình phát triển nhóm đi đúng đường. Mô hình này hiện vẫn là cơ sở cho thực tiễn hoạt động tại nhiều tổ chức.

HÌNH THÀNH



Các cá nhân gia nhập nhóm và làm quen với nhau. Họ gây dựng niềm tin và tìm hiểu về công việc phía trước, bao gồm cả những thách thức và cơ hội. Nhà quản lý nên:

- › **Phá tan sự ngại ngùng ban đầu** bằng một cuộc gặp gỡ của cả nhóm.
- › **Xem xét** các bài tập thực hành về xây dựng niềm tin.
- › **Tóm tắt rõ ràng** về các vai trò cụ thể.

SÓNG GIÓ



Giai đoạn này, những mối quan hệ phát triển, các thành viên bắt đầu thể hiện quan điểm và một số có thể tranh giành quyền lực. Trong giai đoạn này, nhóm cần có sự lãnh đạo mạnh mẽ từ nhà quản lý, và nhà quản lý nên:

- › **Xác định xung đột tiềm ẩn** và can thiệp một cách tế nhị.
- › **Chỉ đạo rõ ràng** để giữ vững mục tiêu.
- › **Sẵn sàng hỗ trợ** các thành viên.



BẠN CẦN BIẾT

- › **Thoái trào** là giai đoạn cuối cùng và được Tuckman bổ sung sau này vào mô hình FSNP. Nó đề cập đến sự giải tán nhóm, có thể vào thời điểm kết thúc một dự án. Một số thành viên có thể cảm thấy bất an khi gần đến giai đoạn này.
- › **Tin tưởng nhanh** đề cập sự hình thành nhanh chóng các mối quan hệ công việc trong nhóm, phổ biến nhất là các nhóm ảo, khi không có thời gian để xây dựng và phát triển sự tin tưởng lẫn nhau trước khi bắt đầu thực hiện công việc.

“Đến với nhau là sự khởi đầu, giữ được nhau là tiến triển và làm việc được cùng nhau là thành công.”

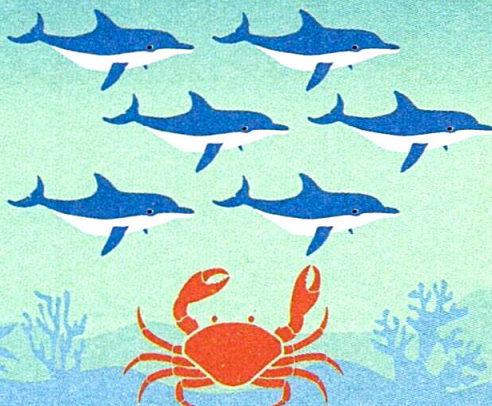
Henry Ford, nhà sáng lập Ford Motor Company

NUÔI DƯỠNG NHÓM

Nhà quản lý có thể giúp nhân viên tiến bộ thông qua việc thường xuyên xem xét và trao cho họ cơ hội phát triển bằng cách:

- › **Thể hiện sự thân thiện** với những người mới
- › **Lên kế hoạch** cho các khóa tập huấn
- › **Tạo cơ hội** làm việc cùng những đồng nghiệp có nhiều kinh nghiệm hơn
- › **Phân cử những nhiệm vụ** thử thách hơn
- › **Tạo điều kiện luân chuyển** đến làm việc tại các bộ phận khác trong tổ chức để học kỹ năng mới
- › **Cung cấp người cố vấn** về việc phát triển sự nghiệp
- › **Tổ chức các khóa đào tạo** để nâng cao nghiệp vụ
- › **Khuyến khích** tham gia các tổ chức chuyên môn liên quan

ỔN ĐỊNH



Nhóm đã tìm được điểm cân bằng khi các thành viên làm việc với nhau một cách suôn sẻ, mỗi người chịu trách nhiệm về công việc của mình và cùng tập trung hướng tới thành công. Nhà quản lý nên:

- › **Thường xuyên tổ chức các buổi lấy ý kiến phản hồi** để kiểm tra tiến độ.
- › **Cảnh giác với sự thỏa mãn bằng** cách nhận ra những dấu hiệu sớm của nó.
- › **Khích lệ** và khen thưởng cho những thành tựu nhỏ.

HOẠT ĐỘNG HIỆU QUẢ



Ở giai đoạn này, các thành viên trong nhóm đã nắm thế chủ động và nhận trách nhiệm lớn hơn. Vì lúc này nhóm cần ít sự chỉ đạo hơn, các nhà quản lý có thể:

- › **Tránh sự can thiệp** không cần thiết và để nhóm tiếp tục công việc của mình.
- › **Cho phép một mức độ thử thách** nhất định, điều này không thành vấn đề nếu các thành viên tôn trọng ý kiến của nhau, và có thể dẫn đến sự đổi mới sáng tạo.
- › **Xác định những cá nhân có tài** để có thể hỗ trợ họ phát triển sự nghiệp.



Quản lý SMART

Trước khi giao nhiệm vụ cho một thành viên trong nhóm, điều tối cần thiết là xác định các mục tiêu chính. Việc đặt ra các mục tiêu SMART đảm bảo công việc luôn được thực hiện đúng lịch trình.

Thiết lập mục tiêu

Các sáng kiến như Quản lý theo mục tiêu của Peter Drucker (xem trang 122-123) là những cách hiệu quả giúp một công ty đạt được các mục tiêu kinh doanh. Chúng đòi hỏi phải đặt ra mục tiêu và tạo ra các quy trình để đạt được mục tiêu đó. Nhưng đối với các công việc hằng

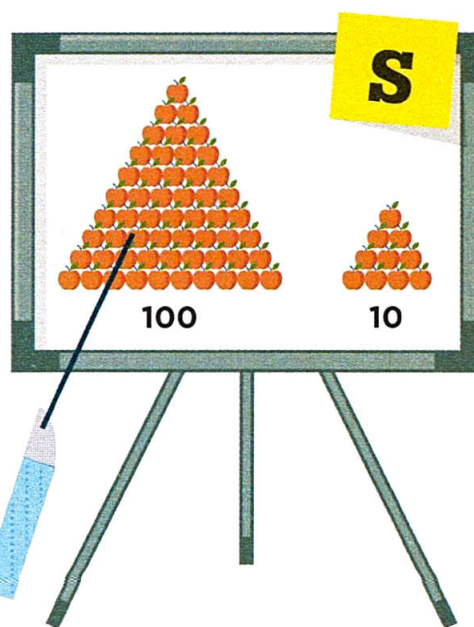
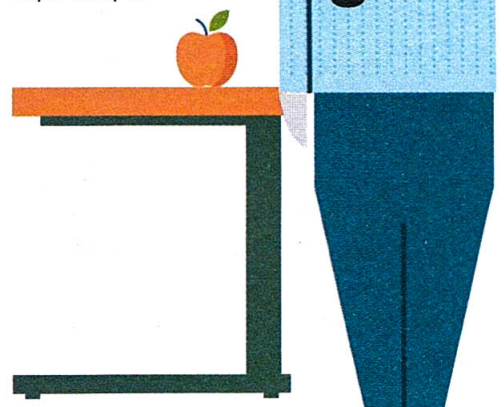
ngày, lập kế hoạch SMART sẽ hữu ích hơn. SMART là từ viết tắt của cụm từ Cụ thể (Specific), Có thể đo lường (Measurable), Khả thi (Achievable), Thực tế (Realistic) và Theo lịch trình (Time-based), được phát triển vào năm 1981 bởi chuyên gia tư vấn Hoa Kỳ, George T. Doran. Cách tiếp cận đơn giản của nó nhằm giúp các nhà

quản lý không bị rối trước quá nhiều lời khuyên. Doran khẳng định để hiệu quả, một mục tiêu không cần đáp ứng cả năm tiêu chí; tuy nhiên, càng đáp ứng nhiều tiêu chí thì mục tiêu càng “thông minh”.

Sau khi thiết lập các mục tiêu SMART, cần xây dựng một kế hoạch hành động cụ thể để đạt được chúng.

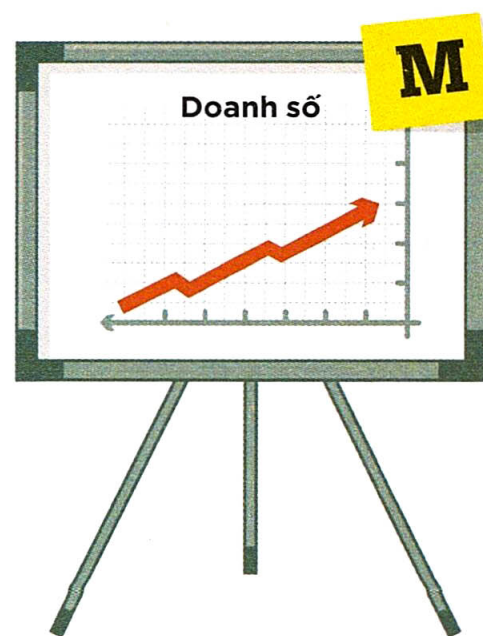
Lập kế hoạch SMART

Sự đơn giản của phương pháp SMART khiến nó trở thành một trong những công cụ phổ biến nhất được sử dụng để thiết lập và hoàn thành mục tiêu. Bằng cách yêu cầu mỗi mục tiêu của tổ chức phải được đo lường dựa trên năm tiêu chí, SMART giúp nhà quản lý và thành viên trong nhóm thực hiện các nhiệm vụ theo cách nhất quán. Nó cũng giảm thiểu nguy cơ đề ra các mục đích mơ hồ, khó đo lường, hoặc có thể cuối cùng không bao giờ đạt được.



S: Cụ thể

Đề ra các mục tiêu chính xác như “tăng sản lượng táo từ 10 lên 100 quả mỗi ngày” thay vì nói chung chung về kết quả mong muốn, như “sản xuất nhiều táo hơn”. Làm rõ những điều cần phải hoàn thành, tại sao điều đó quan trọng, những việc đó liên quan đến những ai, địa điểm thực hiện việc đó và những nguồn lực sẵn có là gì.



M: Có thể đo lường

Đảm bảo các mục tiêu có thể định lượng được để từ đó đánh giá được mức độ thành công của nhiệm vụ sau khi hoàn thành. Nói cách khác, đảm bảo luôn có một hệ thống đo lường – ví dụ: ghi lại số lượng táo được hái mỗi ngày – đo đếm số lượng khi bắt đầu và khi kết thúc nhiệm vụ.



“Mục tiêu và... kế hoạch hành động là những bước quan trọng nhất trong quy trình quản lý của một công ty.”

George T. Doran

MỤC ĐÍCH VÀ MỤC TIÊU

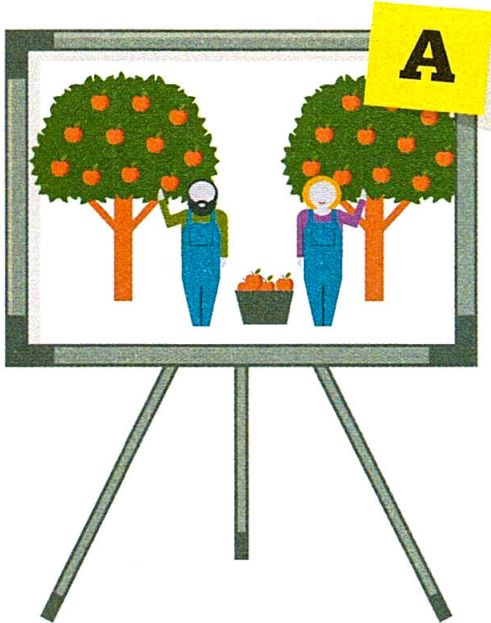
Các chuyên gia quản trị doanh nghiệp vẫn luôn tranh luận về khác biệt giữa mục đích và mục tiêu.

Mục đích

- › Các tuyên bố mang tính khái niệm
- › Liên quan đến bức tranh toàn cảnh của tổ chức
- › Sử dụng ngôn ngữ giàu cảm xúc
- › Xác định phương hướng mà nhà quản lý muốn doanh nghiệp đi theo
- › Thể hiện khát vọng
- › Thường mang tính liên tục và dài hạn

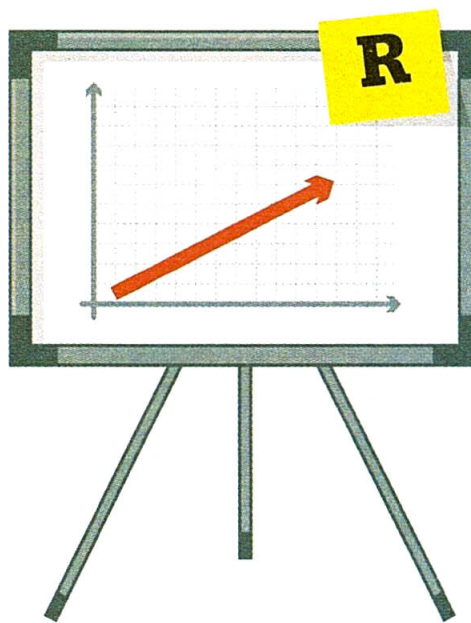
Mục tiêu

- › Các bước cụ thể để đạt được mục đích
- › Thường có thể định lượng và đo lường được
- › Sử dụng ngôn ngữ thực tế
- › Có sức thuyết phục, vì việc đạt được mục đích thúc đẩy tinh thần của các thành viên trong nhóm
- › Hỗ trợ các mục đích dài hạn
- › Thường mang tính ngắn hạn, đặc biệt là ở cấp phòng ban



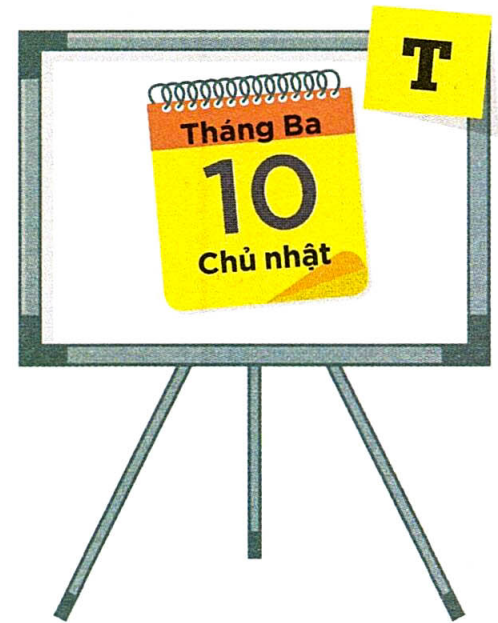
A: Khả thi

Cần nhắc xem nhóm có các kỹ năng cần thiết để đạt được mục tiêu hay không. Ví dụ: việc kinh doanh táo có thể cần những người làm vườn chuyên nghiệp có khả năng gia tăng sản lượng vì họ có kỹ năng và chuyên môn trồng cây ăn quả.



R: Thực tế

Đảm bảo toàn bộ nhiệm vụ là khả thi. Cần nhắc xem có thể đạt được kết quả với những hạn chế và điều kiện hiện tại hay không. Ví dụ, nếu hợp đồng thuê đất trồng cây ăn quả sắp hết hạn, thì việc mở rộng quy mô mà không thương lượng gia hạn hợp đồng thuê đất trước là phi thực tế.



T: Thời gian hoàn thành

Thiết lập khung thời gian cần hoàn thành mục tiêu. Có cần tĩa cành cây táo vào mùa đông để tăng sản lượng cho vụ mùa hè không? Có thể phải mất hai năm để đạt được mức tăng sản lượng và năng suất đáng kể, vì vậy hãy đảm bảo vấn đề này cũng được tính đến.



Gây dựng niềm tin

Niềm tin là thứ khó kiếm nhưng dễ mất, đây là nền tảng để xây dựng và duy trì uy tín chuyên môn. Hiểu được cách thức hoạt động của nó sẽ góp phần củng cố mọi mặt của quản lý.

Hành động, chứ không phải lời nói

Giống như trong mọi khía cạnh của đời sống, nhà quản lý không giành được niềm tin bằng những điều họ nói, mà qua những việc họ làm và cách họ hành động. Theo các cuộc khảo sát tại nơi làm việc, người lao động mong đợi sếp của mình cư xử trung thực, minh bạch và hành động có trách nhiệm.

Trước hết, nhà quản lý phải được nhìn nhận là người tin tưởng nhân viên và thể hiện luôn “nói đi đôi với làm”. Việc nuôi dưỡng lòng tin giữa các thành viên trong nhóm, và giữa nhân viên với công ty là rất quan trọng. Nhà quản lý cũng nên

xem xét hành vi của mình phù hợp về mặt đạo đức chưa, và mức độ nhất quán trong hành vi đó đối với những người khác tại nơi làm việc.

Xây dựng sự tin tưởng giữa nhà quản lý và nhóm của mình, và trong nhóm với nhau, sẽ tác động tích cực đến thành công của một tổ chức. Người lao động sẽ không chỉ gắn bó và làm việc hiệu quả hơn mà còn tin tưởng và ủng hộ tổ chức của họ. Sự tin tưởng có thể có được thông qua việc khuyến khích người lao động trò chuyện, sử dụng các bài thực hành về gây dựng niềm tin; và qua việc làm gương bằng việc luôn trung thực và trò chuyện cởi mở về các tình huống khó khăn.

Sự cân bằng mong manh

Người lao động càng tin tưởng lẫn nhau và tin tưởng người quản lý của mình, tổ chức càng mạnh mẽ và hiệu quả hơn. Nhà quản lý giải quyết công việc cũng như các vấn đề cá nhân một cách có đạo đức, trao đổi cởi mở với nhân viên về những điều đang diễn ra trong tổ chức và hiệu quả hoạt động của các thành viên trong nhóm, đồng thời sẵn sàng thừa nhận sai lầm, có nhiều khả năng được nhìn nhận là đáng tin cậy. Đây là một số cách để các nhà quản lý xây dựng được sự tin tưởng lẫn nhau tại nơi làm việc.



NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

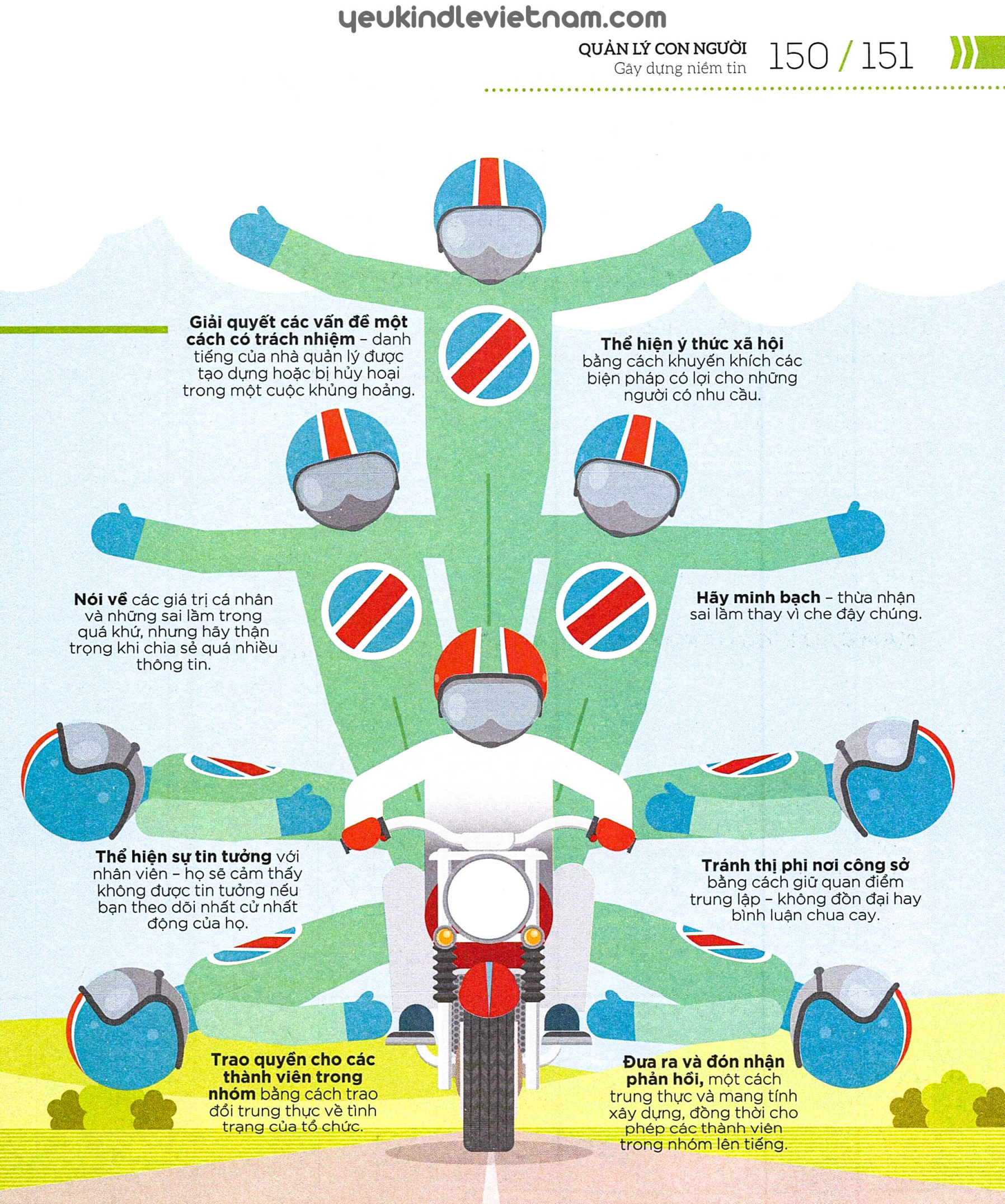
Hewlett-Packard

Năm 1998, Hewlett-Packard lọt vào danh sách 100 nơi làm việc tốt nhất của tạp chí *Fortune*. Nhưng năm 1999, một nhóm quản lý mới đã kêu gọi một sự thay đổi quyết liệt bất chấp thành tích tốt của công ty cho đến thời điểm đó, điều này khiến người lao động cảm thấy không được đánh giá cao. Khi công việc kinh doanh sa sút, người lao động được đề nghị giảm lương cùng lời cam kết không sa thải nhân viên từ phía công ty – nhưng 6.000 người vẫn mất việc. Việc sáp nhập với gã khổng lồ máy tính Compaq vào năm 2001 khiến nhiều người hơn nữa mất việc và được coi là dấu chấm hết cho truyền thống luôn đặt con người và các nguyên tắc lên hàng đầu của HP.

30%

người lao động không tin tưởng công ty mà họ làm việc.

Edelman Trust Barometer, 2016



Giải quyết các vấn đề một cách có trách nhiệm – danh tiếng của nhà quản lý được tạo dựng hoặc bị hủy hoại trong một cuộc khủng hoảng.

Thể hiện ý thức xã hội bằng cách khuyến khích các biện pháp có lợi cho những người có nhu cầu.

Nói về các giá trị cá nhân và những sai lầm trong quá khứ, nhưng hãy thận trọng khi chia sẻ quá nhiều thông tin.

Hãy minh bạch – thừa nhận sai lầm thay vì che đậy chúng.

Thể hiện sự tin tưởng với nhân viên – họ sẽ cảm thấy không được tin tưởng nếu bạn theo dõi nhất cử nhất động của họ.

Tránh thị phi nơi công sở bằng cách giữ quan điểm trung lập – không đồn đại hay bình luận chưa cay.

Trao quyền cho các thành viên trong nhóm bằng cách trao đổi trung thực về tình trạng của tổ chức.

Đưa ra và đón nhận phản hồi, một cách trung thực và mang tính xây dựng, đồng thời cho phép các thành viên trong nhóm lên tiếng.



Giải quyết xung đột giữa nhân viên

Ngay cả trong những nhóm hoạt động hiệu quả, những khoảnh khắc xung đột vẫn có thể xảy ra. Chìa khóa để xử lý những xung đột này là nhận ra các dấu hiệu sớm và đề ra các chiến lược trước khi những bất đồng nhỏ trở nên nghiêm trọng hơn.

Theo dõi và tìm hiểu xung đột

Mặc dù nhà quản lý nên tìm cách duy trì mối quan hệ công việc tốt trong tổ chức, vẫn có khả năng các cá nhân, nhóm hoặc bộ phận đối đầu nhau trong những thời điểm căng thẳng. Nếu không được quản lý, những tình huống này có thể dẫn đến sự bùng nổ của những cuộc chiến có khả năng hủy hoại không chỉ tinh thần của người lao động mà còn cả văn hóa công ty và hiệu quả kinh doanh. Trong bất kỳ tình huống xung đột nào, mục tiêu đều là xác định nguyên nhân mấu chốt và tìm ra giải pháp hữu nghị để giải quyết xung đột. Xung đột đôi khi có thể đã âm ỉ một

thời gian trước khi nhà quản lý biết đến. Tìm hiểu từng thành viên trong nhóm và cách mỗi người phản ứng với nghịch cảnh sẽ giúp nhà quản lý nhận diện được những dấu hiệu ban đầu của xung đột (xem khung bên dưới). Thời gian cũng rất quan trọng – nhà quản lý nào giải quyết dứt điểm xung đột trước khi tình hình trở nên căng thẳng sẽ nhận được sự tôn trọng từ nhân viên. Nếu không thể giải quyết tranh chấp ngay từ giai đoạn đầu, hoặc xung đột liên quan đến phân nân về việc đối xử với nhân viên ở nơi làm việc hoặc các thủ tục của công ty, thì hầu hết các tổ chức đều có một quy trình chính thức để các nhà quản lý thực hiện theo.

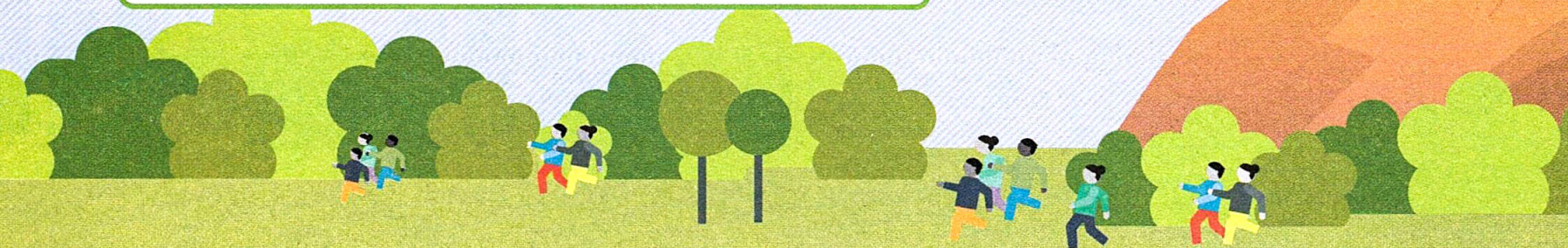
NĂM DẤU HIỆU HÀNG ĐẦU CỦA XUNG ĐỘT

Những tác động tiêu cực của xung đột trong một tổ chức có thể biểu hiện theo nhiều cách. Các nhà quản lý cần có khả năng nhận biết các dấu hiệu sau để ngăn chặn tình hình leo thang.

- **Mất động lực:** các thành viên trong nhóm trở nên miễn cưỡng tham gia các cuộc họp hoặc xung phong làm nhiệm vụ mới.
- **Rút lui và chống đối:** nhân viên đưa ra những nhận xét mang tính kích động, và ít tham gia các hoạt động tập thể hơn trước.
- **Giảm năng suất:** sự hợp tác giữa người lao động giảm sút dẫn đến các quy trình làm việc kém hiệu quả hơn và mắc nhiều sai sót vốn có thể tránh được.
- **Nhiều nhân viên vắng mặt hơn:** trầm cảm hoặc căng thẳng trong công việc có thể dẫn đến đau ốm liên miên hoặc thờ ơ với việc đi làm.
- **Phản hồi tiêu cực:** các cuộc thăm dò hoặc khảo sát nhân viên có thể giúp tìm ra những bất mãn ngấm trong tổ chức.

Giải quyết xung đột

Quy trình giải quyết xung đột của một tổ chức thường gồm những hướng dẫn chính thức và không chính thức mà nhà quản lý có thể tuân theo. Những xung đột ở mức độ thấp có thể được giải quyết bằng cách mang tính cá nhân hơn giữa nhà quản lý và các thành viên trong nhóm, nhưng những bất mãn leo thang đòi hỏi phải có những phản hồi chính thức hơn.





NGĂN CHẶN XUNG ĐỘT



› **Hành động nhanh** khi nghi ngờ có xung đột, để dễ dàng thu thập bằng chứng về hành vi sai trái trước khi đối đầu với bất kỳ ai. Việc chậm trễ giải quyết vấn đề có thể khiến các thành viên trong nhóm mất đi sự tôn trọng đối với nhà quản lý của họ.



› **Nhận biết** sự khác biệt giữa tính cách của các cá nhân, mỗi người có thể có những cách giải quyết vấn đề khác nhau.



› **Đào tạo nhất quán** giúp nhân viên có các kỹ năng về mặt cảm xúc để giải quyết vấn đề khách quan hơn, giúp họ tránh xa xung đột.



› **Tôn trọng sự khác biệt** và tránh xung đột bằng cách đối xử bình đẳng với nhân viên có vẻ khác biệt hoặc có giá trị khác nhau.



› **Ngăn chặn căng thẳng** bằng cách quản lý khối lượng công việc để nhân viên không cảm thấy áp lực trong thời gian dài, vì điều này có thể khiến họ trở nên căng thẳng và nóng nảy. Trò chuyện với nhân viên về công việc của họ.

XUNG ĐỘT NGHIÊM TRỌNG

Yêu cầu của tập thể người lao động

XUNG ĐỘT NGHIÊM TRỌNG

Khiếu nại chính thức đối với một người lao động khác

XUNG ĐỘT NHỎ

Một vấn đề đang tồn tại có dấu hiệu của sự đối đầu, căng thẳng, hoặc oán giận

XUNG ĐỘT NHỎ

Bất đồng chỉ xảy ra một lần

HÀNH ĐỘNG CHÍNH THỨC

Tìm kiếm trọng tài giải quyết xung đột từ một cơ quan độc lập

HÀNH ĐỘNG CHÍNH THỨC

Thực hiện theo thủ tục giải quyết khiếu nại của công ty

HÀNH ĐỘNG KHÔNG CHÍNH THỨC

Thảo luận một cách thân tình về tình huống đối với các cá nhân liên quan và giải quyết các vấn đề cơ bản.

HÀNH ĐỘNG KHÔNG CHÍNH THỨC

Nói chuyện với người lao động, lắng nghe nhưng không phán xét; ghi lại vấn đề nếu cảm thấy có nguy cơ tiếp diễn.



Ủy quyền

Ủy quyền – trao quyền cho một thành viên trong nhóm thực hiện một nhiệm vụ hoặc vai trò cụ thể – là công cụ phát triển cốt lõi của nhà quản lý. Nó trao cho nhân viên những năng lực mới và khiến tổ chức hoạt động hiệu quả hơn.

Trao quyền

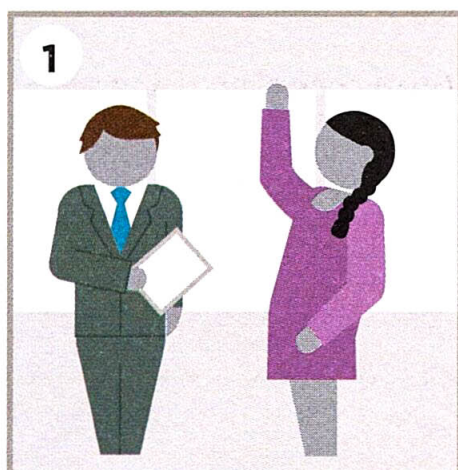
Phân chia nhiệm vụ trong nhóm là một nguyên tắc quản lý cơ bản, nhưng để làm việc hiệu quả, nhà quản lý cần ủy quyền – giao một số trách nhiệm và quyền hạn của mình cho người được lựa chọn khác. Điều này có tác động kép: nhà quản lý được rảnh tay để tập

trung vào công việc khác thuộc vai trò cấp cao của họ, trong khi thành viên nhóm được chọn cảm thấy được trao quyền, không chỉ vì được tin tưởng vào khả năng của mình mà còn có cơ hội để củng cố và phát triển kỹ năng. Ngoài ra, trải nghiệm và trách nhiệm mới có thể giúp nâng cao tầm quan trọng của họ trong nhóm.

Việc trao trách nhiệm cho các thành viên trong nhóm có thể khích lệ họ cố gắng thực hiện những thử thách mới, và khuyến khích họ làm chủ dự án. Bằng cách lần lượt giao nhiệm vụ cụ thể cho các nhân viên khác nhau, nhà quản lý có thể nâng cao các kỹ năng chung và sự linh hoạt trong nhóm của mình.

Ủy quyền hiệu quả

Vì người lao động sẽ phải chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện nhiệm vụ hoặc vai trò được giao, cách nhà quản lý bàn giao nhiệm vụ và những hướng dẫn ban đầu của họ có vai trò rất quan trọng. Nhà quản lý phải chuẩn bị cho thành viên trong nhóm bằng cách khuyến khích họ xem xét các yếu tố liên quan, bao gồm cả cách hợp nhất nhiệm vụ mới vào công việc hiện tại.



1. Cân nhắc xem thành viên nào trong nhóm là phù hợp nhất

- › Ai có thể thực hiện nhiệm vụ này?
- › Ai đang làm công việc mà họ không còn thấy thử thách và sẽ được lợi khi làm nhiệm vụ này?
- › Hiện họ đã bị quá tải chưa?
- › Họ sẽ hứng thú chứ?



2. Trao cho người lao động đủ quyền hạn để thực hiện dự án

- › Kiểm tra để xác nhận rằng họ đồng ý và nắm được các kỳ vọng.
- › Tránh quản lý vi mô đối với người lao động.
- › Nhấn mạnh với các đồng nghiệp rằng người lao động đó có một số quyền tự chủ nhất định.



