



Shane Green

Mai Lan dịch

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

TRONG THỜI ĐẠI CÔNG NGHỆ SỐ

Ổn định nhân sự và thu hút nhân tài

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Nâng tầm hiệu suất công việc

Cải thiện dịch vụ khách hàng

Phát triển sự nghiệp





Mục lục

1. [Lời khen dành cho cuốn sách](#)
2. [Giới thiệu](#)
3. [1. Văn hóa](#)
4. [2. Giá trị](#)
5. [3. Sự chọn lọc](#)
6. [4. Định hướng và thử việc](#)
7. [5. Quản lý hiệu suất](#)
8. [6. Tập huấn](#)
9. [7. Chiến lược, thành công và kế hoạch](#)
10. [8. Sự công nhận](#)
11. [9. Những quyết định và cuộc đối thoại khó khăn](#)
12. [10. Phát triển sự nghiệp](#)
13. [11. Sự giao tiếp](#)
14. [12. Sản phẩm, địa điểm, quy trình và đãi ngộ](#)
15. [13. Sự lãnh đạo](#)
16. [Lời kết. Thay đổi - Không còn là việc của riêng AI](#)
17. [Lời cảm ơn](#)

Lời khen dành cho cuốn sách

"T

hầu hiểu văn hóa và giải phóng sức mạnh của nó chính là bài học mà Shane Green gửi gắm trong cuốn sách *Văn hóa doanh nghiệp trong thời đại công nghệ số* tuyệt vời này. Không chỉ dễ ứng dụng, cuốn sách còn là tác phẩm rất hay nữa."

— **John Baldoni**, nhà giáo dục được chứng nhận quốc tế, chuyên viên huấn luyện và tác giả của nhiều cuốn sách về đề tài lãnh đạo, bao gồm *MOXIE: The Secret to Bold and Gusty Leadership*

"Shane Green thấu hiểu sâu sắc cách nâng nhân viên và văn hóa doanh nghiệp lên một tầm cao mới. *Văn hóa doanh nghiệp trong thời đại công nghệ số* sẽ giúp những người lãnh đạo định vị sự phức tạp của hiệu quả công việc, mức độ gắn bó và thương hiệu với một khung tiêu chuẩn dựa trên nhiều giá trị."

— **Linda Fisher Thornton**, CEO của doanh nghiệp Leading in Context và tác giả của cuốn sách *7 Lenses: Learning the Principles and Practices of Ethical Leadership*

"Giải quyết một chủ đề thế này là rất thách thức. Tuy nhiên, tác giả đã cung cấp nhiều ý tưởng tươi mới đối với các khái niệm mà chúng ta đã từng đối mặt ở nơi làm việc. Ông cũng khuyến khích các độc giả áp dụng phương pháp của mình nhằm cải thiện sự gắn bó và ổn định nhân sự, cũng như mở rộng sự phát triển quan hệ khách hàng đặc biệt."

— **Ed Wallace**, tác giả cuốn sách bán chạy *The Relationship Engine*

"Văn hóa luôn áp đảo chiến lược, chính vì thế văn hóa rất quan trọng. Và văn hóa là gì nếu không phải là tập hợp của những thói quen? Cuốn sách này đã phác họa trải nghiệm khó mà tìm được để

mang đến những giải pháp chính xác, thông minh và tinh tế, giúp tổ chức của bạn trở nên tốt hơn và thúc đẩy làm việc hiệu quả hơn.”

— **Michael Bungay Stainer**, tác giả của cuốn sách bán chạy nhất được *Wall Street Journal* bình chọn - *The Coaching Habit*

“Cuốn sách *Văn hóa doanh nghiệp trong thời đại công nghệ số* của Shane Green đã nêu bật yếu tố cốt lõi của bất cứ tổ chức nào: đó chính là văn hóa. Trong một nền kinh tế toàn cầu với nhiều yếu tố bất biến gây ảnh hưởng đến thành công và tiềm năng của các doanh nghiệp, tác giả đã cung cấp sự hiểu biết và phương hướng đến những người có ảnh hưởng quan trọng với văn hóa doanh nghiệp – đội ngũ nhân viên. Không một tổ chức nào, dù là doanh nghiệp khởi nghiệp mới nổi hay là doanh nghiệp lớn thành công có thể bỏ đi những giá trị trong cuốn sách này.”

— **Anthony Melchiorri**, chủ tịch của Argeo Hospitality và điều hành sản xuất chương trình *Hotel's Impossible* và *Five Star Secrets* trên kênh Travel Channel

“*Văn hóa doanh nghiệp trong thời đại công nghệ số* là cái nhìn mới mẻ với thể hệ nhân sự tiếp theo và cách sử dụng tầm nhìn của Shane để đạt được trải nghiệm công việc hoàn toàn mới, đồng thời thay đổi lực lượng lao động gắn bó và nhanh nhẹn hơn cho doanh nghiệp của bạn.”

— **Anne Fulton**, sáng lập của Fuel50 và tác giả cuốn *The Career Engagement Game*

“Shane đặt ra nguyên tắc quan trọng nhất của thành công doanh nghiệp - nhân viên gắn bó đồng nghĩa với khách hàng gắn bó. Cuốn sách này rất cần thiết trong việc nhắc nhở người lãnh đạo về yêu cầu này, bất chấp bằng chứng cho thấy sự gắn bó của nhân viên sẽ đem đến không chỉ dịch vụ khách hàng tuyệt vời mà còn mang lại thành công lớn hơn, rất ít doanh nghiệp đang hiện thực hóa nó mỗi ngày. Shane cũng trình bày vài nguyên tắc và hành động đơn giản mà bất cứ lãnh đạo hay tổ chức nào cũng có thể thu lợi, chứ không chỉ những doanh nghiệp bán lẻ hay các doanh nghiệp dịch vụ.

Những nguyên tắc trong cuốn sách có thể áp dụng vào bất cứ tổ chức nào, trong bất cứ lĩnh vực nào và hoạt động ở bất cứ đâu. Tạo nên sự gắn bó qua phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng phải là mục tiêu hàng đầu cho những lãnh đạo thành công ở thế kỷ 21.”

— **Chris Roebuck**, giáo sư và tác giả cuốn *Lead to Succeed*

“Shane cung cấp bằng chứng cho những gì tôi nói suốt nhiều năm qua: ‘Nếu bạn có văn hóa đúng đắn, mọi thứ trong doanh nghiệp sẽ trở nên dễ dàng hơn.’ Thậm chí, anh còn đưa ra cho chúng ta những hành động cụ thể cùng với các phương pháp hiệu quả, độc đáo để áp dụng. Hãy đọc Văn hóa doanh nghiệp trong thời đại công nghệ số để tăng lợi nhuận và doanh số bán hàng.”

— **Jack Daly**, tác giả cuốn sách bán chạy trên Amazon - *The Sales Playbook*

“*Văn hóa doanh nghiệp*, là yếu tố khác biệt và bền vững nhất mà bạn có thể xây dựng, dù là cho một doanh nghiệp khởi nghiệp hay Fortune 500. Nó sẽ định nghĩa tiềm năng cách tân, trưởng thành, hoàn thiện và thành công của bạn. Shane cũng đề nghị các lãnh đạo doanh nghiệp thiết kế một lộ trình rõ ràng và minh bạch để mang lại trải nghiệm cho nhân viên có tính giáo dục, giúp kết nối mọi người đồng thời nỗ lực cung cấp dịch vụ chất lượng. Đây là một cuốn sách rất quan trọng, cần phải đọc.”

— **John Gengarella**, CEO của Netpulse

“Shane Green luôn là nguồn tin cậy trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp thành công cụ chiến lược để thành công. Với *Văn hóa doanh nghiệp trong thời đại công nghệ số*, anh đã chia sẻ những bí quyết của mình. Một cuốn sách phải đọc cho những ai đang xây dựng doanh nghiệp riêng hoặc đang điều hành doanh nghiệp.”

— **Rehan Choudrey**, sáng lập và CEO của A Beautiful Perspective.

Giới thiệu

Hành trình từ trải nghiệm khách hàng tới trải nghiệm nhân viên

*Có điểm kết thúc cho chuyến hành trình là tốt, nhưng đến cuối cùng, chính cuộc hành trình mới là điều thực sự quan trọng.*¹

— Ursula K. Le Guin, tiểu thuyết gia người Mỹ

Mặc dù tôi vẫn luôn nung nấu ý định về việc viết một cuốn sách, nhưng vào thời điểm vài năm trước, nỗi bận tâm chính của tôi là xây dựng thành công một doanh nghiệp tuyệt hảo để hợp tác và là một nguồn lực tuyệt vời cho các doanh nghiệp dịch vụ, giúp mang đến trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng, giảm biến động nhân sự cũng như tăng năng suất lao động. Tôi cũng muốn chia sẻ những quan niệm của mình và những cách xử lý tốt nhất trong việc cải thiện văn hóa doanh nghiệp cũng như trải nghiệm của nhân viên. Trước khi đi sâu vào vấn đề này, tôi sẽ tóm tắt về hành trình này và tại sao tôi muốn bạn đọc cuốn sách mà bạn đang cầm trên tay.

Kinh nghiệm nghề nghiệp của tôi liên quan nhiều đến ngành khách sạn, nhà hàng như vận hành, quản lý và tư vấn các vấn đề liên quan. Cách tôi vận hành doanh nghiệp của mình chịu ảnh hưởng lớn nhất từ thời gian làm việc tại Công ty Khách sạn Ritz - Carlton . Ngày tôi trở thành quản lý của Ritz - Carlton năm 1996, sếp tôi đã nói rằng ưu tiên hàng đầu của tôi là nhân viên, chứ không phải khách hàng. Đây là bài học khó đối với tôi và phải mất một thời gian tôi mới hiểu được, bởi vì đến thời điểm đó, tôi đã hoàn toàn tập trung vào việc tạo ra trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng. Lúc đó, tôi phải chuyển từ việc đem lại những trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng sang việc đem lại những trải nghiệm tuyệt vời cho nhân viên của tôi.

Biến trải nghiệm nhân viên thành một ưu tiên dường như là một công việc khá dễ dàng, nhưng ban đầu tôi cảm thấy rất khác

thường, và tôi tin nhiều nhà quản lý ngày nay cũng có chung cảm giác đó. Vì rốt cuộc, chẳng phải tất cả chúng ta đều biết rằng “khách hàng là Thượng đế” sao? Tôi muốn bắt đầu bằng cách khẳng định một thực tế với các chủ doanh nghiệp, chuyên viên và quản lý hiện nay rằng, nhân viên mới chính là mối quan tâm và tài sản quý nhất của các bạn. Tôi biết chúng ta được dạy rằng chúng ta đang sống trong nền kinh tế hướng đến trải nghiệm khách hàng nhưng tôi tin chúng ta đã chuyển tiếp vào nền kinh tế trải nghiệm nhân viên. Bạn có đang tiến hành một cuộc chiến nhân sự không? Để tôi cho bạn biết: cuộc chiến đó đã kết thúc và nhân sự đã giành chiến thắng. Nếu bạn không biết cách chăm sóc các nhân viên của mình thì với tư cách những chủ doanh nghiệp, chuyên viên, quản lý, bạn sẽ mất đi những nhân viên giỏi nhất và sẽ thiệt hại rất nhiều tiền.

Bây giờ điều đó không còn mới mẻ nữa. Một vài trong số những tổ chức dịch vụ khách hàng tốt nhất cũng tình cờ là những nơi quan tâm đến đội ngũ của mình nhiều nhất. Cựu CEO của Starbucks, Howard Shultz đã chứng minh điều đó khi phát biểu: “Ưu tiên hàng đầu của chúng tôi là quan tâm đến nhân viên bởi họ là đội ngũ chịu trách nhiệm truyền tải niềm đam mê của chúng tôi đến với khách hàng. Nếu chúng tôi làm tốt điều đó, tức là chúng tôi đã hoàn thành ưu tiên thứ hai, chính là chăm sóc khách hàng”².

Với tôi, nhân viên vui đồng nghĩa với khách hàng hạnh phúc vì khi tôi trải nghiệm dịch vụ khách hàng nghèo nàn và cảm thấy bức tức, thất vọng, hoặc tức giận, chắc chắn tôi sẽ đổ lỗi cho nhân viên phục vụ tôi đầu tiên. Tuy nhiên, tôi cho rằng người đó chỉ là một phần nhỏ trong cả một hệ thống chăm sóc khách hàng tồi tệ. Bởi lẽ, khi thái độ hoặc sự hời hợt của nhân viên làm tôi bức mình, vấn đề chính sẽ nằm ở quản lý và tổ chức đằng sau bởi họ đã chấp nhận và nhiều lần lặp lại cách hành xử lười biếng đó. Tôi cảm thấy nản với người nhân viên đó nhưng lại tức giận với tổ chức và đội ngũ quản lý vì cho phép tình trạng như vậy xảy ra.

Vài năm trước, tôi đã làm một chương trình truyền hình trên kênh Travel Channel tên là Resort Rescue (tạm dịch: Giải cứu nghỉ dưỡng). Điều khó khăn nhất với tôi chính là tương tác với các thành

viên của doanh nghiệp sản xuất. Nguyên nhân là do họ luôn muốn tôi trách móc và nổi giận với tất cả các nhân viên cung cấp dịch vụ khách hàng sơ sài mà tôi đã từng gặp – vì vài show giống như của tôi cũng làm như vậy.

Tuy nhiên, tôi đã phải giải thích rất nhiều lần rằng đó không phải lỗi của họ và từ chối làm việc đó. Chính những người chủ và quản lý mới là kẻ phản diện đích thực trong câu chuyện chăm sóc khách hàng tồi tệ này, do đó, mọi sự tức giận nên nhắm vào họ mới đúng.

Bạn thấy đấy, trải nghiệm của nhân viên và cách quản lý đối xử với họ sẽ tạo ra thái độ và trách nhiệm cho các nỗ lực mà họ tạo nên.

Dịch vụ khách hàng nghèo nàn thường là kết quả của thái độ hời hợt hoặc thiếu nỗ lực của nhân viên, và cũng là hậu quả của trải nghiệm làm việc tệ hại của họ. Suốt nhiều năm khi tôi làm việc và tư vấn cho nhiều tổ chức để cải thiện khả năng chăm sóc khách hàng của họ, lúc nào chúng tôi cũng nói về những yếu tố trải nghiệm nhân viên và việc tại sao nhân viên không thể thấm nhuần kiểu tư duy và thái độ mà khách hàng mong muốn hoặc xứng đáng được nhận. Doanh nghiệp do tôi thành lập, SGEi, đã phát triển từ việc thiết kế và cung cấp khóa huấn luyện kỹ năng chăm sóc khách hàng, phát triển lãnh đạo cho tới việc xây dựng hệ phương pháp luận và cách tư duy đằng sau khái niệm Đột phá văn hóa doanh nghiệp.

Khi tôi xem xét, nghiên cứu và thảo luận về ý nghĩa của việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ nhân viên tại nơi làm việc, tôi dần hiểu ra rằng nếu tôi thực sự muốn tác động tới trải nghiệm và dịch vụ khách hàng, đây sẽ là cách mà tôi thực hiện. Một bài báo viết về vấn đề này từ khá sớm, được đăng vào năm 2005 trên mục Sức khỏe và Dinh dưỡng của tạp chí Time đã khai sáng đầu óc tôi trước khi mọi người thực sự biết về văn hóa làm việc. Bài báo viết:

Những nhà nghiên cứu về tâm lý, kinh tế và hành vi tổ chức đã dần dần khám phá ra rằng trải nghiệm hạnh phúc tại nơi làm việc ở mọi ngành nghề là giống nhau. Những người yêu công việc sẽ cảm thấy được thử thách nhưng vẫn trong tầm kiểm soát, họ cảm thấy được

trọng dụng và yêu quý đồng nghiệp. Họ có thể tìm thấy ý nghĩa trong những việc họ đang làm³.

Để truyền cảm hứng cho dịch vụ tốt hơn, chúng ta cần tập trung vào việc tạo nên đội ngũ nhân sự hạnh phúc và gắn bó. Như Timothy R.Clark, CEO của Leader Factor – tổ chức chuyên tư vấn và tập huấn, từng nói: “Những nhân viên có sự cam kết cao sẽ tạo nên trải nghiệm khách hàng, còn những người không gắn bó sẽ phá hỏng nó.”⁴

Hiện tại, mặc dù tư duy của nhân viên có ảnh hưởng đáng kể trong trải nghiệm khách hàng nhưng nó còn có thể tác động nhiều hơn thế. Tư duy của nhân viên sẽ xác định việc họ dành ra bao nhiêu nỗ lực cho công việc và hiệu suất tổng thể. Sự nỗ lực rất quan trọng bất chấp trong kinh doanh hay công việc, vì vậy tư duy và trải nghiệm của nhân viên sẽ có ảnh hưởng trong tất cả ngành nghề. Suốt nhiều năm, tôi đã thực hiện tập huấn phương pháp luận Đột phá văn hóa doanh nghiệp cho ngành nhà hàng, khách sạn, thể thao giải trí, bán lẻ, sản xuất, công nghệ tự động, bất động sản, hàng không, công nghệ, trên du thuyền và trong khu mua sắm. Chúng tôi đã làm việc với nhiều doanh nghiệp lớn nhỏ, đã thành danh hay mới khởi nghiệp. Bất kể mục tiêu của bạn là gì, nếu bạn muốn nhân viên làm việc tốt hơn thì bạn nên biến phương pháp luận của chúng tôi trở thành ưu tiên hàng đầu. Đương nhiên, đây là vấn đề toàn cầu được rút ra từ thực tế rằng chúng tôi đã làm việc với các doanh nghiệp ở Bắc Mỹ, châu Âu, châu Á, Úc và Anh.

Thêm nữa, cách nhân viên cảm nhận về chuyện đi làm cũng sẽ ảnh hưởng đến khả năng níu giữ họ làm việc cho bạn. Nếu họ không vui, có thể họ sẽ không gắn bó lâu dài, đặc biệt là những nhân viên trẻ có quá nhiều hướng đi trong công việc so với thế hệ đi trước. Điểm mấu chốt ở đây chính là: lý do chính khiến nhiều tổ chức không giữ được nhân tài là bởi họ không hiểu hoặc không tập trung vào cách giúp nhân viên cảm thấy vui vẻ khi đi làm.

Đọc đến đây chắc các bạn sẽ nghĩ: “Nhưng tôi tưởng cuốn sách này bàn về văn hóa doanh nghiệp.” Đúng thế, bởi “văn hóa doanh

nghiệp” được định nghĩa là “tư duy tổng hợp và thái độ của nhân viên về công việc và ông chủ”. Tư duy này thể hiện rõ ràng cách nhân viên làm việc, nói cách khác là hành động và cách họ ứng xử khi tương tác với khách hàng, đồng nghiệp và trong nội bộ doanh nghiệp. Văn hóa cũng là mối quan tâm hàng đầu của các chủ doanh nghiệp, chuyên viên, quản lý ngày nay. Điều này được chỉ ra trong báo cáo Xu hướng về Vốn nhân lực toàn cầu của Deloitte: “Mức độ gắn bó của nhân viên và vấn đề văn hóa cùng bùng nổ một lúc, nổi lên như một thách thức toàn cầu trong nghiên cứu của chúng tôi. Hơn 87% người trả lời tin rằng vấn đề này ‘quan trọng’, 50% trong đó nhấn mạnh rằng vấn đề này ‘rất quan trọng’ – gấp đôi tỉ lệ trong khảo sát năm trước”.⁵ Như vậy, mặc dù đã có rất nhiều cuộc “nói chuyện” về vấn đề này nhưng dựa trên sự thiếu hụt triền miên của các dịch vụ khách hàng cao cấp và tỉ lệ đạt được doanh thu cao là rất thấp, rõ ràng các doanh nghiệp vẫn chưa thực sự hành động để giải quyết vấn đề. Dù thích hay không, văn hóa vẫn phải là ưu tiên hàng đầu cho doanh nghiệp của bạn.

Vì vậy tôi nảy ra ý tưởng Đột phá văn hóa doanh nghiệp – phương pháp luận giúp cải thiện trải nghiệm và tư duy nhân viên khi làm việc. Theo CEO của Campbell Soup, Douglas Conant thì mối quan tâm này rất đơn giản và rõ ràng: “Muốn chiến thắng trên thương trường, bạn phải thắng ở công sở đã.”⁶ Tôi muốn giúp thật nhiều tổ chức chiến thắng ở nơi làm việc và mang đến trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng. Nhiều năm qua tôi đã kết hợp một đội chăm sóc khách hàng tuyệt vời và những chuyên gia nhân sự để thực hiện phương pháp Đột phá văn hóa doanh nghiệp cho các khách hàng của mình.

Khi tôi nói về văn hóa, tôi thường được hỏi: “Bạn có thực sự thay đổi được nó không?” Đáp án của tôi là có, bởi tôi tin bạn có thể thực sự gây ảnh hưởng đến cách nhân viên suy nghĩ và cảm nhận. Tôi hiểu rằng bạn không thể kiểm soát được thái độ của người khác 100% thời gian, nhưng tôi nghĩ bạn có thể gây tác động không nhỏ đến nó. Một trong những trích dẫn yêu thích của tôi về thái độ là của Mục sư Charles Swindro, người gợi ý cuộc sống gồm 10% những việc xảy ra và 90% nằm ở cách người ta phản ứng với chúng.⁷

Tôi tin rằng các doanh nghiệp có đến 90% cơ hội tạo ảnh hưởng tích cực đến cách nhân viên cảm nhận về công việc mặc cho trải nghiệm của họ ra sao. Đây là một ý tưởng quan trọng vì mặc dù chúng ta không thể lúc nào cũng uốn nắn thái độ của nhân viên, nhưng chúng ta có thể tạo ra sự khác biệt hầu hết mọi lúc. Các doanh nghiệp có thể làm nhiều hơn để giúp nhân viên cảm thấy khá hơn, và điều đó đổi lại sẽ đảm bảo dịch vụ khách hàng tốt hơn. Nhưng nhiều doanh nghiệp đã không thể làm được điều đó và tôi cảm thấy cực kỳ thất vọng.

Các doanh nghiệp có thể cải thiện tư duy của nhân viên hoặc thay đổi văn hóa doanh nghiệp nhưng điều đó không phải là một bước đi dễ dàng, ngắn hạn mà là một quãng đường dài. Quá trình tập trung và cải tiến văn hóa không bao giờ dừng lại, bởi vì văn hóa luôn luôn thay đổi. Cải tiến văn hóa là một quá trình chuyển đổi đòi hỏi có một kế hoạch, những nguồn lực phù hợp, tập trung đúng đối tượng và quan trọng nhất là đội ngũ lãnh đạo xuất sắc. Vì vậy, thậm chí khi bạn có văn hóa doanh nghiệp đúng đắn thì bạn vẫn cần đo lường và kiểm tra cảm xúc của nhân viên đều đặn, cũng như mong muốn của họ và những người liên quan đến khách hàng.