3. Đưa ra các mục tiêu và hướng dẫn rõ ràng

- › Giải thích cặn kẽ bất kỳ khía cạnh nào không thể được thương lượng của nhiệm vụ.
- › Xác định những gì họ có thể và không thể làm khi chưa được phép.
- › Đưa ra lịch biểu thực hiện rõ ràng, các thời hạn hoàn thành cũng như thời điểm kiểm tra cụ thể.
- › Cho phép người lao động làm nhiệm vụ một cách hiệu quả hơn.



THỜI ĐIỂM ỦY QUYỀN

Một số nhiệm vụ luôn cần nhà quản lý trực tiếp giải quyết, nhưng nhiều nhiệm vụ khác có thể được ủy quyền. Nếu nhà quản lý không muốn giao trách nhiệm cho người khác, đó có thể chỉ đơn giản là vấn đề thái độ, và có thể thay đổi, chứ không phải là một trở ngại thực sự.



› **“Không có thời gian để ủy quyền; tự tôi làm sẽ nhanh hơn.”** Mặc dù sẽ mất thời gian giải thích cho thành viên được ủy quyền, nhưng việc đó sẽ có lợi bởi trong tương lai họ có thể nắm nhanh hơn về những điều cần làm.



› **“Sẽ không có ai đủ khả năng làm việc này tốt như tôi.”** Dù truyền đạt kinh nghiệm và chuyên môn là việc rất khó nhưng với thông tin và sự đào tạo thích hợp, nhân viên có thể làm được. Tuy nhiên, có một số nhiệm vụ không nên ủy quyền cho người khác, như đánh giá thẩm định, xử lý kỷ luật và các vấn đề mang tính bảo mật.



› **“Thành viên trong nhóm đã đủ bận rộn; tôi không muốn làm họ quá tải.”** Mặc dù nhân viên có thể bận, nhưng đây có thể là cơ hội để họ nâng cao kỹ năng và tích lũy kinh nghiệm.

46%

**các công ty
quan ngại về kỹ
năng ủy quyền
của nhân viên.**

Viện Năng suất Công ty
(Institute for Corporate
Productivity - i4cp), 2007

4



Công bằng và hợp lý

- › Cung cấp cho người lao động đầy đủ nguồn lực, chẳng hạn như ngân sách, để hoàn thành nhiệm vụ.
- › Cho phép người lao động có đủ thời gian để hoàn thành từng giai đoạn.
- › Sẵn sàng hỗ trợ hoặc tư vấn nếu người lao động cần.

5



Đánh giá hiệu quả công việc của người được ủy quyền

- › Tư vấn cho người được ủy quyền, đặc biệt nếu đây là lần đầu tiên họ thực hiện nhiệm vụ.
- › Kiểm tra và đưa ra những phản hồi mang tính xây dựng.
- › Ghi nhận thành công tại từng giai đoạn và khuyến khích họ.

6



Luôn có trách nhiệm

- › Vẫn chịu trách nhiệm về kết quả của dự án.
- › Nếu người lao động không thực hiện được nhiệm vụ, hãy dò lại các bước từ 1 đến 5 và điều chỉnh nếu cần.
- › Tránh lấy lại dự án, nếu có thể.
- › Đánh giá kết quả và phản hồi cho người lao động.



Ý tưởng lớn

Các phiên họp để động não (brainstorming session) – trong đó mọi người đều được khuyến khích đưa ra các ý tưởng mới – có thể đóng góp giá trị vào việc giải quyết vấn đề và đổi mới sáng tạo. Khi được quản lý đúng cách, các phiên họp động não có thể tạo điều kiện phát triển tư duy đột phá.

Động não tập thể thành công

Kinh doanh phụ thuộc vào sự đổi mới sáng tạo, nhưng trong quá trình hoạt động bình thường, có rất ít cơ hội để sản sinh ra những ý tưởng mới. Giám đốc điều hành quảng cáo Alex Osborn đã tạo ra kỹ thuật mang tên “brainstorming” (động não hay bão não) vào năm 1948, sau khi thấy rằng việc thiếu ý tưởng ban đầu đang kìm hãm sự phát triển trong một số tổ chức. Động não là một diễn đàn chuyên sâu về một chủ đề, trong đó các cá nhân có thể tự do đề xuất ý tưởng bất kể ý tưởng đó kỳ quặc đến đâu. Những ý tưởng này sau đó có thể

được đánh giá, phát triển hoặc điều chỉnh.

Việc có nhiều người ở nhiều lĩnh vực tham gia nhóm chính là chìa khóa để việc động não thành công: sự gặp gỡ ý tưởng của nhiều người từ nhiều lĩnh vực chuyên môn khác nhau, với kinh nghiệm khác nhau, thường tạo ra sự sáng tạo lớn hơn. Việc đưa ra đúng loại câu hỏi cũng rất quan trọng. Mọi người sẽ dễ đóng góp xây dựng hơn nếu buổi động não tập trung vào một vấn đề cụ thể cần được giải quyết. Trong suốt buổi, tất cả những ý tưởng được đề xuất nên được ghi lại và những ý tưởng hứa hẹn nhất được đưa vào danh sách ngắn để theo dõi.

Cùng nhau hay một mình?

Các chuyên gia quản lý vẫn còn chưa thống nhất liệu việc động não một mình hay theo nhóm thì hiệu quả hơn. Đôi khi, con người đưa ra nhiều ý tưởng hơn khi chỉ có một mình, vì họ ít bị người khác tác động hơn, trong khi các buổi động não nhóm có thể mang lại lợi ích là tăng cường sự gắn bó giữa các thành viên trong nhóm cùng ủng hộ các giải pháp, và tạo ra các ý tưởng đa dạng. Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ ra rằng, số lượng ý tưởng trung bình trên mỗi đầu người giảm đi khi số thành viên trong nhóm tăng lên, nên một nhóm nhỏ từ năm đến bảy người là lý tưởng nhất. Hãy nhớ rằng mỗi cách lại có những lợi ích khác nhau, nên sự kết hợp của cả hai cách tiếp cận có thể mang lại kết quả tốt nhất.

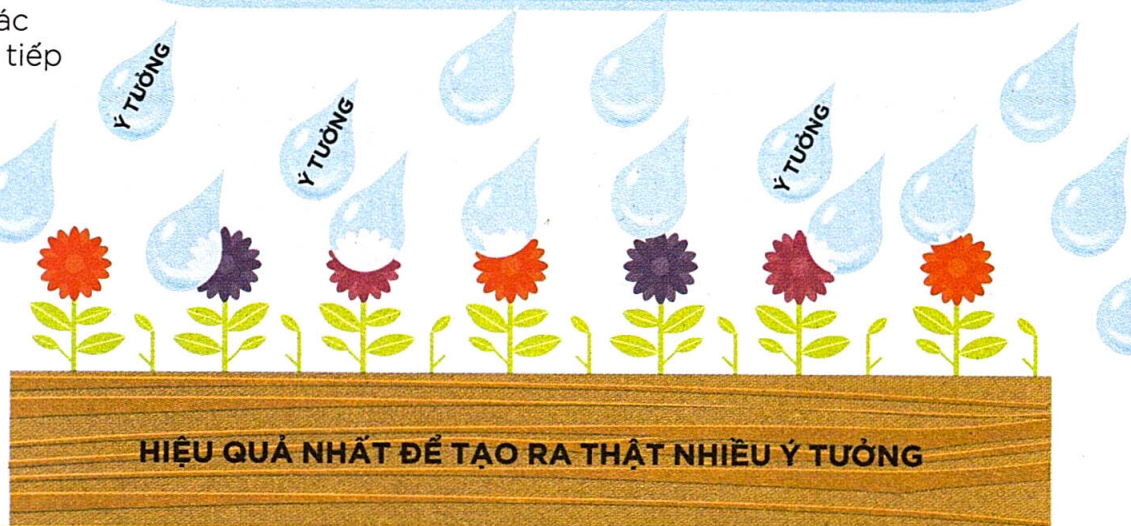
“Động não nghĩa là sử dụng bộ não để tìm ra ý tưởng giải quyết vấn đề một cách sáng tạo.”

Alex Osborn, *Your Creative Power* (Sức mạnh sáng tạo của bạn), 1948

ĐỘNG NÃO CÁ NHÂN

Các kỹ thuật giải phóng ý tưởng khi động não một mình gồm:

- › **“Viết tự do”**, viết ra bất kỳ điều gì xuất hiện trong đầu, trong một khoảng thời gian xác định.
- › **Lập một “sơ đồ mạng nhện”** để liên kết các ý tưởng với nhau.





NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

3M và Quy tắc 30%

Các giám đốc điều hành tại công ty đa quốc gia Hoa Kỳ 3M cam kết hỗ trợ các ý tưởng nảy sinh từ các phiên họp động não. Họ đưa ra quy tắc rằng 30% doanh thu của từng bộ phận phải là từ các sản phẩm được tạo ra bốn năm trước đó. Điều này thúc đẩy người lao động sáng tạo, và đưa ra các sản phẩm mới.

CÁC MẸO HAY NHẤT VỀ ĐỘNG NÃO

Sự sáng tạo trong quá trình phát huy trí tuệ tập thể sẽ hiệu quả nhất khi ngay từ đầu đặt ra một số hạn chế.

- › **Cung cấp một bản tóm tắt rõ ràng** với một mục tiêu cụ thể để có cách tiếp cận tập trung hơn cho buổi động não.
- › **Duy trì trật tự** bằng cách quản lý những người có liên quan và ngăn những người tham gia bác bỏ ý tưởng của người khác và cản trở sự sáng tạo, cũng như đảm bảo mọi người đều tham gia.
- › **Đặt ra những câu hỏi kích thích tư duy**, chẳng hạn: “Hạn chế lớn nhất trong sản phẩm của công ty là gì?”, “Chúng ta có thể xác định những thị trường mới bằng cách nào?”, hoặc “Công ty có thể cắt giảm chi phí bằng những cách nào mà không gây tác động đáng kể đến khách hàng?”

ĐỘNG NÃO TẬP THỂ

Các mẹo để những phiên họp động não nhóm thành công bao gồm:

- › **Có một người hỗ trợ không phải là thành viên nhóm** để nhà quản lý và nhóm có thể tập trung vào các ý tưởng.
- › **Đặt giới hạn thời gian** cho buổi động não.
- › **Loại bỏ tất cả các yếu tố có thể gây sao nhãng**, như các thiết bị điện tử.
- › **Khuyến khích người tham gia** đưa ra nhiều ý tưởng nhất có thể.
- › **Tránh chỉ trích** – coi mọi ý kiến đều có giá trị như nhau.
- › **Ưu tiên những ý tưởng mới lạ** hoặc có hứa hẹn.
- › **Phát triển** hoặc điều chỉnh các đề xuất.
- › **Dành cho những người tham gia một khoảng thời gian nhất định** sau buổi họp để họ có thể đưa thêm các ý tưởng bổ sung.

Ý TƯỞNG

Ý TƯỞNG

Ý TƯỞNG

Ý TƯỞNG

Ý TƯỞNG

HIỆU QUẢ NHẤT ĐỂ TẠO RA SỰ ĐỒNG VẬN CỦA NHÓM VÀ ĐÓNG GÓP VÀO CÁC GIẢI PHÁP



Huấn luyện và cố vấn

Phát triển người lao động thông qua huấn luyện và cố vấn đã trở thành một phần của cấu trúc quản lý hiện đại. Nó bảo đảm nhân viên được đào tạo phù hợp và khiến họ gắn bó và làm việc năng suất hơn.

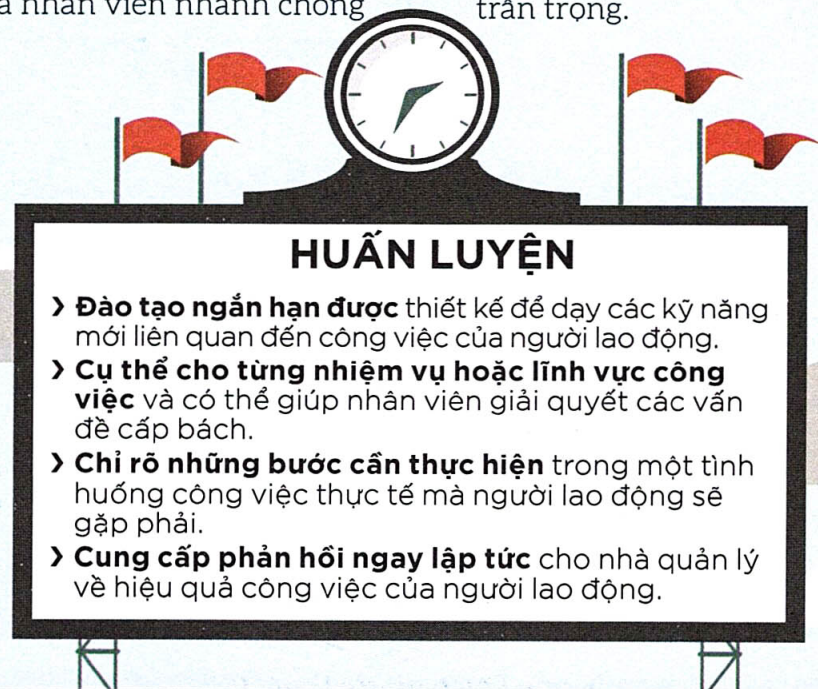
Nhà quản lý là người hướng dẫn

Khía cạnh chủ chốt để quản lý hiệu quả chính là hướng dẫn và đào tạo nhân viên sao cho đảm bảo họ phát huy được hết năng lực. Huấn luyện và cố vấn vốn là những công việc vẫn được thực hiện từ lâu, đã trở nên phổ biến hơn trong những năm gần đây và hiện nay thường là một phần trong các chương trình đào tạo và phát triển. Các nhà quản lý có kinh nghiệm thực tiễn và kiến thức từ hoạt động thực tế chính là những người phù hợp nhất để chỉ đạo những loại hình đào tạo này.

Huấn luyện nhìn chung là hoạt động ngắn hạn và có thể đòi hỏi sự tham gia của nhà quản lý, nhân viên khác hoặc một huấn luyện viên bên ngoài nhằm dạy cho người lao động các kỹ năng liên quan đến công việc của họ. Cố vấn, cũng

thường do nhà quản lý hướng dẫn, tập trung vào việc xây dựng kiến thức lâu dài và phán đoán chuyên môn. Đối với hoạt động quản lý, lợi ích của cả hai loại hình đào tạo này là nhân viên nhanh chóng

học được các kỹ năng phù hợp cho công việc của mình và phát huy hết năng lực bản thân. Một lợi ích nữa là nhân viên có thể ở lại vị trí công tác của họ lâu hơn vì cảm thấy được trân trọng.



Đào tạo vì một mục tiêu cụ thể

Huấn luyện và cố vấn là những kỹ thuật khác nhau với các mục tiêu khác nhau. Các nhà quản lý có vai trò trong cả hai nhiệm vụ này. Họ có thể chỉ định một huấn luyện viên bên ngoài hoặc nhân viên có kinh nghiệm huấn luyện cho một nhân viên mới về các kỹ năng liên quan đến công việc, nhưng có thể chọn cố vấn cho nhân viên khác có thời gian làm việc dài hơn, giúp họ thăng tiến trong sự nghiệp.





NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

Duy trì kiến thức tại American Express

Ban quản trị tại American Express đã đưa ra một sáng kiến nhằm giữ lại những kiến thức có thể mất đi khi người lao động của mình nghỉ hưu. Những người sắp nghỉ hưu được đề nghị chuyển giao dần trách nhiệm và dành thời gian dạy và tư vấn cho những nhân viên trẻ hơn. Điều này cho phép nhân viên nghỉ hưu được hưởng các lợi ích như tiền lương và sự gắn bó với nơi làm việc lâu hơn, đồng thời đào tạo được lực lượng lao động hiện tại.

94%

**nhân viên sẽ ở lại làm việc
lâu hơn nếu công ty đầu tư
cho sự nghiệp của họ**

LinkedIn, Báo cáo học tập tại nơi làm việc, 2018



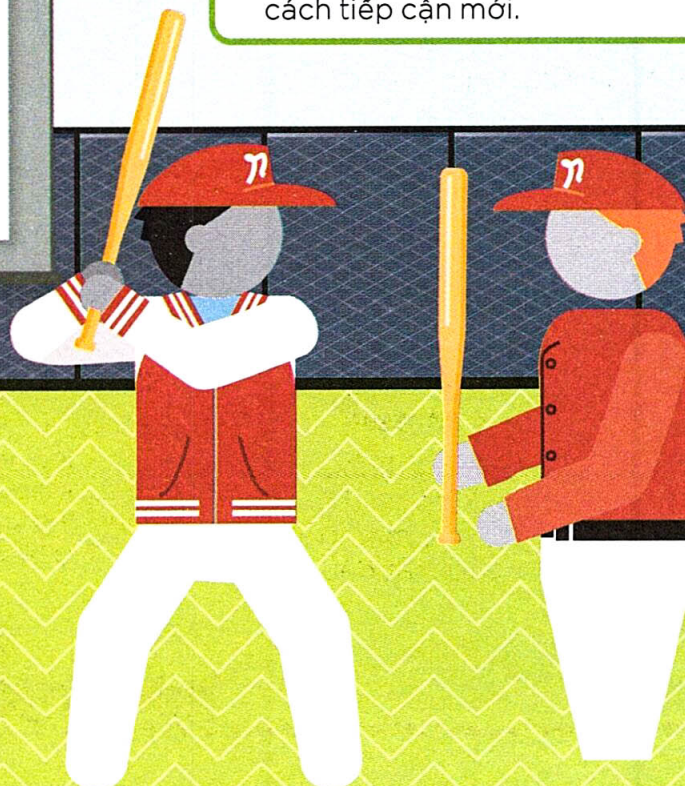
CỐ VẤN

- › **Chương trình dài hạn** trong đó nhà quản lý hoặc một nhân viên cấp cao có kinh nghiệm khác (người báo cáo cho nhà quản lý) hướng dẫn cho một hoặc nhiều người lao động.
- › **Tập trung vào sự phát triển cá nhân** và sự phát triển về chuyên môn nghiệp vụ nói chung.
- › **Thiết lập các mục đích linh hoạt** có thể thay đổi khi các mục tiêu kinh doanh thay đổi.
- › **Chương trình có thể thay đổi** theo thời gian phù hợp với sự phát triển của cá nhân.

TRỞ NÊN GẮN BÓ

Có nhiều cách để nhà quản lý đóng vai trò tích cực trong việc trực tiếp cố vấn cho các thành viên trong nhóm:

- › **Dành thời gian** cho họ.
- › **Quan sát thành viên mới trong nhóm** khi họ thực hiện một công việc.
- › **Thảo luận thân mật** về tình hình công việc đang diễn ra.
- › **Mời thành viên nhóm** tự đánh giá.
- › **Đưa ra phản hồi** và thống nhất về các mục tiêu trong tương lai.
- › **Khuyến khích thành viên trong nhóm** thử các cách tiếp cận mới.





Học tập liên tục

Việc đào tạo nhân viên không ngừng, cả trong và ngoài nơi làm việc, được gọi là quá trình học tập liên tục. Được khởi xướng bởi nhà quản lý, học tập liên tục cho phép nhân viên cải thiện các kỹ năng và hiệu suất, đồng thời giúp tăng động lực của họ.

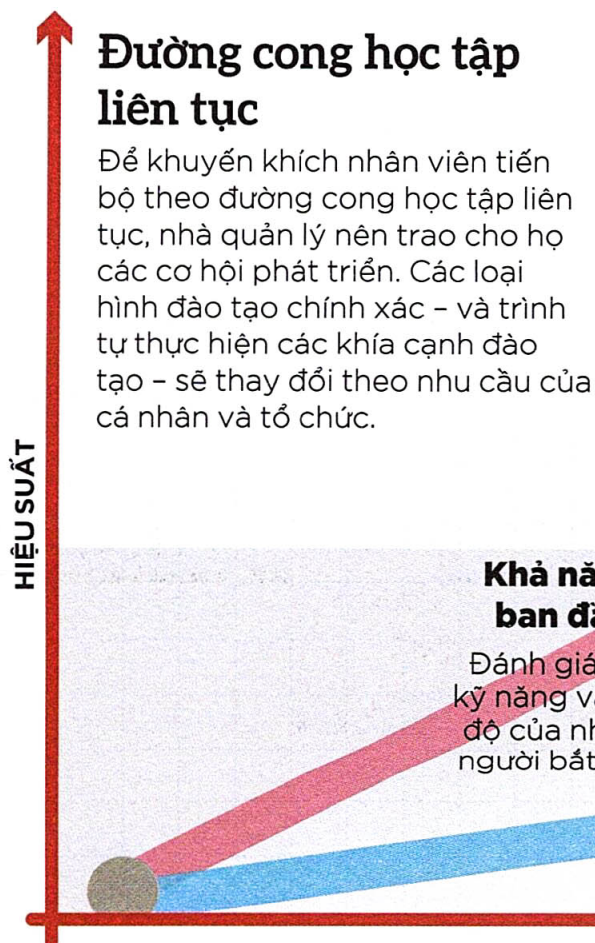
Đào tạo người lao động

Nhà quản lý có thể đóng vai trò quan trọng trong việc tích cực tạo điều kiện cho sự phát triển của người lao động ở mọi cấp độ, từ cố vấn trong tổ chức đến tổ chức các khóa học bên ngoài. Người lao động sẽ học hỏi thông qua trải nghiệm từ chính công việc của mình, nhưng việc học tập liên tục giúp chính thức hóa quá trình này, cung cấp sự hỗ trợ và nguồn lực thông qua một “đường cong” học tập liên tục giúp mang lại kết quả hữu hình. Chương trình học không chỉ bao gồm các kỹ năng làm việc mà còn có các cơ hội

để phát triển trí tuệ và hành vi.

Một thách thức mà các tổ chức ngày nay phải đối mặt là nhiều người cảm thấy quá bận để có thể tham gia các khóa học. Do đó, khái niệm “học tập trong khi làm việc” đã xuất hiện trong những năm gần đây. Những tổ chức đi đầu trong lĩnh vực học tập liên tục hiện nay cung cấp các hệ thống số cho phép người lao động truy cập ngay vào các nguồn

tài nguyên “học tập vi mô” khi cần (xem khung bên phải). Tuy nhiên, trong mọi tổ chức, nhà quản lý cần tìm cách nuôi dưỡng sự phát triển của các thành viên trong nhóm bằng cách đảm bảo họ được tiếp cận loại hình học tập cần thiết nhất.



Khả năng ban đầu

Đánh giá các kỹ năng và thái độ của những người bắt đầu.

Kiến thức

Đăng ký cho họ tham gia các khóa học chính thức bên ngoài, cũng như các khóa đào tạo trong tổ chức.

Phát triển chuyên môn nghiệp vụ liên tục

Khuyến khích họ học tập để lấy các chứng chỉ về chuyên môn nghiệp vụ do các cơ quan được công nhận trong ngành cấp.

Cố vấn

Cung cấp cho người lao động sự tư vấn trực tiếp và hướng dẫn phát triển con đường sự nghiệp.

THỜI GIAN (NĂM)



Cộng tác

Cho phép họ học các phương thức tiếp cận mới và có được các công cụ mới bằng cách làm việc với những người khác.

Trải nghiệm

Tạo điều kiện cho việc học của cá nhân bằng cách giao cho họ những nhiệm vụ mới và cho phép họ được mắc sai lầm.

KHÔNG CÓ HỌC TẬP LIÊN TỤC

HỌC VĨ MÔ VÀ VI MÔ

Hầu hết người lao động đều không có nhiều thời gian tham gia các khóa “học vĩ mô” chính thức do các chuyên gia dẫn dắt, vì vậy, các công cụ “học vi mô” chủ động trên nền tảng số ngày càng trở nên phổ biến.

Học vi mô

“Tôi cần biết luôn”

Cần 5 phút hoặc ít hơn; tại bàn làm việc

Theo chủ đề/vấn đề

Tìm câu trả lời cho một câu hỏi

Trực tiếp truy cập các hệ thống có chỉ mục và có thể tìm kiếm

Nội dung học trên nền tảng số, chính xác và thân thiện với người sử dụng

Nguồn: băng hình, bài báo, các nền tảng học tập vi mô và các công cụ vừa học vừa làm

Học vĩ mô

“Tôi muốn học các kỹ năng mới”

Cần vài giờ hoặc nhiều ngày; tại lớp học

Các khái niệm, nguyên tắc và bài thực hành

Nghiên cứu hệ thống bài tập thực hành và được chấm điểm bởi các chuyên gia

Học từ các chuyên gia; được huấn luyện và hỗ trợ

Tài liệu được phép sử dụng do giáo viên hoặc tác giả cung cấp

Nguồn: các khóa học, lớp học và các chương trình đào tạo của doanh nghiệp



NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

Công ty Công nghệ Uber

Để giúp đào tạo các tài xế Uber ở châu Âu, Trung Đông và châu Phi hạ Sahara, Uber đã áp dụng một nền tảng học vi mô qua điện thoại di động của người sử dụng. Những tài xế sử dụng nó sẵn sàng bắt đầu công việc nhanh hơn 13% so với những người tham gia các buổi học trực tiếp tại một cơ sở đào tạo. Việc đào tạo liên tục trên nền tảng học tập đã tạo cho các tài xế nhiều cơ hội kiếm tiền hơn, và giúp tăng năng suất của tài xế cũng như mức độ hài lòng của họ lên 8% so với các tài xế khác.



Quản lý hiệu suất

Nhà quản lý có thể đánh giá hiệu suất của các thành viên trong nhóm bằng cách sử dụng Hệ thống Quản lý Hiệu suất (PMS). Đây là một bộ khung giúp xác định mục đích của người lao động và cho phép thảo luận thường xuyên về sự tiến bộ của họ.

Phản hồi liên tục

Hệ thống quản lý hiệu suất (PMS) nhằm đo lường tiến bộ của một cá nhân từ ngày họ gia nhập tổ chức, xuyên suốt sự nghiệp của họ, cho đến khi họ rời đi hoặc nghỉ hưu.

Bằng cách sử dụng PMS, nhà quản lý có thể theo dõi tiến trình của các thành viên trong nhóm, các thành viên đó có thể nhận được phản hồi về tiến bộ của bản thân còn các nhà lãnh đạo cấp cao có thể có được bức tranh tổng thể về những khía cạnh đang phát triển và chưa phát triển trong tổ chức.

Trước khi có thể đo lường sự tiến bộ, nhà quản lý đặt ra các đối chuẩn hoặc mục tiêu. Những đối chuẩn hoặc mục tiêu này tạo thành xuất phát điểm trong hành trình làm việc của người lao động tại công ty và phải phù hợp với các giá trị của tổ chức. Tiến trình phải được theo dõi thường xuyên, và cần tiến hành các buổi gặp gỡ lấy ý kiến phản hồi để tạo cơ hội cho nhà quản lý khen ngợi và động viên người lao động. Vào cuối năm hoặc sau một khoảng thời gian đã định, nhà quản lý nên tiến hành việc đánh giá chính thức về hiệu suất của người lao động.

1. Kế hoạch

- › **Bắt đầu** tiến trình ngay khi người lao động gia nhập tổ chức.
- › **Thống nhất** các kỳ vọng và mục tiêu về hiệu suất với từng người lao động.
- › **Lên khung thời gian cho** các mục tiêu bằng cách đặt ra lịch biểu thực hiện và các thời hạn hoàn thành.
- › **Đảm bảo** các mục tiêu của họ phù hợp với mô tả công việc ban đầu.
- › **Đánh giá lại** và đặt lại các mục tiêu theo định kỳ, thường là vào thời điểm bắt đầu mỗi năm hoạt động.

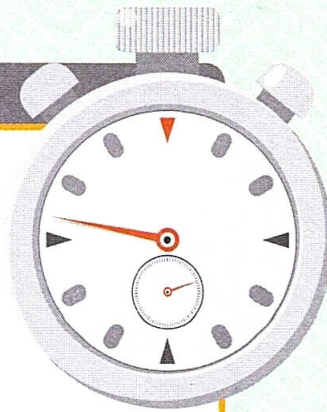
4. Khen thưởng

- › **Đảm bảo** thành tích của cá nhân được công nhận một cách chính thức.
- › **Khen thưởng** tương xứng với thành tích và mục tiêu của người lao động. Việc khen thưởng có thể bao gồm tăng lương; thưởng; thăng chức; thời gian nghỉ.
- › **Giao** dự án phù hợp cho từng cá nhân để tạo cơ hội cho họ phát triển hơn nữa.
- › **Đảm bảo** họ được đồng nghiệp công nhận bằng cách công khai khen ngợi thành tích của họ.



2. Giám sát

- › **Đo lường** thành tích thường xuyên; tiến hành đánh giá định kỳ ít nhất hàng tháng hoặc hàng quý.
- › **Đưa ra** những phản hồi mang tính xây dựng.
- › **Huấn luyện** người lao động để giúp họ đạt được các mục tiêu thành tích của họ.
- › **Điều chỉnh** các mục tiêu của họ khi một thay đổi trong môi trường kinh doanh buộc tổ chức phải xác định lại các ưu tiên của mình.



Hệ thống quản lý hiệu suất

Không có hệ thống quản lý hiệu suất nào phù hợp cho mọi tổ chức – mỗi tổ chức phải tạo ra một hệ thống phản ánh các giá trị và mục tiêu của riêng mình. Chìa khóa dẫn đến thành công của tổ chức chính là cam kết chung của cả nhà quản lý và người lao động trong nỗ lực đạt được những mục đích phù hợp với các mục tiêu của tổ chức. Việc tổ chức các buổi huấn luyện và giám sát thường xuyên cũng giúp ích cho cả người lao động và nhà quản lý (xem khung bên phải), để khuyến khích sự tiến bộ không ngừng, và ngăn các thói quen xấu phát triển.



3. Đánh giá

- › **Đánh giá** thành tích của người lao động.
- › **Lắng nghe** phản hồi từ đồng nghiệp (bao gồm cả các nhà quản lý khác) về người lao động.
- › **Xác định** bất kỳ điều chỉnh nào cần được thực hiện đối với hành trình của người lao động.
- › **Giúp** người lao động lập kế hoạch cho tương lai của họ.

QUẢN LÝ HIỆU SUẤT LIÊN TỤC

Trong những năm gần đây, các tổ chức như Adobe và Microsoft nhận ra rằng sẽ hiệu quả hơn khi coi quản lý hiệu suất là một quá trình liên tục, trong đó hiệu suất được thảo luận và đánh giá trong các chu kỳ liên tiếp nhỏ hơn, thay vì hằng năm. Họ nhận thấy các cuộc thảo luận về hiệu suất thường xuyên hơn và phản hồi nhanh hơn khiến người lao động có động lực hơn.



32%

người lao động phải
đợi hơn ba tháng để
nhận được phản hồi
từ nhà quản lý
của mình

Khảo sát của Officevibe, 2016



Phản hồi 360°

Là một phương pháp đánh giá có cấu trúc về năng lực của người lao động, phản hồi 360° đòi hỏi phải đối chiếu quan điểm của nhiều đồng nghiệp khác nhau để tạo ra cái nhìn tổng thể công bằng và toàn diện.

Đánh giá trên diện rộng

Công cụ phản hồi 360° lần đầu tiên được sử dụng bởi quân nhân Đức trong Thế chiến thứ 2. Sau đó, nó được sử dụng bởi Công ty Nghiên cứu và Kỹ thuật Esso vào những năm 1950 và hãng General Electric vào những năm 1980, hiện nay nó được nhiều tổ chức sử dụng.

Thông thường, phản hồi về một cá nhân là lấy từ các đồng nghiệp, người giám sát trực tiếp, cấp dưới, cán bộ quản lý của các bộ phận khác và thậm chí cả khách hàng và đối tác. Việc đánh giá trên diện

rộng này đưa ra cái nhìn cân bằng về khả năng của một người, so với đánh giá từ một mình nhà quản lý. Trong khi kỹ thuật phản hồi 360° cung cấp cái nhìn tổng thể về hiệu suất của một cá nhân, nó không chi tiết bằng việc đánh giá hiệu suất tập trung vào các mục tiêu và kỹ năng thực tế cụ thể. Tuy vậy, các nhà quản lý nên đưa ra ý kiến phản hồi khách quan nhưng tích cực; nếu không, người được đánh giá có thể bị mất tinh thần bởi các ý kiến phê bình từ những người được hỏi.



Cấp dưới

Nhóm hoặc những nhân viên cấp dưới có trách nhiệm báo cáo cho người được đánh giá.

Bảng câu hỏi có cấu trúc

Quy trình phản hồi 360° đòi hỏi phải có một bảng câu hỏi có cấu trúc sao cho cả người được hỏi và người được đánh giá đều có thể sử dụng. Các câu hỏi yêu cầu người được hỏi đánh giá về người được đánh giá trong những khía cạnh liên quan như năng lực lãnh đạo, năng lực làm việc nhóm, năng lực lập kế hoạch, và các thành tích. Nhiều tổ chức ngày nay sử dụng các bảng câu hỏi trực tuyến để giúp phân tích thông tin và cho ra kết quả một cách nhanh chóng.

1 Lựa chọn

Để xây dựng niềm tin và sự tin tưởng, người được đánh giá cần được cung cấp nhiều thông tin về kỹ thuật này nhất để định hình quy trình. Người đó có thể được mời chọn ra những người được hỏi, tức là những người sẽ đánh giá hiệu suất của họ.



2 Bảng câu hỏi

Bảng câu hỏi được trao cho những người được hỏi. Các câu hỏi nên là những câu hỏi mở và tập trung vào các kỹ năng cụ thể mà người được đánh giá thể hiện hoặc cần cải thiện. Người được đánh giá cũng trả lời bảng câu hỏi này để tự đánh giá bản thân.