Mặc dù Đột phá văn hóa doanh nghiệp là về sự thay đổi nhưng tôi vẫn muốn nói rằng lý do chúng tôi thành công với phương pháp luận của mình là bởi chúng tôi không làm quá lên. Chúng ta đều biết khi bắt đầu nói về sự thay đổi, mọi người sẽ cảm thấy khó chịu, ngại ngùng hoặc thậm chí là phản kháng. Khi bạn công bố quyết định thay đổi, mọi người sẽ thấy sợ, khiến họ không thể cống hiến hoặc hỗ trợ bất kỳ sự chuyển đổi văn hóa tích cực nào. Hãy nhớ rằng, khi bạn tuyên bố đồng ý về sự thay đổi sắp tới, bạn sẽ khiến nhân viên tập hợp thành một đội quân với mục tiêu là phản kháng bất cứ điều gì được gợi ý hay thực hiện, bất chấp kết quả tích cực ra sao. Vì vậy, khi bạn tiếp cận ý tưởng đột phá hoặc chuyển đổi văn hóa của doanh nghiệp mình, đừng phô trương. Hãy thực hiện thay vì nói suông – giống như một hacker âm thầm và lặng lẽ làm việc mà không bị phát hiện bởi người dùng, ít nhất là lúc đầu. Đây là điểm mấu chốt của cách tiếp cận ý tưởng Đột phá văn hóa doanh nghiệp – tinh tế và chính xác, không hề tạo ra âm ỉ hay buồn bã.

Như một cách để minh họa về việc không nên làm khi tiến hành thay đổi, hãy xem một ví dụ về một khách hàng mà tôi từng làm việc cùng. Một lãnh đạo trong doanh nghiệp đã gửi một đoạn video cho toàn thể nhân viên, tuyên bố rằng văn hóa của họ đang đi chệch hướng và đây là thời điểm để thay đổi. Đây thực sự là một ví dụ điển hình của một cách làm sai hoàn toàn khi tiếp cận với thay đổi và cải thiện văn hóa. Chúng tôi thấy một lực lượng nhân viên không những bị “đứng hình” mà còn rất khổ sở bởi ý tưởng thay đổi đó, bởi vì tất cả những gì họ nghe được là văn hóa của họ đang đi chệch hướng và đặc biệt hơn, những người cung cấp dịch vụ như họ đang không đem lại hiệu quả. Thay vì đẩy mạnh một cuộc thay đổi văn hóa lớn và nói với nhân viên rằng văn hóa cũ đã hoàn toàn không phù hợp, chúng ta nên im lặng tập trung vào cơ chế cá nhân (như đã được giải thích trong cuốn sách) để giải thích và điều chỉnh, cho dù cơ chế đó chỉ là một phần của nỗ lực thay đổi lớn hơn. Đơn giản mà nói, nội dung Đột phá văn hóa doanh nghiệp là về tạo ra thay đổi một cách thầm lặng.

Tôi muốn đề cập về sự quan trọng của công nghệ ở phần mở đầu. Công nghệ đang thay đổi – và ngày càng nâng cao tất cả lĩnh vực của cuộc sống, công việc, thậm chí là cả trải nghiệm nhân viên. Công nghệ hiện đại đang thay đổi cách nhân viên làm việc, và một điều quan trọng nữa là phải nhận ra trải nghiệm nhân viên trong tương lai và nhiều cơ chế ảnh hưởng đến tư duy của họ cũng sẽ được quản lý và tổ chức bằng công nghệ. Công nghệ ngày nay phổ biến trong phỏng vấn, làm việc, truyền thông, quản lý hiệu suất, nhận dạng, phát triển sự nghiệp và đào tạo. Vậy mối quan hệ giữa công nghệ và văn hóa là gì? Trong bài viết trên báo Harvard Business Review, Ashley Goldsmith và Leihanne Levensaler đề nghị: “Chúng tôi cho rằng giá trị chính là trái tim của văn hóa, quy trình và cấu trúc tổ chức là não bộ còn công nghệ là hệ thần kinh, giúp đảm bảo trái tim và khối óc làm việc nhịp nhàng.”⁸ Để lặp lại ý kiến này, trong mỗi chương chúng tôi sẽ chỉ ra vài doanh nghiệp công nghệ có thể là đối tác hiệu quả trong việc cải thiện trải nghiệm nhân viên. Chúng tôi gợi ý bạn nên nghiên cứu các giải pháp nhiều hơn vì công nghệ đang dần trở nên phổ biến trong việc thay đổi trải nghiệm nhân viên, dù chúng ta có thích hay không.

Cuối cùng, hãy nói về tiền, nhất là vấn đề bạn trả lương cho nhân viên bao nhiêu. Mặc dù cuốn sách này giải thích những cơ chế quan trọng nhất giúp xác định cách nhân viên cảm nhận về chuyện đi làm nhưng tôi sẽ không dành thời gian trao đổi về lương hoặc tiền công vì hai lí do sau. Đầu tiên, nghiên cứu chỉ ra rằng tiền không phải là động lực mạnh mẽ đối với hiệu suất làm việc và mức độ gắn bó.⁹ Nói chung, một khi những nhu cầu cơ bản được đáp ứng, tiền sẽ không phải là động lực như chúng ta nghĩ. Thứ hai, tôi không tập trung vào lương hay tiền công vì tôi nhận ra nó không dễ thay đổi, đặc biệt là trong doanh nghiệp nhỏ hoặc khi bạn không ở vị trí dễ được tăng lương. Vì vậy, phương pháp luận Đột phá văn hóa doanh nghiệp tập trung vào những yếu tố khác có ảnh hưởng đến văn hóa và tư duy của nhân viên.

Nói về các doanh nghiệp nhỏ, bởi vì tôi đã sở hữu, đào tạo và quản lý vài doanh nghiệp trong nhiều năm, tôi rất hiểu những thách thức, căng thẳng khi làm chủ và điều hành công việc kinh doanh. Chính vì vậy, cuốn sách của tôi phù hợp với cả những doanh nghiệp nhỏ nữa. Những bài học và các phương pháp trong cuốn sách có thể dễ dàng áp dụng cho doanh nghiệp từ nhỏ đến lớn. Thực tế, tôi viết cuốn sách này theo hướng những chủ doanh nghiệp nhỏ bị giới hạn hoặc không có nguồn nhân lực cũng có thể hoặc phải sử dụng những lời khuyên này để cạnh tranh và phát triển.

Tôi viết cuốn sách này để chia sẻ sự hiểu biết, thực tiễn và cảm hứng của tôi về cách bạn có thể sáng tạo, quản lý và đột phá văn hóa của mình – từ đó cải thiện trải nghiệm khách hàng, sự gắn bó của nhân viên và hiệu suất của tổ chức. Bằng cách tác động cả ba yếu tố này, tôi biết rằng sẽ có nhiều lợi ích trực tiếp đối với lợi nhuận và hiệu suất của bất cứ doanh nghiệp nào, đó cũng là lí do tôi tin rằng tập trung vào văn hóa nên là ưu tiên của các doanh nghiệp ngày nay. Xin cảm ơn bạn đã đọc và cảm ơn bạn vì đã muốn tạo ra sự khác biệt trong cách nhân viên cảm nhận về việc đi làm. Đó cũng là mặt tích cực giúp bạn làm việc hạnh phúc hơn!

Ghi chú

1. Ursula K. Le Guin, *The Left Hand of Darkness* (New York, NY: Ace Books, 1987.), trang 183.
2. Howard Schulz, *Pour Your Heart Into It* (New York, NY: Hyperion, 1997), trang 182.
3. Jyoti Thottam, "Work: Thank God It's Monday!" *Time* 165, no. 3 (1/2005). <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1015878,00.html>
4. Timothy R. Clark, "The 5 Ways That Highly Engaged Employees Are Different", *TLNT*, 19/6/2012. <https://www.ereimedia.com/tlnt/the-5-ways-that-highly-engaged-employees-are-different/>
5. *Global Human Capital Trends 2015: Leading in the New World of Work* (New York, NY: Deloitte University Press, 2015). <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/hc-trends-2015.pdf>
6. Jennifer Robinson, "Saving Campbell Soup Company", *Gallup Business Journal*, 11/2/2010. <http://www.gallup.com/businessjournal/125687/saving-campbell-soup-company.aspx>
7. Charles R. Swindoll, "The Value of a Positive Attitude", *Insight for Living Ministries* (11/2015). <https://www.insight.org/resources/dailydevotional/individual/the-value-of-a-positive-attitude>
8. Ashley Goldsmith and Leighanne Levensaler, "Build a Great Company Culture with Help from Technology", *Harvard Business Review* (2/2016). <https://hbr.org/2016/02/build-a-great-company-culture-with-help-from-technology>
9. Tomas Chamorro-Premuzic, "Does Money Really Affect Motivation? A Review of the Research", *Harvard Business Review* (4/2013). <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>

1Văn hóa

Không chỉ đơn thuần là một khái niệm trong ngành nhân sự

Thương hiệu chỉ là một định nghĩa theo sau của văn hóa doanh nghiệp mà thôi.

— Tony Hsieh, CEO của Zappos¹

Mỗi chủ doanh nghiệp, chuyên viên và quản lý đều có trách nhiệm với đội nhóm, phòng ban và văn hóa của mình. Chắc chắn là như vậy! Văn hóa không còn là một ưu tiên hoặc khái niệm trong ngành nhân sự (Human resource - HR) nữa, nó là nền tảng cơ bản của doanh nghiệp.

Văn hóa là tư duy và thái độ tổng hợp của đội ngũ nhân viên. Tư duy mà nhân viên mang đến cho công việc hằng ngày sẽ xác định cách họ chăm sóc khách hàng, bao nhiêu nỗ lực dành cho công việc và liệu họ có muốn ở lại với bạn lâu hay không. Tác động của văn hóa tiêu cực trong tổ chức là vô cùng lớn. Tương tác nghèo nàn với khách hàng, tốc độ thay người nhanh, chi phí cho nhân lực – phụ thuộc vào quy mô của tổ chức – sẽ là hàng nghìn, hàng triệu, thậm chí là hàng tỷ đô la. Nghiên cứu từ rất nhiều ngành công nghiệp đã chỉ rõ: khi nhân viên gắn bó, doanh nghiệp sẽ làm việc năng suất và thu về lợi nhuận tốt hơn, dẫn đến sự gia tăng của lợi nhuận cổ đông. Văn hóa là yếu tố quan trọng nhất trong doanh nghiệp ngày nay.

Khi nói về văn hóa, câu hỏi đặt ra không phải là: “Doanh nghiệp bạn có văn hóa không?” bởi vì rõ ràng doanh nghiệp của bạn có, doanh nghiệp nào cũng có. Câu hỏi thực sự là: “Doanh nghiệp bạn có loại văn hóa nào, và nó có đáp ứng mong muốn của chủ doanh nghiệp, khách hàng và nhân viên không?” Câu hỏi này thực sự là hồng tâm mà mọi quản lý phải cân nhắc: Văn hóa của của bạn có khiến doanh nghiệp tốt hơn không, có mang đến hiệu suất làm việc nhóm hay cá

nhân như mong muốn không, khách hàng trở nên thân thiết không và có níu chân những người giỏi nhất ở lại không? Nếu không, hãy nhớ rằng có những điều bạn có thể làm để thay đổi văn hóa doanh nghiệp, biến nó thành nơi bạn và nhân viên muốn gắn bó.

Nhiều chủ doanh nghiệp, người điều hành và quản lý tập trung năng lượng và sự đầu tư vào doanh nghiệp, chiến lược tài chính, vận hành, marketing, nhưng thực tế cho thấy chiến lược văn hóa sẽ có ảnh hưởng lớn hơn bất cứ yếu tố nào. Câu nói của Peter Drucker: “Văn hóa hoàn toàn đánh bại chiến lược”² có lẽ thích hợp với doanh nghiệp ngày nay hơn bao giờ hết. Nhân viên là những người định nghĩa doanh nghiệp của bạn, cũng như chính là giá trị và danh tiếng của nó, vì vậy, khả năng thu hút, níu giữ tối đa nhân viên là rất cấp thiết với doanh nghiệp.

Văn hóa như là một vấn đề về kinh doanh, và tất cả chủ doanh nghiệp, điều hành và quản lý đều phải tham gia (cùng với phòng nhân sự nếu doanh nghiệp bạn có phòng ban này) để xây dựng văn hóa phù hợp cho doanh nghiệp. Theo Jay Haines, người sáng lập Grace Blue, một doanh nghiệp tìm kiếm điều hành toàn cầu: “Văn hóa là bộ phận quan trọng nhất đối với bất cứ giám đốc điều hành nào trong thời buổi này”.³ Hiện tại, vấn đề tôi thấy ở nhiều tổ chức là văn hóa chỉ là trách nhiệm của bộ phận nhân sự. Dù nói chuyện với ông chủ, điều hành và quản lý, khi tôi hỏi ai là người chịu trách nhiệm về văn hóa doanh nghiệp, câu trả lời hầu như là “bộ phận nhân sự”. Đó là vấn đề đầu tiên của tôi khi làm việc với rất nhiều tổ chức và người điều hành chúng – họ để nhiệm vụ và trách nhiệm đối với thái độ nhân viên cho một người hoặc một nhóm, nhưng thực tế, đó là trách nhiệm của tất cả mọi người. Là một chuyên gia nhân sự, Michelle Crosby mới đây đã phát biểu trong chương trình podcast *Culture Hacker* (Đột phá văn hóa doanh nghiệp) của chúng tôi như sau: “Người lãnh đạo phải sở hữu văn hóa doanh nghiệp ở từng mức độ. Nhân sự cũng phải đóng vai trò như người khởi xướng quy trình này, chứ không phải chủ sở hữu nó.”⁴ Vì vậy, khi bạn đóng vai trò như người khởi xướng, những người khác cũng phải nhận trách nhiệm sáng tạo, hỗ trợ và truyền đi trải nghiệm nhân

viên để thấm nhuần tư duy tích cực, sự hài lòng khi phục vụ người khác và khao khát biến mọi thứ thành hiện thực.

Bây giờ, nếu bạn là quản lý nhân sự hoặc là một quản lý coi văn hóa là ưu tiên thì bạn có thể gật đầu đồng ý, nhưng tôi cá là bạn cũng nghĩ về những chủ doanh nghiệp, điều hành, quản lý xung quanh mình cần phải được thuyết phục. Vì vậy, hãy cân nhắc một cách chi tiết ba lĩnh vực mà tôi nghĩ văn hóa là yếu tố tác động mạnh mẽ nhất đến lợi nhuận và hiệu suất doanh nghiệp của bạn: trải nghiệm khách hàng, nỗ lực nhân viên dành cho công việc và khả năng níu giữ những nhân viên tài năng nhất của bạn.

Văn hóa xác định trải nghiệm khách hàng như thế nào

Như đã nói trong phần mở đầu, tôi viết cuốn sách này do thiếu hụt dịch vụ và sự quan tâm tới khách hàng của nhiều tổ chức ngày nay. Rõ ràng, tôi muốn nhấn mạnh điều này. Tất nhiên, tôi đã ngồi với những quản lý, họ nói thẳng với tôi là họ không phải doanh nghiệp làm dịch vụ, nên họ không thể áp dụng những quy tắc này được. Câu hỏi của tôi rất đơn giản: “Anh có khách hàng không?” Đương nhiên câu trả lời của họ là có. Tôi tiếp tục nói rằng trong thế giới ngày nay, dù doanh nghiệp bán sản phẩm gì hay ở bất kỳ ngành nghề nào thì khách hàng vẫn mong muốn có trải nghiệm tốt, thậm chí chỉ là sự cảm kích từ phía doanh nghiệp khi làm ăn với họ. Thêm nữa, khi nói đến khách hàng, bạn phải hiểu tổ chức có khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài. Mặc dù, vài nhân viên sẽ không làm việc với khách hàng bên ngoài thì họ vẫn làm việc trực tiếp hoặc gián tiếp với các nhân viên khác hoặc khách hàng nội bộ. Vì vậy, khi nói về việc truyền đi trải nghiệm hoặc dịch vụ khách hàng tuyệt vời, chúng tôi muốn lưu ý đến cách nhân viên làm việc với nhau để giới thiệu sản phẩm và dịch vụ của tổ chức.

Chúng tôi hiểu rằng thái độ là vô cùng quan trọng trong tương tác với khách hàng, cả đối nội lẫn đối ngoại. Có một câu châm ngôn trong ngành nhà hàng – khách sạn như sau: “Những người có thái độ tốt bao giờ cũng cung cấp dịch vụ tuyệt vời. Còn những ai thái độ hời hợt thì chỉ mang đến dịch vụ tệ hại.”⁵ Sự thật này quan trọng với

mọi ngành công nghiệp bởi nó nhắc nhở chúng ta rằng tư duy và thái độ của nhân viên có lẽ là yếu tố quan trọng nhất giúp khách hàng hài lòng và góp phần làm doanh nghiệp thành công. Cách suy nghĩ này không hề mới. Nó được ghi chép và diễn giải trong một bài báo của Harvard Business Review vào năm 1998 với tựa đề “The Employee- Customer-Profit Chain at Sears” (tạm dịch: Định nghĩa chuỗi Nhân viên – Khách hàng – Lợi nhuận tại Sears). Trong bài viết, tác giả cho rằng thái độ của nhân viên sẽ dẫn đến trải nghiệm khách hàng tốt hơn, từ đó, mang lại nhiều lợi nhuận hơn⁶.

Vì vậy, thái độ hoặc cách nhân viên cảm nhận về công việc sẽ định nghĩa dịch vụ và trải nghiệm mà khách hàng nhận được. Mỗi chủ doanh nghiệp và quản lý cần phải quan tâm tới tư duy nhân viên vì nó sẽ xác định cách họ đối xử với khách hàng và cách bạn đối xử với khách hàng sẽ là những gì họ nói, chia sẻ với gia đình, bạn bè, người quen của họ cả ngoài đời hay qua mạng. Đặc biệt, những gì được chia sẻ trên Internet đang định nghĩa danh tiếng và thương hiệu của bạn hiệu quả hơn bất cứ hình thức quảng cáo, chiến lược marketing nào ngày nay. CEO của Mercedes-Benz, Steve Cannon từng nói đó là cách tốt nhất: “Trải nghiệm khách hàng là hình thức marketing mới.”⁷ Cảm nhận của nhân viên sẽ xác định trải nghiệm khách hàng và gián tiếp cho thấy cách bạn đối xử với nhân viên của mình. Như Michelle Crosby nói trong chương trình podcast: “Trải nghiệm khách hàng là sự phản ánh những gì đang diễn ra bên trong doanh nghiệp, dù tổ chức đó có ý định hoặc muốn phản ánh hay không. Bạn gieo gì thì sẽ gặt quả nấy.”⁸ Những gì diễn ra bên trong mỗi tổ chức chính là vài dạng của trải nghiệm nhân viên. Trải nghiệm đó sẽ chứng minh cách nhân viên cảm nhận về việc đi làm, cũng như xác định cách khách hàng cảm nhận sau mỗi lần tương tác.

Mỗi tương tác với khách hàng đều làm tăng sự trung thành hoặc số tiền khách hàng dành cho doanh nghiệp. Lowe’s Home Improvement cung cấp những tư liệu thuyết phục liên quan đến ảnh hưởng của thời gian nhân viên gắn bó, sự thỏa mãn khách hàng và doanh số. Bằng cách định lượng mối quan hệ giữa thời gian gắn bó của nhân viên và doanh số (bắt đầu từ năm 2007), Lowe’s đã tìm ra

điểm khác biệt đáng kể giữa những cửa hàng có nhân viên gắn bó lâu nhất và ngắn nhất là hơn 1 triệu đô la doanh số mỗi năm.⁹

Chúng tôi đã làm việc với ngành công nghiệp tự động nhiều năm, và những lần hợp tác với các đại lý nhỏ, các doanh nghiệp tạm thời thường được điều hành bởi một gia đình hoặc các trung tâm con của tập đoàn lớn đã củng cố niềm tin của chúng tôi rằng tập trung vào trải nghiệm nhân viên sẽ dẫn đến trải nghiệm khách hàng, lợi nhuận tốt hơn nhờ thị phần tăng lên. Điều thú vị nhất về các đại lý bán xe ô tô chính là phần lớn doanh thu của họ đến từ sửa chữa một phương tiện chứ không phải từ việc bán nó. Thế nhưng, hầu hết các khách hàng cảm thấy quá trình mang ô tô đi chăm sóc thực sự là một việc nhọc công. Khi các đại lý ô tô nhấn mạnh dịch vụ khách hàng trong quá trình lên kế hoạch, vận chuyển xe, nhận xe và theo sát, họ đã làm khách hàng hài lòng và không chỉ xây dựng được sự trung thành thông qua doanh số lặp lại mà còn là danh tiếng thông qua truyền miệng về dịch vụ của mình trong cộng đồng và thành phố nơi họ ở. Những điểm nhấn này đều bị ảnh hưởng bởi tương tác với khách hàng cũng như thái độ của nhân viên. Tư duy nhân viên chắc chắn sẽ tác động đến sự trung thành của khách hàng và tình trạng tài chính trong doanh nghiệp của bạn.

Câu trích dẫn của CEO Zappos, Tony Hsieh ở đầu chương là một câu nói hay nên nhớ. Nội dung cơ bản của câu nói đó là thương hiệu của bạn là sự phản ánh văn hóa doanh nghiệp, chứ không phải ngược lại như nhiều doanh nhân trên thế giới vẫn thường nghĩ. Câu nói đó làm nổi bật tầm quan trọng của văn hóa khi nó tác động tới thương hiệu, đồng thời củng cố lý do văn hóa trở thành lĩnh vực quan trọng nhất mà các chủ doanh nghiệp, chuyên viên, quản lý cần phải tập trung để nâng cao dịch vụ và trải nghiệm khách hàng ngày nay.

Văn hóa xác định trải nghiệm nhân viên như thế nào

Dịch vụ khách hàng tuyệt vời đòi hỏi rất nhiều nỗ lực, và nỗ lực là kết quả của nguồn năng lượng mà một người dồn vào công việc. Nhưng ta tập trung vào văn hóa, không phải chỉ vì muốn dịch vụ tốt

hơn mà còn để áp dụng vào tất cả các nhiệm vụ, vị trí, và công việc. Bạn phải đầu tư vào văn hóa để đảm bảo rằng nhân viên dưới quyền có hiệu suất công việc tốt nhất.