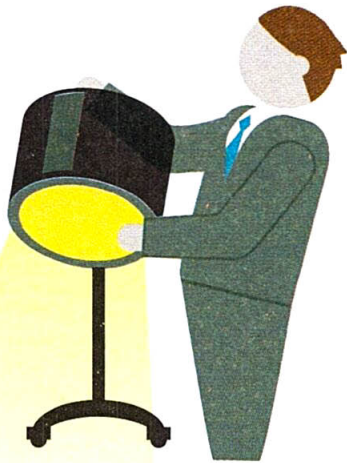
3 Kết quả

Kết quả được tổng hợp bởi nhà quản lý, sau đó nhà quản lý sẽ thảo luận kết quả này với người được đánh giá. Thông tin phản hồi được sử dụng để giúp người được đánh giá củng cố những điểm mạnh và nỗ lực khắc phục những điểm cần cải thiện.



Người đồng cấp

Những đồng nghiệp có chức vụ ngang hàng với người được đánh giá.

**Bản thân**

Người được đánh giá đồng thời cũng là người đưa ra những thông tin trung thực về bản thân.

**Nhà quản lý**

Người quản lý hoặc những người quản lý trực tiếp của người được đánh giá.

**Khách hàng hoặc đối tác**

Những người bên ngoài công ty và phụ thuộc vào người được đánh giá.



90%

các công ty
trong danh sách
Fortune 500
sử dụng công cụ
phản hồi 360°

Terri Linman, Đại học Bang
San Diego, California, 2006

KHÁC BIỆT VĂN HÓA

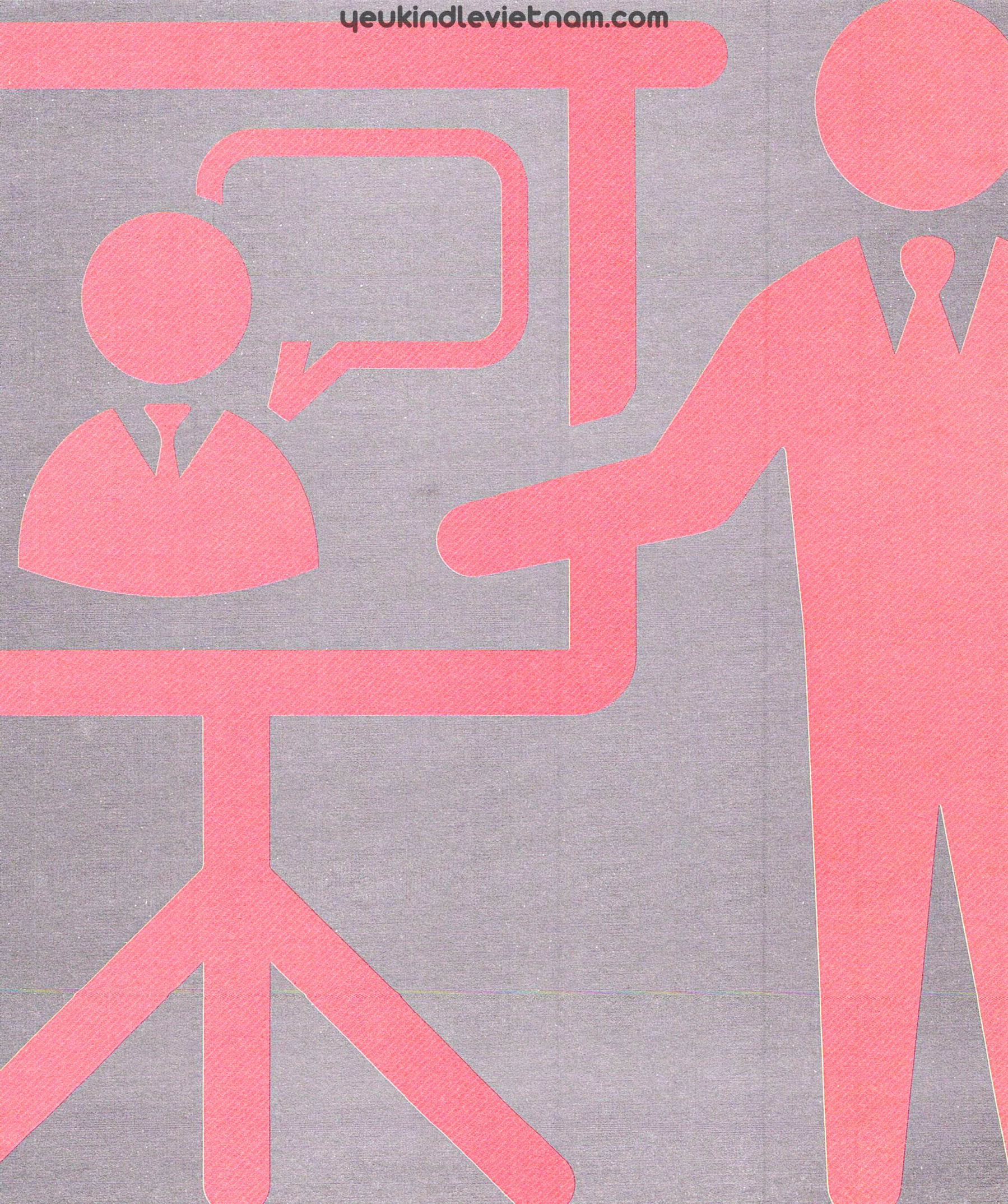
Mặc dù phản hồi 360° là một thông lệ được chấp nhận rộng rãi, nhưng những khác biệt văn hóa có thể ảnh hưởng đến kết quả bởi “sự thiên vị khoan dung” tức là xu hướng các cá nhân đánh giá quá cao hoặc quá thấp đồng nghiệp hoặc bản thân, tùy thuộc vào quan điểm văn hóa. Ví dụ, ở các khu vực có hệ thống phân cấp xã hội rõ rệt, như Đông Nam Á, người được hỏi có thể nâng điểm số vì sợ xúc phạm hoặc không tôn trọng người được đánh giá. Họ cũng có thể có xu hướng đánh giá quá thấp hiệu suất của bản thân. Điều này dẫn đến khác biệt đáng kể giữa cách người lao động tự đánh giá bản thân và cách họ được người khác đánh giá. Trong khi đó, ở Mỹ, kết quả tự đánh giá và kết quả đánh giá của những người được hỏi thường khớp với nhau hơn. Các công ty đa quốc gia có tính đến điều này khi so sánh hiệu quả hoạt động của các văn phòng khu vực.



BẠN CẦN BIẾT

- › Sử dụng 8 đến 10 người được hỏi sẽ gia tăng tối đa độ tin cậy của kết quả phản hồi.
- › Ở một số quốc gia như Anh, Mỹ và châu Âu, người lao động có quyền xem thông tin về bản thân họ mà công ty nắm giữ, bao gồm bất kỳ ý kiến phản hồi nào từ bảng câu hỏi 360°.

GIAO TIẾP





Giao tiếp hiệu quả

Việc hiểu được cách con người xử lý thông tin trực quan và dưới dạng văn bản là cơ sở để quản lý hiệu quả. Đây cũng là nền tảng để xây dựng được nhóm hiệu suất, đảm bảo mọi người hiểu rõ về mục đích và kết nối tích cực.

Giao tiếp rõ ràng

Ngay từ năm 1964, những độc giả mua dài kỳ tạp chí *Harvard Business Review* đã đánh giá khả năng giao tiếp là “yếu tố quan trọng nhất để một nhà điều hành có thể được thăng chức”. Nhiều báo cáo xác nhận những tổn thất đáng kể trong kinh doanh do giao tiếp kém.

Kỹ năng giao tiếp tốt rất quan trọng đối với mọi mặt trong vai trò của nhà quản lý, đảm bảo họ có thể trình bày rõ ràng và ngắn gọn các quan điểm của mình khi chỉ thị cho nhân viên, thảo luận các vấn đề và đưa ra phản hồi. Điều này cũng có nghĩa là cần chọn đúng phương tiện giao tiếp (xem Các công cụ giao tiếp, trang 176-177), mức độ trang trọng, và đặt câu hỏi phù hợp vào đúng thời điểm (xem khung ngoài cùng bên phải) – ví dụ: đặt các câu hỏi mở cho các thành viên nhóm theo cách rõ ràng, dễ hiểu.

Khả năng lắng nghe và phản hồi nhân viên là một yếu tố cốt lõi khác, vì nó thúc đẩy và thu hút sự tham gia của người khác (xem Lắng nghe chủ động trang 170-171). Việc hiểu được các hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ (xem trang 172-173) cũng rất quan trọng, để nhà quản lý không vô tình hủy hoại thông điệp của chính họ và có thể diễn giải chính xác các tín hiệu của người khác.

Giao tiếp bằng lời nói

- › **Sử dụng câu ngắn** và từ ngữ đơn giản để làm rõ ý.
- › **Nói chậm**; có những khoảng nghỉ để người nghe có thể tiếp thu được điều bạn nói.
- › **Giữ thẳng đầu** và thở đều để giữ cho giọng nói của bạn rõ ràng.
- › **Thay đổi cao độ** và âm lượng giọng nói để thu hút sự hứng thú ở người nghe.
- › **Đặt câu hỏi** để thiết lập đối thoại.

Các hình thức giao tiếp

Nhà quản lý cần thành thạo việc xử lý mọi hình thức giao tiếp, dù là bằng lời nói (trực tiếp hay qua điện thoại), không lời (ngôn ngữ cơ thể và giọng điệu), hay bằng văn bản (qua thư từ và email). Mỗi hình thức đều đòi hỏi những kỹ năng nhất định để truyền tải thông điệp một cách hiệu quả và thúc đẩy mối kết nối cá nhân tích cực.

Giao tiếp không lời

- › **Giao tiếp bằng mắt thường xuyên** (nếu phù hợp với văn hóa) và biểu cảm gương mặt thể hiện sự quan tâm đến người khác.
- › **Bày tỏ thái độ tôn trọng** không gian cá nhân của mọi người.
- › **Trang phục phù hợp** với môi trường làm việc.
- › **Ngồi/đứng thẳng** để thể hiện sự tự tin.
- › **Giọng nói ấm áp, nhẹ nhàng** để xây dựng quan hệ.



Phân công nhiệm vụ hiệu quả

- › **Suy nghĩ thấu đáo về các kỳ vọng của mình** và thể hiện chúng một cách rõ ràng, bằng lời nói hoặc bằng văn bản.
- › **Tóm lược ngắn gọn cho nhân viên;** yêu cầu họ nhắc lại các hướng dẫn của bạn để đảm bảo họ đã hiểu.
- › **Thảo luận với nhân viên về cách họ dự định thực hiện nhiệm vụ;** kiểm tra xem họ có các nguồn lực phù hợp hay không.
- › **Đặt ra thời hạn hoàn thành rõ ràng** cho nhiệm vụ và thu xếp việc trao đổi cập nhật.

NHỮNG CÂU HỎI CẦN TRÁNH

Những câu hỏi mở sẽ khơi gợi nhân viên đưa ra nhiều thông tin hơn, nhưng một số loại câu hỏi có thể khiến nhân viên thờ ơ và do đó nên tránh.

› **Những câu hỏi thao túng** tạo nên cảm giác đáng sợ và dẫn đến sự ngờ vực. Đừng nói: “VẬY, anh sẽ gửi cho tôi bản tóm tắt đó muộn nhất là tối nay chứ?” Thay vào đó, hãy nói: “Anh có thể gửi cho tôi bản tóm tắt đó vào tối nay không?”

› **Đặt ra quá nhiều câu hỏi sẽ gây nhầm lẫn.** Đừng nói: “Khi nào anh có thể làm việc đó? Hôm nay thì sao? Ngày mai? Hay ngày kia?” Chỉ đặt một câu hỏi thôi.

› **Những câu hỏi thiếu tính xây dựng** có thể gây thù hận. Đừng nói: “Ý anh là tôi đang nói dối sao?” Thay vào đó hãy tìm hiểu xem người nghe đang nghĩ gì bằng cách hỏi: “Điều gì khiến anh lo ngại về điều tôi vừa nói?”

Giao tiếp bằng văn bản

- › **Đảm bảo thông điệp ngắn gọn;** sử dụng các từ và câu ngắn.
- › **Xác định điểm chính** hoặc hướng dẫn chủ yếu ở đầu thông điệp của bạn.
- › **Sử dụng câu từ dễ nghe và tôn trọng,** ngay cả khi nêu vấn đề hoặc chỉ trích.
- › **Kết thúc thông điệp** bằng một yêu cầu rõ ràng về phản hồi hoặc hành động cần thiết và đặt ra thời hạn phản hồi hoặc hành động.
- › **Đọc lại thông điệp** trước khi gửi đi.

“Nghệ thuật giao tiếp chính là ngôn ngữ của việc lãnh đạo.”

James Humes, người viết diễn văn cho tổng thống Hoa Kỳ



Lắng nghe chủ động

Lắng nghe chủ động nghĩa là hoàn toàn tập trung vào những điều người nói đang trình bày, cũng như quan sát bất kỳ tín hiệu không lời nào. Lắng nghe chủ động là một phần không thể thiếu của giao tiếp hiệu quả và là một kỹ năng cần thiết đối với mọi nhà quản lý.

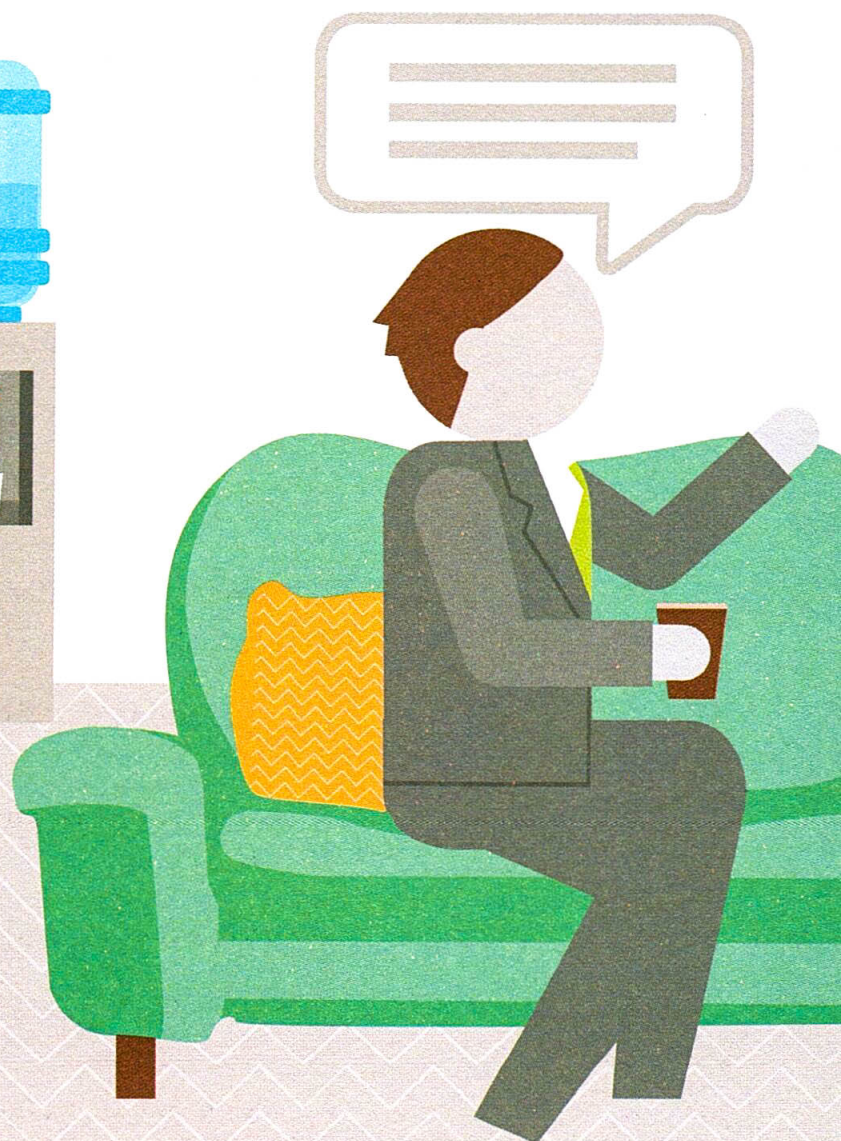
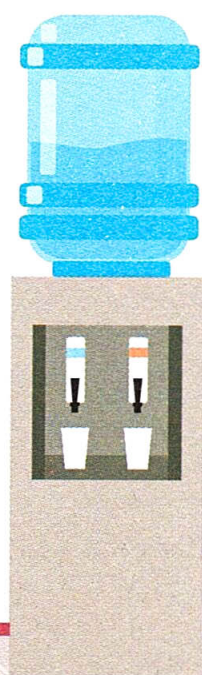
Học cách lắng nghe

Nghiên cứu chỉ ra rằng thành tích của nhà quản lý và hiệu quả của họ khi làm lãnh đạo liên quan trực tiếp đến khả năng lắng nghe hiệu quả của họ. Kỹ năng này đặc biệt quan trọng trong quản lý, vì người ta đã phát hiện ra rằng sự tập trung chú ý sẽ giúp nuôi dưỡng một nhóm có động lực và trung thành – các thành viên trong nhóm sẽ tự tin chia sẻ ý tưởng của mình. Lắng nghe chủ động cũng cho phép nhà quản lý ghi nhớ thông tin chính xác hơn, và giảm khả năng hiểu nhầm.

Không giống như nghe thấy, lắng nghe không phải là một phản ứng tự động. Để trở thành người lắng nghe giỏi đòi hỏi phải tập trung hoàn toàn vào những điều người nói đang nói – đây là kỹ năng có thể học được và mài giũa theo thời gian. Các nhà tâm lý học hành vi cũng phân biệt giữa lắng nghe thụ

động và chủ động. Lắng nghe thụ động là nghe mà không phản hồi, trong khi lắng nghe chủ động đòi hỏi người nghe phản hồi. Điều này đòi hỏi phải bắt kịp ngôn ngữ cơ thể và giọng điệu của người nói, ghi nhớ những điểm họ đang đưa ra và chống lại thôi thúc ngắt lời họ.

Làm chủ kỹ năng lắng nghe chủ động cho phép nhà quản lý mở ra các kênh giao tiếp tại nơi làm việc. Các thành viên trong nhóm nhiều khả năng sẽ nói về các ý tưởng hoặc bất kỳ vấn đề nào nếu họ cảm thấy thật sự được lắng nghe và do đó, sẽ làm việc tốt hơn.



Làm thế nào để lắng nghe chủ động

Việc bạn lắng nghe với sự chú ý hoàn toàn sẽ khích lệ người nói nhờ thể hiện cho họ thấy là họ đang được lắng nghe. Một người lắng nghe chủ động có thể sử dụng các phản hồi không lời như gật đầu, giao tiếp bằng mắt hoặc cười; hay phản hồi bằng lời nói như đặt ra các câu hỏi liên quan hoặc nhắc lại những chi tiết cụ thể. Quan trọng là thể hiện sự lắng nghe tích cực suốt cuộc hội thoại.

**1. Tập trung**

Loại bỏ các yếu tố gây sao nhãng bằng cách tắt điện thoại và không tìm cách làm nhiều việc cùng lúc; tập trung chú ý, kiên nhẫn và không ngắt lời.

**2. Thể hiện sự đồng cảm**

Gật đầu để đồng tình với điều người nói nhắc đến, và nếu phù hợp, giao tiếp bằng mắt.

3. Bắt chước

Chú ý đến ngôn ngữ cơ thể của người nói bằng việc làm theo một cách tinh tế.

**4. Diễn giải**

Xác nhận là đã hiểu bằng cách nhắc lại theo ngôn ngữ của bạn những điều mà bạn tin là người nói vừa nói.

**5. Phản hồi**

Đợi người nói kết thúc mới phản hồi.



Chưa tới 2% các chuyên gia từng được đào tạo kỹ năng lắng nghe

Glenn Llopis,
www.forbes.com, 2013

CÁC RÀO CẢN CỦA LẮNG NGHE CHỦ ĐỘNG



› Những yếu tố gây sao nhãng bên ngoài, như tiếng chuông điện thoại hoặc tiếng ồn từ xe cộ ngoài đường.



› Những yếu tố gây sao nhãng về thể chất, như đói, khát, đau đầu hoặc cần đi vệ sinh.



› Những yếu tố gây sao nhãng từ nội tâm, như suy nghĩ về cách đáp lại trước khi người nói kết thúc.





Giao tiếp không lời

Thông điệp mà mọi người truyền tải qua các tín hiệu không lời thường bộc lộ nhiều ý nghĩa hơn lời nói của họ. Hiểu được ý nghĩa của những tín hiệu này có thể giúp nhà quản lý tương tác tốt hơn với đồng nghiệp, nhân viên và khách hàng.

Một công cụ đẩy sức mạnh

Nét mặt và cử chỉ của con người có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến những tương tác của họ với những người xung quanh. Nghiên cứu về lĩnh vực này – về ý nghĩa của cử chỉ – đã được nhà nhân chủng học Ray Birdwhistell đi tiên phong trong thập niên 1950, lần đầu tiên được đề cập trong cuốn sách xuất bản năm 1952 của ông có tựa đề *Introduction to Kinesics* (Giới thiệu về ý nghĩa của cử chỉ). Nghiên cứu cho thấy 55% ý nghĩa trong giao tiếp là từ ngôn ngữ cơ thể, 38% là từ giọng nói (như âm điệu) và chỉ 7% là từ lời nói.

Sử dụng hiệu quả các tín hiệu không lời có thể tác động đến kết quả tại nơi làm việc. Ví dụ, một nhà quản lý mỉm cười, giọng nói nhẹ nhàng và có tư thế thoải mái khi phản hồi với nhân viên có thể tạo ra ấn tượng tích cực, ngay cả khi nói về những chủ đề khó. Tuy nhiên, việc vô tình sử dụng ngôn ngữ cơ thể tiêu cực có thể có tác dụng bất lợi. Tư thế cứng nhắc và không giao tiếp bằng mắt khi gặp khách hàng mới có thể khiến khách hàng diễn giải thành thái độ thù địch, và phản hồi trung lập cùng với ngôn ngữ cơ thể tiêu cực có thể được hiểu là chỉ trích.

KIỂM TRA VẺ NGOÀI

Ấn tượng đầu tiên của người khác về bạn xuất phát từ cách bạn ăn mặc. Hãy đảm bảo quần áo và đầu tóc của bạn phù hợp với khán giả, lý do và bối cảnh giao tiếp.

KIỂM CHẾ CÁC CỬ CHỈ

Khi thực hiện các cử chỉ, hãy giữ cho chúng nhẹ nhàng và tay chân sát với cơ thể bạn vì điều này mang đến hình ảnh của sự tự tin và uy quyền. Giọng nói trầm nhưng dễ nghe và tư thế thoải mái làm tăng thêm cảm giác điềm đạm, tự chủ.

Sử dụng các tín hiệu không lời

Ở nơi làm việc và những nơi khác, cử chỉ, giọng điệu, giao tiếp bằng mắt và tư thế có thể truyền tải thông điệp nhanh hơn cả từ ngữ của bạn. Hiểu ngôn ngữ cơ thể của bản thân và người khác, và hiểu các thông điệp của chúng, có thể có những giá trị vô hạn trong tương tác với đồng nghiệp và các cuộc đàm phán.



CÙNG CỬ CHỈ NHƯNG Ý NGHĨA KHÁC NHAU

Không phải tất cả các thành viên trong một tổ chức toàn cầu đều có thể hiểu ngôn ngữ cơ thể theo cùng một cách. Một số cử chỉ có thể có ý nghĩa tương đối khác nhau trong các nền văn hóa khác nhau. Ví dụ, cử chỉ khua cánh tay nhiệt tình được cho là bất lịch sự ở Nhật Bản và việc giơ ngón tay cái lên có thể được coi là thô lỗ ở một số quốc gia Hồi giáo nhất định (xem trang 28-29).

93%

giao tiếp là giao tiếp không lời

Ray Birdwhistell, *Introduction to Kinesics*, 1952

CẦN TRỌNG VỚI VIỆC ĐỤNG CHẠM

Những mong đợi hoặc cấm kỵ trong việc đụng chạm vào người khác trong bối cảnh kinh doanh ở mỗi nền văn hóa cũng khác nhau. Các nhà quản lý cần đảm bảo họ biết và tôn trọng các phong tục địa phương.



LƯU Ý GIAO TIẾP BẰNG MẮT

Giao tiếp bằng mắt với người khác thường củng cố lòng tin; tuy nhiên ở một số nền văn hóa châu Á, việc nhìn vào mắt của cấp trên khi bạn nói có thể bị coi là thiếu tôn trọng.



SỬ DỤNG ÂM ĐIỆU ĐA DẠNG

Cách nói về một điều gì đó quan trọng hơn điều đang được nói đến. Giọng điệu, âm lượng, tốc độ, cao độ, việc nhấn mạnh và cách phát âm đều góp phần tạo nên ý nghĩa của từ ngữ được sử dụng và truyền tải cảm nhận của người nói về những người trong phòng.



CÁC PHƯƠNG THỨC GIAO TIẾP ĐIỆN TỬ

Với công nghệ ngày càng tiến bộ, và khi các doanh nghiệp đều theo đuổi việc kết nối toàn cầu và tiếp cận thông tin tức thì, ngày càng có ít giao dịch được thực hiện theo cách mặt đối mặt mà thay vào đó là sử dụng các phương thức giao tiếp khác (xem trang 176-177). Do đó, khi thiếu đi ngôn ngữ cơ thể, cần phải tránh hiểu lầm. Dưới đây là một số hướng dẫn để thực hiện các cuộc gọi điện thoại, email và nhắn tin tức thời.



Gọi điện thoại

Một giọng điệu mạnh mẽ, cộc lốc có thể khiến người nghe hiểu là bạn đang bức bối hoặc thậm chí tức giận vì người nghe không thể nhìn thấy nét mặt của bạn. Sử dụng giọng nói nhẹ nhàng, vui vẻ khi gọi điện thoại để truyền tải thái độ thân thiện.



Email

Các cụm từ như "trân trọng" là biểu hiện của thái độ lịch sự và tôn trọng. Tránh những cụm từ không chính thức mang đến cảm giác thô lỗ hoặc trịch thượng, như "theo email gần đây nhất của tôi".



Tin nhắn

Trong những trao đổi không chính thức, một biểu tượng cảm xúc như mặt cười có thể giúp truyền đạt mục đích và bối cảnh của thông điệp. Nhưng hãy cẩn thận để không sử dụng các biểu tượng mặt cười mâu thuẫn với một số phần khác của tin nhắn, vì chúng có vẻ không chân thực.



Phản hồi

Mọi tổ chức đều dựa vào các nhân sự để thực hiện vai trò của họ một cách hiệu quả và hướng tới việc đạt được những mục tiêu chung. Đưa ra và nhận phản hồi về việc thực hiện công việc là một phần quan trọng của quá trình này.

Phản hồi có hiệu quả

Nhiều người thừa nhận rằng khi phản hồi mang tính xây dựng và được truyền đạt tốt – dù là truyền đạt từ trường nhóm đến các thành viên trong nhóm hay từ nhân viên đến các nhà quản lý – chúng đều có lợi cho hiệu quả của tổ chức (xem trang 164-165). Phản hồi có thể được thực hiện phi chính thức hằng ngày, nhưng nó cũng là một phần quan trọng của quy trình đánh giá chính thức và có tổ chức. Phản hồi có vai trò quan trọng trong việc khiến người lao động cảm thấy họ được coi trọng, nó cũng có thể mang lại cảm giác tiến bộ, vốn là điều có thể thúc đẩy người lao động nhiều hơn các hình thức khích lệ khác, chẳng hạn như tăng lương.

Cách nhà quản lý đưa ra phản hồi có thể ảnh hưởng đến việc nhân viên sẽ tiến bộ hay mất tinh thần. Nghiên cứu của Trung tâm Lãnh đạo Sáng tạo đã chỉ ra rằng phản hồi không mang tính xây dựng, được đưa ra một cách gay gắt, sẽ không mang lại hiệu quả, vì nó có thể khiến người nhận cảm thấy dè chừng, trong khi phản hồi (tích cực hoặc tiêu cực) được đưa ra trên tinh thần xây dựng vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của nhân viên. Tuy nhiên, nhà quản lý không nên chỉ tập trung vào các điểm mạnh của một người. Việc bỏ qua các điểm yếu mang lại ấn tượng sai lầm cho người nhận phản hồi và cản trở sự cải thiện hiệu quả làm việc nhóm. Thay vào đó, các nhà quản lý nên đưa ra các phản hồi tiêu cực trên tinh thần xây dựng, không phán xét.

Chiến lược phản hồi

Các nhà quản lý nên đưa ra phản hồi nhanh chóng, cụ thể nhưng không mang tính cá nhân và đảm bảo phản hồi theo cách tích cực, cả về mặt ngôn từ và tín hiệu cảm xúc (xem khung bên phải). Các câu hỏi nên là câu hỏi mở, cho phép người nhận tự phát triển các ý tưởng của riêng mình để trả lời.





Đưa ra phản hồi một cách tích cực và trên tinh thần xây dựng. Đưa ra phản hồi một cách tiêu cực có thể gây cảm giác đe dọa đối với người nhận phản hồi.

Đặt câu hỏi để kích thích suy nghĩ, thay vì thuyết giảng cho người nhận phản hồi. Khuyến khích việc tự suy nghĩ có thể giúp người nhận phản hồi thử nghiệm nhiều ý tưởng khác nhau và khám phá những phương thức tiếp cận mới.

CÁC DẤU HIỆU CẢM XÚC

Giáo sư ngành kinh doanh tại Đại học Miami, Marie Dasborough, đã nghiên cứu hai nhóm nhận phản hồi. Nhóm đầu tiên nhận phản hồi tiêu cực đi cùng các tín hiệu cảm xúc tích cực, như cười và gật đầu. Nhóm thứ hai nhận phản hồi tích cực kèm theo các tín hiệu cảm xúc tiêu cực, ví dụ như cau mày và ánh mắt chỉ trích. Trong các cuộc phỏng vấn sau đó, những người trong nhóm đầu tiên cảm thấy tốt hơn về hiệu suất của mình so với những người trong nhóm thứ hai. Nghiên cứu này đưa ra kết luận rằng cách thức đưa ra phản hồi có thể có tác động thúc đẩy mạnh mẽ hơn bản thân nội dung phản hồi.

Đảm bảo rằng phản hồi không mang tính cá nhân. Dù tích cực hay tiêu cực, các nhận xét của bạn phải là về hiệu quả công việc của một người chứ không phải là về tính cách của họ.

Đưa ra các phản hồi cụ thể thay vì chung chung. Phản hồi nên tập trung vào các hành vi cụ thể, có lưu ý đến thời gian và địa điểm.

40%

người lao động chủ động không gán bó khi họ nhận được ít hoặc không nhận được phản hồi

Forbes, 2017



Các công cụ giao tiếp

Khi không thể giao tiếp trực tiếp, việc chọn đúng phương thức thay thế rất quan trọng, điều này phụ thuộc vào đối tượng, bối cảnh và tính chất của thông điệp.

Trực tiếp ảo

Năm 1964, Marshall McLuhan, một học giả về giao tiếp, đã đặt ra cụm từ “phương tiện là thông điệp”, có nghĩa là người ta hiểu một thông điệp qua cách nó được truyền tải. Ý tưởng này vẫn là nền tảng cho các phương thức giao tiếp ngày nay.

Mặc dù các công cụ phổ biến như

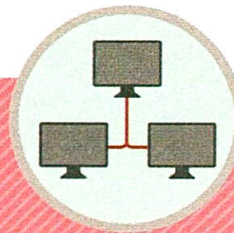
điện thoại và email vẫn là trụ cột của giao tiếp, các nhà quản lý đang ngày càng chuyển sang sử dụng các nền tảng và phần mềm dựa trên đám mây tinh vi hơn cho phép giao tiếp từ xa thông qua các ứng dụng. Tương tự phương tiện truyền thông xã hội, những nền tảng này cho phép các thành viên trong nhóm làm việc như thể họ

đang ở trong một phòng họp ảo luôn mở, sử dụng các ứng dụng trò chuyện nhóm hoặc họp qua video, chia sẻ văn bản tài liệu và tạo công việc. Việc có thể trao đổi với nhân viên theo cách này giúp giảm nhu cầu đi lại và nhà quản lý có thể theo dõi tiến trình làm việc của nhóm và đóng góp dù ở bất kỳ nơi đâu.

Các loại công cụ

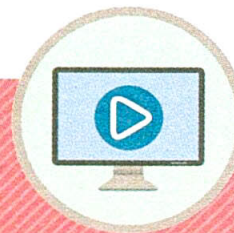
Có hai nhóm công cụ giao tiếp chính: một chiều và hai chiều. Những công cụ một chiều là các bảng thông báo đem lại hiệu quả, có thể tiếp cận một lượng lớn khán giả và vì thế rất hữu ích trong việc cung cấp thông tin hoặc đào tạo nhân viên. Tuy nhiên, để đào tạo và phản hồi ngay lập tức, các công cụ hai chiều sẽ phù hợp hơn.

Một chiều



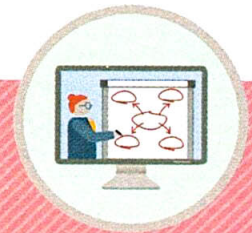
Mạng nội bộ

Mạng nội bộ (một mạng lưới máy tính nội bộ) là cách hữu hiệu để gửi thông điệp đến một lượng lớn người lao động.



Webcast

Công cụ này rất tốt cho việc đào tạo nhân viên – các bài thuyết trình và sự kiện được phát trực tiếp qua mạng internet.



Webinar

Giống như webcast, webinar (hội thảo trên nền tảng web) là các công cụ giảng dạy hữu ích. Một số webinar hạn chế số lượng khán giả nhất định.