Sự khác biệt lớn nhất giữa trung bình, tốt và xuất sắc chính là thái độ và tư duy của con người. Thái độ ảnh hưởng đến mức năng lượng, khả năng nhận thức, và cách mọi người cảm nhận. Mặc dù bạn không thể chắc chắn hoặc mong đợi rằng tất cả nhân viên lúc nào cũng tích cực và hạnh phúc, nhưng bạn cũng muốn đảm bảo rằng mình không phải nguyên nhân gây ra căng thẳng hay tâm lý tiêu cực, đối với nhiều trường hợp, trải nghiệm làm việc tại doanh nghiệp sẽ hỗ trợ tâm trạng tích cực. Một nghiên cứu của các nhà kinh tế thuộc Đại học Warwick (Anh) đã chỉ ra rằng hạnh phúc giúp tăng thêm 12% năng suất làm việc, trong khi đó, những người kém vui vẻ sẽ có năng suất kém hơn 10%. Các nhà khoa học suy ra rằng: “Niềm hạnh phúc của con người có ảnh hưởng lớn và tích cực đối với năng suất làm việc. Những cảm xúc tích cực sẽ tiếp thêm năng lượng cho con người.”¹⁰

Tác động của tư duy tích cực không thể bị hạ thấp trong môi trường làm việc. Nhà tâm lý học thể thao nổi tiếng Jim Taylor từng nói:

Cảm xúc tiêu cực có thể làm tổn thương tinh thần bạn. Cảm xúc sẽ nói với bạn rằng, trong thâm tâm, bạn không tự tin vào khả năng làm việc và đạt được những mục tiêu cạnh tranh của mình. Sự tự tin trong bạn sẽ giảm đi và bạn sẽ luẩn quẩn trong những suy nghĩ, cảm xúc tiêu cực. Thêm nữa, vì cảm xúc tiêu cực rất mạnh mẽ, bạn sẽ khó tập trung vào những gì giúp bạn làm việc tốt; chúng sẽ kéo sự chú ý của bạn tới những yếu tố tiêu cực trong công việc. Cuối cùng, cảm xúc tiêu cực có thể gây hại tới động lực làm việc vì bạn không cảm thấy ổn và công việc khiến bạn không còn vui vẻ nữa.¹¹

Trong những công việc như thể thao, bạn không thể đánh giá thấp ảnh hưởng của thái độ tiêu cực đến hiệu suất làm việc.

Một ngành nghề phụ thuộc vào và yêu cầu nỗ lực không ngừng nghỉ của nhân viên là dịch vụ trên du thuyền, nơi mà người lao động làm

việc liên tục không có ngày nghỉ, phụ thuộc vào độ dài của con tàu. Trong thời gian áp dụng văn hóa mới trong một doanh nghiệp du thuyền tới châu Âu, đội ngũ điều hành đã tập trung đầu tư vào trải nghiệm nhân viên và nhận thấy sự cải thiện rõ rệt trong hiệu suất làm việc trong mọi dịch vụ trên tàu. Khi nó ảnh hưởng đến nỗ lực nhân viên mỗi ngày, cách họ cảm nhận về công việc và người thuê họ có ý nghĩa rất quan trọng.

Văn hóa xác định sự gắn bó của nhân viên như thế nào

Thái độ của một người đối với công việc cũng rất quan trọng trong việc xác định họ có thích ở lại với bạn hay không. Vì công ăn việc làm đầy đủ trong nhiều ngành công nghiệp đang dần trở thành sự thật nên đơn giản là nhân viên có nhiều lựa chọn hơn. Điều khiến tình trạng hiện tại của chúng ta thú vị chính là hiện nay lực lượng lao động thế hệ Thiên niên kỷ (những người sinh từ năm 1980 đến đầu những năm 2000) đang là nhóm lao động lớn chiếm đa số. Thế hệ này và những người sau họ ngày càng thích nghi với chuyện nhảy việc để tăng tiềm năng thu nhập và tìm kiếm ý nghĩa trong công việc. Đây là vấn đề rất cấp thiết; thành viên của những thế hệ lao động sau sẽ tiếp tục bỏ những công việc mà ông chủ và doanh nghiệp không làm họ cảm thấy có giá trị, mang lại mục đích hoặc giúp họ phát triển.

Nói cách khác, họ rời bỏ doanh nghiệp không đem lại cho họ một trải nghiệm tuyệt vời.

Bạn cũng nên nhìn nhận rằng mình đang cạnh tranh và mất nhân tài vào tay các doanh nghiệp khác. Thực tế của nền kinh tế toàn cầu và phân bố nhiều thông tin nhân lực chính là nhân tài đang rải rác trên nhiều lĩnh vực. Người sáng lập cộng đồng Future of Work, Jacob Morgan từng nói: “Chúng ta đang trải qua một cuộc chiến tài năng toàn cầu, không chỉ trong một ngành công nghiệp hoặc một địa điểm nào đó mà là tất cả người lao động trên thế giới.” Ông cũng cho biết thêm, “Doanh nghiệp phải làm gì để níu giữ những nhân tài giỏi nhất? Đó chính là tập trung vào trải nghiệm nhân viên và tạo ra

môi trường thúc đẩy nhân viên muốn chứng tỏ mình chứ không phải nơi khiến họ cảm thấy bị ép phải làm việc.”¹²

Với những nhân viên sẵn sàng rời bỏ bạn, nếu bạn không đáp ứng được mong đợi của họ thì mối đe dọa đó sẽ trở thành sự thật. Chi phí cho việc thay đổi nhân sự đang tăng vọt, đè nặng doanh thu cũng như tâm lý của những người ở lại. Năm 2006, Julie Kantor, chủ tịch của Twomentor, LLC gợi ý rằng chi phí cứng có thể dao động từ 16% đến 213% lương của một người lao động, khi bạn tính vào phí đào tạo, làm việc, phỏng vấn và quảng cáo. Các chi phí mềm bao gồm tiền giữ chân các nhân viên khác khi có ai đó rời đi cũng như sụt giảm năng suất để tuyển người mới (việc này có thể kéo dài tới hai năm để đạt được mức năng suất như cũ khi có nhân viên nghỉ việc), kéo theo sự xuống tinh thần, tin đồn thất thiệt cũng như suy giảm chất lượng dịch vụ.¹³

CHG là một doanh nghiệp từng vật lộn với việc thay đổi nhân sự do văn hóa nghèo nàn. Nghiên cứu tình huống dưới đây thể hiện sự thay đổi mà CHG áp dụng trong văn hóa và tác động của chúng tới tỷ lệ thay đổi nhân sự.

Nghiên cứu tình huống: Dịch vụ chăm sóc y tế CHG

Dịch vụ chăm sóc y tế CHG là tổ chức cung cấp dịch vụ cho hàng ngàn bệnh viện ở 50 tiểu bang của Mỹ.¹⁴ Trong ngành công nghiệp có tỷ lệ thay đổi nhân sự lớn, khoảng 50% - 60% mỗi năm, CHG không chỉ xoay sở giữ lại nhân tài mà còn trở thành một doanh nghiệp có số hạng vững chắc trong các danh sách về những doanh nghiệp được săn đón nhất. 2016 là năm thứ 17 liên tiếp doanh nghiệp nằm trong danh sách “100 nơi làm việc tốt nhất” của Fortune và là năm thứ 8 liên tiếp trong danh sách “125 nơi đào tạo hàng đầu”. Tuy nhiên, doanh nghiệp không phải lúc nào cũng thành công và nó cũng đã trải qua nhiều trở ngại để xây dựng lại văn hóa doanh nghiệp của mình.

Trong chương trình podcast gần đây của *Culture Hacker*, Kevin Ricklefs, Phó Chủ tịch cấp cao của phòng Quản lý nhân sự đã chia

sẽ doanh nghiệp có tỷ lệ thay đổi nhân sự là hơn 50% vào khoảng 15 năm trước. Vấn đề chi phí doanh nghiệp cũng là chất xúc tác tạo nên thay đổi. “Khi chúng tôi muốn giảm thiểu tỷ lệ thay đổi nhân sự, chúng tôi bắt đầu hỏi ý kiến lãnh đạo và nhân viên về văn hóa,” Kevin cho biết. Việc để nhân viên lên tiếng đã tạo nên văn hóa phản hồi và ý thức lãnh đạo vẫn còn tồn tại đến ngày nay. Việc tập trung vào phản hồi tác động tích cực đã tác động tới phong cách lãnh đạo và giao tiếp trong tổ chức. Như Kevin miêu tả, “Chúng tôi trao cho nhân viên cơ hội để lên tiếng trong doanh nghiệp, và họ tiếp tục phản hồi, giúp chúng tôi hoàn thiện hơn.”¹⁵

Nhưng cho phép nhân viên lên tiếng về trải nghiệm họ khao khát chỉ là một phần của quá trình này. Bài học đích thực ở đây chính là CHG sẵn sàng đưa ra những quyết định khó khăn để thể hiện ý định nghiêm túc với sự thay đổi văn hóa tích cực. Một vài trong số những quyết định khó khăn nhất bao gồm đuổi việc những quản lý không sẵn sàng thay đổi hoặc hỗ trợ lực lượng lao động mới của CHG. Những quyết định này lý giải tại sao có nhiều doanh nghiệp muốn nói về thay đổi văn hóa nhưng chỉ một số ít dám đi những bước cần thiết để biến nó thành sự thật.

Trong khi đó, suy nghĩ về thay đổi văn hóa có thể quá sức, Kevin cũng đưa ra vài lời khuyên để những con người dũng cảm tiến lên trên hành trình này: đừng cố gắng làm một mình. “Văn hóa là trách nhiệm của tất cả mọi người vì nó ảnh hưởng đến trải nghiệm nhân viên. Chúng tôi đào tạo nhân viên và lãnh đạo cách xây dựng văn hóa tốt đẹp và ý nghĩa thực sự của văn hóa tốt đẹp. Văn hóa sẽ sắp xếp một cách quy củ mọi người trong tổ chức.”¹⁵

Đối với tôi, một tổ chức có tư duy nhân viên tốt nhất là khi trải nghiệm khách hàng cả trong và ngoài doanh nghiệp đều vượt mong đợi, mỗi nhân viên đều làm hết sức mình và tỷ lệ thay đổi nhân sự ở dưới ngưỡng của ngành vì ai cũng muốn đến đây làm việc. Rất đơn giản, đó phải là sự tập trung vào từng người đang sở hữu hoặc vận hành doanh nghiệp ngày nay. Vào năm 2016, Gallup từng nói: “Những đơn vị có nhân viên gắn bó làm việc hiệu quả hơn những nơi nhân sự không ổn định đến 10% về độ trung thành của khách

hàng, 21% về lợi nhuận và 20% về năng suất.”¹⁶ Trường hợp doanh nghiệp này rất rõ ràng và thuyết phục.

Trong thời đại ngày nay, dù bạn là chủ doanh nghiệp, quản lý, điều hành hoặc nhân viên nhân sự, thì văn hóa - thái độ hiện tại của nhân viên - phải là mối quan tâm quan trọng nhất của bạn và truyền đi trải nghiệm tốt hơn cho nhân viên cũng nên được tập trung nhiều hơn. Herb Kelleher, cựu CEO và đồng sáng lập Southeast Airlines từng nói: “Nhân viên phải là ưu tiên hàng đầu.”¹⁷ Nếu bạn đặt nhân viên lên trên hết thì trải nghiệm của họ trong công việc cũng sẽ là ưu tiên hàng đầu. Tác giả, doanh nhân người Mỹ Stephen Convey nhận định rất đúng: “Điều quan trọng nhất là biết điều gì thực sự quan trọng.”¹⁸ Với chúng ta và với mỗi quản lý, điều hành và chủ doanh nghiệp ngoài kia, “điều quan trọng” đó phải là trải nghiệm nhân viên và ảnh hưởng của nó tới văn hóa.

Đột phá văn hóa: Mỗi chủ doanh nghiệp, điều hành và quản lý đều phải chịu trách nhiệm với đội nhóm, phòng ban hoặc văn hóa doanh nghiệp của mình.

1. Văn hóa là tư duy và thái độ của nhân viên về việc họ đang làm và người họ phục vụ. Điều này chứng minh cách nhân viên làm việc với khách hàng nội bộ và bên ngoài.
2. Tương tác nhân viên với khách hàng cũng như những gì khách hàng chia sẻ về doanh nghiệp của bạn sẽ tạo nền tảng cho danh tiếng và thương hiệu của bạn trên thế giới mạng xã hội minh bạch ngày nay.
3. Tư duy và thái độ của nhân viên đóng vai trò ý nghĩa trong hiệu suất làm việc. Cách một người cảm nhận về công việc sẽ ảnh hưởng đến năng lượng, thậm chí cả khả năng nhận thức của họ.
4. Thành công của doanh nghiệp có một phần quan trọng của việc giữ được nhân tài lâu dài. Để làm được điều đó, phải tạo được văn hóa doanh nghiệp tuyệt vời – một nơi mà họ muốn đến làm việc.

5. Cải thiện cảm nhận của nhân viên về công việc yêu cầu sự quản lý và vận hành của các cơ chế sẽ ảnh hưởng đến trải nghiệm nhân viên. Đột phá văn hóa doanh nghiệp là một phương pháp luận và chuỗi nhiệm vụ có tác động tích cực tới trải nghiệm nhân viên. Nó yêu cầu có sự gắn bó và hỗ trợ của tất cả chủ doanh nghiệp, điều hành và quản lý.

Ghi chú

1. Tony Hsieh, *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose* (New York, NY: Grand Central Publishing, 2010), trang 151.

2. Shep Hyken, “Drucker Said ‘Culture Eats Strategy for Breakfast’ and Enterprise Rent-A- Car Proves It”, *Forbes*, 5/12/2015.
<http://www.forbes.com/sites/shephyken/2015/12/05/drucker-said-culture-eatsstrategy-for-breakfast-and-enterprise-rent-a-car-proves-it>

3. Katie Richards, “5 Tips for Building a Real and Successful Company Culture”, *Adweek*, 24/3/2016.
<http://www.adweek.com/news/advertising-branding/5-tips-building-real-and-successful-companyculture-170383>

4. Chương trình podcast *Culture Hacker*, 2017. Phần 1, tập 4, với sự tham gia của: Michelle Crosby, Shane Green.

5. Harry Nobles, “Attitude Can Make the Difference”, *Hotel Online* (1/2001). https://www.hotel-online.com/News/PR2001_1st/Jan01_AttitudeDifference.html

6. Anthony J. Rucci, Stephen P. Kirn và Richard T. Quinn, “The Employee-Customer-Profit Chain at Sears”, *Harvard Business Review* (1-2/1998). <https://hbr.org/1998/01/the-employee-customer-profit-chain-at-sears>

7. Jim Tierney, “Mercedes Benz CEO: Customer Experience Is the New Marketing”, *Loyalty360* (10/2014). <https://loyalty360>.

org/contentgallery/daily-news/mercedes- benz-ceo-customer-
experience-is-the- newmarketing

8. Chương trình podcast Culture Hacker, 2017. Phần 1, tập 4 với sự
tham gia của: Michelle Crosby, Shane Green.

9. Cedric T. Coco, Fiona Jamison, và Heather Black, “Connecting
People Investments and Business Outcomes at Lowe’s: Using Value
Linkage Analytics to Link Employee Engagement to Business
Performance”, People & Strategy 34, no. 2 (2011). [www.hrps.
org/resource/resmgr/p_s_article_preview/
ps_34.2_peopleinvestments.pdf](http://www.hrps.org/resource/resmgr/p_s_article_preview/ps_34.2_peopleinvestments.pdf)

10. Andrew Oswald, Eugenio Proto và Daniel Sgroi, “A New
Happiness Equation: Worker+Happiness = Improved Productivity”,
Warwick Economics Research Institute Bulletin (10/2009).
[https://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/research/
centres/eri/bulletin/2009-10-3/ops/](https://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/research/centres/eri/bulletin/2009-10-3/ops/)

11. Jim Taylor, “Sports: The Power of Emotions”, Psychology Today,
1/12/2010. [https://www.psychologytoday.com/blog/the-power-
prime/201012/sportsthe-power-emotions](https://www.psychologytoday.com/blog/the-power-prime/201012/sportsthe-power-emotions)

12. Jacob Morgan, “Why You Are Not Just in a War for Talent with
Your Competition”, Forbes, 15/7/2016. [http://www.forbes.com/
sites/jacobmorgan/2016/07/15/why-you-are-not-just-in-a-war-for-
talent-with-your-competition](http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2016/07/15/why-you-are-not-just-in-a-war-for-talent-with-your-competition)

13. Julie Kantor, “High Turnover Costs Way More Than You Think”,
Huffington Post, 11/2/2016. [http://www.huffingtonpost.com/julie-
kantor/highturnover-costs-way-
more-than-you-
think_b_9197238.html](http://www.huffingtonpost.com/julie-kantor/highturnover-costs-way-more-than-you-think_b_9197238.html)

14. CHG Healthcare Services, n.d. <http://www.chghealthcare.com>

15. Chương trình podcast Culture Hacker, 2017. Phần 1, tập 4 với
sự tham gia của: Michelle Crosby, Shane Green.

16. Gallup, "Q12 Meta-Analysis Report", *Gallup*, 2016.
<http://www.gallup.com/services/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx>
17. John Huey, Gordon Bethune và Herb Kelleher, "Outlaw Flyboy CEOs Two Texas Mavericks Rant about the Wreckage of the U.S. Aviation Industry and Reveal How They've Managed to Keep Their Companies above the Miserable Average", *Fortune*, 13/11/2000.
http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2000/11/13/291563/index.htm
18. Stephen R. Covey, *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness* (New York, NY: Free Press, 2005), trang 160.

2Giá trị

Không phải là những trò tâm lý vớ vẩn

Văn hóa là hệ quả của giá trị doanh nghiệp.

— Charles Day, nhà sáng lập Lookingglass¹

Giá trị là những thứ được thiết kế, truyền đạt rõ ràng và liên tục nhằm tái thiết lập tư duy và trải nghiệm nhân viên. Chúng đều là nền tảng cho văn hóa doanh nghiệp của bạn.

Hãy thảo luận về tầm quan trọng của giá trị và thực tế rằng chúng không chỉ là những “trò tâm lý vớ vẩn”, mà là những từ ngữ mà khách hàng dùng hơn một lần. Mặc dù các quản lý thường không để ý đến những giá trị thì chúng vẫn là cơ chế và công cụ văn hóa quan trọng nhất mà các quản lý cần nếu muốn có nhiều cộng sự hơn.

Trò tâm lý vớ vẩn

Đúng, tôi biết nhiều tổ chức có giá trị - tức là những thứ mà bạn muốn có. Tuy nhiên, đối với nhiều doanh nghiệp và quản lý của những doanh nghiệp đó thì những giá trị này chỉ mang đến những giá trị nhỏ nhất. Tôi không tốn nhiều thời gian để xác định một tổ chức có những giá trị vớ vẩn hay không. Trong cách đánh giá văn hóa của chúng tôi, chúng tôi cân nhắc đến phản hồi khách hàng về tương tác với nhân viên để xem những giá trị nhất quán không. Ngoài ra, chúng tôi cũng nhìn vào phản hồi nhân viên về trải nghiệm và cảm nhận của họ khi làm việc để xem những giá trị này có phát huy tác dụng ở công sở hay không. Thậm chí đơn giản hơn, chúng tôi chỉ hỏi nhân viên ngẫu nhiên trong tổ chức xem doanh nghiệp có giá trị không, đặc biệt hơn, chúng là gì. Phần lớn thời gian chúng tôi có được vài câu trả lời mập mờ, thậm chí là của các quản lý rằng doanh nghiệp của họ có những giá trị nhất định nhưng mọi người

không biết chính xác chúng là gì. Chúng tôi cũng hỏi lại câu này trong một cuộc khảo sát, chỉ 8% người trả lời có thể gọi tên hoặc tóm tắt giá trị của tổ chức nơi họ làm việc là gì. Chúng tôi biết rõ rằng các doanh nghiệp không thực sự chú trọng giá trị, nhưng giá trị có thể chính là thứ giúp cải thiện đáng kể trải nghiệm khách hàng và nhân viên của bạn, cũng như bảo vệ danh tiếng doanh nghiệp của bạn nữa.

Giá trị dẫn lối cho các thành viên trong tổ chức cách hành động, tương tác thành công với khách hàng, với nhau và với doanh nghiệp. Chúng cũng dẫn dắt nhiều quyết định, cả lớn và nhỏ, được đưa ra mỗi ngày. Hãy cân nhắc tầm quan trọng của các giá trị một cách chi tiết hơn.

Giá trị miêu tả cách hoàn thành công việc

Giá trị giống như mảnh đất bắt nguồn của văn hóa, hoặc như CEO của PepsiCo, Indra Nooyi từng nói: “Giá trị tạo nên một con tàu không thể chìm. Bạn không thể lan tỏa giá trị nếu không bám chặt vào giá trị của tổ chức.”² Chúng miêu tả cách hoàn thành công việc trong khi cho nhân viên thấy cách họ có thể thành công khi làm việc tại doanh nghiệp. Chúng cũng định nghĩa cách nhân viên tương tác với tổ chức, khách hàng và đồng nghiệp. Như đã được định nghĩa ở chương trước, văn hóa là tư duy hoặc thái độ thể hiện bản chất của chính nó. Giá trị, hay quan trọng hơn, những hành vi liên quan, thể hiện cách mọi người bày tỏ tư duy đó ra bên ngoài, với những người xung quanh họ.

Hãy nghĩ về những giá trị như quy luật của cách làm việc thành công với đồng nghiệp trong doanh nghiệp. Chúng có giá trị giống như những luật lệ của hộp cát dành cho trẻ em. Nếu cha mẹ không đặt ra luật trước khi cho con mình mở hộp cát, đứa trẻ có thể vô tình tạo ra sự hỗn loạn bởi luật lệ của riêng mình. Đó chính là những gì đang xảy ra trong nhiều công sở, đặc biệt là khi nơi làm việc đang bị áp đảo bởi đội ngũ lao động trẻ. Khi chúng ta không định rõ các điều luật hộp cát hoặc luật hoàn thành công việc, người mới đến sẽ phát triển luật của họ rất nhanh, làm xáo trộn hiện trạng và nhân viên cũ.

Điều đó đã xảy ra với bạn chưa? Khi định rõ luật về cách hoàn thành công việc, chúng ta sẽ giảm thiểu sự rạn nứt trong quá trình nâng cao làm việc nhóm giữa người mới và người cũ.

Thêm nữa, giá trị cho các doanh nghiệp cơ hội thực hiện hai điều quan trọng: tăng trưởng và sao chép chính mình. Hãy nhớ rằng là một người lãnh đạo, một khi bạn biết mình đang làm gì và cách làm điều đó, sự tập trung của bất cứ doanh nghiệp nào chính là phải phát triển, cả trong lĩnh vực hiện tại hoặc sao chép bản thân ở nhiều lĩnh vực khác.

Một điều luôn đi kèm với tăng trưởng chính là nhu cầu nhân sự. Dù họ ở đâu, nếu những người này không tuân theo bộ quy tắc tạo nên công thức thành công của doanh nghiệp thì doanh nghiệp chắc chắn sẽ gặp rắc rối. Mặc dù đã nắm được thứ giúp bạn tạo lập doanh nghiệp tuyệt vời, nhưng bạn vẫn cần biết cách phát triển hoặc sao chép bản thân hiệu quả. Vì vậy, nếu muốn hoặc đang phát triển, bạn nên có những giá trị được định nghĩa rõ ràng ở nơi đặt ra luật lệ cho hộp cát.