Hai chiều



Email

Email (thư điện tử) đã thay thế thư gửi qua bưu điện trong nhiều trường hợp, và là cách nhanh chóng để giữ liên lạc với đồng nghiệp cũng như khách hàng.



Hội nghị nền tảng web

Hội nghị trên nền tảng web cho phép nhiều người ở các địa điểm khác nhau tham gia một cuộc họp và chia sẻ tài liệu.



Điện thoại

Một cuộc điện thoại hoặc trò chuyện qua tin nhắn văn bản cho phép từ hai người trở lên giao tiếp với nhau ngay lập tức.

Bằng cách sử dụng các công cụ cộng tác xã hội, các công ty có thể tăng năng suất của nhân viên lên **25%**

Viện Nghiên cứu Toàn cầu
McKinsey, 2012

CÁC CÔNG CỤ HÀNG ĐẦU: CÔNG CỤ NÀO VÀO THỜI ĐIỂM NÀO?

Thời điểm

- › **Người lao động không biết liên hệ với ai** nếu có thắc mắc, hoặc cần thêm thông tin về thành viên trong các phòng ban, và cần báo cáo với ai
- › **Người quản lý không theo dõi được về ngày và thời hạn tiến độ dự án**, hoặc dự án bị đình trệ trong khi chờ phê duyệt từ cấp trên
- › **Nhân viên bỏ sót thông tin quan trọng được gửi qua email** và nhà quản lý không chắc liệu nhân viên đã nhận được email hay chưa
- › **Tỷ lệ giữ chân khách hàng giảm**, khách hàng có phản hồi tiêu cực, hoặc nhân viên bỏ sót các câu hỏi của khách hàng hoặc của các phòng ban có liên quan

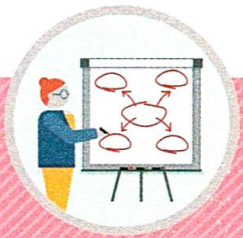
Công cụ

- › **Mạng nội bộ của công ty** với đầy đủ hồ sơ của người lao động
- › **Quy trình làm việc** với các bước tiến độ thực hiện, thông báo và cảnh báo
- › **Thông báo và cảnh báo**
- › Phần mềm **theo dõi sự cố**



Podcast

Thông tin liên quan đến một dự án hoặc một thay đổi trong chính sách của công ty có thể được tải lên internet dưới dạng tệp âm thanh số.



Thuyết trình

Một bài thuyết trình, dù trực tiếp hay được ghi lại, là cách tuyệt vời để truyền tải thông tin quan trọng đến một lượng lớn khán giả.



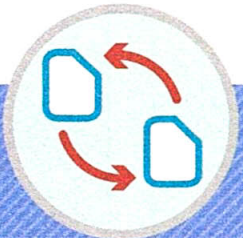
Thư thoại

Trong các trường hợp khẩn cấp, hoặc khi internet bị ngắt, có thể để lại tin nhắn trên dịch vụ hộp thư thoại của nhân viên.



Các trang chia sẻ video

Các trang như YouTube cho phép người sử dụng xem hoặc đăng tải video, có thể là các video hướng dẫn về hầu hết mọi chủ đề.



Các nền tảng hợp tác

Các nền tảng dựa trên web như Sharepoint cho phép các thành viên trong nhóm trò chuyện, chia sẻ tập tin dữ liệu và cùng nhau thực hiện dự án.



Các ứng dụng liên lạc

Các ứng dụng như Slack và Flock cung cấp các dịch vụ cộng tác từ hộp qua video đến theo dõi công việc.



Phần mềm theo dõi sự cố

Phần mềm này theo dõi lịch sử giao tiếp, trách nhiệm hỗ trợ và giúp giải quyết nhanh chóng các vấn đề.



Các cuộc họp hiệu quả

Các cuộc họp thúc đẩy giao tiếp, cộng tác và ra quyết định. Chỉ cần làm theo một số chỉ dẫn đơn giản, nhà quản lý có thể đảm bảo các cuộc họp được triển khai tốt và tăng hiệu suất của nhóm.

Nâng cao hiệu quả

Trong mọi tổ chức, các cuộc họp đóng vai trò quan trọng và là phần không thể thiếu của công tác quản lý. Ở dạng thức đơn giản nhất, các cuộc họp là cách để các nhà quản lý chia sẻ thông tin với nhân viên, đồng sự, hoặc cấp trên của mình, chẳng hạn như cập nhật thông tin cho nhóm theo định kỳ. Các cuộc họp này có thể không chính thức – chúng không cần phải có chương trình nghị sự và cũng không cần phải ghi biên bản. Nhà quản lý nên truyền đạt thông tin một cách rõ ràng, sử dụng tài liệu giấy hoặc các trang trình chiếu cần thiết, sau đó mời mọi người đặt câu hỏi để

đảm bảo mọi người đều đã hiểu.

Ngược lại, các cuộc họp để ra quyết định, như họp để thống nhất về một kế hoạch, thì phải được cấu trúc. Để đạt được hiệu quả, cần lập và triển khai cuộc họp theo một chương trình nghị sự. Dù nhà quản lý có thể dẫn dắt cuộc họp, nhưng nên khuyến khích những người khác tham gia. Cần lập biên bản họp, ghi lại các nội dung đã được trình bày và người trình bày, những nội dung được thảo luận, và bất kỳ quyết định nào được đưa ra. Sau cuộc họp, biên bản này sẽ được gửi tới tất cả những người tham gia, và được sử dụng để theo dõi các nội dung đã được thống nhất.

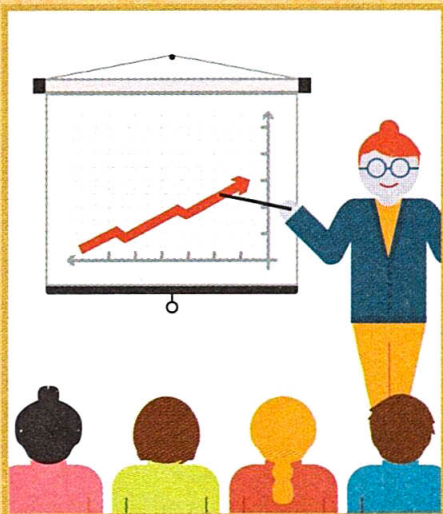
Các kiểu họp

Khi triệu tập một cuộc họp, nhà quản lý phải quyết định cuộc họp đó là kiểu nào, và truyền đạt rõ ràng mục đích của cuộc họp cho những người tham dự. Đưa ra địa điểm và khoảng thời gian thích hợp cho cuộc họp cũng rất quan trọng – thời gian ngắn hơn cho các cuộc họp để cập nhật và chia sẻ thông tin, và thời gian dài hơn cho các cuộc họp để lấy ý tưởng hoặc giải quyết vấn đề. Nhà quản lý cũng nên làm rõ về vai trò của họ trong cuộc họp, từ chủ trì, ủy quyền thực hiện, chia sẻ thông tin đến khuyến khích sự sáng tạo.



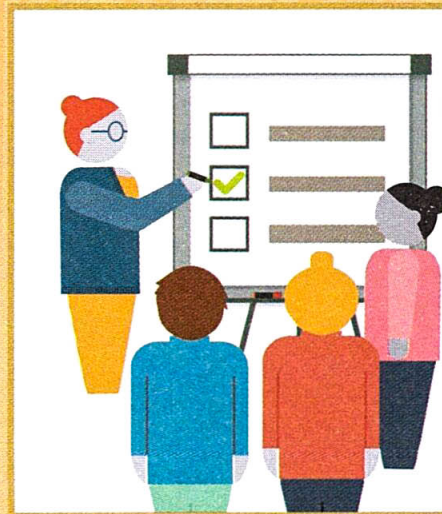
Cập nhật tình hình định kỳ

Những cuộc họp này cho phép nhà quản lý chia sẻ thông tin hoặc yêu cầu các thành viên trong nhóm cung cấp thông tin. Những cuộc họp như vậy có thể diễn ra nhanh chóng và thân mật.



Chia sẻ thông tin

Để cuộc họp kiểu này hiệu quả, nhà quản lý phải có tất cả các thông tin cần thiết, sẵn sàng và có thể trả lời các câu hỏi từ những người dự họp.



Ra quyết định

Mặc dù nhà quản lý có thể dẫn dắt cuộc họp, nhưng cần khuyến khích tất cả mọi người tham gia để đạt được sự đồng thuận.



TIẾN HÀNH CÁC CUỘC HỌP HIỆU QUẢ

Các nghiên cứu chỉ ra rằng những cuộc họp không được chuẩn bị tốt có thể thiếu hiệu quả và lãng phí thời gian của người tham gia. Để tối đa hóa hiệu quả của các cuộc họp, đạt được kết quả hữu hình và khiến người tham gia cảm thấy thời gian của họ được sử dụng xứng đáng, nhà quản lý cần xem xét những yếu tố sau, tùy thuộc vào loại cuộc họp:



› **Xác định mục tiêu** của cuộc họp và đảm bảo tất cả người tham gia đều hiểu đầy đủ về mục tiêu đó, để họ có thể quyết định xem họ có cần tham dự không.



› **Cung cấp trước chương trình** của cuộc họp để người tham dự có thể mang theo tất cả thông tin cần thiết hoặc chuẩn bị các câu hỏi.



› **Giới hạn thời lượng** của cuộc họp xuống còn đủ thời gian cần thiết để đạt được các mục tiêu của cuộc họp. Đừng sắp xếp một cuộc họp kéo dài 60 phút nếu chỉ cần 45 phút.



› **Ngay sau cuộc họp**, cung cấp biên bản họp (trước tiên cần có người ghi biên bản tốt). Biên bản cần liệt kê các quyết định và khung thời gian hành động.



› **Giữ liên lạc với những người tham gia** để đảm bảo tất cả các hành động đều đang được thực hiện theo đúng biên bản.

75%

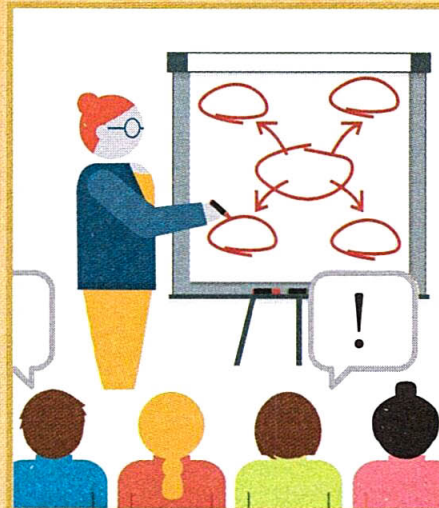
**người lao động
không được
đào tạo chính
thức về cách
tiến hành các
cuộc họp**

TED.com.2017



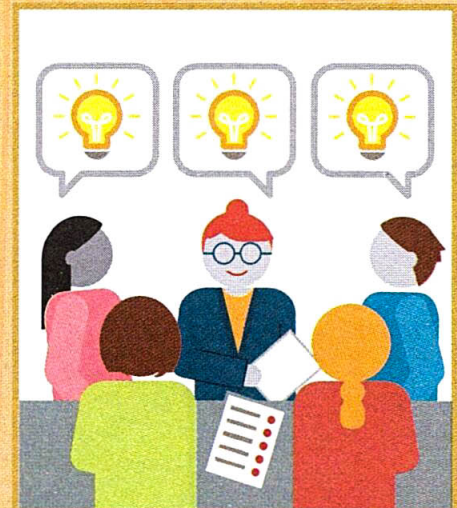
Giải quyết vấn đề

Tùy thuộc vào vấn đề, các phiên họp động não không chính thức (xem trang 156-157) được nhà quản lý hỗ trợ, có thể rất hiệu quả.



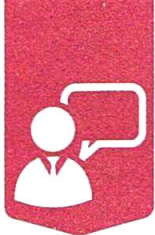
Đổi mới sáng tạo

Tương tự các cuộc họp giải quyết vấn đề, nhà quản lý nên hoan nghênh tất cả các ý tưởng và cho phép những người tham dự thảo luận về công lao của họ.



Chia sẻ ý tưởng

Kiểu cuộc họp này hiệu quả nhất khi mọi người cảm thấy thoải mái; do đó nhà quản lý nên cho phép mọi người tự do phát biểu và chia sẻ ý tưởng với nhau.



Thuyết trình

Khả năng thu hút sự tham gia của khán giả và truyền tải thông điệp cốt lõi bằng một bài thuyết trình thuyết phục là kỹ năng quản lý quan trọng. Tuy nhiên, việc chuẩn bị và trình bày bài thuyết trình tốt cần sự tập luyện.

Thu hút sự chú ý

Những bài thuyết trình tốt nhất thường dựa vào hình ảnh thay vì từ ngữ. Khi Steve Jobs thuyết trình cho Apple, khán giả rất chú ý, không chỉ vì biết ông là ai mà còn vì sự tác động từ cách ông thuyết trình. Các nhà phân tích chỉ ra kỹ thuật của ông là thường chỉ trình bày một con số thống kê hoặc một con số khổ lớn trên một trang trình chiếu, với lượng từ tối thiểu vừa đủ

thể hiện trên trang trình chiếu đó. Cách tiếp cận đơn giản, tập trung vào hình ảnh này – một con số/ dữ kiện trên mỗi trang trình bày – hiện trở thành phương pháp thuyết trình tiêu chuẩn đối với tất cả các nhà điều hành của Apple, và đó là một ví dụ tiêu biểu để các nhà quản lý học theo.

Điều quan trọng là phải nghiên cứu kỹ về đối tượng khán giả trước khi lời kéo họ tham gia vào bài thuyết trình có thể liên quan đến họ. Điều

này cho phép người thuyết trình thu hút nhu cầu của mọi người bằng cách đưa vào các câu chuyện, số liệu và sự kiện có liên quan đến họ. Khi thực hiện một bài thuyết trình, nên cân nhắc đến các đối tượng khán giả gặp khó khăn với việc nghe hoặc đọc.

Công tác chuẩn bị cũng rất quan trọng, không chỉ để tìm ra những gì cần nói và tạo các trang trình chiếu mà còn để dự đoán các câu hỏi có thể được đặt ra.

Thuyết trình tốt

Một bài thuyết trình hiệu quả sẽ khiến khán giả ghi nhớ. Giao tiếp bằng mắt thường xuyên với những người tham dự, mỉm cười và sử dụng các cử chỉ cởi mở, tự nhiên sẽ giúp mang đến hình ảnh diễn giả giỏi giang. Học cách nói trước đám đông với niềm đam mê và sức thuyết phục cũng như trả lời câu hỏi một cách tự tin sẽ giúp nhà quản lý giành được sự tôn trọng từ khán giả.

1 Chuẩn bị

Xác định ai sẽ đến dự và điều chỉnh nội dung cho phù hợp. Gửi trước chương trình nghị sự cho người tham dự để nhắc họ.



2 Tạo các trang trình chiếu sáng tạo

Thay đổi khuôn mẫu và màu sắc của các trang trình chiếu và chèn thêm hình ảnh để giúp truyền tải thông điệp. Sử dụng các kiểu chữ dễ đọc: cỡ chữ khoảng 30 là phù hợp.



5 Kích thích khán giả

Duy trì sự tập trung của khán giả bằng cách đặt các câu hỏi tu từ, trích dẫn các kết quả nghiên cứu, các giai thoại từ kinh nghiệm thực tiễn và các câu nói của chuyên gia.



6 Khép lại bài thuyết trình

Khép lại bài thuyết trình bằng cách tóm tắt các điểm chính, kêu gọi hành động nếu cần và hỏi khán giả xem họ có câu hỏi nào cần giải đáp không.



7 Chuẩn bị sẵn các câu hỏi

Nêu ra và trả lời các câu hỏi của chính bạn (trong trường hợp không ai hỏi gì), nghiên cứu rộng ra để chuẩn bị các câu hỏi sao cho phong phú, và có các dữ kiện cũng như số liệu hữu ích để cung cấp cho khán giả.





Kiểu chữ cho bài thuyết trình

Kiểu chữ lý tưởng cho bài thuyết trình là phải dễ đọc, đặc biệt từ khoảng cách xa, và truyền tải một hình ảnh phù hợp với chủ đề. Dưới đây là sáu lựa chọn thay thế cho Calibri, kiểu chữ tiêu chuẩn cho chương trình Microsoft PowerPoint:

Franklin Gothic: mạnh mẽ, dễ tiếp cận; có độ đậm và to

Garamond: thanh lịch, tinh tế; nên dùng cho phần văn bản cỡ chữ nhỏ

Segoe UI: nhiều biểu tượng; hiệu quả cho các tiêu đề và văn bản cỡ chữ nhỏ

Tahoma: các chữ cái rõ ràng, tách biệt; phù hợp với văn bản khoa học hoặc kỹ thuật

Impact: mạnh mẽ, nghiêm nghị; lý tưởng cho các tiêu đề quan trọng

Verdana: được phát triển cho dễ đọc trên màn hình; hiệu quả cho văn bản cỡ chữ nhỏ



NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

“Hiệu ứng Ratner”

Ngày 23 tháng Tư năm 1991, Gerald Ratner, một doanh nhân thành công kinh doanh đồ trang sức, đã có bài phát biểu hủy hoại hoàn toàn đế chế trị giá hàng triệu bảng Anh mà ông đã gây dựng từ công việc kinh doanh bán lẻ khiêm tốn của cha mình. Trước sự chứng kiến của hơn 6.000 doanh nhân và nhà báo, Ratner đã đưa ra một tuyên bố hủy hoại thanh danh của mình – làm dấy lên nghi vấn về việc có phải ông đã thiếu chuẩn bị hay chỉ đơn giản là muốn gây cười. Khi được hỏi làm thế nào các cửa hàng của ông có thể bán một bình rượu sherry chỉ với giá 4,95 bảng Anh, ông đã trả lời “... vì nó toàn cốt đất”. Hậu quả là, giá trị cổ phiếu của công ty giảm 500 triệu bảng Anh chỉ trong vài ngày, và Ratner mất cả sản nghiệp và tài sản cá nhân, vốn là những thứ gắn với cổ phiếu.

“Những người biết mình đang nói về cái gì sẽ không cần PowerPoint.”

Steve Jobs, đồng sáng lập Apple Inc.



BẠN CẦN BIẾT

› **Thông điệp cốt lõi** là trọng điểm của bài thuyết trình. Thông điệp đó cần được truyền đạt ngắn gọn và rõ ràng.

› **Giao tiếp không lời (xem trang 172-173)** là việc sử dụng cử chỉ và ngôn ngữ cơ thể để giúp truyền tải một thông điệp. Người thuyết trình nên dùng những cử chỉ cởi mở, tự tin và di chuyển xung quanh khi thuyết trình, để duy trì sự tập trung và tương tác của khán giả.

3 Mở đầu bằng việc tác động

Kết nối về mặt cảm xúc cũng như trí tuệ với khán giả bằng cách bắt đầu với một câu chuyện hài hước hoặc cảm động, hoặc một sự việc đáng chú ý.

4 Trình bày mục đích của bài thuyết trình

Giới thiệu riêng từng ý tưởng, mỗi ý tưởng trên trang trình chiếu và chứng minh từng điểm bằng số liệu thống kê.

8 Kết thúc

Đưa sự chú ý của khán giả trở lại mục đích của bài thuyết trình bằng cách nhắc lại các điểm chính và kêu gọi hành động nếu cần.

9 Theo dõi

Tận dụng đà của bài thuyết trình bằng cách gửi email tổng kết cho những người tham dự và đề nghị họ phản hồi nhằm cải thiện các bài thuyết trình trong tương lai.



Truyền thông doanh nghiệp

Truyền thông doanh nghiệp là việc phát triển danh tiếng của một tổ chức và truyền tải giá trị của tổ chức đến đối ngũ khán giả cả bên trong và bên ngoài. Có danh tiếng tốt là nền tảng cho thành công của một tổ chức.

Gửi đúng thông điệp

Hầu hết các tổ chức đều có một cá nhân, một nhóm hoặc bộ phận chịu trách nhiệm về hoạt động truyền thông của doanh nghiệp. Công việc này liên quan đến việc quản lý hình ảnh và danh tiếng của tổ chức, đồng thời quảng bá các giá trị của tổ chức ở nội bộ cũng như tới giới truyền thông và các bên liên quan bên ngoài (bao gồm các cổ đông, đối tác, khách hàng cá nhân cũng như tổ chức).

Khi mới ra đời, truyền thông doanh nghiệp tập trung vào các sản phẩm của công ty, vì vậy tập trung xây dựng các sự kiện quảng bá ra bên ngoài cũng như viết thông cáo báo chí. Gần đây, trọng tâm của hoạt động này đã chuyển sang nuôi dưỡng sự gắn bó của nhân viên và thúc đẩy phúc lợi của họ. Vì thế các tổ chức đã thiết lập mạng nội bộ để chia sẻ thông tin và tổ chức các cuộc họp định kỳ với nhân viên nhằm thảo luận về hiệu suất và mục tiêu tương lai. Tuy nhiên, nhiệm vụ cốt lõi của truyền thông doanh nghiệp vẫn là quản lý danh tiếng của tổ chức, vì bất kỳ thay đổi nào trong vấn đề này đều có thể có tác động đến doanh thu, năng suất tại nơi làm việc và khả năng giữ chân người lao động.

Những công ty có truyền thông nội bộ hiệu quả trả lợi tức cho cổ đông cao hơn các công ty khác

47%

Towers Watson, công ty dịch vụ chuyên nghiệp, 2010

TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ

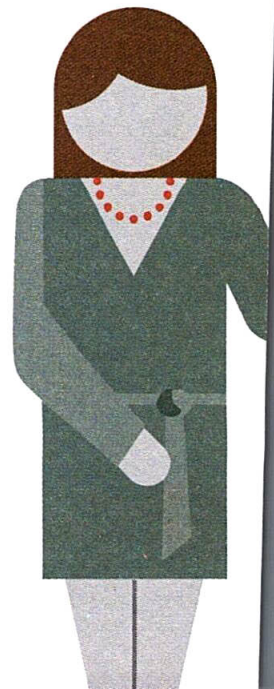
Phúc lợi của người lao động

- › **Phát triển mạng nội bộ** để chia sẻ thông tin trong công ty và duy trì sự gắn bó của nhân viên.
- › **Cung cấp các diễn đàn để người lao động** chia sẻ và đưa ra phản hồi.
- › **Đảm bảo các nhà lãnh đạo tuyển đầu** truyền đạt các mục đích của công ty đến người lao động ở mọi cấp.
- › **Công khai các chính sách việc làm lên mạng**, cho phép các bên liên quan thấy được tổ chức triển khai chương trình phúc lợi cho người lao động như thế nào.
- › **Quản lý thay đổi** bằng cách chia sẻ thông tin với nhân viên ngay khi nhận được; thường xuyên khảo sát cách tổ chức phản ứng với sự thay đổi; chúc mừng việc đạt được những cột mốc quan trọng với các bên tiến hành.



Nâng cao uy tín

Mục tiêu chung của nhà quản lý truyền thông doanh nghiệp là xây dựng danh tiếng của tổ chức – một đơn vị sử dụng lao động mà người lao động mong muốn được cống hiến và một nhà đóng góp có trách nhiệm với cộng đồng. Cả truyền thông nội bộ và truyền thông bên ngoài đều quan trọng trong việc tạo dựng và giữ gìn hình ảnh này.





TRUYỀN THÔNG BÊN NGOÀI

Quan hệ truyền thông



- › **Trung thực và cởi mở** trong các hoạt động truyền thông xã hội. Luôn trung thực với các giá trị của tổ chức và đảm bảo lời nói luôn đi đôi với việc làm.

Trách nhiệm xã hội



- › **Giữ vững lập trường về các vấn đề xã hội** – điều này sẽ nâng cao mức độ gắn bó của người lao động và thúc đẩy hình ảnh của tổ chức.
- › **Truyền đi một thông điệp rõ ràng, thuyết phục** cho thấy công ty đang làm gì trước những vấn đề xã hội này (các bên liên quan sẽ từ chối những thông điệp có vẻ giả dối).
- › **Thời điểm đưa ra một thông điệp hiệu quả:** thông báo quá sớm về một vấn đề có vẻ hơi vội vàng, và mọi thông điệp đều cần được cân nhắc thấu đáo.

Sự bền vững



- › **Công bố các mục tiêu bền vững**, sau đó đánh giá tiến độ.
- › **Báo cáo tiến độ này cho người lao động và các bên liên quan**, những người sẽ bị ảnh hưởng bởi vị thế của tổ chức trong cộng đồng.

Hoạt động từ thiện của doanh nghiệp



- › **Sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội để quảng bá hoạt động từ thiện của tổ chức** – ví dụ, các sự kiện gây quỹ.
- › **Trình bày dữ liệu dưới dạng hình ảnh đồ họa** để truyền tải các mục đích từ thiện và tác động của nó theo cách hấp dẫn, dễ tiếp cận.



Danh tiếng

- › **Thể hiện tổ chức** là một người sử dụng lao động tốt.
- › **Thúc đẩy các nỗ lực** của tổ chức nhằm trở thành doanh nghiệp có đạo đức.



NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

Marks & Spencer

Trong một sự cố cho thấy tầm quan trọng trong việc thể hiện sự chính trực của tổ chức, vào năm 2019, nhà bán lẻ Marks & Spencer của Anh đã phải đối mặt với phản ứng dữ dội từ giới truyền thông và người tiêu dùng sau một chương trình khuyến mại tặng quà là đồ chơi bằng nhựa dùng một lần cho trẻ em. Chiến dịch này đi ngược với chính sách được công bố rộng rãi của công ty về mục tiêu đến năm 2025 sẽ loại bỏ bao bì nhựa và không thể tái.

TRUYỀN THÔNG HIỆU QUẢ

Mục đích của các nhà quản lý truyền thông bao gồm:

- › **Duy trì sự gắn bó của người lao động:** giúp người lao động ứng phó với thay đổi của tổ chức và hiểu các mục tiêu của công ty liên quan đến họ như thế nào.
- › **Lên kế hoạch thận trọng về truyền thông nội bộ và bên ngoài:** tạo ra nội dung hấp dẫn hơn, điều chỉnh nội dung do mọi người đề xuất và xác định các bên liên quan có thể giúp truyền tải thông điệp chính.
- › **Suy nghĩ lại về truyền thông kỹ thuật số:** thử một vài công nghệ khác nhau, như các ứng dụng hoặc phương tiện truyền thông xã hội, để xác định kênh nào có nhiều khả năng tiếp cận khán giả nhất.



Truyền thông trong khủng hoảng

Trong thuật ngữ kinh doanh, khủng hoảng là một tình huống có thể gây tổn hại cho tổ chức hoặc đe dọa khách hàng của tổ chức. Trong những tình huống như vậy, nhà quản lý cần có một kế hoạch hành động.

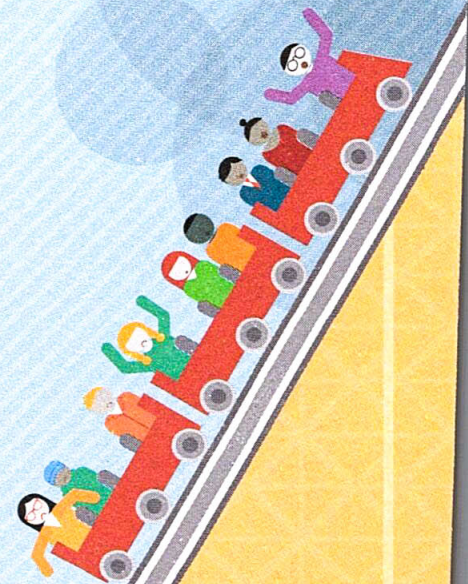
Hãy sẵn sàng

Một số cuộc khủng hoảng sẽ xảy ra trong nội bộ, như khi tài sản của công ty mất giá trị hoặc công ty không có khả năng trả nợ; những cuộc khủng hoảng khác sẽ là khủng hoảng bên ngoài, như khi một sản phẩm bị phát hiện là có hại cho người tiêu dùng. Các mối nguy hiểm phát sinh không chỉ từ bản thân tình huống mà còn từ ảnh hưởng của nó đối với danh tiếng của tổ chức.

Ngay cả một cuộc khủng hoảng nội bộ cũng có thể nhanh chóng phát triển thành cuộc khủng hoảng bên ngoài nếu vấn đề bị đưa đến các phương tiện truyền thông xã hội hoặc các kênh tin tức truyền thống. Vì lý do này, các nhà quản lý cần lường trước những cuộc khủng hoảng

có thể xảy ra và xây dựng kế hoạch để đối phó với chúng. Truyền thông nhanh chóng, rõ ràng, cả ở bên trong tổ chức và với bên ngoài, có thể tạo ra khác biệt giữa phục hồi và thảm họa.

Cần ngay lập tức có phản hồi đầu tiên, thừa nhận những gì đã xảy ra và thể hiện lòng trắc ẩn đối với những người bị ảnh hưởng. Trong thời gian từ 24 đến 48 giờ tiếp theo, cần đưa ra thông báo nêu rõ các dữ kiện quan trọng. Nhà quản lý cần thời gian để thu thập thông tin, nhưng sự bất ổn trong công chúng sẽ gia tăng nếu họ phải chờ đợi quá lâu. Vào những thời điểm như vậy, có thể cần đến sự hỗ trợ về mặt pháp lý, nhưng điều này cần được xử lý cẩn thận: nó phải được xem là vì lợi ích của những người bị ảnh hưởng bởi khủng hoảng chứ không chỉ đơn thuần là bảo vệ tổ chức.



6. Kiểm tra kế hoạch

bằng cách tiến hành đào tạo và thực hành để nhóm quản lý khủng hoảng (bao gồm các nhà quản lý cấp cao, người phát ngôn, các chuyên gia pháp lý và quan hệ công chúng) được chuẩn bị sẵn sàng.

5. Đảm bảo kế hoạch đã tính

đến tất cả các lĩnh vực của tổ chức, chứ không chỉ về mặt truyền thông.

4. Đưa ra các chỉ dẫn truyền thông

bằng cách chỉ định một người phát ngôn để đại diện hoặc phát biểu cho công ty. Xác định thông tin nào cần được truyền tải, khi nào và ở đâu.

3. Dự đoán những khủng hoảng rò rỉ dữ liệu tiềm ẩn

bằng cách tạo ra các nền tảng chống rò rỉ dữ liệu và các website khẩn cấp có thể được kích hoạt nếu việc rò rỉ xảy ra.

2. Lập danh sách các bên liên quan

- những người cần được thông báo trong trường hợp xảy ra khủng hoảng, bao gồm các nhà quản lý và người lao động, khách hàng, nhà đầu tư, các phương tiện truyền thông và công chúng nói chung.

1. Xác định các rủi ro tiềm ẩn

đối với tổ chức hoặc thương hiệu, đánh giá khả năng rủi ro có thể xảy ra.





“Nếu rốt cuộc vẫn phải nói ra thì tốt hơn là hãy nói ra luôn.”

Henry Kissinger, cựu ngoại trưởng Hoa Kỳ, 1982

7. Giám sát tất cả các hình thức truyền thông, tìm kiếm bất kỳ thay đổi bất thường hoặc thiếu nhất quán nào trong cách thức báo cáo về hoạt động kinh doanh của tổ chức.

8. Kích hoạt các hoạt động truyền thông khẩn cấp ngay khi khủng hoảng xảy ra để người phát ngôn có thể phản hồi tới công chúng ngay lập tức.

60%

thành viên hội đồng quản trị nói rằng phải mất hơn một năm để tổ chức của họ phục hồi sau một đợt khủng hoảng

“Một cuộc khủng hoảng niềm tin”,
Deloitte, 2016

9. Trong khoảng thời gian từ 24 đến 48 giờ tiếp theo, đảm bảo người phát ngôn truyền đạt được các dữ kiện quan trọng tới các bên liên quan, nhân viên và giới truyền thông. Cung cấp lịch trình đưa ra những thông báo tiếp theo và theo sát vấn đề này với thông tin cập nhật thường xuyên.

10. Thiết lập các trung tâm thông tin liên lạc ảo và thực để giải quyết các thắc mắc và xử lý các câu hỏi từ website, mạng xã hội và bộ phận dịch vụ chăm sóc khách hàng.

11. Nếu cần, hãy tìm lời khuyên từ các cố vấn pháp lý, một hãng chuyên về quan hệ công chúng hoặc các chuyên gia về vấn đề liên quan.

12. Phân tích khủng hoảng sau khi nó đã được kiểm soát. Xác định mức độ hiệu quả của kế hoạch và những gì có thể được thực hiện để cải thiện trong tương lai.



Thuyết phục và tầm ảnh hưởng

Khéo léo trong nghệ thuật thuyết phục tích cực là tài sản quý giá khi quản lý con người và là chìa khóa để đàm phán thành công. Nhà quản lý càng có sức thuyết phục, tầm ảnh hưởng của họ tại nơi làm việc càng lớn.