Giá trị cũng rất cấp thiết trong việc vạch rõ cách tương tác với khách hàng. Tương tác với khách hàng được xác định bởi cách nhân viên cảm nhận trong thời điểm đó và hành vi, ngôn từ, hành động của họ sau đó. Về cơ bản, giá trị thể hiện tư duy cần có trong tương tác với cả khách hàng nội bộ và bên ngoài. Đặc trưng hơn, hành vi đi kèm với mỗi giá trị nên khớp với nhân viên là những gì họ nên làm trong những lần tương tác. Có lẽ, nếu chúng ta tập trung vào đẩy mạnh và củng cố cách hoàn thành công việc, đặc biệt với khách hàng, đó sẽ là cú hích với cách tương tác hời hợt với khách hàng.

Chúng tôi đã từng làm việc với một khu nghỉ dưỡng lớn ở Caribe, họ muốn tăng cường và khuyến khích các quản lý cũng như nhân viên tuyến đầu của mình giúp đỡ khách hàng ngay lập tức hơn là chờ quản lý cấp cao phê duyệt. Khi chúng tôi giúp họ xây dựng giá trị doanh nghiệp, một trong số đó là sự lãnh đạo. Mục tiêu của chúng tôi là cho dù cấp bậc, vị trí của họ là gì hoặc họ có phải chức danh quản lý hay không, mỗi người đều phải thể hiện sự lãnh đạo trong tất cả những gì họ làm. Hành vi đi kèm với giá trị này là chủ

động, ra quyết định và truyền cảm hứng cho người khác bằng hành động của mình. Bằng cách định nghĩa hành vi xung quanh một giá trị miêu tả cách từng cá nhân làm việc, chúng tôi đã có thể gắn kết nhiều nhân viên vào nhiệm vụ giúp đỡ khách hàng ngay lập tức, thay vì chờ đợi quản lý chấp thuận.

Giá trị dẫn lối việc đưa ra quyết định

Bên cạnh đó, giá trị cũng dẫn dắt quá trình đưa ra quyết định ở mọi cấp bậc của tổ chức, bao gồm tuyển dụng, đánh giá hiệu suất, biết việc và cách làm việc, thậm chí là xác định sản phẩm hoặc dịch vụ mới.

Nói một cách đơn giản, một bộ giá trị được định nghĩa chuẩn sẽ hướng nhân viên và quản lý trực tiếp tới điều quan trọng nhất. Nhiều năm trước, chúng tôi làm việc với một doanh nghiệp công nghệ lớn ở Thung lũng Silicon, nhằm giúp đội dịch vụ và nội trú cung cấp dịch vụ tốt hơn cho hàng ngàn nhân viên nội trú. Vì chúng tôi ban đầu làm việc trong ngành đào tạo, phát triển, một quản lý tiếp cận tôi và chia sẻ thẳng thắn rằng anh ấy không chắc chắn việc tập trung vào kỹ năng dịch vụ của nhân viên là cách tận dụng nguồn lực, thời gian đúng đắn. Trong suốt cuộc trò chuyện, tôi bắt đầu nói về giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, đặc biệt là giá trị như “Chú ý tập trung vào khách hàng”, và ý nghĩa của nó. Mặc dù anh ấy nghĩ nó ám chỉ khách hàng và người tiêu dùng bên ngoài, nhưng tôi chỉ ra khái niệm khách hàng nội bộ và vai trò quan trọng của họ trong thành công của doanh nghiệp. Anh ấy dần nhận ra rằng, việc chúng tôi đang làm trực tiếp hỗ trợ các giá trị, giúp nó đi vào đời sống doanh nghiệp, tạo nên sự khác biệt cho kế hoạch của quản lý và đội của họ. Toàn bộ chương trình đào tạo xung quanh kỹ năng dịch vụ và thái độ cần thiết trong nhiều vị trí nội trú trở thành cốt lõi của giá trị, đảm bảo cải thiện đáng kể trong việc làm hài lòng khách hàng nội bộ cũng như hiệu suất làm việc toàn doanh nghiệp.

Giá trị cũng dẫn lối các quyết định liên quan tới khách hàng mỗi ngày. Khi chúng ta đối mặt với thách thức, yêu cầu hoặc nhu cầu từ khách hàng nhưng không biết cách trả lời, thì những giá trị và hành vi phản ứng sẽ là “đối tác” hoàn hảo giúp chúng ta đưa ra quyết

định và hành động phù hợp, nhanh chóng, hiệu quả. Như đã đề cập trước đó, khu nghỉ dưỡng lớn ở Caribe đã dùng giá trị của mình để dẫn dắt nhân viên suy nghĩ và đưa ra quyết định.

Ở phạm vi lớn hơn, hãy lưu ý những vụ bê bối doanh nghiệp được đưa tin nhiều nhất trong những năm vừa qua, bạn có thể rút ra kết luận rằng nguyên nhân là do thiếu sự nhất quán, hoặc dẫn dắt của giá trị doanh nghiệp.

Nhớ về vụ bê bối của Volkswagen năm 2015 khi những điều hành cấp cao của hãng này khẳng định sự thiếu nhất quán trong các báo cáo ô nhiễm là do các vấn đề công nghệ chứ không phải cố tình lừa dối khách hàng. Thay vì đổ lỗi, nếu VW bám chặt vào giá trị doanh nghiệp về tư duy hợp tác, trách nhiệm bền vững thì vấn đề này sẽ không hề bị hoài nghi bởi những giá trị của họ chính là hướng dẫn hoàn hảo đảm bảo những bê bối như vậy không bao giờ xảy ra.³ Không may, giống nhiều doanh nghiệp khác, khi giá trị chỉ là chuỗi câu từ trên website hoặc tờ giấy, chúng trở thành những trò tâm lý vớ vẩn.

SendGrid là doanh nghiệp đã làm chúng tôi ấn tượng với cách tận dụng giá trị để dẫn dắt quá trình ra quyết định.

Nghiên cứu tình huống: SendGrid

SendGrid là dịch vụ email đám mây hàng đầu cho các doanh nghiệp đang phát triển. Doanh nghiệp này được ra đời nhờ sự rạn nứt trong nội bộ những người sáng lập vì không thể truyền đi những thông điệp quan trọng. Ba nhân viên tập sự thuộc doanh nghiệp TechStars, Isaac Saldana, Tim Jenkins và Jose Lopez đã sáng lập SendGrid vào năm 2009.⁴

Mặc dù doanh nghiệp chỉ bắt đầu với vài khách hàng và không nhân viên, nhưng nó lại có tầm nhìn mạnh mẽ và bộ giá trị độc đáo. Ngày nay, SendGrid có hơn 300 nhân viên ở bốn thành phố của nước Mỹ và nhiều văn phòng hỗ trợ ở châu Âu. Hiện tại, doanh nghiệp này đang chuẩn bị cho đợt IPO đầu tiên vào năm 2017.⁵

Một trong những tài sản lớn nhất tạo nên thành công hiếm có của SendGrid chính là văn hóa, dựa trên bốn giá trị nền tảng là Trung thực, Hạnh phúc, Khiêm tốn và Khao khát. Nhà đồng sáng lập Isaac Saldana nói:

“Với những giá trị cốt lõi này, rất dễ để khiến nhân viên yêu thích đi làm mỗi ngày.”⁶ Những giá trị này đã ngấm vào mỗi quy trình trong tổ chức, từ miêu tả công việc, tuyển dụng tới hiệu suất và tăng trưởng. Saldana cho rằng việc sử dụng giá trị cho phép thành viên trong đội “thấu hiểu con đường hướng tới mục tiêu cũng quan trọng như chính mục tiêu vậy.”⁷

Như doanh nghiệp từng thống kê, kiếm tiền bằng giá trị của mình là rất cần thiết. CEO Sameer DhoLakia từng viết trong bài phỏng vấn gần đây: “Một thách thức giống như khi doanh nghiệp vẽ một đường thẳng giữa một bên là những gì nhân viên làm mỗi ngày, một bên là tầm nhìn doanh nghiệp... Mỗi người tôi gặp ở SendGrid đều có sự rung động với văn hóa của họ. Đó không đơn giản chỉ là những từ ngữ viết trên giấy.”⁸

Sự tập trung vào giá trị thực sự đã đền đáp SendGrid. Năm 2016, doanh nghiệp lần đầu được nêu tên trong danh sách Forbes Cloud 100, trở thành một trong những doanh nghiệp đám mây tư nhân hàng đầu thế giới.⁹ SendGrid có kế hoạch mở rộng lớn hơn trong những năm tới và dự định tuyển dụng thêm 400 nhân sự mới - gấp ba lần số nhân sự hiện tại - vào năm 2020. CMO Scott Heimes công nhận thành công của doanh nghiệp đều thuộc về nhân viên và bốn từ đặc biệt: “Trung thực, Hạnh phúc, Khiêm tốn và Khao khát.”¹⁰

Sự khác biệt giữa doanh nghiệp có giá trị liên quan đến văn hóa và doanh nghiệp không có chính là nhân viên có nền tảng dựa trên giá trị sẽ có sự minh bạch, phương hướng và quy tắc về cách hành động, tương tác với nhau cũng như đưa ra quyết định lớn nhỏ, cả trong điều hành mỗi ngày và mức độ lãnh đạo điều hành. Sự thấu hiểu lớn dần về tầm quan trọng của giá trị đã lý giải vì sao ngày nay, nhiều doanh nghiệp tìm cách xây dựng hoặc tái thiết lại giá trị của họ.

Nhưng như tôi nói trước đó, mặc dù nhiều tổ chức đã có sẵn giá trị nhưng đó chỉ là những trò tâm lý vớ vẩn. Tại sao giá trị của họ không thể tạo ra đồn bầy và sự tập trung như tôi miêu tả? Chúng tôi đã tìm ra năm lý do chính giải thích vì sao giá trị của một tổ chức không có tác dụng:

1. Giá trị trở nên lỗi thời và ít có ý nghĩa liên quan tới lực lượng lao động hiện đại. Mặc dù nhiều giá trị có thể tồn tại mãi mãi, nhưng sự thể hiện hoặc hành vi đi kèm giá trị đó không bắt kịp nhịp sống, ảnh hưởng công nghệ và thế giới minh bạch ngày nay. Báo cáo năm 2013 của Talentkeeper về nhân sự toàn cầu và sự ở lại của nhân viên cho thấy 37% trong tổng số nhân sự ra đi xảy ra vào năm đầu, được coi là kết quả của “sự không hợp giữa cá nhân và giá trị doanh nghiệp.”¹¹

2. Người lao động thậm chí không nhận ra sự tồn tại của giá trị doanh nghiệp. Để hiệu quả hơn, giá trị cần phải hiện diện và tối ưu hóa trong nhiều yếu tố của tổ chức như cách chọn lọc, làm việc, nhận thức để đặt tên cho các giá trị này.

3. Có quá nhiều giá trị nên nhân viên không biết đâu là giá trị quan trọng nhất.

4. Các giá trị quá mập mờ nên mọi người không hiểu ý nghĩa. Không có hành vi rõ ràng đi kèm với giá trị nên rất dễ gây hiểu lầm. Nếu giá trị bị suy diễn lung tung, sẽ rất khó để tối ưu hóa chúng trong việc chọn lựa, công nhận và giải thích cho mọi người. Giá trị phải dễ thấy, rõ ràng và đo đếm được.

5. Lãnh đạo doanh nghiệp không ủng hộ giá trị vì vậy chúng trở thành những câu từ sáo rỗng qua nhiều thế hệ. Rất dễ tìm thấy những chủ doanh nghiệp hoặc quản lý không thể truyền đạt hành động, niềm tin và sự ủng hộ của họ với các giá trị của tổ chức.

Nếu giá trị của doanh nghiệp bạn không thể mang lại phương hướng, ý nghĩa và sự minh bạch cho nhân viên vì một trong những lý do trên, thì đã đến lúc làm mới hoặc tái thiết lại nền tảng văn hóa. Công việc của chúng tôi là giúp văn hóa doanh nghiệp của bạn đi

đúng hướng bằng cách tạo nên một bộ giá trị đơn giản và liên quan. Vì từng phát triển và thiết lập lại văn hóa cho nhiều tổ chức, chúng tôi có một vài quy tắc đơn giản nhưng quan trọng để kiến tạo văn hóa của doanh nghiệp bạn.