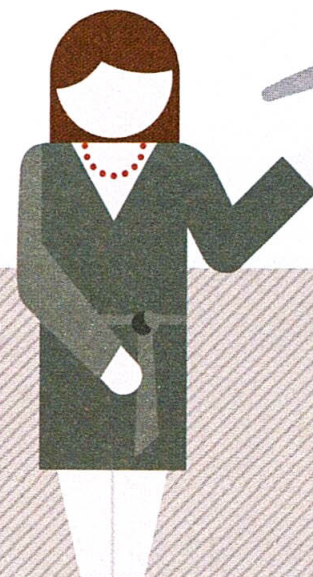
Nuôi dưỡng sự tích cực

Việc thuyết phục sẽ hiệu quả hơn khi khơi gợi sự thay đổi thay vì ép buộc, việc áp đặt các quyết định hiếm khi nhận được sự tôn trọng hay tạo ra động lực. Tuy nhiên, việc thuyết phục hiệu quả cần thời gian, vì vậy phải đánh giá trước xem có thể thuyết phục được đối tượng nào, và bằng cách nào. Nhà quản lý phải xác định vấn đề cần giải quyết, nhưng lời kéo nhân viên tham gia thảo luận sẽ khiến họ cảm thấy mình đang được đối xử công bằng và quan điểm của họ được lắng nghe. Trong khi việc thuyết phục những người có

quan điểm đối lập có thể là mục tiêu chính, không nên bỏ qua những người đang ủng hộ: sự ủng hộ sẽ nhanh “bốc hơi” khi nó được xem là hiển nhiên. Tốt nhất là ban đầu nên tìm kiếm sự thay đổi ngắn hạn. Khi có được thành công ban đầu – đạt được một cam kết nhỏ ngay bây giờ – có thể bắt đầu một quá trình đưa tới những thay đổi lớn hơn trong dài hạn. Và không phải lúc nào cũng cần thuyết phục tất cả mọi người cùng lúc. Vì con người bị ảnh hưởng bởi thái độ của đồng nghiệp, việc nhận được sự ủng hộ của một vài người đầu tiên có thể gây ra hiệu ứng lan truyền, dẫn đến sự chấp nhận rộng rãi hơn sau này.

Tạo sức mạnh tổng hợp

Những thiên tài thuyết phục sẽ khiến mọi người cảm thấy tốt hơn dù chỉ tương tác nhanh chóng, và họ làm được điều đó không chỉ ở các cuộc gặp gỡ trực tiếp trong nhóm nhỏ, mà còn cả khi nói chuyện với đồng đảo nhân sự của tổ chức. Sự chân thành và cảm thông là rất cần thiết – được mọi người coi là đáng tin cậy và có uy tín sẽ gia tăng tầm ảnh hưởng của nhà quản lý. Thái độ hướng đến lợi ích chung, sử dụng từ “chúng ta” thay vì “tôi”, giúp người khác đồng cảm với quan điểm của bạn, và việc nhắc người nghe rằng họ được tự do đưa ra quyết định của mình thể hiện sự tôn trọng của bạn đối với họ. Ngược lại, chiến thuật hù dọa tạo ra bầu không khí lo sợ vô ích, trong khi cần nhân không ngót (một dấu hiệu phổ biến của quản lý vi mô) khiến mọi người muốn xa lánh bạn.



Có sức thuyết phục

- **Chọn thời điểm và địa điểm thích hợp** để trình bày lập luận. Tập luyện để có cao độ phù hợp trong giọng nói, tránh vẻ thiếu chắc chắn.
- **Đưa ra những luận điểm đơn giản, logic;** loại bỏ những điểm tiêu cực và



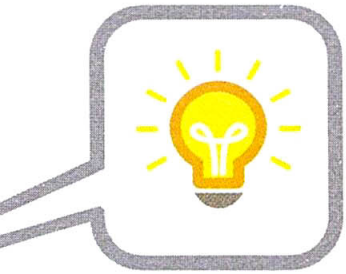
THỰC HÀNH THUYẾT PHỤC

Nhà triết học Hy Lạp cổ đại Aristotle đã chỉ ra bốn phương thức thuyết phục mà các nhà quản lý có thể sử dụng để đảm bảo các đề xuất của họ có cơ hội thành công cao nhất:

- › **Ethos (Chí khí):** đảm bảo bạn có tư cách để đưa ra lập luận, có kiến thức chuyên môn liên quan thông qua kinh nghiệm.
- › **Pathos (Cảm xúc):** dùng sự đam mê, trí tưởng tượng và tầm nhìn để khơi gợi cảm xúc của người nghe.
- › **Logos (Tư ngữ):** trình bày thông điệp của bạn một cách rõ ràng và logic, có nghiên cứu các chi tiết về phương hướng hành động mà bạn đề xuất.
- › **Kairos (thời điểm thích hợp):** chọn cơ hội tốt nhất để truyền đạt thông điệp, đảm bảo nó phù hợp với khán giả của bạn.

“Năng lực tuyệt vời nhất trong kinh doanh là khả năng hòa hợp với người khác và ảnh hưởng đến hành động của họ.”

John Hancock, thương nhân và chính khách
Hoa Kỳ, 1776



nhấn mạnh những điểm tích cực.

- › **Giải thích các lợi ích** và lợi thế cá nhân cho người nghe.
- › **Nếu bạn đầu khán giả của bạn hoài nghi**, bạn hãy tự mình nhẹ nhàng nêu ra những lập luận phản đối rồi sau đó bác bỏ chúng.



Gây ảnh hưởng

- › **Nuôi dưỡng các mối quan hệ**, dù là mối quan hệ với thành viên trong nhóm, người sử dụng dịch vụ, khách hàng hay các bên liên quan.
- › **Trở nên dễ chịu**, và loại bỏ những hành vi hoặc thói quen

gây phiền nhiễu.

- › **Xây dựng lòng tin** và tạo dựng uy tín bằng cách giữ lời hứa và cam kết, đồng thời luôn nhất quán trong lời nói và hành động.
- › **Bày tỏ sự đồng cảm** và chứng tỏ bạn hiểu các quan điểm của người khác.



Đàm phán

Đàm phán giống như một bãi mìn, nhưng những nhà quản lý có kỹ năng đàm phán sẽ được đánh giá cao. Tất cả các kiểu đàm phán đều đòi hỏi sự chuẩn bị kỹ lưỡng và giao tiếp mạch lạc, rõ ràng mới có thể thành công.

Mục tiêu thực tế

Vai trò của một nhà quản lý thường liên quan đến đàm phán. Có thể là đàm phán giữa các tổ chức, giữa các bộ phận của cùng một tổ chức và giữa các nhóm. Không phải mọi cuộc đàm phán đều thành công, nhưng việc lập kế hoạch cẩn trọng sẽ làm tăng khả năng đạt được kết quả tích cực.

Trước hết, một nhà đàm phán phải đặt ra các mục tiêu thực tế – phù hợp với mục đích của tổ chức chứ không phải mục đích cá nhân – và

quyết định kết quả tối thiểu có thể chấp nhận được. Thứ hai, họ nên nghiên cứu đối phương và đánh giá các mối quan tâm có thể có của họ. Bằng cách đó, khi bên kia đưa ra quan điểm, nhà đàm phán có cơ sở để đặt câu hỏi và phản hồi hiệu quả. Có lẽ, họ cũng có thể tìm hiểu thêm về những mối quan tâm của bên kia để khám phá động cơ thật sự của đối phương, hoặc đưa ra lập trường phản bác mà bên kia sẽ cho là có thể chấp nhận được.

Đàm phán có thể diễn ra qua email,

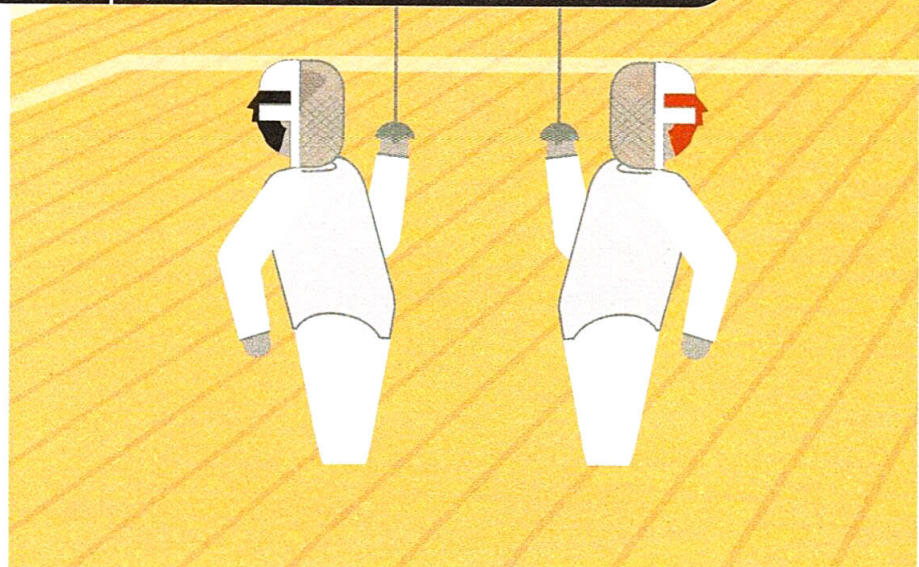
điện thoại hoặc trực tiếp (trực tuyến hoặc gặp mặt trực tiếp). Phong cách đàm phán nói chung, cho dù là quyết đoán, thụ động hay hung hăng, cần được cân nhắc thận trọng (xem khung bên phải). Những lựa chọn được đưa ra trong khi trao đổi sẽ quyết định thành công hoặc thất bại của cuộc đàm phán. Ở bất kỳ giai đoạn nào, người đàm phán cũng có thể nhượng bộ, đưa ra các yêu cầu lịch sự, cảnh báo; nếu đàm phán giậm chân tại chỗ, hãy đề xuất một cuộc thảo luận chung tiếp theo.

Chiến lược ba bước

Quá trình đàm phán ít nhiều giống như một cuộc đấu tay đôi. Tốt nhất bạn nên chuẩn bị kỹ càng, đánh giá những điểm mạnh của đối phương và suy tính về các chiến thuật của mình; bạn không muốn mất cảnh giác. Khi các bên gặp nhau, một “cuộc tấn công bằng sức quyến rũ” ban đầu trước khi xác lập vị thế của mình có thể đem lại hòa khí. Cuối cùng, sau khi đã biết những phản ứng của đối phương, hãy kết thúc giao dịch hoặc thỏa thuận dựa trên các bước tiếp theo.

Chuẩn bị

- Đặt ra các mục tiêu phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp.
- Quyết định kết quả mong muốn cũng như kết quả tối thiểu có thể chấp nhận được.
- Nghiên cứu và thảo luận với đồng nghiệp về các lựa chọn.
- Hoạch định chiến lược đàm phán và chuẩn bị một lộ trình đàm phán.
- Đặt ra những nguyên tắc có thể cần cho việc đàm phán để hai bên cùng thống nhất trước.
- Cân nhắc các phương án thay thế nếu đàm phán bất thành.





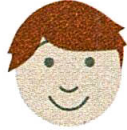
PHONG CÁCH ĐÀM PHÁN

Để đàm phán thành công, cần trau dồi cách thức đàm phán đúng đắn, cả trong lời nói và ngôn ngữ cơ thể (xem trang 172-173). Mục đích là trở thành nhà đàm phán quyết đoán, và tránh các thái cực như thụ động hoặc khiêu khích.



Thụ động

- › Dễ quy phục
- › Không quyết tâm
- › Đa cảm và luôn ở thế thủ
- › Sử dụng ngôn ngữ mơ hồ



Quyết đoán

- › Tự tin
- › Kiên định
- › Dựa trên thực tế thay vì cảm xúc
- › Luôn bắt đầu bằng "tôi" khi đưa ra các tuyên bố



Gây hấn

- › Đối đầu
- › Thù địch
- › Đổ lỗi cho bên kia
- › Luôn bắt đầu bằng từ "anh/chị" khi đưa ra tuyên bố



BẠN CẦN BIẾT

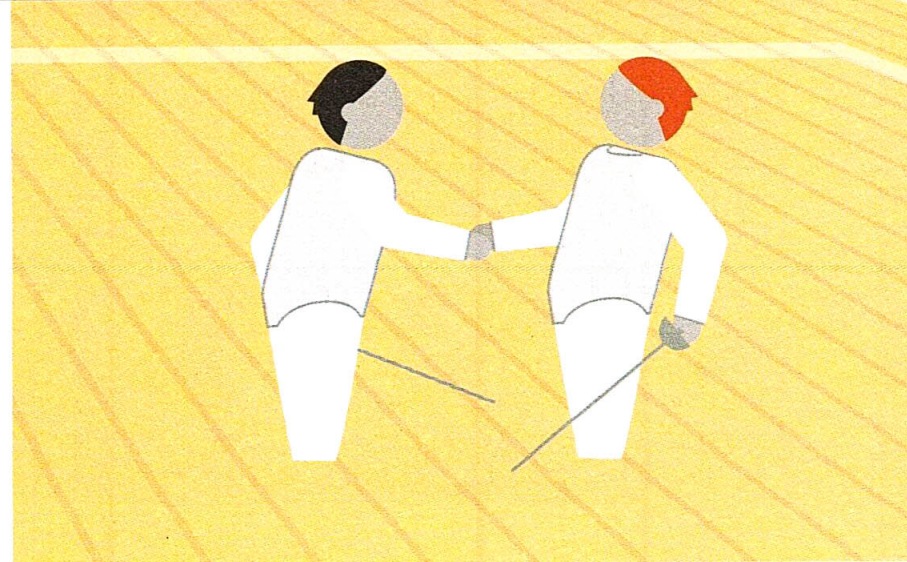
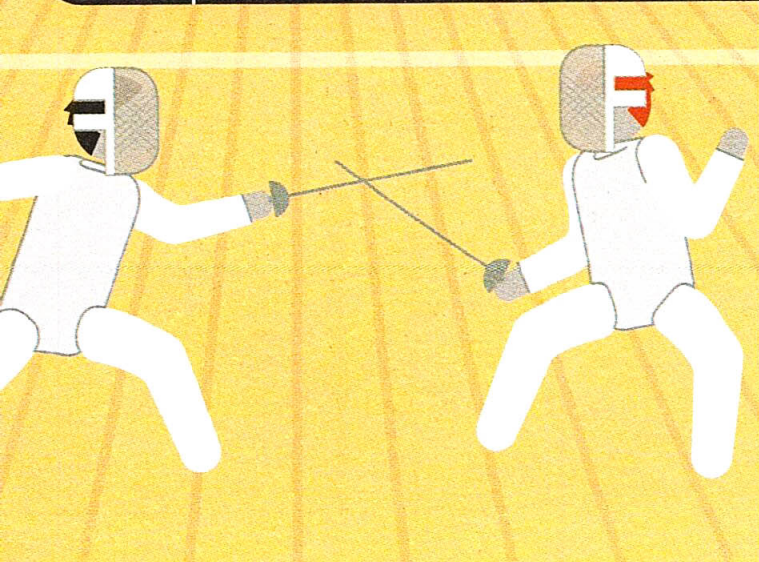
- › **BPA** (Best Possible Agreement) là Thỏa thuận tốt nhất có thể – một thỏa thuận đáp ứng được các mối quan tâm của cả người đàm phán và đối tác.
- › **ZOPA** (Zone of Possible Agreement) là Vùng có thể thỏa thuận – phạm vi những lựa chọn mà hai bên sẽ chấp nhận.
- › **BATNA** (Best Alternative to a Negotiated Agreement) là Phương án thay thế tốt nhất – nói cách khác là một kế hoạch B.
- › **Điểm mấu chốt** là điểm mà vượt qua đó cả hai bên đều sẽ không tiếp tục, vì điều đó không có lợi cho họ.

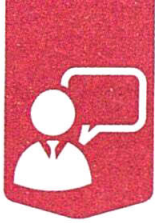
Tiến hành

- › Giới thiệu bản thân và gây dựng mối thiện cảm.
- › Đặt câu hỏi để tìm hiểu về mối quan tâm của bên kia (nhu cầu và động cơ của họ).
- › Đưa ra đề xuất của bạn và lắng nghe phản hồi của họ; đề nghị đầu tiên hiếm khi được chấp nhận. Tất cả các đề xuất đều cần hợp pháp và công bằng.
- › Cân nhắc những điều có thể thỏa hiệp; tìm kiếm sự nhượng bộ; đưa ra các nhượng bộ có thể.
- › Tạo giá trị bằng cách đưa ra các lựa chọn: điều kiện, phương án dự phòng và thỏa hiệp.

Kết thúc

- › Quan sát các tín hiệu cơ thể của đối phương: nhìn họ có mệt mỏi không? Các lập luận của họ có yếu dần không?
- › Tổng kết lại các thỏa thuận và nhượng bộ.
- › Ghi lại các thỏa thuận thành văn bản.
- › Thực hiện theo những cam kết đã thống nhất.
- › Đề nghị hòa giải hoặc thỏa thuận lần hai, nếu không đạt được sự thống nhất.
- › Sẵn sàng rời đi.





Giải quyết tranh cãi

Tranh cãi có thể khó giải quyết, đặc biệt khi các bên khăng khăng giữ quan điểm của mình. Khi đó nhà quản lý phải tìm ra một giải pháp công bằng, thích hợp để giảm thiểu tình trạng chia rẽ trong tổ chức.

Tiến trình hòa bình

Khi phải xử lý tranh cãi – tại nơi làm việc hoặc với khách hàng – nhà quản lý phải giữ thái độ khách quan, hành động nhanh chóng, lắng nghe với sự đồng cảm và từng bước hướng tới một giải pháp thiết thực. Để đạt được điều này, nhà quản lý phải biết cách tiếp cận tốt nhất cần áp dụng trong một tình huống cụ thể. Năm 1974, các học giả Hoa Kỳ là Kenneth Thomas và Ralph Kilmann công bố nghiên cứu về chủ đề này trong cuốn sách bán chạy nhất có tiêu đề *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (Phương thức giải quyết xung đột Thomas-Kilmann). Cuốn sách đưa ra năm phong cách giải quyết xung đột, mỗi phong cách thể hiện một mức độ cân bằng khác nhau giữa quyết đoán và hợp tác.

Việc giải quyết bất cứ loại tranh cãi nào hoặc hòa giải giữa hai bên thường đòi hỏi một cuộc trao đổi khó khăn với một hoặc cả hai bên. Việc chuẩn bị sẵn sàng cho nó, trang bị tất cả thông tin liên quan và biết các

Năm chiến lược để giải quyết sự khác biệt

Kenneth Thomas và Ralph Kilmann đề xuất năm cách tiếp cận để phân tán xung đột và đưa nó đến hồi kết. Phương thức giải quyết xung đột Thomas-Kilmann sử dụng một ma trận đo lường mức độ quyết đoán trên một trục và sự hợp tác trên một trục khác. Người quản lý phải quyết định cách tiếp cận thích hợp nhất để thực hiện.

quyền hợp pháp của từng bên, là rất quan trọng. Việc tiến hành trao đổi theo một cách thích hợp, không quá vội vàng, và với sự đồng cảm, có thể khiến tình hình bớt căng thẳng và cải thiện phần nào các mối quan hệ công việc.

Hãy bắt đầu cuộc trao đổi càng sớm càng tốt sau khi vấn đề phát sinh, nhưng chỉ khi tất cả các bên đều đã

binh tĩnh trở lại. Nếu vấn đề là xung đột tại nơi làm việc, tốt nhất bạn nên tổ chức một cuộc họp thường kỳ để những bất bình được thổ lộ và xử lý trước khi chúng trở thành tranh cãi (xem trang 152-153). Sau mọi tranh cãi (dù ở bên trong hay với bên ngoài), các giải pháp đều cần được ghi thành văn bản và gửi cho tất cả những người có liên quan.





XUNG ĐỘT HỮU DỤNG VÀ XUNG ĐỘT BẤT THƯỜNG

Không phải mọi bất đồng tại nơi làm việc đều xấu. Xung đột ở một mức độ nhất định còn là lành mạnh, nhưng tùy thuộc vào việc xung đột đó thuộc loại nào.

Xung đột hữu dụng là tích cực và dẫn đến những phê bình mang tính xây dựng và tranh luận lành mạnh về các vấn đề, chẳng hạn như số tiền đầu tư và định hướng của tổ chức.

Xung đột bất thường chẳng hạn như những nhận xét mang tính phỉ báng hoặc giữ thông tin để giành quyền lực, là tiêu cực. Nó có thể gây căng thẳng giữa các thành viên trong nhóm, dẫn đến gia tăng mức độ mệt mỏi và giảm sút mức độ hài lòng của nhân viên.

54%

người lao động tin rằng các nhà quản lý có thể giải quyết tranh cãi hiệu quả hơn

Xung đột tại nơi làm việc và cách các doanh nghiệp có thể khai thác nó để phát triển, Báo cáo Vốn Nhân lực Toàn cầu của CPP, 2008

Thỏa hiệp

- › Cả hai bên đều cố gắng tìm ra điểm trung hòa để chia sẻ một số lợi ích của riêng mình, kết quả đôi bên cùng có lợi.
- › Mang tính quyết đoán và hợp tác ở mức độ vừa phải.
- › Phù hợp khi mục tiêu là đưa ra một giải pháp làm hài lòng cả hai bên; nó giải quyết một vấn đề nhiều hơn là "Tránh né", nhưng không có chiều sâu như "Cộng tác".



Cộng tác

- › Các bên cùng nhau giải quyết tranh chấp theo cách làm hài lòng cả hai bên.
- › Phương pháp này mang tính quyết đoán và hợp tác, hoàn toàn trái ngược với phương pháp "Tránh né".
- › Phù hợp khi các bên muốn tìm hiểu kỹ một bất đồng và học hỏi kiến thức của nhau nhằm tìm ra một giải pháp sáng tạo.



Thích nghi

- › Một bên hy sinh lợi ích của bản thân để làm hài lòng bên kia.
- › Phương pháp này không mang tính quyết đoán mà mang tính hợp tác cao, trái ngược hoàn toàn với "Cạnh tranh".
- › Phù hợp nếu một bên đứng hoặc cần trợ giúp, hay một bên muốn thể hiện thiện chí và/hoặc duy trì các mối quan hệ tích cực trong tương lai.

QUẢN LÝ BẢN THÂN





Quản lý thời gian

Thời gian là một nguồn tài nguyên hữu hạn, quý giá, cần được sử dụng khôn ngoan để đạt được thành công. Nhà quản lý có thể sử dụng nhiều phương pháp nhằm đảm bảo thời gian của họ – và của bất kỳ thành viên nào trong nhóm – được sử dụng hiệu quả.

Sử dụng thời gian khôn ngoan

Đối với các nhà quản lý, chìa khóa để quản lý thời gian hiệu quả là biết rõ thời gian đang được sử dụng như thế nào. Ghi chép lịch trình trong vài ngày hoặc vài tuần là một khởi đầu tốt, và giúp phát hiện những bất thường. Bước tiếp theo là phân tích các hoạt động được ghi lại để đánh giá mức độ ưu tiên của chúng

trong tổ chức. Nếu mục tiêu chính là xác định mối quan hệ hợp tác tiềm năng với các tổ chức tương tự, và chỉ dành 10% thời gian cho việc xây dựng mối kết nối với các đối tác tiềm năng, thì cần biết tại sao lại ưu tiên như thế.

Điều cần làm tiếp theo là lập kế hoạch, tập trung vào các nhiệm vụ chính và lượng thời gian lý tưởng

cần thiết cho mỗi nhiệm vụ. Cần lưu ý rằng các nhiệm vụ phải được ưu tiên một cách khách quan và không ước lượng thời gian quá lạc quan, vì nếu không hoàn thành công việc trong khoảng thời gian đó có thể khiến mọi người chán nản. Việc phân loại nhiệm vụ theo mức độ quan trọng và cấp bách cũng rất hữu ích. Ví dụ, khôi phục

Nguyên lý Pareto

Được đặt theo tên của nhà kinh tế học người Ý, Vilfredo Pareto, nguyên lý Pareto ghi nhận rằng đối với bất kỳ hoạt động cụ thể nào, khoảng 80% kết quả đến từ 20% đóng góp. Từ góc độ quản lý, điều này có nghĩa là 80% công sức dành cho một dự án có thể là lãng phí. Và do đó, các nhà quản lý phải xác định được 20% hoạt động hiệu quả nhất của họ và dành ưu tiên cao nhất cho những hoạt động này.



BẠN CẦN BIẾT

- › **Định luật Parkinson**, được xuất bản trên tạp chí *The Economist* vào năm 1995, tuyên bố rằng “công việc có thể đàn hồi theo thời gian dành cho nó” – nó có thể nở ra (hoặc co lại) để lấp đầy lượng thời gian cho phép.

NỖ LỰC

80%



Giảm mức độ thiếu hiệu suất

- › **Xác định** 80% các hoạt động kém hiệu suất nhất. Đánh giá xem có thể loại bỏ những hoạt động nào.
- › **Đặt câu hỏi** xem liệu những hoạt động còn lại có thể được thực hiện hiệu suất hơn không.
- › **Tìm hiểu** những cách tiếp cận thay thế, như những nhiệm vụ có thể thuê ngoài thực hiện.

20%

KẾT QUẢ

dịch vụ điện thoại và công nghệ thông tin tại một khách sạn ở nông thôn có thể vừa cấp bách vừa quan trọng, trong khi phân tích kết quả khảo sát ý kiến của khách lưu trú để chuẩn bị cho cuộc họp đánh giá định kỳ hàng tháng là nhiệm vụ quan trọng nhưng không khẩn cấp. Việc lập kế hoạch theo cách này giúp xác định hoạt động nào cần được hoàn thành trước.

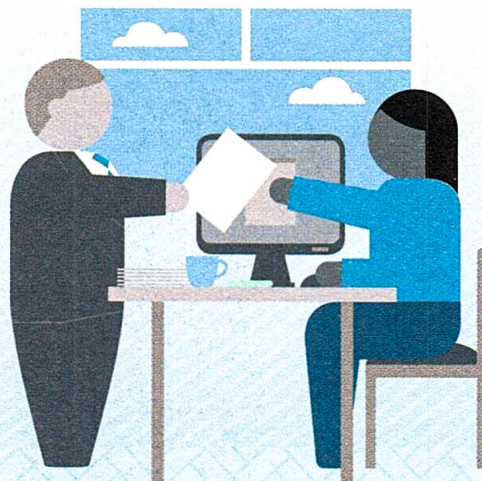
Cuối cùng, các nhà quản lý có thể tạo ra một môi trường giúp quản lý thời gian tốt. Ví dụ, có thể khuyến khích nhân viên áp dụng các kỹ thuật như cấu trúc hoạt động hằng ngày dựa theo các thời điểm làm việc năng suất cao nhất của họ, và chia nhỏ các dự án phức tạp thành những nhiệm vụ nhỏ hơn.

“Hầu hết mọi người đều tiến lên phía trước trong khoảng thời gian mà những người khác bỏ phí.”

Henry Ford, nhà sáng lập Ford Motor Company

NỖ LỰC

20%



Tăng tối đa hiệu suất

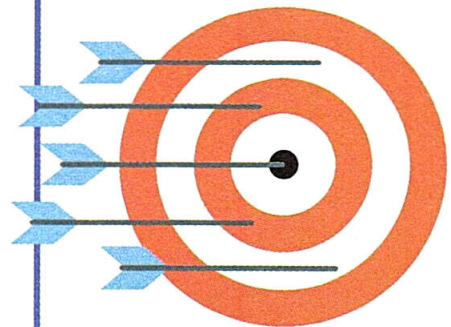
- › **Xác định** 20% các hoạt động hiệu suất nhất. Đánh giá xem những yếu tố nào khiến chúng thành công.
- › **Tìm hiểu** xem có thể áp dụng biện pháp nào trong các biện pháp đã xác định vào những hoạt động kém năng suất.
- › **Ưu tiên** một lượng nhỏ những hoạt động năng suất nhất.

80%

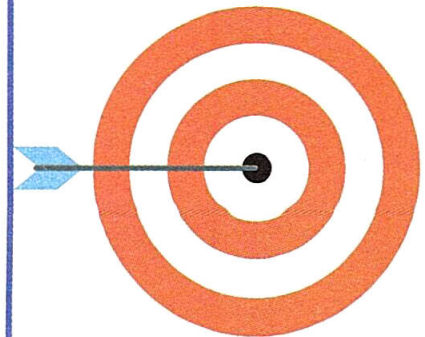
KẾT QUẢ

HIỆU QUẢ VÀ HIỆU SUẤT

Đây là hai khái niệm thường bị nhầm với nhau. Có hiệu quả tức là làm việc và đạt được các mục đích đúng đắn – mang lại những kết quả mong đợi. Đối với nhà quản lý, điều này có nghĩa là đảm bảo nhóm của họ luôn tập trung thích đáng. Ngược lại, có hiệu suất tức là tận dụng tốt nhất các nguồn lực để đạt được mục đích, như sản xuất một sản phẩm với lượng chất thải ít nhất và chi phí thấp nhất có thể. Như vậy, hiệu suất là một trạng thái cải tiến liên tục mà nhà quản lý có thể khích lệ nhóm của mình đạt được khi hiệu quả của nhóm đã được thiết lập.



Có hiệu quả nghĩa là xác định và đạt được đúng mục tiêu.



Có hiệu suất là đạt được đúng mục tiêu, không lãng phí công sức.



Ảnh hưởng cá nhân

Hiểu và phát triển sức ảnh hưởng cá nhân của bạn sẽ giúp tạo ra các mối quan hệ hiệu quả và xây dựng một sự nghiệp thành công.

Tự nhận thức

Ảnh hưởng cá nhân tức là tác động của một người đối với người khác, cũng là cách họ và ý tưởng của họ được đón nhận như thế nào. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng chúng ta hình thành quan điểm về một người chỉ vài giây sau khi gặp họ, nhưng các quan điểm của chúng ta thường sai lệch. Tất cả các định kiến vô thức đều ảnh hưởng đến phán đoán của chúng ta, dựa trên bất cứ điều gì từ ngôn ngữ cơ thể đến trang phục của họ.

Cách để vượt qua những định kiến này là phát triển sự tự nhận thức. Điều này đòi hỏi phải để tâm đến phản hồi của chúng ta với người khác, và quan trọng không kém là phản hồi của người khác với chúng ta. Phản hồi của người khác đối với chúng ta có tầm quan trọng đặc biệt, vì họ cũng có các định kiến. Ví dụ, nếu một ứng viên tin rằng các nhà quản lý nhìn chung là thô lỗ và độc đoán, định kiến này có thể ảnh hưởng đến cách họ tiếp cận cuộc phỏng vấn, bất kể thái độ của người phỏng vấn ra sao.

Ảnh hưởng cá nhân cũng có thể tác động đến thành công ở nơi làm việc. Nếu một nhà quản lý quá lấn át, mọi người có thể không dám nêu ý kiến, và có thể bỏ lỡ những ý tưởng mới. Tương tự, nếu ai đó bị coi là yếu đuối, những người khác có thể phớt lờ họ và tiếng nói của họ không được lắng nghe.

Cửa sổ Johari

Một cách để nâng cao nhận thức về bản thân là sử dụng kỹ thuật Cửa sổ Johari. Được phát triển bởi hai nhà tâm lý học Hoa Kỳ là Joseph Luft và Harrington Ingham, Cửa sổ Johari giúp mọi người nhìn nhận rõ hơn về bản thân. Vì vậy, đây là một công cụ vô giá cho các nhà quản lý cũng như người lao động (xem bên dưới).

“Điều bản thân ta biết, người khác cũng biết”

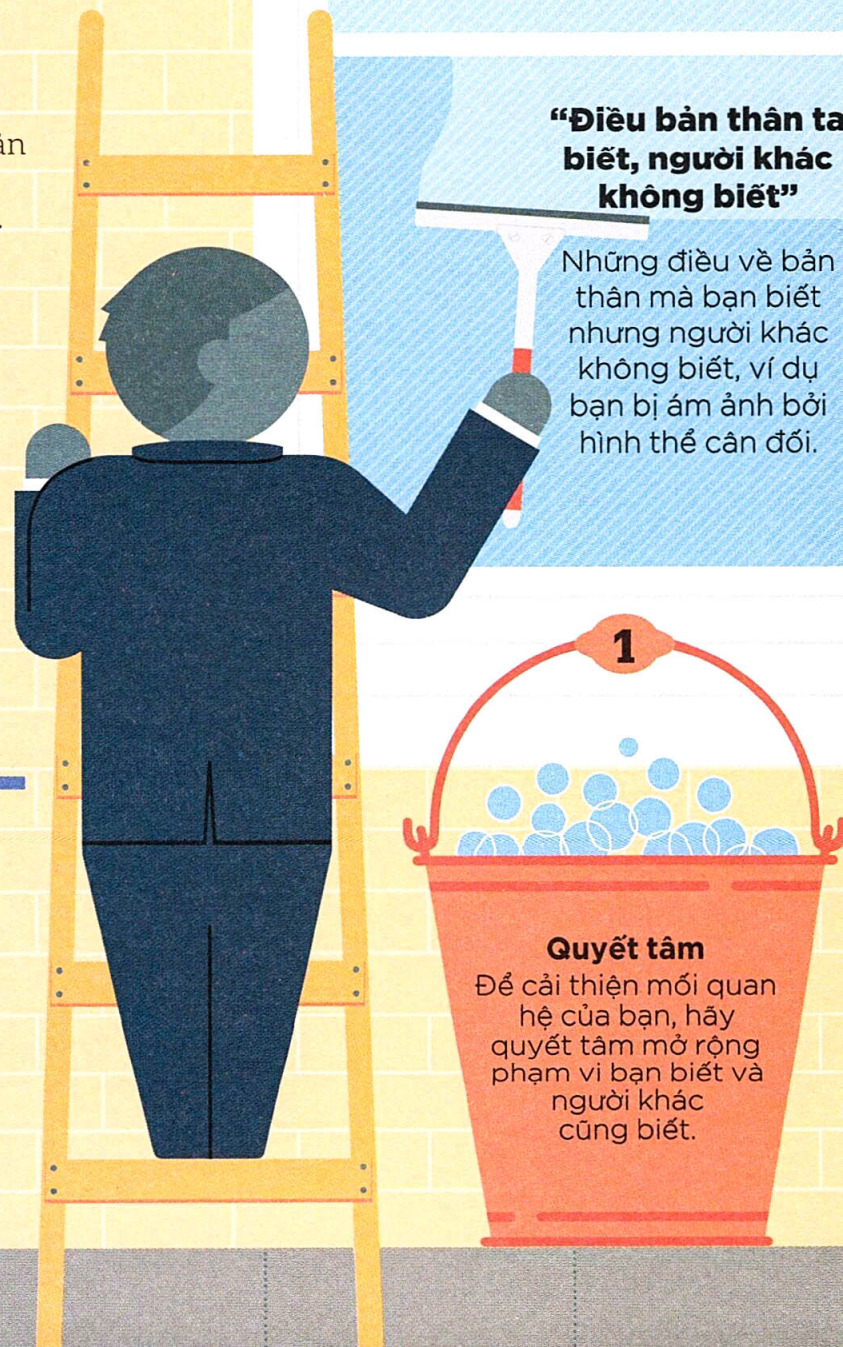
Những điều về bản thân mà cả bạn và người khác đều biết, ví dụ bạn là người hướng ngoại, thân thiện và thích giao thiệp với người khác.

“Điều bản thân ta biết, người khác không biết”

Những điều về bản thân mà bạn biết nhưng người khác không biết, ví dụ bạn bị ám ảnh bởi hình thể cân đối.

Học để mở mang

Cửa sổ Johari chia tính cách thành bốn góc phần tư: những điều bản thân ta biết và người khác cũng biết; những điều mà bản thân ta biết nhưng người khác không biết; những điều người khác biết nhưng bản thân ta không biết; và những điều cả bản thân ta và người khác đều không biết. Để hiểu về bản thân rõ hơn, cần so sánh cách chúng ta nhìn nhận bản thân với cách chúng ta được người khác nhìn nhận. Mục đích là để mở rộng góc đầu tiên của cửa sổ – “điều bản thân ta biết và người khác cũng biết” về chúng ta – bằng cách tìm kiếm ý kiến phản hồi và tiết lộ nhiều hơn về bản thân ta.



Quyết tâm

Để cải thiện mối quan hệ của bạn, hãy quyết tâm mở rộng phạm vi bạn biết và người khác cũng biết.



“Điều bản thân ta không biết nhưng người khác biết”

Những điều về bản thân mà người khác biết nhưng bạn không biết, ví dụ bạn có một vẻ điềm tĩnh.

“Điều cả bản thân ta và người khác đều không biết”

Những điều về bản thân mà cả bạn và người khác đều không biết, ví dụ bạn rất kiên cường hoặc vô cùng dũng cảm.

QUẢN LÝ CẢM XÚC

Tác giả người Mỹ Daniel Goleman đã sử dụng ý tưởng của hai nhà tâm lý học người Mỹ là Peter Salovey và John Mayer để viết cuốn *Emotional Intelligence* (Trí tuệ xúc cảm, 1998). Không giống IQ là chỉ số trí tuệ nhận thức, trí tuệ cảm xúc, hay còn gọi là EQ, liên quan đến việc hiểu cảm xúc của chúng ta, cảm xúc của người khác và cách chúng ta truyền đạt cảm nhận. Có năm khía cạnh:

- **Tự nhận thức:** khả năng nhận biết tâm trạng và cảm xúc
- **Tự điều chỉnh:** khả năng phục hồi sau thất bại, và kiểm soát tâm trạng chán chường
- **Động lực:** khả năng đạt được các mục tiêu vì những lý do cá nhân chứ không phải vì phần thưởng bên ngoài
- **Thông cảm:** khả năng hiểu được cảm xúc của người khác
- **Mối quan hệ xã hội:** khả năng hình thành các mạng lưới và xây dựng mối quan hệ

“Hiểu người khác là thông minh; hiểu chính mình là uyên thâm đích thực.”

Lão Tử, triết gia Trung Quốc, thế kỷ thứ 6 TCN

2

Học hỏi

Khám phá những điều người khác biết về bạn nhưng bạn không biết bằng cách tìm kiếm phản hồi.

3

Cung cấp thông tin

Giúp người khác hiểu bạn hơn bằng cách tiết lộ nhiều thông tin hơn về bản thân.

4

Tự nhận thức

Hiểu rằng có những điều về bản thân mà chính bạn và người khác đều chưa khám phá ra.



Gây dựng sự nghiệp

Để có được một sự nghiệp quản lý thành công đòi hỏi thời gian và nỗ lực. Nó liên quan tới việc hiểu về bản thân, đặt ra và đánh giá các mục tiêu cá nhân cũng như nhận ra các cơ hội để tiến lên.

Thiết lập các mục tiêu

Quản lý hiệu quả đồng nghĩa với việc lãnh đạo người khác, ra quyết định và chịu trách nhiệm; nó cũng có thể hàm nghĩa là làm việc dưới áp lực. Đối với bất kỳ ai đang cân nhắc theo đuổi sự nghiệp quản lý, bước đầu tiên là tự hỏi liệu mình có những kỹ năng và phẩm chất cần thiết không. Các nhà quản lý hiện tại muốn tiến bộ cũng cần đánh giá các thế mạnh của bản thân trong các lĩnh vực này, sau đó quyết định xem những kỹ năng và ý tưởng của họ có phù hợp và liệu họ thật sự có thể phát triển trong lĩnh vực ngày càng đòi hỏi cao này không.

Để phát triển sự nghiệp quản lý, cần đặt ra các mục tiêu. Mặc dù con đường cần đi sẽ luôn nảy sinh các cơ hội, nhưng hành trình theo đuổi khát vọng trở thành một vị chủ tịch sẽ khác với hành trình trở thành một lãnh đạo nhóm.

Lập kế hoạch và quản lý sự nghiệp

Trong khi một số công việc nhất định đã cơ cấu sẵn một lộ trình thăng tiến, đa phần sự nghiệp của mọi người đều phát triển một cách tự nhiên, với những bước tiến lên hoặc rẽ ngang, và đôi khi cả thụt lùi. Không có con đường nào đã được định sẵn: lộ trình tùy thuộc vào từng cá nhân, lĩnh vực hoạt động và những cơ hội mở ra. Tuy nhiên, con người có thể thực hiện một số bước nhất định để giúp phát triển sự nghiệp quản lý theo bất kỳ hướng nào mà họ chọn.

“Quản lý là hiệu suất trong việc leo lên các nấc thang thành công.”

Stephen Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (7 thói quen của người thành đạt), 1989

4



TÍCH CỰC TÌM CƠ HỘI

Thực hành những kỹ năng mới, ví dụ như xung phong thuyết trình. Hãy hiện hữu trong tổ chức. Nói chuyện với những người có thể giúp phát triển sự nghiệp của bạn.

1



HOẠCH ĐỊNH CON ĐƯỜNG

Tạo ra một tầm nhìn về tương lai: trong thời gian 10 năm tới, công việc lý tưởng sẽ cần đến những gì? Những yêu cầu của công việc lý tưởng đó là gì, như cần được đào tạo hay tích lũy kinh nghiệm ở lĩnh vực nào khác? Thiết lập các mục tiêu - sẽ cần hoàn thành những gì và khi nào? Vẽ ra một bức tranh về thành công ở từng giai đoạn.





5

**RÀ SOÁT TIẾN ĐỘ**

Các mục tiêu có đang đạt được không? Nếu không thì tại sao? Có thể học được gì từ thành công và thất bại? Các mục tiêu vẫn còn phù hợp hay đã có thay đổi gì?

2

**XÂY DỰNG NỀN TẢNG
KỸ NĂNG SẴN SÀNG**

Thành công được xây dựng không chỉ dựa trên hiểu biết và năng lực chuyên môn. Giao tiếp hiệu quả và làm việc với người khác là những kỹ năng quan trọng ở mọi cương vị. Dự đoán những kỹ năng mà một vị trí công việc lý tưởng cần có, và nỗ lực để phát triển và chuẩn bị sẵn sàng những khả năng đó.

6

**KIỂM TRA XEM TẦM NHÌN
CÓ CÒN HẤP DẪN**

Khi hoàn cảnh cá nhân thay đổi, những con đường mới được mở ra. Cùng với trải nghiệm, mục đích có thể thay đổi. Hãy đặt câu hỏi liệu có cần điều chỉnh tầm nhìn không hay có cần triển khai một lộ trình mới.

3

**XỬ LÝ THẤT BẠI**

Đánh giá lại các giá trị và mục tiêu. Chúng còn phù hợp không? Chúng có thực tế không? Có cách nào khác để đạt được tham vọng không, như rẽ sang nhánh khác tương tự chẳng hạn? Hãy hiểu rằng ai cũng có những bước lùi. Hãy lấy lại động lực và tìm kiếm các cơ hội mới.

7

**LUÔN ĐI ĐẦU**

Ngay cả khi đã ở đỉnh cao sự nghiệp, việc tiếp tục học hỏi vẫn quan trọng. Việc cố vấn cho cấp dưới cũng giúp các nhà quản lý bắt kịp những ý tưởng mới.



Mạng lưới quan hệ hiệu quả

Mạng lưới mối quan hệ liên quan tới việc thiết lập và duy trì một loạt mối liên hệ cả trong và ngoài nơi làm việc. Đối với một nhà quản lý, việc cộng tác với một mạng lưới có thể thúc đẩy đáng kể việc kinh doanh và sự nghiệp của họ.

Xây dựng các mối quan hệ

Mỗi nhà quản lý có một sự kết hợp độc đáo các kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm cá nhân. Nhờ xây dựng mối quan hệ với nhiều người, nhà quản lý có thể chia sẻ thế mạnh của bản thân, học hỏi từ thế mạnh của những người khác và hưởng lợi từ một lượng kiến thức chuyên môn sâu rộng hơn. Xây dựng mạng lưới mối quan hệ cũng giúp tiếp cận được những người có ảnh hưởng và có thể tạo ra các cơ hội nghề nghiệp.

Ba giai đoạn xây dựng mạng lưới mối quan hệ gồm xác định xem những người nào nên tiếp cận để xây dựng mối quan hệ, tìm cơ hội để tiếp cận họ, và duy trì những mối quan hệ đó. Các mối quan hệ hữu ích bao

gồm quan hệ với những người quyết định – người có ý tưởng hay, và với những người có thể giới thiệu những nhân vật quan trọng khác. Để xây dựng mạng lưới thành công, cần có thái độ rộng lượng, nhạy bén và hỗ trợ những người khác.

Mặc dù các công cụ truyền thông xã hội để xây dựng mạng lưới mối quan hệ dựa trên công việc (như LinkedIn) là một cách tuyệt vời để tạo dựng các mối liên hệ mới, nhưng việc gặp gỡ trực tiếp cũng rất quan trọng. Các cuộc gặp thân mật, những sự kiện trong ngành và các buổi tụ họp xã hội do các hiệp hội ngành nghề tổ chức có thể là những cơ hội hữu dụng để xây dựng mạng lưới mối quan hệ.

Sáu cấp độ phân cách

Nghiên cứu do nhà tâm lý học người Mỹ Stanley Milgram tiến hành vào những năm 1960 cho thấy, hầu hết mọi người đều có thể được kết nối với hầu như bất kỳ người nào khác trên thế giới thông qua một chuỗi chỉ gồm sáu người quen được liên kết. Do đó, một mạng lưới mối quan hệ có phạm vi rộng hơn sẽ mang lại khả năng tiếp cận với một loạt những mối liên hệ từ nhiều ngành nghề, địa điểm và các nền tảng kiến thức khác nhau. Nó cũng có thể giúp các nhà quản lý tạo dựng danh tiếng của họ và mở ra những cơ hội nghề nghiệp mới.

SOMA

Trước

Là giám đốc nhân sự của một công ty quảng cáo nhỏ, **Soma** muốn chuyển sang một công ty mang tính toàn cầu hơn. Cô bắt đầu mở rộng mạng lưới mối quan hệ của mình và kết nối với **Lori**, một người bạn thời đại học của cô.

Sau

Trong cuộc gặp gỡ với **Lori**, người đã xem một dòng tweet của **Juan**, **Soma** biết được về một vị trí quản lý tại công ty **Niko**. Cô đã ứng tuyển thành công vào vị trí này.

2. JUAN

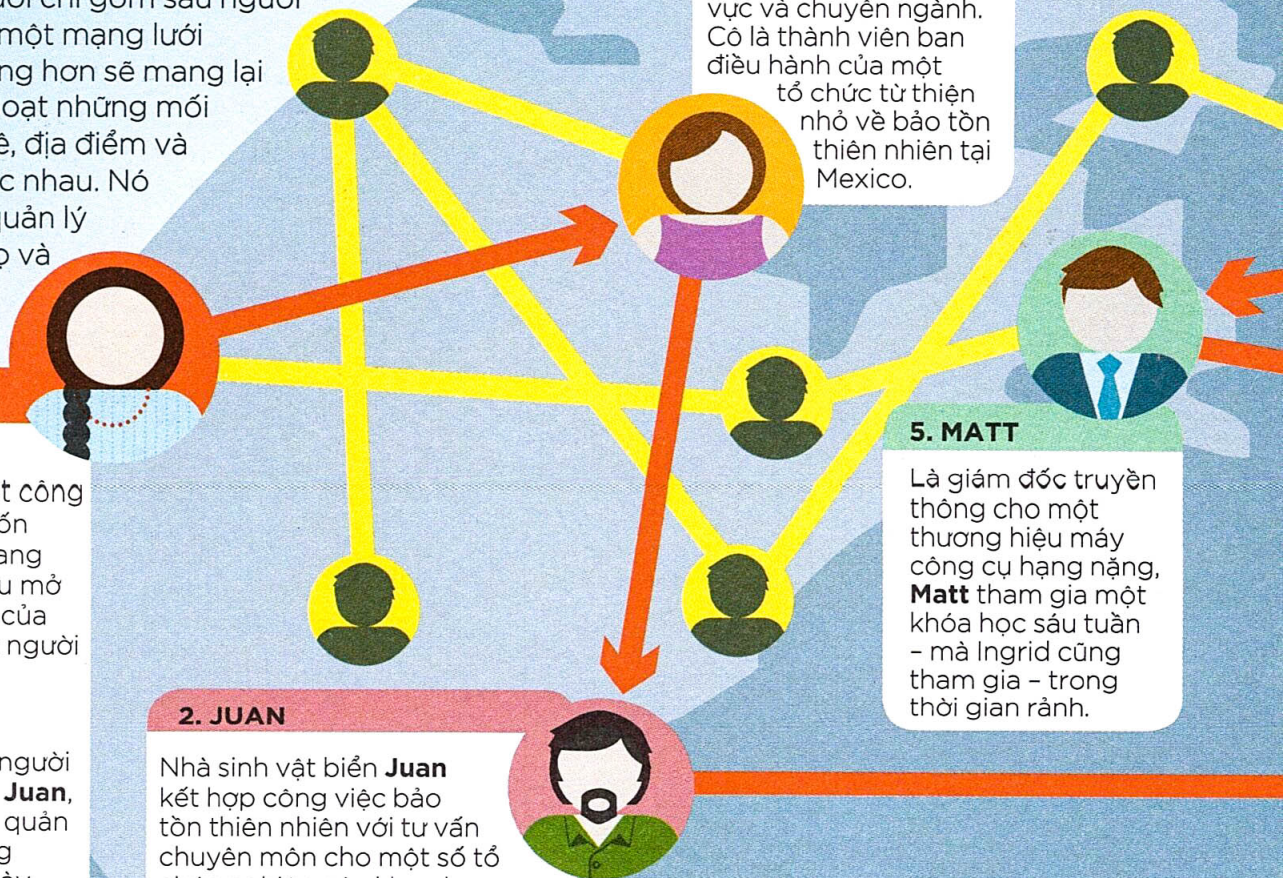
Nhà sinh vật biển **Juan** kết hợp công việc bảo tồn thiên nhiên với tư vấn chuyên môn cho một số tổ chức nghiên cứu khoa học.

1. LORI

Là một giảng viên đại học, **Lori** có nhiều mối liên hệ ở nhiều lĩnh vực và chuyên ngành. Cô là thành viên ban điều hành của một tổ chức từ thiện nhỏ về bảo tồn thiên nhiên tại Mexico.

5. MATT

Là giám đốc truyền thông cho một thương hiệu máy công cụ hạng nặng, **Matt** tham gia một khóa học sáu tuần – mà Ingrid cũng tham gia – trong thời gian rảnh.





150 là số người mà chúng ta có thể duy trì một mối quan hệ ý nghĩa

Robin Dunbar, *Grooming, Gossip, and the Evolution of Language* (Chải chuốt, chuyện phiếm và sự tiến hóa của ngôn ngữ), 1996

4. INGRID

Là người quản lý một quỹ hưu trí, **Ingrid** hỗ trợ công việc kế toán cho một tổ chức cộng đồng quyên góp cho một trong các dự án của Aamir.



3. AAMIR

Một đồng nghiệp cũ của **Juan**, **Aamir** hiện phụ trách quản lý các mối quan hệ với nhà tài trợ cho một tổ chức phi chính phủ quốc tế cấp vốn cho các dự án tại các nước đang phát triển.



SỬ DỤNG MẠNG LƯỚI MỐI QUAN HỆ

Mạng lưới mối quan hệ là một nhóm các mối quan hệ có thể được duy trì liên tục trong cuộc sống hàng ngày. Chất lượng các mối quan hệ của nhà quản lý quan trọng hơn số lượng - việc duy trì quan hệ với quá nhiều người sẽ khiến các tương tác có ý nghĩa không thể xảy ra. Các mối liên hệ có xu hướng mang tính giao dịch hoặc cộng tác: các mối quan hệ mang tính giao dịch có thể mang lại lợi ích ngắn hạn nhanh hơn, còn các mối quan hệ mang tính cộng tác thường hiệu quả hơn trong dài hạn.



Mối quan hệ giao dịch

Mỗi bên coi việc tương tác như cơ hội để mang lại lợi ích cho bản thân.

› **Kết quả** của sự tương tác là trọng tâm quan trọng nhất trong một mối quan hệ mang tính giao dịch.

› **Nếu có xung đột**, mối quan tâm lớn nhất của mỗi bên là làm sao có được kết quả tốt nhất cho bản thân.



Mối quan hệ cộng tác

Có sự giao tiếp sâu hơn giữa các bên và trọng tâm là giúp đỡ và hỗ trợ lẫn nhau.

› **Mỗi bên đều xem xét** cảm nhận của đối phương về kết quả của sự tương tác.

› **Giải quyết xung đột** sao cho mọi người đều hài lòng quan trọng hơn là giành chiến thắng trong cuộc xung đột đó.

6. NIKO

Niko em họ của **Matt**, **Niko** là nghệ sĩ tại một công ty quan hệ công chúng đa quốc gia. Cô chia sẻ trên mạng xã hội của mình một bài đăng tìm ứng viên cho một chức vụ quản lý của công ty cô. **Matt** đọc được bài chia sẻ và chuyển thông tin đó cho bốn người quen được kết nối khác thông qua mạng xã hội và qua truyền miệng.





Cân bằng công việc và cuộc sống

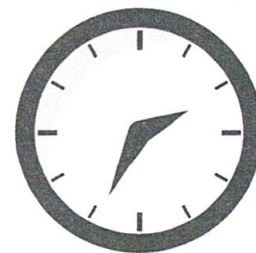
Trở thành một nhà quản lý có thể đòi hỏi nhiều điều, nhưng đừng để nó chiếm quá nhiều thời gian riêng tư của bạn. Cân bằng công việc và cuộc sống cần thiết cho cả sức khỏe tinh thần và các mối quan hệ cá nhân.

Tại sao nó quan trọng

Làm việc quá nhiều giờ và để công việc chiếm hết các ngày cuối tuần, thậm chí cả các kỳ nghỉ, là một chứng bệnh của thế kỷ 21. Công nghệ và tính toán của nhiều doanh nghiệp đã sản sinh kiểu văn hóa làm việc 24 giờ/ngày, khiến việc tắt máy tính trở nên khó khăn. Nó lôi kéo chúng ta làm thêm công việc vào cuối ngày hoặc trả lời các cuộc gọi công việc từ những

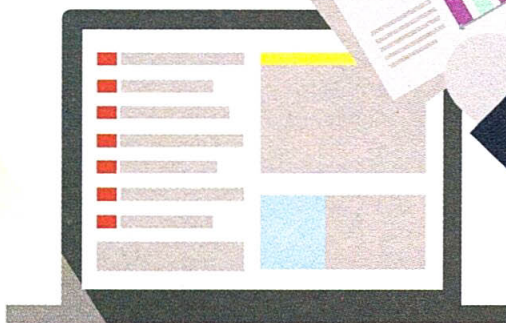
vùng thuộc múi giờ khác.

Các chiến lược như làm việc tại nhà (một phương án lựa chọn được 79% các nhà quản lý chọn trong một khảo sát ở Vương quốc Anh) có thể giúp mọi người cân bằng giữa trách nhiệm công việc với các bổn phận cá nhân. Tuy nhiên, quan trọng vẫn là phải thiết lập ranh giới giữa công việc và cuộc sống gia đình, và đảm bảo có đủ thời gian dành cho



Công việc và cuộc sống gia đình

Như hầu hết mọi người, các nhà quản lý cũng phải giải quyết nhiều nhu cầu khác nhau đòi hỏi phải có thời gian, và do đó phải tìm ra thứ tự ưu tiên giải quyết chúng. Đối với một số người, điều này có nghĩa là phải hoàn toàn tách biệt giữa công việc và cuộc sống gia đình; đối với những người khác, nó có nghĩa là tích hợp cả hai. Quan trọng nhất là phải tạo ra sự cân bằng phù hợp với bạn. Sau đây là tám quy tắc ngón tay cái có thể sẽ hữu ích với bạn.



CÔNG VIỆC

Tập trung hoàn toàn cho công việc trong giờ hành chính sẽ đảm bảo hoàn thành công việc đúng hạn.

- **Tạo thời gian để tập trung.** Hạn chế các gián đoạn, như kiểm tra email, vào những thời điểm nhất định trong ngày.
- **Tránh những thông tin gây sao nhãng trên mạng xã hội.** Bỏ qua tất cả sự thu hút trên mạng internet cho đến khi hoàn thành công việc.
- **Lập danh sách các vấn đề cần quan tâm.** Làm điều này vào cuối ngày để bạn có thể dừng làm việc khi về nhà.
- **Thu dọn bàn làm việc.** Làm việc này như một nghi thức trước khi rời văn phòng. Điều này sẽ khiến việc tiếp tục công việc vào buổi sáng hôm sau trở nên dễ dàng hơn.



các hoạt động giúp thư giãn và kéo bạn khỏi công việc, như đi xem phim và tập thể dục. Thời gian rảnh là để tận hưởng cuộc sống; tập thể dục giúp tăng cường sức khỏe thể chất và tinh thần. Tận hưởng thời gian với bạn bè và gia đình cũng rất quan trọng vì họ chính là mạng lưới hỗ trợ quan trọng nhất của bạn.

Các kỳ nghỉ lễ với thời gian lý tưởng là hơn một tuần rất tuyệt vời để nạp lại năng lượng, đặc biệt nếu đã có thông báo “vắng mặt” và các đồng nghiệp biết rằng chỉ liên lạc với bạn trong trường hợp khẩn cấp. Như nhiều công ty ngày nay đã nhận ra, cân bằng công việc/cuộc sống rất quan trọng trong đời sống hằng ngày – vì làm việc quá sức có thể gây tổn hại sức khỏe tâm thần cũng như các mối quan hệ công sở và cá nhân.

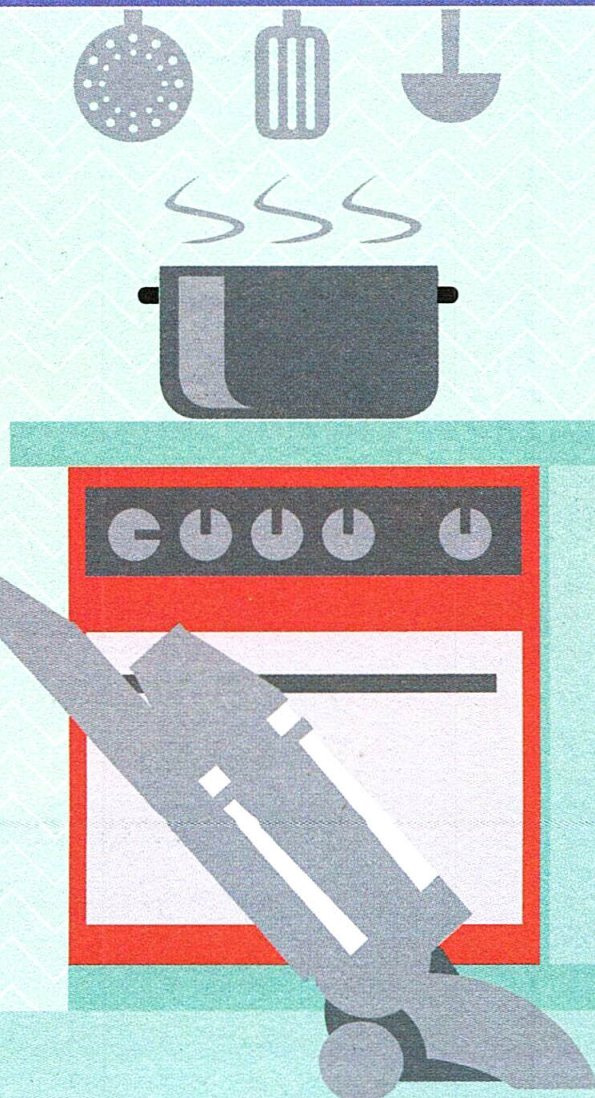
82%

nhà quản lý nghĩ rằng phương pháp làm việc linh hoạt có lợi cho doanh nghiệp của họ

Flexible working (Làm việc linh hoạt), Viện Lãnh đạo và Quản lý

CÂN BẰNG CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG GIA ĐÌNH

Tạp chí *Forbes* đề xuất rằng các bậc cha mẹ đang đi làm nên từ bỏ năm điều sau để có thể giảm bớt gánh nặng: sự kiêu hãnh của bản thân để yêu cầu giúp đỡ khi cần thiết; niềm tin rằng thời gian phải luôn được chia đều (đôi khi công việc hoặc gia đình có thể cần được quan tâm nhiều hơn); ý tưởng rằng họ nên bỏ bê lợi ích của bản thân (thời gian dành cho “tôi” rất quan trọng); mong muốn con cái luôn hạnh phúc; và cảm giác tội lỗi (các cặp vợ chồng đang đi làm vẫn có thể là những bậc cha mẹ tuyệt vời).



GIA ĐÌNH

Các mối quan hệ và thời gian giải trí cũng quan trọng và không nên bị thúc ép bởi công việc.

- › **Đừng kiểm tìm sự hoàn hảo.** Cố gắng dành một khoảng thời gian cố định cho công việc cần thiết để có thời gian cho các hoạt động giải trí.
- › **Tăng tối đa thời gian cho bản thân.** Nếu có thể, hãy tìm người giúp bạn làm những công việc mà bạn không thích, chẳng hạn như việc nhà.
- › **Chia sẻ việc nhà.** Cho con cái tham gia làm việc nhà, việc này cũng giúp chúng cảm thấy có trách nhiệm.
- › **Dành thời gian nghỉ ngơi hoàn toàn.** Đây là thời gian để nghỉ ngơi và không làm bất kỳ hoạt động gì kể cả những hoạt động giải trí đã được lên lịch sẵn.



Đối phó với căng thẳng

Căng thẳng ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần và thể chất, cũng như khả năng thực hiện tốt công việc. Những nhà quản lý học được cách ứng phó với áp lực có thể duy trì sức khỏe bản thân cũng như của đội nhóm mình.

Nhận biết và xử lý căng thẳng

Căng thẳng là phản ứng thù địch đối với những áp lực quá mức – cảm giác không thể giải quyết và mọi thứ nằm ngoài tầm kiểm soát. Mặc dù ai cũng có thể có những cảm giác này trong những khoảng thời gian ngắn nhưng nếu kéo dài có thể để lại những hậu quả nghiêm trọng. Các hoóc môn khác nhau trong cơ thể được giải phóng để tăng năng lượng trong trường hợp khẩn cấp, như adrenalin, có thể giúp một người giải quyết công việc gấp gáp kịp thời hạn, nhưng việc duy trì trạng thái cảnh giác cao trong thời gian dài có thể dẫn đến tình trạng lo lắng, mất ngủ và suy giảm hệ thống miễn dịch cùng nhiều tác hại khác.

Là một nhà quản lý, bạn phải nhận ra các dấu hiệu căng thẳng ở bản thân và giải quyết chúng, vì sự căng thẳng đó cũng sẽ tác động đến nhóm của bạn nếu nó được thể hiện trong cách ứng xử, như mất tập trung hoặc những cơn giận dữ bùng phát.

Có một số sự kiện trong cuộc đời có thể gây ra mức độ căng thẳng cao (xem bên dưới). Liên quan đến các yếu tố gây căng thẳng trong công việc, người sử dụng lao động ở nhiều quốc gia có trách nhiệm pháp lý phải cung cấp một nơi làm việc an toàn, bao gồm cả việc quản lý những căng thẳng liên quan đến công việc. Ngoài việc nêu vấn đề với cấp trên, các cá nhân có thể sử dụng nhiều chiến lược để phục hồi (xem bên phải).

MỨC ĐỘ CĂNG THẲNG

Là một nhà quản lý, bạn cần biết các sự kiện trong đời có thể gây ra mức độ căng thẳng như thế nào cho bạn. Các nhà nghiên cứu Richard Raye và Thomas Holmes đã lập ra một thang đo mức độ căng thẳng bằng cách tính một mức điểm nhất định cho từng sự kiện. Nếu tổng điểm của một người vượt quá 150, họ có thể sẽ đổ bệnh. Một số sự kiện có mức điểm cao nhất bao gồm:

Sự kiện	Điểm
Cái chết của vợ/chồng/người yêu	100
Ly hôn	73
Ly thân	65
Cái chết của người thân trong gia đình	63
Ốm đau hoặc thương tổn	53

Vượt qua giông bão

Một loạt vấn đề trong gia đình và công việc có thể gây ra các mức độ căng thẳng có hại cho sức khỏe. Dù vậy nhiều người vẫn tiếp tục gắng gượng vì họ tin rằng “nhượng bộ” là dấu hiệu của sự yếu đuối. Nhưng điều này chỉ khiến tình hình tồi tệ hơn. Các chuyên gia y tế đặc biệt khuyên bạn kiểm soát tình hình, xây dựng sức mạnh cảm xúc, duy trì một mạng lưới xã hội mạnh mẽ và luôn giữ thái độ lạc quan.

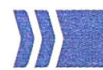
CAM KẾT GIA ĐÌNH

Giữ liên hệ với nhóm bằng cách trò chuyện với họ và quản lý bằng cách đi vòng quanh (MBWA).

Nhìn nhận sự việc trong bức tranh tổng thể, hầu hết các “khủng hoảng” đều không đến mức thảm họa.

“Như vậy, điều quan trọng nhất là... biến hệ thần kinh của chúng ta thành đồng minh chứ không phải kẻ thù của ta.”

William James, nhà triết học và tâm lý học Hoa Kỳ, 1890

**HẠNH CHÓT**

Nắm quyền kiểm soát bằng việc phân tích nguyên nhân làm nảy sinh vấn đề.

Xây dựng mạng lưới hỗ trợ - trò chuyện với những đồng nghiệp đáng tin cậy và dành thời gian bên bạn bè và gia đình.

Chấp nhận những điều không thể thay đổi và tập trung vào những điều có thể thay đổi.

ÁP LỰC TÀI CHÍNH**XUNG ĐỘT****KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC**

Dành thời gian thư giãn, lập một lịch biểu và thực hiện theo lịch biểu đó.

Thường xuyên tập thể dục - đặc biệt tập thể dục trong các không gian xanh sẽ giúp phục hồi sức khỏe.

Thực hành các kỹ thuật thở để thư giãn - yoga hoặc thái cực có thể có tác dụng xoa dịu.



Học tập và phát triển

Có trách nhiệm với việc học tập không chỉ hỗ trợ phát triển sự nghiệp mà còn giúp hoàn thiện bản thân tốt hơn. Các cơ hội phát triển không chỉ giới hạn trong những năm học tập chính thức – chúng có thể là một cuộc truy cầu suốt đời.

Phát triển không ngừng

Học tập là lĩnh hội kiến thức và kỹ năng, trong khi phát triển là việc dần dần làm chủ những kỹ năng đó, đưa kiến thức vào thực tiễn và tích hợp nó vào công việc hằng ngày. Cả hai đều quan trọng đối với việc gây dựng sự nghiệp của nhà quản lý.

Một phần làm nên thành công trong lĩnh vực này chính là tư duy đúng đắn. Trong cuốn sách *Mindset* xuất bản năm 2006, giáo sư tâm lý học Carol Dweck đã nói về “tư duy phát triển”. Tư duy này cho phép con người tin rằng họ không bị giới hạn bởi hoàn cảnh, mà có thể cải thiện và nắm bắt cơ hội để học hỏi và phát triển.

Đánh giá lại

Khi hoàn cảnh thay đổi và mở ra những cơ hội mới, cần kiểm tra lại xem kế hoạch đó còn phù hợp không.



Yếu tố khác là tích cực đưa các quy trình vào thực hiện. Các nhà quản lý có thể được đào tạo liên tục nhưng họ vẫn có thể chịu trách nhiệm về sự phát triển của chính mình – bằng cách thúc đẩy sự phản hồi từ các quản lý chuyên môn để giúp xác định các điểm mù. Họ cũng có thể thực hiện đánh giá cá nhân, xếp hạng kỹ năng của bản thân trong những lĩnh vực hoạt động chính của mình và xác định các lĩnh vực cần cải thiện. Những phát hiện này sau đó có thể trở thành một phần của kế hoạch phát triển (xem bên dưới) mà họ có thể thực hiện. Kế hoạch có thể tập trung vào những lĩnh vực như kỹ năng, sự phát triển và các mối quan hệ, nhưng nó phải phù hợp với vai trò tổ chức của nhà quản lý và các thay đổi phải có sự hỗ trợ từ các nhà quản lý chuyên môn.

Tiến về phía trước và đi lên

Một kế hoạch phát triển để thăng tiến trong sự nghiệp của bạn bao gồm một bộ câu hỏi và trả lời, kết hợp với một lịch trình nhằm đạt được các mục tiêu của bạn. Nó nên bắt đầu với một tầm nhìn về tương lai: Tương lai đó sẽ như thế nào? Cần học những gì để đi tới đích đó? Một kế hoạch quá xa xôi có thể khiến bạn nản lòng, vì vậy nên chia nó thành các mốc thời gian nhỏ hơn. Nó cũng phải có sự kết hợp giữa học chính thức và học không chính thức.

“Bạn không học cách bước đi bằng cách tuân theo các quy tắc. Bạn học bằng cách tự bước đi và vấp ngã.”

Richard Branson, 2014



Trên 80% các chuyên gia cấp cao tin rằng việc đào tạo nhà điều hành/phát triển năng lực lãnh đạo đã giúp cải thiện các kỹ năng của họ

VanDyck Silveira, CEO của FT/IE Liên minh Đào tạo Doanh nghiệp, 2017

Học tập không chính thức

Đây là một quá trình liên tục để nắm bắt mọi thứ vận hành – và quan sát người khác.



Thực hiện một bước nhảy vọt

Thử các phương pháp học tập mới, phát triển những kỹ năng mới và ham học hỏi đều góp phần phát triển tư duy dám nghĩ dám làm.



HỌC TẬP KHÔNG CHÍNH THỨC

Học tập không chính thức trong công việc, đặc biệt là từ những dự án đầy thử thách, giúp các nhà quản lý tích lũy được nhiều kinh nghiệm nhất.

- › **Thất bại** cũng là một trải nghiệm học hỏi quý báu, giúp bạn suy nghĩ tìm ra cách xử lý vấn đề tốt hơn.
- › **Chấp nhận rủi ro** đưa bạn thoát khỏi vùng an toàn của bản thân. Chấp nhận thử thách và làm điều gì đó mới sẽ tăng thêm kinh nghiệm cho bạn và giúp bạn mở rộng kiến thức cũng như kỹ năng của mình.
- › **Tìm kiếm sự phản hồi** và chấp nhận nó thể hiện hành động của bạn được nhìn nhận ra sao, và cách cải thiện chúng.

Học tập chính thức

Đây là kiểu học tập ở trường lớp hoặc trên lớp học trực tuyến thường do một tổ chức thực hiện và cấp chứng chỉ.





Các kiểu học tập

Việc đào tạo nhân sự không bao giờ nên áp dụng “một kiểu đào tạo cho tất cả mọi người”. Nhà quản lý hiểu được cách học nào khiến cả họ và nhân viên học tập tốt nhất sẽ biết lựa chọn những phong cách đào tạo hiệu quả nhất.

Lộ trình đạt được các mục tiêu học tập

Kể từ những năm 1970, các nhà nghiên cứu đã khám phá ra những cách học khác nhau được mọi người ưa thích. Công trình nghiên cứu của họ có thể giúp các nhà quản lý xác định phong cách học tập tối ưu của từng người lao động, từ đó cung cấp một khóa đào tạo thích hợp.

Ba mô hình về phong cách học nổi tiếng nhất là mô hình VAK của Walter Barbe được đưa ra năm 1979, khám phá cách con người tiếp thu kiến thức; mô hình Felder-Silverman được đưa ra năm 1988, liên kết phong cách học với tính cách cá nhân; và mô hình Dunn & Dunn được đưa ra năm 1978, tập trung vào những tác

động có thể ảnh hưởng đến cách một cá nhân học tập (xem khung ngoài cùng bên phải). Các phong cách khác bao gồm mô hình học tập Honey & Mumford, mô hình này liên kết ý tưởng của học giả David Kolb về một chu trình học tập bốn giai đoạn với bốn kiểu tính cách, trong đó mỗi kiểu sẽ phù hợp nhất với một trong bốn giai đoạn học tập (xem bên phải). Một loạt câu hỏi được đặt ra dựa trên các mô hình như vậy có thể giúp người lao động khám phá ra phong cách học tập ưa thích của mình. Khi công nghệ có thể giúp cung cấp các khóa học ở nhiều dạng thức, việc tìm ra cách đào tạo phù hợp với các phong cách học tập ngày càng khả thi. Mọi cách học đều tốt, nhưng đôi khi việc rời khỏi vùng an toàn để học theo những cách mới cũng có thể rất hữu ích.

“Học tập là một quá trình mà ở đó kiến thức được tạo ra thông qua sự biến chuyển của kinh nghiệm.”

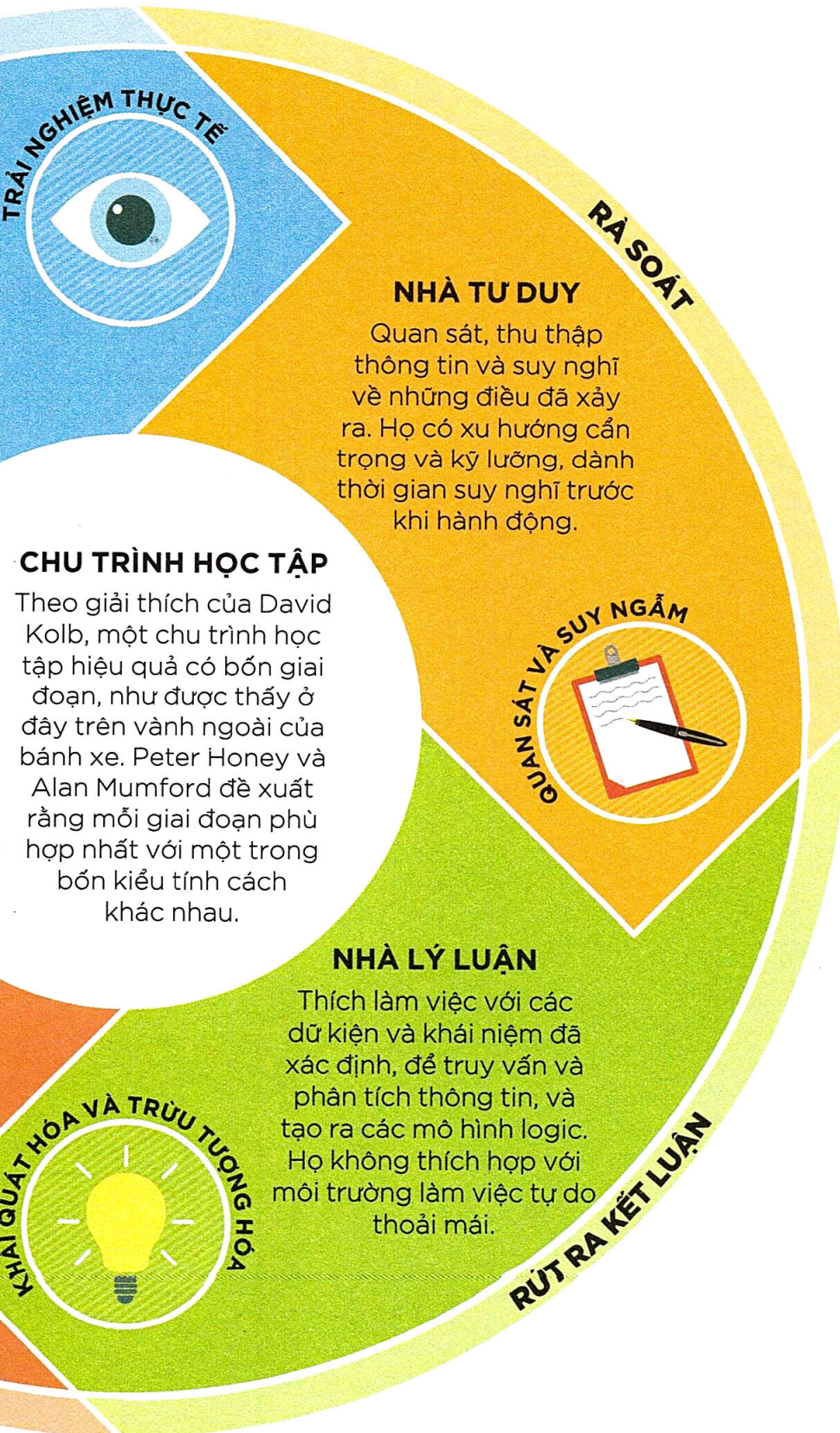
David A. Kolb, nhà lý luận giáo dục người Mỹ, 1971

Chu trình học tập

Năm 1984, học giả David Kolb đưa ra ý tưởng về một chu trình học tập bốn giai đoạn, ở đây được thể hiện trên vành ngoài của bánh xe học tập (hình bên phải). Giai đoạn đầu tiên là trải nghiệm điều gì đó, tiếp theo là suy nghĩ hoặc nghiền ngẫm về nó, sau đó hình thành quan điểm về nó, và cuối cùng, vận dụng nó. Năm 1986,

Peter Honey và Alan Mumford đã bổ sung cho ý tưởng này khi xác định bốn kiểu tính cách, mỗi kiểu phát huy hiệu quả nhất ở một giai đoạn nhất định trong chu trình học tập. Kiểu người ưa hoạt động thích trải nghiệm thực tế, kiểu người tư duy thích suy nghĩ mọi thứ thông suốt, kiểu nhà lý luận hình thành các ý tưởng, và kiểu nhà thực hành sẽ áp dụng kiến thức vào thực tế.





MÔ HÌNH HỌC TẬP VAK

Walter Barbe ở Mỹ đã mô tả ba phong cách học tập trong mô hình học tập VAK của mình. Hầu hết mọi người đều ưu ái một trong ba phong cách này nhưng thường sử dụng cả ba.

- **Phong cách dùng hình ảnh:** bằng cách nhìn hoặc viết ra thông tin
- **Phong cách dùng âm thanh:** bằng cách lắng nghe
- **Phong cách dùng cảm xúc vận động:** bằng cách tích cực làm mọi việc

MÔ HÌNH FELDER-SILVERMAN

Giáo sư kỹ thuật công nghệ Richard Felder và nhà tâm lý học Linda Silverman đã mở rộng mô hình VAK bằng cách liên kết các phong cách học tập với các kiểu tính cách.

- **Người học bằng cảm giác:** thích suy nghĩ và dữ kiện cụ thể
- **Người học bằng trực giác:** thích các khái niệm và ý tưởng
- **Người học bằng ngôn ngữ:** thích những thông tin bằng văn bản và lời nói
- **Người học bằng hình ảnh:** thích các sơ đồ, hình ảnh và biểu đồ
- **Người học chủ động:** thích vận dụng mọi thứ
- **Người học thông qua suy ngẫm:** thích suy nghĩ về mọi thứ, thường là một mình
- **Người học theo trình tự:** thích tiếp cận có trật tự theo từng bước nhỏ
- **Người học theo tổng thể:** thích những bước tiến lớn và tư duy toàn diện

MÔI TRƯỜNG HỌC TẬP

Vào những năm 1970, các giáo sư người Mỹ là Rita Dunn và Kenneth Dunn đã xem xét lại 80 năm nghiên cứu về cách trẻ em học tập. Họ đã tìm ra năm ưu tiên có thể giúp xác định môi trường học tập tối ưu của một cá nhân, điều này cũng được áp dụng tương tự cho người lớn.

- **Môi trường:** tiếng ồn, ánh sáng và nhiệt độ ảnh hưởng đến người học như thế nào?
- **Cảm xúc:** người học có cần cấu trúc, hướng dẫn và hỗ trợ về động lực không?
- **Xã hội học:** người học thích làm việc một mình hay làm việc theo nhóm?
- **Sinh lý học:** người học nên học vào thời gian nào trong ngày là tốt nhất?
- **Tâm lý học:** họ xử lý thông tin theo cách phân tích, suy ngẫm hay bốc đồng?



Cảnh giác

Các nhà quản lý cần lạc quan khi khởi sự một doanh nghiệp hay một dự án mới, nhưng có một mức độ cẩn trọng nhất định và luôn cảnh giác với các cạm bẫy tiềm ẩn sẽ làm tăng khả năng thành công.

Đạt sự cân bằng

Để một dự án kinh doanh mới phát triển, nhà quản lý phải có niềm tin vào đội ngũ nhân sự, các hệ thống, quy trình và công nghệ của mình. Tuy nhiên, sự tin tưởng mù quáng có thể nguy hiểm. Ví dụ, một nhà

quản lý có thể quá tin tưởng một người hoặc một ý tưởng đến mức bỏ qua các dấu hiệu nguy hiểm. Vì vậy, cần cân bằng giữa việc chấp nhận rằng mọi thứ sẽ đi theo đúng kế hoạch với việc không ngừng kiểm tra đi kiểm tra lại, vốn

là việc rất mất thời gian và khiến người lao động nản chí vì có cảm giác không được tin tưởng. Trong các tổ chức có tính cạnh tranh, sự ngờ vực và nghi ngờ không phải là điều bất thường, nhưng luôn ngờ vực sẽ trở thành hoang

Xem xét tương lai

Trong cuốn sách bán chạy nhất của mình mang tên *Only the Paranoid Survive* (Chỉ những kẻ hoang tưởng sống sót, 1996), Andy Grove, nhà sáng lập tập đoàn Intel, đã bày tỏ những suy nghĩ của mình về thành công. Ông cảnh báo rằng thành công nuôi dưỡng sự tự mãn và sự tự mãn sẽ đưa đến thất bại; rằng một mức độ sợ hãi nào đó có thể là công cụ hữu ích trong một số bối cảnh kinh doanh nhất định. Ông tin rằng những nhà quản lý giỏi nhất là những người luôn lường trước các mối đe dọa tiếp theo, và điều này đòi hỏi phải có một mức độ hoang tưởng nhất định. Ông đặt ra thuật ngữ “điểm uốn chiến lược” để mô tả thời điểm mà tại đó thay đổi trở thành điều bất khả kháng, và nói rằng các công ty sẽ phát triển hoặc thất bại tùy thuộc vào việc chúng đáp ứng được sự thay đổi đó như thế nào.

ĐIỂM UỐN
CHIẾN LƯỢC

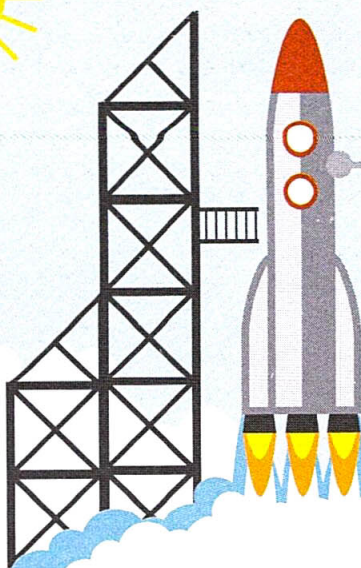
GIAI ĐOẠN TĂNG TRƯỞNG

2. Bước ngoặt

Cho dù công việc kinh doanh thành công đến đâu, nhà quản lý vẫn phải cảnh giác với bất kỳ thay đổi nào trong môi trường kinh doanh; các nguy cơ được phát hiện càng sớm thì cũng được xử lý càng nhanh. Những điểm uốn chiến lược này đòi hỏi phải có những thay đổi đối với cách thức tiến hành hoạt động kinh doanh.

1. Phóng tên lửa

Một tổ chức cho ra mắt một sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Nếu môi trường kinh doanh thuận lợi, công việc kinh doanh mới có thể thành công ngay từ khi bắt đầu.



tưởng. Nếu những cảm xúc như vậy dai dẳng, chúng có thể hủy hoại cả đời sống nhân cũng như sự nghiệp của nhà quản lý, và làm suy yếu mối quan hệ sống còn giữa nhà quản lý và nhân viên.

Cách tiếp cận tốt nhất là không nên cho rằng mọi thứ sẽ sai hỏng, nhưng cũng luôn cảnh giác với các dấu hiệu cảnh báo và lên kế hoạch cho những vấn đề có thể xảy ra trong tương lai. Cần lưu ý rằng điều này đòi hỏi phải chú ý đến các mối đe dọa bên ngoài, đặc biệt là các mối đe dọa từ những đối thủ cạnh tranh trong môi trường hoạt động kinh doanh (xem phía dưới).

3a. Thành công

Những ý tưởng mới có thể dẫn dắt công việc kinh doanh đến một giai đoạn phát triển thêm nữa. Tuy nhiên, nhà quản lý không nên tự mãn; sẽ có nhiều điểm uốn chiến lược hơn nữa trong tương lai.

“Thất bại trong việc chuẩn bị cũng có nghĩa là chuẩn bị cho sự thất bại.”

Benjamin Franklin, một trong Những Người khai quốc Hợp chúng quốc Hoa Kỳ

NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

Sự thay đổi hướng đi của Intel

Khi được thành lập vào năm 1968, tập đoàn công nghệ Intel của Mỹ đã sản xuất các con chip bộ nhớ cho máy tính. Tuy nhiên, trong suốt thập niên 1970, dưới sự lãnh đạo của Andy Grove, tập đoàn đã phải đối mặt với một điểm uốn chiến lược: các công ty Nhật Bản đang thống lĩnh thị trường bộ nhớ. Intel đã thay đổi hướng đi và bắt đầu sản xuất bộ vi xử lý, quyết định này đã cứu Intel khỏi thất bại và tái lập tiến trình thành công.

3b. Thất bại

Nếu tổ chức không thể thay đổi, việc kinh doanh của tổ chức sẽ không thành công. Tổ chức đó sẽ không thể cạnh tranh với những đối thủ đã thích nghi được với môi trường mới.



Chịu trách nhiệm

Các nhà quản lý phải là người có trách nhiệm, tức là phải chịu trách nhiệm về những việc họ làm, có bốn phận đối với một lĩnh vực hoạt động, và chấp nhận hậu quả. Điều này là tối cần thiết để có kết quả tốt.

Gánh vác khó khăn

Trách nhiệm và bốn phận đôi khi có thể bị nhầm lẫn, nhưng giữa chúng có một số khác biệt nhỏ. Ví dụ, người cuối cùng trong văn phòng có thể có bốn phận khóa cửa vào buổi tối để đảm bảo an toàn. Tuy nhiên, nếu văn phòng

bị đột nhập và thiết bị bị đánh cắp, thì người chịu trách nhiệm sẽ là nhà quản lý. Nhà quản lý phải điều tra những gì đã xảy ra, giải trình sự việc với cấp trên và đảm bảo sự việc đó sẽ không tái diễn. Do vậy, nhà quản lý không chỉ phải chịu trách nhiệm về hành

động của chính mình mà còn phải chịu trách nhiệm về hành động của những người mà họ quản lý. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là nhà quản lý phải gánh trách nhiệm về mọi sai sót. Ví dụ, nếu thời hạn hoàn thành công việc bị trễ, nhà quản lý cần chịu

Trách nhiệm nhóm

Nhà quản lý phải chịu trách nhiệm về các hành động, quyết định của họ và vận mệnh chung của cả doanh nghiệp. Tuy nhiên, để đạt được thành công, họ cũng cần phải truyền được tinh thần nhận trách nhiệm cho nhân viên của mình. Giống như việc nhà quản lý phải chịu trách nhiệm trước cấp trên về các hành động của nhóm họ, mỗi cá nhân trong nhóm cũng phải chịu trách nhiệm trước người quản lý của mình. Điều này có nghĩa là mọi người đều phải đóng góp cho doanh nghiệp và cảm thấy có bốn phận với kết quả.

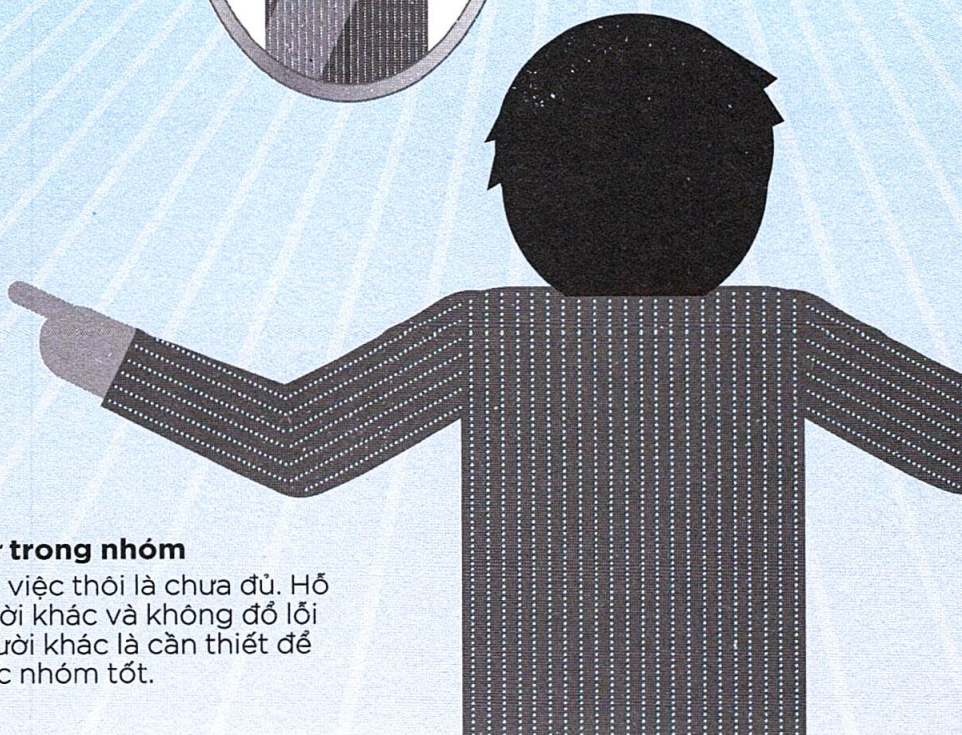
Đảm đương trách nhiệm

Nhà quản lý nên có cái nhìn tổng quan về mọi thứ đang diễn ra và đảm bảo mỗi người đều chấp nhận bốn phận của mình. Quan trọng nhất, nhà quản lý chấp nhận rằng họ có trách nhiệm đối với cả nhóm.



Ứng xử trong nhóm

Chỉ làm việc thôi là chưa đủ. Hỗ trợ người khác và không đổ lỗi cho người khác là cần thiết để làm việc nhóm tốt.





trách nhiệm, nhưng cũng cần điều tra xem ai có thể đã làm sai và trao đổi với những cá nhân đó theo cách phù hợp. Vì lý do này, nhân viên cũng nên được khuyến khích làm chủ phần công việc của họ trong quy trình. Nhân viên có trách nhiệm sẽ thúc đẩy hiệu suất và giúp duy trì nền văn hóa có đạo đức và tích cực. Nếu không có trách nhiệm, mọi người sẽ có xu hướng đổ lỗi cho nhau, và việc đó không giúp giải quyết hay cải thiện được điều gì.

HỌC CÁCH CHỊU TRÁCH NHIỆM

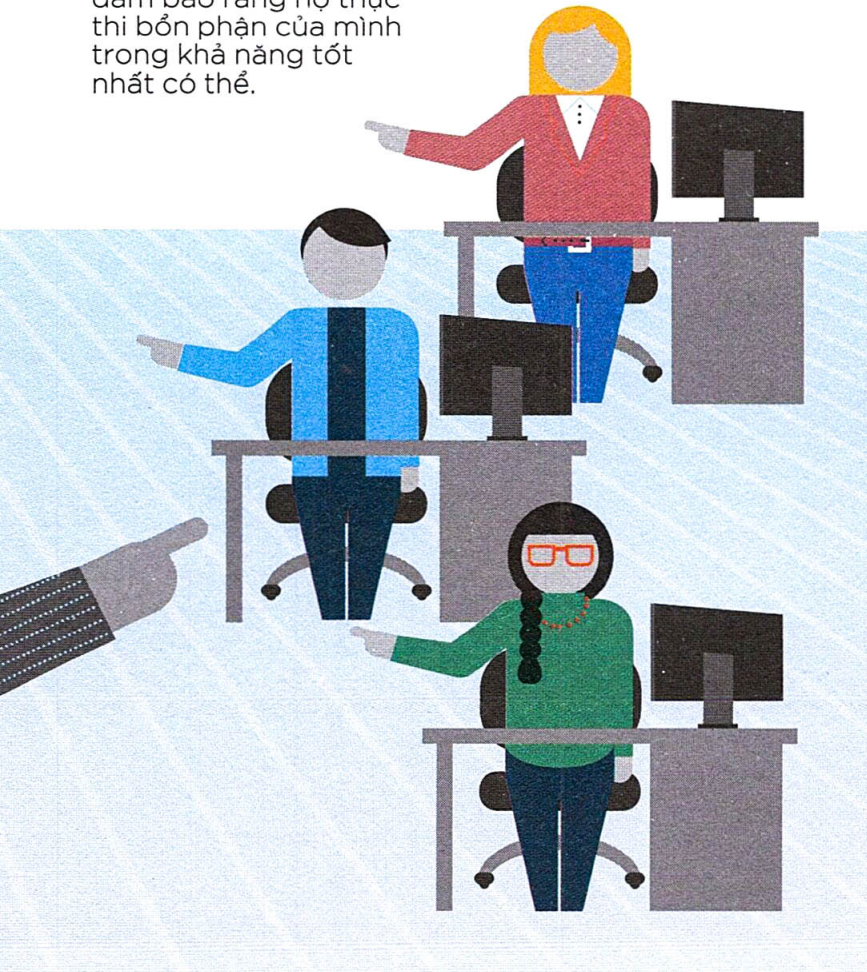
Chịu trách nhiệm cần lòng can đảm vì nó thường đi đôi với việc:

- › **Có những cuộc trao đổi khó khăn** với mọi người về kết quả công việc
- › **Đảm bảo mọi người** đều hiểu rõ trách nhiệm của họ
- › **Đưa ra những quyết định khó khăn** vì lợi ích chung của cả nhóm

- › **Đưa ra những phán quyết** khi đối mặt với các bằng chứng mâu thuẫn nhau
- › **Trung thực và cởi mở** với người khác về những gì đang xảy ra
- › **Hy sinh lợi ích của bản thân** vì những điều đúng đắn
- › **Tự đánh giá** hành xử của mình một cách khách quan

Chấp nhận bốn phận

Mỗi thành viên trong nhóm đều có một vai trò nhất định, đó là đảm bảo rằng họ thực thi bốn phận của mình trong khả năng tốt nhất có thể.



“Vô số lợi ích và khả năng được tạo ra khi mỗi người tự chịu trách nhiệm cá nhân.”

Jay Fiset, *Reframe your Blame: How to be Personally Accountable* (Điều chỉnh sự khiển trách của bạn: Tự chịu trách nhiệm như thế nào), 2006

XÂY DỰNG NỀN VĂN HÓA PHÙ HỢP

Khuyến khích chịu trách nhiệm trong nhóm của bạn về cơ bản có nghĩa là bạn phải biết chịu trách nhiệm – tuân thủ các cam kết của mình và thừa nhận rằng những người khác phụ thuộc vào những việc làm của bạn. Điều đó cũng có nghĩa là khiến các thành viên trong nhóm tham gia vào các quyết định của bạn, để họ nhận thức đầy đủ về bốn phận của chính họ. Qua việc chịu trách nhiệm bằng cách làm gương, bạn có thể truyền cảm hứng cho mọi người trong nhóm làm theo.



Xây dựng những thói quen mới

Những nhà quản lý giỏi nhất không chỉ để mắt đến nhóm của họ mà còn phân tích hành vi của chính mình và nhận ra những tác động có thể có từ hành vi đó lên người khác.

Phân tích bản thân

Trong môi trường làm việc bận rộn và thường xuyên căng thẳng, nhà quản lý cần dành thời gian suy ngẫm xem những hành xử của họ ảnh hưởng đến người khác ra sao. Việc phân tích bản thân không phải là dấu hiệu của sự bất an mà là một phần quan trọng trong quá trình phát triển bản thân, và nếu không có nó, nhà quản lý khó có thể thành công.

Nhà quản lý phải đưa ra phán đoán trong những tình huống mà không phải mọi dữ kiện đều rõ ràng. Để phán đoán tốt, nhà quản lý phải hiểu các giá trị và niềm tin của chính mình, đồng thời thừa nhận những thành kiến của họ ảnh hưởng ra sao đến cách họ nhìn nhận các tình huống cụ thể. Họ cũng cần hiểu rằng những người khác có thể nhìn nhận

sự việc theo cách khác. Cuối cùng, họ phải biết cần đạt được điều gì và thế nào là một kết quả tốt. Trên cơ sở này, họ phải quyết định đâu là lộ trình hành động hiệu quả nhất.

Làm theo thói quen

Hiểu rõ bản thân là một khởi đầu tốt, nhưng áp dụng các thói quen mới là điều cần thiết nếu muốn thay đổi diễn ra. Thói quen là hành động thường lệ, một cách có ý thức hoặc theo tiềm thức, được lặp đi lặp lại thường xuyên. Mọi người thường nghĩ thói quen đơn thuần là các hoạt động thể chất, như đi dạo vào mỗi sáng, nhưng ngoài điều đó, con người còn có thói quen suy nghĩ. Hãy suy nghĩ về những thói quen mới và áp dụng chúng vào những kiểu tư duy mới, tích cực là điều cần thiết để thành công.

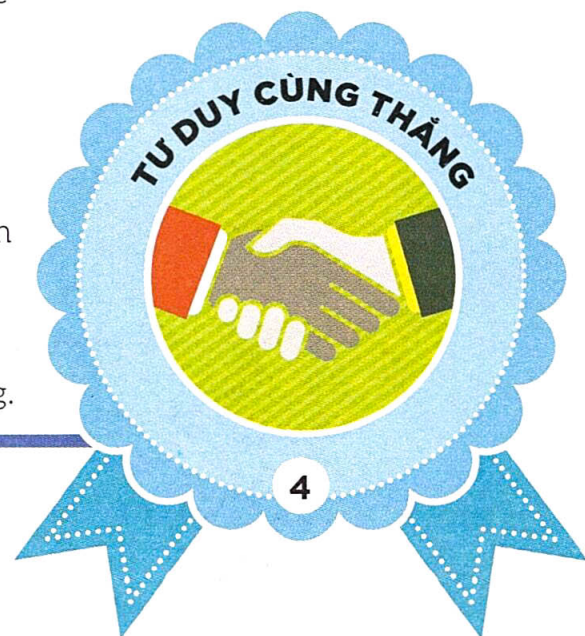
Bảy thói quen

Vào năm 1989, doanh nhân người Mỹ Stephen Covey đã viết cuốn sách bán chạy nhất với tựa đề *The 7 Habits of Highly Effective People* (7 thói quen của người thành đạt), một cuốn sách truyền cảm hứng cho hàng triệu người để họ đưa ra những quyết định hiệu quả hơn và xây dựng những mối quan hệ tốt đẹp hơn. Covey đã xác định bảy thói quen mà con người nên trau dồi để cải thiện cuộc sống. Ba thói quen đầu tiên tập trung vào việc chuyển từ phụ thuộc sang độc lập; ba thói quen tiếp theo là về hợp tác; và thói quen cuối cùng liên quan đến sự phát triển và đổi mới liên tục. Mặc dù đối tượng hướng tới là công chúng nói chung, những thói quen này cũng rất dễ áp dụng đối với môi trường quản lý.



Giữ thế chủ động

Nhà quản lý chủ động chịu trách nhiệm về những vấn đề mà họ biết mình nắm quyền kiểm soát và sử dụng sáng kiến của chính mình để giải quyết các vấn đề.



Tôn trọng người khác

Nhà quản lý hiệu quả nhất sẽ có tư duy "đôi bên cùng có lợi". Điều này có nghĩa là họ hiểu quan điểm của người khác và giải quyết vấn đề theo cách có lợi nhất cho tất cả mọi người chứ không chỉ cho riêng bản thân mình.

**Nhìn về tương lai**

Nhà quản lý thành công biết mình muốn đạt được điều gì và luôn có mục tiêu cuối cùng trong đầu. Điều này giúp họ hiểu cần thực hiện những gì để đi tới đích.

**Sắp xếp thứ tự ưu tiên**

Khi sắp xếp thứ tự ưu tiên cho công việc, nhà quản lý hiệu quả không chỉ xem xét công việc nào cấp bách nhất mà còn phải xem công việc nào là quan trọng nhất.

**“Hãy soi rọi,
đừng phán xét.
Hãy làm gương,
đừng chỉ trích.
Hãy là một phần
của giải pháp,
đừng là vấn đề.”**

Stephen Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*, 1989

**Tìm hiểu vấn đề**

Trước khi lao vào tìm giải pháp, nhà quản lý có trí thông minh cảm xúc sẽ lắng nghe để tìm hiểu vấn đề và cố gắng nhìn nhận vấn đề qua lăng kính của người khác.

**Xem xét các quan điểm khác**

Việc coi trọng những quan điểm khác biệt giúp nhà quản lý mang tinh thần cầu tiến cũng cố được điểm mạnh, giảm bớt điểm yếu và trau dồi quan điểm ban đầu của mình.

**Không ngừng phát triển**

Nhà quản lý hiệu quả luôn nhạy bén, duy trì thói quen làm mới bản thân và phát triển để giữ được năng suất.

CHỈ MỤC

Các số trang in đậm dùng để chỉ những mục chính.

A

Abraham Maslow 12, **142-143**
 Adam Smith 12
 Adobe 163
 AIDAS 68
 Airbnb 42
 Alan Mumford 208, 209
 Alan Stern 63
 Albert S. Humphrey **104-105**
 Alex Osborn 156
 Amazon 39, 42
 American Express 159
 an ninh mạng 42, 43
 Andy Grove **210-211**
 Apple Inc. 77, 112, 180
 Aristotle 187
 âm điệu đa dạng 173
 âm nhạc **64-65**

B

“ba điểm mấu chốt” 86
 bài kiểm tra tính cách 130-131
 Big Five 130
 DISC 130
 HEXACO 130
 Hogan’s Motive, Values và Preferences (MVPI) 130
 bán hàng 36, 44, 54, 65, 119
 marketing và bán hàng 68-69
 bảng cân đối kế toán 36
 bảng câu hỏi 164, 208
 BATNA 189
 Belbin Meredith **128-129**
 Benjamin Franklin 211
 Bertram Raven 22
 Beth Comstock 69
 bế tắc, giải quyết bế tắc **114-115**
 bền vững 45, **86-87**, 183
 biên bản họp 178, 179

biến đổi khí hậu 31, 87
 biểu đồ đường bơi 117
 biểu đồ xương cá **110-111**
 BPA (Thỏa thuận tốt nhất có thể) 189
 Bruce Henderson 30
 Bruce Tuckman 13, **146-147**

C

Các “vị thần” quản lý 23
 các bên liên quan 60, **62-63**, 90, 97, 182, 184, 185
 các công ty hợp thành theo chiều dọc 55
 các kiểu tính cách **130-131**
 các loại lãng phí **120-121**
 các trang chia sẻ video 177
 các vấn đề môi trường 31, 45, 73, 86, 87
 cảm nhận của khách hàng 123
 cảm xúc 175, 197
 cân bằng công việc và cuộc sống gia đình 202-203, 204-205
 cảnh giác **210-211**
 cạnh tranh 12, 13, 80, 81
 Carillion 52
 Carol Dweck 206
 Caterpillar 30
 căng thẳng 138, 153, 191
 đối phó với căng thẳng 18, 204-205
 mức độ căng thẳng 204
 nhận biết và xử lý căng thẳng 204
 câu hỏi, đặt đúng câu hỏi 109, 169, 180
 cấu trúc, cấu trúc ma trận **54-55**, 97
 chậm tiến độ 60, 61
 Charles Handy 23, 59
 chi phí chung 37
 chỉ số đo lường hiệu suất công việc (KPI) 61, **124-125**
 chỉ số phân loại Myers-Briggs Type Indicator® **130-131**
 chiến lược 96, 123
 Chiến lược đại dương xanh (BOS) 13, 80
 chiến lược số 46
 chiến thuật 73-74

chín kiểu tính cách **128-129**
 chuyên gia 129
 người điều phối 129
 người đoàn kết 129
 người giám sát 128
 người gieo rắc ý tưởng 128
 người hiệu chỉnh 129
 người khám phá nguồn lực 129
 người lên kế hoạch 129
 người thực thi 129
 chính phủ 29, 52, 53, 62
 chính sách công ty 137
 chịu trách nhiệm **212-213**
 Chris Bailey 194
 chu trình học tập Honey & Mumford 208
 chức năng cốt lõi 134
 chương trình 178, 179, 180
 chương trình lãnh đạo dự án 55
 chuyên gia 129
 chuyên môn hóa lao động 26
 Clayton Christensen 76
 cổ đông 62, 63
 cơ hội: thời điểm thích hợp 187
 phân tích SWOT **104-105**
 tìm cơ hội 198
 cơ sở hạ tầng 119
 cố vấn 147, **158-159**, 160, 199
 Compaq 150
 công bằng 27
 công cụ cộng tác xã hội **176-177**
 công nghệ đột phá 31, **76-77**
 công nghệ số: quản lý số **46-47**
 chuyển đổi số 42, 43
 công cụ số 44, 69
 nền tảng số 42
 sản phẩm và dịch vụ **64-65**
 công nghệ thông tin 42-43
 dữ liệu lớn 35, 43
 điện toán đám mây 42, **76-77**
 Internet vạn vật (IoT) 42, 76
 trí tuệ nhân tạo 38, 43, 44, 76, 77, 99
 công thái học 13, 138
 công ty 3M 157
 công ty Ford Motor 12, 25
 Công ty Nghiên cứu và Kỹ thuật



Esso 164
cộng đồng 62
 công ty lợi ích cộng đồng (CIC) 52
cộng tác 161, 191, 194, 201
 giữa các tổ chức 52
 nền tảng hợp tác 177
CTA (kêu gọi hành động) 45
cuộc họp hiệu quả **178-179**
Cửa sổ Johari **196-197**

D

danh tiếng 182, 183
Daniel Goleman 18, 197
David A. Kolb **208-209**
David McClelland 132
David Norton 122
Diễn đàn Kinh tế Thế giới 86
Douglas McGregor 13, 143
Dr Pepper 81
dự án kiểu agile 48
dự án, quản lý dự án **60-61**
 chu trình dự án **48-49**, 60
 giám sát dự án 48
 tối ưu hóa dự án 106
dữ liệu: lượng dữ liệu được tạo ra mỗi ngày 42
 điện toán đám mây 76
 hệ thống ICT 46
 khối lượng và chất lượng 83
 mô hình DIKW 99
 phân tích dữ liệu 43, 44, 46
 quản lý **98-99**
 thu thập dữ liệu 42, 84, 98
 vi phạm dữ liệu 184
Dwight D. Eisenhower 16
DX (chuyển đổi số) 46

Đ

đa dạng **136-137**
Đại học Pennsylvania 131
đàm phán, thương lượng **70-71, 188-189**
đánh giá 104, 206, 214
đánh giá nội bộ **84-85**
đạo đức 45, 86
 định nghĩa 56

niềm tin 150
 quy luật cung cầu 67
 tiêu chuẩn đạo đức 59, 87
đẩy nhanh tiến độ 106
đề án kinh doanh 48, 61, **90-91**
đề án kinh tế 90, 91
điểm hòa vốn 36
điểm mấu chốt 36, 189
điểm uốn 210
Định luật Parkinson 194
độc quyền 67
đổi mới sáng tạo 30, 137, 179
đối chuẩn **84-85**
đối phó với căng thẳng **204-205**
đối tác công-tư (PPP) 52-53
đồng cảm 112, 171, 186, 187, 190, 197
động lực thúc đẩy 27, 197
 các cấp độ động lực 21
 duy trì động lực cho nhân viên 18, 141, **144-145**
 động lực và xung đột nhân viên 152
 học tập liên tục và động lực thúc đẩy 160
 học thuyết của Herzberg **144-145**
 tháp nhu cầu của Maslow 142-143
động não, tìm ý tưởng 108, 112, **156-157**

E

Ed Catmull 106
Edward de Bono 113
Elisabeth Kübler-Ross 92
Eliyahu Goldratt 88-89
Everett Rogers 94

F

Facebook 47
Fairtrade 86, 87
Fons Trompenaars 28
Frederick Brooks 107
Frederick Herzberg 144
Frederick Winslow Taylor 12, **24-25**

G

gắn bó và tinh thần 144
Gartner 43
General Electric 164
George Bernard Shaw 66
George Cadbury 86
George Steinway 86
George T. Doran 148-49
Gerald Ratner 181
giá cả, cung và cầu **66-67**
giá trị: gia tăng 83, 117, 120
 các giá trị **58-59**
 chuỗi giá trị **118-119**
 giá trị chung 96, 97
 quản lý chiến lược 30
 thúc đẩy giá trị 182
 tuyên bố giá trị **56-57**
 văn hóa và giá trị 58
 xác định giá trị 56
giá trị hiện tại ròng (NPV) 91
giải quyết tranh cãi **190-191**
giải quyết bế tắc **114-115**
giao dịch thành công **70-71**
giao tiếp 168, 169, 187, 199
 bên trong và bên ngoài **182-183**
 các mục tiêu về KPI 125
 chỉ dẫn truyền thông 184
 công cụ giao tiếp 176-177
 doanh nghiệp **182-183**
 đàm phán **188-189**
 giao tiếp bằng lời 168
 giao tiếp bằng văn bản 18, 169
 giao tiếp hiệu quả **168-169**
 khủng hoảng **184-185**
 lắng nghe tích cực **170-171**
 múi giờ 29
 ngôn ngữ 28, 29
 niềm tin và giao tiếp **150, 151**
 phổ biến tầm nhìn 94
 thuyết trình **180-181**
giao tiếp bằng cử chỉ 172, 173, 180, 181
giao tiếp bằng mắt 173, 180, 187
giao tiếp không lời 29, 168, 170, **172-173**, 180, 181, 187, 196
giao tiếp từ xa 176

Chỉ mục

gọi vốn cộng đồng 37
Google 56

H

hàng không 80-81
Harrington Ingham 196-197
hậu cần 118, 119
Hay McBer 18
hệ thống chính trị 28-29, 72
hệ thống CNTT và Truyền thông (ICT) 46
hệ tư tưởng 28
Henri Fayol 12, **14-15, 26-27**
Henry Ford 25, 119, 120, 147, 195
Henry Kaiser 109
Henry Kissinger 185
Henry Mintzberg 19, 73
Hewlett-Packard 18, 150
hệ thống pháp luật 29
 pháp luật 31
 trách nhiệm pháp lý 32
Hiệp hội quản lý nguồn nhân lực 141
hiệu suất 25, 46, 194, 195
hiệu suất: lắng nghe tích cực và hiệu suất 170
 cải thiện thông qua mục tiêu **122-123**
 chỉ số đo lường hiệu suất công việc (KPI) 124-125
 đối chuẩn và hiệu suất **84-85**
 hệ thống quản lý hiệu suất (PMS) **162-163**
 phân tích SWOT và hiệu suất **104-105**
 quản lý hiệu suất liên tục 163
 quyền lực cưỡng bức và hiệu suất 22
 tư duy thiết kế và hiệu suất 112
hiệu suất nhận thức 138, 139
hiệu ứng Ratner 181
hồ sơ khởi tạo dự án (PID) 61
hóa đơn nguyên vật liệu (BOM) 65
hòa giải 114, 189, 190
hoạt động từ thiện của doanh nghiệp 183
hội thảo trên nền tảng web 176
học tập: học tập liên tục 160-161

giải quyết vấn đề và học tập 108
học như thế nào 79
học tập và phát triển 123, 206-207
học vĩ mô và học vi mô 160, 161
phong cách học **208-209**
tổ chức học tập 13, **78-79**

hợp 28, **178-179**
huấn luyện 15, 19, 147, 153, **158-159**, 163

I

Instagram 47
Intel 210, 211
Internet 46, 69
IQ 132, 197

J

James Humes 169
Jason Dent 46
Jawaharlal Nehru 115
Jay Fiset 213
Jay Galbraith 55
Jeff Bezos 17
Joel Peterson 70, 71
John Elkington 86
John French 22
John Hancock 187
John Kotter 13, 17, **94-95**
John Lewis 86
John Mayer 197
John Ruskin 41
Jorgen Knudstorp 57
Joseph Luft 196-197

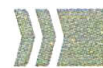
K

Kaizen 25, 121
Kaoru Ishikawa 110
KATE 32
Ken Blanchard 20-21
Kenneth Dunn 208, 209
Kenneth Thomas **190-191**
kế hoạch hành động **108-109**
khác biệt: xác định 85
 giải quyết sự khác biệt 190-191
khách hàng **62-63**

cảm nhận của khách hàng 123
làm hài lòng khách hàng 41, 63, 69
mối quan hệ khách hàng 12
nhu cầu và giá trị 44, 112, 120
phản hồi tích cực 45
quản lý chất lượng và 40-41
quyền thương lượng 81
khen ngợi 22, 143, 144, 145, 162
khen thưởng 22, 27, 55, 122, **144-145**, 162
khích lệ về tài chính 140, 141
khối lượng công việc 138, 205
không gian mạng 43
khu vực công 53
khu vực tư nhân **52-53**, 65
khủng hoảng **184-185**
khung phân tích VRIO 83
kinh doanh toàn cầu 30
 chi tiêu toàn cầu qua các kênh kỹ thuật số 47
 công nghệ đột phá và kinh doanh toàn cầu 31
 quản lý toàn cầu 28-29
Komatsu 30-31
KPMG 91
Kristian Kreiner 100
Kurt Lewin 94, 95, 102-103
kỷ luật 13, 18, 26
kỹ năng 96
 có thể chuyển giao 133
 cứng và mềm 60-61, 133
 học tập 206
 kiểm tra kỹ năng 135
 nền tảng kỹ năng sẵn sàng 199
 phát triển 19, 146
kỹ thuật “năm tại sao” 111

L

làm việc linh hoạt 34, 35, 203
làm việc tại nhà 202
lãng phí 13, 25
Lão Tử 197
lắng nghe 108, 168, 170-171
lập kế hoạch 14, 84
 các kế hoạch hành động 108
 chiến lược 105



hiệu quả **74-75**
 kế hoạch chiến lược, chiến thuật
 74, 75
 kế hoạch dự phòng, kịch bản
 74, 75
 kế hoạch dựa trên vấn đề 82
 kế hoạch SMART **148-149**
 phát triển 206
 phương pháp lập kế hoạch dự
 án 61
 quản lý tài chính 36
 vai trò của nhân viên **14-15**
 lập luận, thuyết phục **186-187**
 lập sơ đồ quy trình **116-117**
 Linda Silverman 208, 209
 LinkedIn 47, 140, 159, 200
 lợi nhuận: phân bổ lợi nhuận 37
 báo cáo lãi lỗ 36
 khả năng sinh lợi cao và thấp 80
 lý thuyết điểm hạn chế 88
 tài chính quốc tế 28
 luật lao động 29
 lương 22
 hệ thống trả lương thưởng 27
 tăng lương 144, 174
 trả lương theo hiệu suất 25
 lý thuyết cú hích 95

M

ma trận Boston 72, 73
 mạng lưới mối quan hệ 197, **200-201**
 mạng nội bộ 176, 182
 Marie Dasborough 175
 Mark Cuban 85
 marketing 65, 118, 119
 4P, 7P 68
 marketing có mục tiêu 69
 marketing inbound 69
 marketing và bán hàng **68-69**
 marketing và công nghệ số 46
 quản lý marketing **44-45**
 marketing lan truyền 44
 Marks & Spencer 183
 Marshall McLuhan 176
 Martin Company 41
 Mary Parker Follett 13
 mất kiểm soát phạm vi dự án 48, 61

MBWA (quản lý bằng cách đi vòng
 quanh) 18
 McDonald's 24-25
 McKinsey & Company 93, 94, 96-97,
 137
 Melvin Dresher 70
 Merrill Flood 70
 mệnh lệnh: chuỗi mệnh lệnh 27, 54
 thống nhất mệnh lệnh 26
 miànzi 29
 quản lý vi mô 186
 Michael Porter 13, 31, **80-81**, 118
 Microsoft 163
 mô hình DIKW 99
 mô hình FSNP 13, **146-147**
 mô hình lãnh đạo theo tình huống
20-21
 mô hình năm áp lực **80-81**
 mô hình ngôi sao 55
 mô hình Richard Felder **208, 209**
 mô hình thay đổi 7-S 13, **96-97**
 mô hình VAK **208-209**
 mô tả công việc 134
 môi trường: môi trường học tập 209
 môi trường hoạt động 31, 58
 mối quan hệ ở nơi làm việc 145
 ảnh hưởng cá nhân **196-197**
 cân bằng công việc/cuộc sống
 202-203
 giải quyết xung đột 190, 201
 phát triển nhóm 146, 147
 xây dựng 12, 18, 143, 200
 mục đích 132
 cải thiện hiệu suất 122
 chiến thuật và mục tiêu 73
 dài hạn 30, 55, 56, 73
 đánh giá mức độ đạt được mục
 tiêu 123
 hiệu quả và hiệu suất 183, 195
 marketing 45
 mục đích sống 143, 198, 199
 mục tiêu của dự án 48, 60
 phân biệt mục đích và mục tiêu
 149
 ra quyết định và mục đích 100
 tư duy chiến lược và mục tiêu 72
 vai trò của nhóm trong việc thiết

lập các mục tiêu 14
 văn hóa nơi làm việc và mục
 tiêu 59
 mục tiêu: xác định mục tiêu 100, 124,
 125, 132, 148-149
 mục tiêu của người lao động 162
 mục tiêu SMART 122, **148-149**
 mục tiêu và ủy quyền 154
 quản lý theo mục tiêu 148
 sự khác nhau giữa mục đích và
 mục tiêu 149
 tổ chức hợp 14, 74, 104, 148-149,
 188, 198
 mục tiêu phát triển bền vững của
 Liên hợp quốc 87
 mức độ ổn định công việc 27

N

năng lực, năng lực cốt lõi **132-133**
 năng suất 88
 cải thiện 12, 121
 công cụ cộng tác xã hội 177
 động lực thúc đẩy và 144
 hợp hiệu quả **178-179**
 niềm tin 150
 sự đa dạng và 136
 xung đột nhân viên 152
 nền kinh tế "Gig" 14, 34
 nền kinh tế đăng ký thuê bao 44
 Netflix 77, 80
 ngành công nghiệp sản xuất 63
 quản lý chất lượng **40-41**
 quản lý hoạt động 38, 39
 suy giảm 65
 ngành dịch vụ: **64-65**, 119
 marketing và bán hàng 68-69
 quản lý chất lượng 40-41
 quản lý vận hành 38-39
 ngân sách 36, 37
 nghiên cứu và phát triển (R&D) 54
 "người chấp nhận sớm" 94
 người lao động/nhân viên 12, 27, 62
 các kiểu tính cách 128-31
 đáp ứng nhu cầu của người lao
 động **142-143**
 định vị giá trị nhân viên (EVP) 35
 động lực và khen thưởng 122,

Chỉ mục

144-145

ghi nhận 15, 22, 143, 144, 145

ghi nhận hiệu suất 13, 25, 27

giải quyết tranh chấp **152-53**,

190-191

giữ chân nhân tài **140-141**

hệ thống quản lý hiệu suất (PMS)

162-163

học để nâng cao trình độ 78

học tập liên tục 160-61

huấn luyện và cố vấn **158-159**

làm việc cho các doanh nghiệp

có đạo đức 86

năng lực **132-133**

năng suất và người lao động 24

nguồn năng lượng sáng tạo 16

nhân viên bỏ việc 140, 141, 144

phát triển nhóm **146-147**

tim kiếm và lựa chọn nhân tài

134-135

xây dựng niềm tin 150-51

ngôn ngữ 28, 29

ngôn ngữ cơ thể 29, 168, 170, **172-173**,

180, 181, 187, 196

nguyên mẫu 113

Nguyên lý Pareto 194

nhà cung cấp 62, 80

cung và cầu **66-67**

gián đoạn chuỗi cung ứng 31

nhà lãnh đạo: vai trò của nhà lãnh

đạo **16-17**

lãnh đạo theo tình huống 20-21

thay đổi thành công và 93

nhà quản lý chủ động 214

nhân tài: tìm kiếm và lựa chọn 134-

135

giữ chân nhân tài 140-141

phát triển nhóm 146-147

nhân tố thúc đẩy 144-145

nhân tố duy trì 144-145

nhân trắc học 138

nhiệm vụ: giao nhiệm vụ 26, 169

sắp xếp thứ tự ưu tiên 106, **194-**

195, 215

văn hóa nhiệm vụ 23, 59

nhìn về tương lai 210, 215

nhóm: chịu trách nhiệm **212-213**

động lực của nhóm 13

đột phá **76-77**

giao tiếp hiệu quả 168

lắng nghe tích cực 170

mô hình FSNP **146-147**

phát triển nhóm 79, **146-147**

phương thức giao tiếp điện tử 173

quản lý nhóm đa dạng **136-137**

quy mô của nhóm 128

ủy quyền và 154

vai trò của nhóm **128-129**, 133

nhóm nghiên cứu Boston 73

nhu cầu: xác định nhu cầu 68

nhu cầu sinh lý 143

nhu cầu thể hiện bản thân 143

tháp nhu cầu của Maslow **142-**

43

Nido Qubein 82

niềm tin 45, 56, 154, 187, **210-211**

tin tưởng nhanh 147

xây dựng 150-151

nơi làm việc **138-139**, 143, 182

môi trường làm việc 139

phúc lợi nơi làm việc 138

văn hóa nơi làm việc **58-59**

nút thắt cổ chai **88-89**

P

PA Consulting 55

Pamela N. Danziger 45

Paul Hawken 17

Paul Hersey 20-21

Peggy Klaus 60

Peter Drucker 30, 35, **122-123**, 148

Peter Honey 208, 209

Peter Salovey 197

Peter Senge 13, 78, 93

phạm vi dự án 48

phản hồi 15, 146, 151

đưa ra phản hồi **174-175**

mang tính xây dựng 140, 141

phản hồi tích cực của khách hàng

45

thuyết trình 181

xung đột nhân viên và phản hồi

152

phản hồi 360° **164-165**

phát triển: tư duy phát triển 206

phát triển cá nhân 145, 215

phân cấp 14, 54, 97

phân cấp nhu cầu 12, **142-143**

phần mềm 42, 139, 177

phần mềm theo dõi sự cố 177

phân tích bản thân 214

phân tích chi phí-lợi ích (CBA) 91

phân tích chuỗi giá trị 118

phân tích đường tới hạn **106-107**

phân tích khoảng cách hiệu suất **82-83**

phân tích miền động lực **102-103**

phân tích nguyên nhân-kết quả **110**

phân tích SWOT 72, **104-105**

phát triển cá nhân 78, 145

Philip Crosby 41

phình tính năng 65

phong cách chỉ huy 15, 18

phong cách dân chủ 19

phong cách dẫn đầu 19

phong cách huấn luyện 20, 21

phong cách kết nối 18

phong cách nhìn xa trông rộng 19

phỏng vấn: phỏng vấn hành vi 135

phỏng vấn xin việc 100-101, 134,

135, 196

trao đổi để tìm hiểu lý do nghĩ

việc 140, 141

phương pháp tiếp cận kiểu thác nước

48

Pierre Wack 75

Ping Fu 97

podcast 177

Project Academy 55

Q

quan điểm, xem xét các quan điểm

khác 215

quan hệ công chúng 44

quan hệ truyền thông 183

quản lý IT **42-43**

các yếu tố công nghệ 72

cập nhật 76

sản phẩm, dịch vụ và công nghệ

số **64-65**

sử dụng để tiếp cận khách hàng

mục tiêu 44

quản lý: quản lý số **46-47**



các nguyên tắc của Fayol **26-27**
 đề án quản lý 90, 91
 IT **42-43**
 marketing **44-45**
 nhà quản lý và nhà lãnh đạo
16-17
 nhân sự **34-35**
 phong cách quản lý **18-19, 20-21**
 quản lý chất lượng **40-41**, 65
 Quản lý chất lượng toàn diện
 (TQM) 41
 quản lý chiến lược **30-31**
 quản lý điểm hạn chế **88-89**
 quản lý dự án **60-61**
 quản lý dữ liệu doanh nghiệp
 (EDM) 99
 quản lý dữ liệu và thông tin **98-99**
 quản lý khoa học **24-25**
 quản lý nguồn nhân lực 34-35,
 54, 118, 119, 138
 quản lý rủi ro **32-33**
 quản lý rủi ro tâm lý xã hội 138
 quản lý SMART 90, 122, **148-149**
 quản lý tài chính **36-37**
 Quản lý theo mục tiêu (MBO)
 122-123, 148
 quản lý thời gian **194-195**
 quản lý toàn cầu **28-29**
 quản lý vận hành **38-39**
 quyền lực quản lý **22-23**
 số lượng nhà quản lý 14
 sự phát triển của quản lý **12-13**
 vai trò của quản lý **14-15**, 17
 quảng cáo **44, 45**, 119, 134
 quy định về bảo vệ dữ liệu chung
 (GDPR) 99
 quyền lực **22-23**, 59
 quyền lực chuyên gia 23
 quyền lực cưỡng bức 22
 quyền lực địa vị 22
 quyền lực giá trị cá nhân 23
 quyền lực thông tin 23
 quyền lực tưởng thưởng 23
 quyền thương lượng 80, 81

R

ra quyết định **100-101**, 133
 bảy bước thiết yếu để ra quyết
 định 101
 cấu trúc tổ chức và 54
 cuộc họp hiệu quả 178
 lập sơ đồ quyết định 100-101
 quản lý rủi ro **32-33**
 quản lý tài chính 36
 ra quyết định nhanh 100
 Rainforest Alliance 87
 Rajeev Syal 53
 Ralph Kilmann **190-191**
 Ray Birdwhistell 172
 Renée Mauborgne 13, 80
 Ricardo Semler 54
 Richard Branson 206
 Richard Felder 208, 209
 Richard Raye 204
 Robert Kaplan 122
 Robert Waterman **96-97**
 Robin Dunbar 201
 Roger Schwarz 115
 Roland Bloesch 99
 Rolls-Royce 65
 Royal Dutch Shell 75
 Rudyard Kipling 109
 rủi ro: xác định 91, 184
 đánh giá rủi ro 32, 33, 138
 học từ việc chấp nhận 207
 quản lý rủi ro **32-33**, 36, 138

S

sản phẩm, sản phẩm hữu hình, vô hình
 64, 65, 120
 cây sản phẩm 65
 công nghệ đột phá và **76-77**
 phát triển sản phẩm 68
 sản xuất hàng loạt 12, 25
 sản xuất "tức thời" 121
 sản xuất tinh gọn 13, 25, **120-121**
 sáng kiến 27, 138
 sắp xếp thứ tự ưu tiên 106, **194-195**,
 215
 sáu cấp độ phân cách 200-201
 scalar chain (chuỗi vô hướng) 27
 sinh lý học con người 138

Six Thinking Hats® 113
 sơ đồ mạng nhện 156
 sơ đồ quy trình 116
 Søren Christensen 100
 Stanley Milgram 201
 Stephen Covey 1, 198, **214-215**
 Steve Jobs 112, 113, 180, 181
 sự chú ý, tập trung **56-57**, 68
 sự đa dạng **136-137**, 156
 sự nghiệp, phát triển và xây dựng sự
 nghiệp 144, 145, 160, 199, 206
 lập kế hoạch và quản lý **198-199**
 sự tích cực, nuôi dưỡng sự tích cực 186
 sự tuân thủ của cá nhân 27
 sức khỏe tinh thần 138, **202-203**,
204-205
 sức mạnh tổng hợp, tạo sức mạnh
 tổng hợp 186
 Sutton Trust 131

T

tác động cá nhân **196-197**
 tài chính 32, 54
 áp lực tài chính 205
 cấp vốn cho dự án kinh doanh
 mới **36-37**
 đề án tài chính 90, 91
 triển vọng tài chính 123
 ưu đãi về tài chính 140, 141
 tài sản 36, 119
 tái tổ chức 89, 96
 tam giác sắt 48
 tăng cường sự trung thành 86
 tầm nhìn 187
 đặt ra tầm nhìn rõ ràng 19
 lồng ghép tầm nhìn 95
 sự hấp dẫn của tầm nhìn 199
 tư duy chiến lược và tầm nhìn
 72-73
 tuyên bố tầm nhìn **56-57**, 123
 tập trung vào những điểm hạn chế
 88-89
 Terri Linman 165
 thành tích 145, 162
 thay đổi: mô hình 7-S 13, 96
 cấu trúc tổ chức và thay đổi 54
 đường cong thay đổi **92-93**

Chỉ mục

hiểu sự thay đổi 92-93
 lập kế hoạch thay đổi 96
 mô hình thay đổi **94-95**
 quản lý thay đổi 46, 103, 182
 thẻ điểm cân bằng (BSC) **122-123**
 thể lưỡng nan của người tù **70-71**
 thị phi nơi công sở 151
 thị trường: thị trường phát triển 64
 lực lượng thị trường **80-81**
 tìm kiếm các thị trường mới 13
 xác định thị trường 68
 thị trường tự do 67
 thỏa hiệp 191
 thời gian: thái độ với thời gian 29
 múi giờ 29
 quản lý **194-195**
 thời gian thư giãn 203, 205
 thời hạn 61, 205
 thói quen, áp dụng thói quen mới **214-215**
 Thomas Holmes 204
 thông điệp: thông điệp cốt lõi 181
 gửi thông điệp phù hợp 182
 tin nhắn 173
 thông lệ hoạt động 58, 79
 thông lượng 88, 89
 thống nhất đường lối 26
 thư điện tử 18, 99, 173, 176
 thù lao 27
 thu nhập ròng 36, 37
 thực hiện cấp tốc 106
 thuế 29, 37
 thưởng 140, 141, 144
 thương mại điện tử 43, 44
 thuyết phục và tầm ảnh hưởng 44, **186-187**
 thuyết trình 177, **180-181**
 thuyết X/Y của McGregor 13, 143
 tiếp cận khách hàng mục tiêu 44
 tiêu chuẩn: đạo đức 87
 đặt ra các tiêu chuẩn **84-85**
 quản lý chất lượng và **40-41**
 tiêu chuẩn quy định 29
 tiêu chuẩn về bình đẳng cơ hội 136
 tinh thần, tinh thần đoàn kết 27, 58, 143, 144, 146

tính cách: tính cách theo phân định của Belbin 128-129
 kiểm tra xác định tính cách **130-131**, 135
 kiểu tính cách **130-31**
 tính cách và học tập **208-209**
 tổ chức ảo 54, 55
 tổ chức phi lợi nhuận **52-53**
 tổ chức từ thiện 52, 68
 tổ chức: tổ chức và sự thay đổi **92-93**, **94-95**
 học tập **78-79**
 phát triển cấu trúc **54-55**
 phong cách tổ chức **52-53**
 tối ưu hóa công cụ tìm kiếm 69
 Tom Peters **96-97**
 tồn kho 88, 121
 Tony Alessandra 64
 Tony Robbins 101
 Toyota **120-121**
 trách nhiệm 24, 26, **86-87**, 145, 212, 213
 trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) 87, 183
 trao quyền **14-15**, 20, 147, **151-154**
 trí tuệ nhân tạo (AI) 38, 42, 43, 44
 trí tuệ xúc cảm (EQ) 197
 trở ngại, vượt trở ngại 61
 trọng tài 108, 153
 Trung tâm Lãnh đạo Sáng tạo 174
 truyền thông doanh nghiệp **182-183**
 truyền thông trong khủng hoảng **184-185**
 truyền thông xã hội 44, 45, 183, 184, 202
 công nghệ số và 46
 kênh toàn cầu 47
 mạng lưới mối quan hệ 200
 tự điều chỉnh 197
 tự động hóa 38, 42
 tư duy chiến lược **72-73**
 chiến lược, chiến thuật 72
 Công cụ PESTLE 73
 tư duy phản biện 133
 tư duy thiết kế **112-113**
 tự mãn 210, 211

tự nhận thức **196-197**
 tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn **56-57**, 123
 tuyển dụng 25, 100-101, 196
 kiểm tra năng lực **132-133**
 tìm kiếm và lựa chọn nhân tài **134-135**, 136
 Twitter 47
 tỷ giá hối đoái 28, 72
 tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) 91
 Tzu Sun 73

U

Uber Technologies, Inc. **57**, 161
 ủng hộ: xây dựng sự ủng hộ **56-57**, 205
 phong cách quản lý hỗ trợ 20, 21
 USP (lợi điểm bán hàng độc nhất) 69

V

văn hóa 28
 báo cáo về rủi ro 33
 sự nhạy cảm văn hóa 29, 165, 173
 văn hóa học tập 78
 văn hóa làm việc 24/7 14, 202
 văn hóa quản lý 23
 văn hóa tổ chức 59
 xây dựng văn hóa nơi làm việc **58-59**, 213
 VanDyck Silveira 207
 vẽ ngoài 172, 196
 VF Ridgway 124
 Vilfredo Pareto 194

W

W. Chan Kim 13, 80
 W. Edwards Deming 117
 Walter Barbe 208, 209
 webcast/webinar 176
 WeChat 47
 WhatsApp 47
 William James 204

**XYZ**

xác định nguyên nhân của vấn đề
110-111, 215

giải quyết bế tắc **114-115**

giải quyết vấn đề 61, **108-109**,
133, 179

xây dựng lòng tự trọng 143

xây dựng thương hiệu 45, 56, 69

xu hướng, xu hướng xã hội 44, 45,
66

xung đột 152-53, **190-191**, 201, 205

xử lý thất bại 199

ý nghĩa của cử chỉ 172

ý tưởng, động não 27, **156-157**, 179

yếu tố địa chính trị 31

YouTube 47, 177

Zappos 141

ZOPA (Vùng có thể thỏa thuận) 189

Lời cảm ơn

Dorling Kindersley muốn gửi lời cảm ơn tới Matthew Williams vì những đóng góp bổ sung cho cuốn sách; cảm ơn Alethea Doran và Jemima Dunne vì đã hiệu đính cuốn sách; cảm ơn Janashree Singha, Steve Stetford và Debra Wolter vì đã đọc rà soát; và cảm ơn Vanessa Bird vì đã thực hiện phần chỉ mục.

Ghi nhận

Trang 30-31 Quản lý CNTT ‘Chúng ta tạo ra bao nhiêu dữ liệu mỗi ngày?’ Marr. B., Forbes, 2018; **trang 100 Mô hình hệ quả** *The Decison Book*, Krogus & Tschäppeler, 2008 (b). **Trang 122-123, Mô hình MBO** Thực hành quản lý Drucker, P., 1954; **Thuyết BSC** “Thẻ điểm cân bằng”, Kaplan and Norton, 1992. **Trang 146 Mô hình FSNP** “Trình tự phát triển ở các nhóm nhỏ”, Bruce Tuckman, *Psychological Bulletin*, 1965. **Trang 196 Cửa sổ Johari** *The Johari Window*, Luft và Ingram, 1995. **Trang 208-209 Mô hình VAK** *Dạy học thông qua các điểm mạnh của phương thức: thực hành khái niệm*, Walter, B., 1979; **mô hình Felder-Silverman** *Phong cách giảng dạy và học tập trong đào tạo kỹ thuật*, Felder và Silverman, 1988; **Mô hình Dunn and Dunn** *Dạy học sinh thông qua phong cách học của mỗi cá nhân*, Dunn, R. và Dunn K., 1978; học tập **Bốn-giai đoạn** *Học qua trải nghiệm: Trải nghiệm là nguồn của việc học tập và phát triển*, Kolb, D.A., 1984. **Trang 210-211 Đồ thị điểm uốn chiến lược** *Chỉ những người hoang tưởng sống sót*, Grove, A., 1996