Quy tắc xây dựng hoặc làm mới giá trị văn hóa

- Cho nhân viên tham gia vào quá trình này. Bằng cách hỏi ý kiến của họ về suy nghĩ, ý tưởng, họ sẽ cảm thấy mình được làm chủ và có trách nhiệm làm việc theo giá trị.
- Đơn giản là nhất. Hãy bắt đầu bằng một mục tiêu kiến tạo bốn giá trị. Bạn có thể thêm những giá trị khác sau đó. Quá nhiều giá trị sẽ khiến mọi người thấy bối rối và vô nghĩa.
- Miêu tả mỗi giá trị bằng một đoạn ngắn dễ hiểu hơn.
- Hành vi đi kèm phải dễ thấy và dễ đo đếm. Chúng tôi thường cung cấp ba hành vi đi kèm mỗi giá trị.

Bảng 2.1 trình bày kết quả của những giá trị, miêu tả và hành vi được định nghĩa rõ ràng. Chú ý rằng chúng tôi sẽ nhắc đến ví dụ này xuyên suốt cuốn sách vì muốn thể hiện cách tối ưu hóa và sắp xếp hành vi và giá trị trong những cơ chế văn hóa nhất định.



Một khi các giá trị được vạch rõ thì chúng cần được liên kết chặt chẽ xuyên suốt tổ chức. Có lẽ bước quan trọng nhất khi thực hiện và kết hợp các giá trị, hành vi là giúp người quản lý thoải mái, tự tin với ý nghĩa của giá trị và lý do vì sao chúng quan trọng. Sau tất cả, họ sẽ chịu trách nhiệm mang giá trị đó vào đời sống và lãnh đạo như một tấm gương của các giá trị đó. Bạn phải làm việc này thế nào cho đúng? Đầu tiên, cung cấp cho quản lý những lý do lý giải tại sao giá trị quan trọng. Hãy nhớ rằng, họ đã từng biết đến chúng hoặc những giá trị gần giống như vậy trong quá khứ, nhưng đến tận bây giờ vẫn không quan tâm và có hành động gì với những giá trị đó. Tiếp nữa là tối ưu hóa thông tin vừa nói bằng cách nói về cơ hội

tăng trưởng doanh nghiệp, sự cấp thiết phải giúp nhân viên có cách làm và cách nghĩ giống nhau để hoàn thành công việc và tầm quan trọng của phương hướng cho các lần đưa ra quyết định.

Sau đó, hãy đảm bảo bạn giải thích rõ ràng ý nghĩa của từng giá trị, cách quan sát cũng như đong đếm hành vi và những mong muốn khi lãnh đạo đưa giá trị đó vào đời sống. Hãy phổ biến cho quản lý về giá trị của doanh nghiệp bạn thật kỹ lưỡng trước khi giới thiệu nó cho nhân viên. Quan trọng là quản lý phải hiểu, diễn giải và thể hiện được giá trị đó trước bất kỳ nhân viên nào. Là một người đào tạo kinh nghiệm, tôi có thể nói với bạn rằng điều đầu tiên nhân viên làm sau khi nghe về giá trị, hành vi hoặc kỹ năng mới chính là nhìn quản lý để xem họ có làm đúng những gì họ vừa dạy không. Quá trình quan sát này của nhân viên có lẽ là phần cần thiết nhất trong việc đào tạo hoặc giao tiếp, bởi vì nó cho phép nhân viên hiểu liệu những gì họ học được sẽ có hiệu quả hay chỉ là một ý tưởng hay ho mà thôi. Công việc của chúng tôi trên lớp học hoặc trực tuyến sẽ được củng cố hoặc bị bỏ phí, tất cả phụ thuộc vào những gì nhân viên nhìn thấy từ quản lý sau mỗi giờ học. Hãy giúp quản lý của bạn sẵn sàng bằng cách cho họ thời gian tiếp thu và thực hành hành vi cũng như thái độ muốn có được.

Sau khi áp dụng giá trị cho nhiều tổ chức, tôi nhận ra một nửa số nhà quản lý sẽ chào đón những giá trị mới của bạn, nhưng số còn lại sẽ không như thế. Vì vậy, bước quan trọng tiếp theo là nói đến các quản lý. Bạn cần phải trình bày và xúc tiến các giá trị mà một nhà quản lý sẽ nhận được khi làm việc trong tổ chức của bạn. Thi thoảng, khi tôi xem danh sách những kì vọng về một nhà quản lý, tôi không hề thấy nhu cầu tạo tấm gương trong việc đạt được giá trị của doanh nghiệp. Hãy biến nó thành một phần của những mong muốn hiệu suất của họ để tất cả quản lý đều hiểu nó là ưu tiên và sẽ không thay đổi.

Bước tiếp theo và cũng là lý do bạn nên đọc phần còn lại của cuốn sách, đó là bạn phải hợp nhất và sắp xếp giá trị của doanh nghiệp mình theo tất cả những gì bạn làm, đó chính là trọng tâm của trải nghiệm nhân viên, từ quy trình chọn lựa, làm việc và phản hồi chính

thức và không chính thức đến giao tiếp và phát triển lãnh đạo. Theo cách này, các quản lý sẽ biết nó không phải việc chấp vớ nhanh chóng, ý tưởng nhân viên của tháng hoặc sáng kiến mới. Điều đó có nghĩa họ phải chú ý, bởi vì quản lý có nhiều trách nhiệm, hoạt động và giờ phải thêm cả những giá trị mới mẻ này nữa. Nói cách khác, bạn không cho quản lý quá nhiều lựa chọn. Nếu họ muốn tiếp tục là một phần của doanh nghiệp và trở nên thành đạt, họ phải là những nhà vô địch theo giá trị của bạn. Trong chương trình podcast *Culture Hacker* gần đây, Kevin Ricklefs, Phó Chủ tịch cấp cao của Ban Quản lý nhân sự thuộc CHG đã cho chúng ta biết chìa khóa thành công của sáng kiến văn hóa CHG: “Chúng tôi sử dụng ngôn ngữ của văn hóa cốt lõi trong tất cả những gì chúng tôi làm.”¹²

Hãy đầu tư thời gian để đảm bảo quản lý của bạn có cơ hội đồng ý với giá trị và hành vi muốn có trước khi giới thiệu nó với nhân viên. Làm quản lý thoải mái với những giá trị và hành vi đó là cách quan trọng và khôn khéo nhất để chắc chắn rằng mọi người hành động, tương tác đúng cách.

Khi nói đến việc giới thiệu giá trị cho nhân viên, hãy cân nhắc về chiến lược marketing nội bộ. Để nhóm marketing hoặc người đảm nhiệm phát triển một chuỗi thông điệp và công cụ truyền thông thật sáng tạo, hiệu quả nhằm giới thiệu và củng cố những lý tưởng trọng đại này.

Như chúng tôi đã gợi ý, kéo càng nhiều nhân viên vào quá trình phát triển và làm mới giá trị của bạn là rất quan trọng. Nó cho họ cảm giác được chia sẻ và làm chủ. Điều này cần thiết vì chúng tôi tin bạn nên xem xét lại mỗi năm liệu giá trị này ý nghĩa và liên quan thế nào với nhân viên. Tập hợp một nhóm nhân viên lại và nghe họ chia sẻ suy nghĩ về giá trị và sự liên quan của chúng tới vị trí, trách nhiệm của họ và cách doanh nghiệp nên đưa ra quyết định như thế nào. Đừng sợ thách thức giá trị để đáp ứng nhu cầu thay đổi của những phần tử quan trọng nhất – ông chủ, khách hàng và tất nhiên, cả nhân viên của bạn nữa. Hãy yêu cầu họ đưa ra những phản hồi, ý tưởng về cách cải thiện giá trị. Sự thay đổi này có lẽ cũng đơn

giản như thêm một giá trị (một trong những lợi ích của việc bắt đầu với ít giá trị) hoặc sửa đổi miêu tả và hành vi đi kèm của giá trị khác.

Một ví dụ về doanh nghiệp gắn kết mọi người để làm mới giá trị của mình là Buld-a-Bear. Năm 2012, họ bổ sung “di-bear-sity”^{*} như một trong những giá trị cốt lõi sau khi nhận được đóng góp của nhân viên.¹³ Vấn đề là đừng chỉ phát triển những giá trị và nghĩ rằng chúng sẽ phù hợp mãi mãi. Như đã nói trong chương này, quá nhiều doanh nghiệp để giá trị của họ lỗi thời. Hãy sẵn sàng xem xét và phản ánh giá trị doanh nghiệp hàng năm.

** Đây là một cách chơi chữ của từ "Diversity", có nghĩa là đa dạng hóa.*

Thành công sẽ như thế nào nếu nói đến giá trị? Đối với tôi, đó là khi giá trị được đặt đúng vị trí xuyên suốt tổ chức với cách chọn lựa nhân viên, làm việc, nhận thức và trách nhiệm. Chúng kiến các giá trị được tối ưu hóa khắp doanh nghiệp bên trong các cơ chế văn hóa đa dạng là rất cấp thiết. Những giá trị này cũng nên được đẩy mạnh và đề cập trong các buổi họp, bản ghi nhớ, hoặc trên trình bảo vệ màn hình máy tính, trên tường. Quản lý cần phải hiểu cách tối ưu hóa, tận dụng và là tấm gương cho giá trị của doanh nghiệp bạn cũng như dễ dàng chia sẻ mỗi giá trị tạo ra khác biệt như thế nào. Quan trọng nhất là, nhân viên của bạn có thể nói về giá trị doanh nghiệp và trao đổi vì sao mỗi giá trị đều quan trọng và nó sẽ đem lại những gì.

Giá trị của doanh nghiệp bạn không phải là mấy trò tâm lý vớ vẩn hay ý tưởng hay ho. Nếu bạn có ý định phát triển doanh nghiệp tốt hơn, hỗ trợ sự tăng trưởng doanh nghiệp khi có nhân viên mới vào làm việc, thì hãy diễn giải và thể hiện cho mọi người thấy rằng cách hành động, tương tác và ra quyết định là không thể thương lượng. Giá trị của doanh nghiệp bạn là nền tảng của thái độ và tư duy nhân viên. Hãy đầu tư vào việc vạch rõ cách doanh nghiệp hoàn thành công việc và biến giá trị của doanh nghiệp bạn trở thành một phần trong mọi thứ bạn làm.

Đột phá văn hóa doanh nghiệp: Bạn phải định rõ giá trị của nhóm mình hoặc doanh nghiệp để tạo nền tảng cho trải nghiệm nhân viên.

1. Giá trị phải vạch rõ hành vi để có thể dễ thấy và dễ đo lường được.
2. Giá trị phải được sắp xếp và tìm thấy trong các cơ chế văn hóa khác, như quy trình chọn lọc, định hướng, mức phát triển hiệu suất, nhận thức, thảo luận cứng rắn và đưa ra quyết định khó khăn.
3. Cần nhắc làm mới giá trị nếu hiện tại chúng không phải là mối quan tâm của tổ chức. Tối ưu hóa Quy tắc xây dựng và làm mới giá trị văn hóa.
4. Cho đội quản lý thời gian để hiểu và chấp nhận giá trị mới trước khi giới thiệu chúng với nhân viên. Yêu cầu quản lý tận dụng mọi cơ hội để đẩy mạnh, giao tiếp và thể hiện giá trị của doanh nghiệp bạn.
5. Tiếp thị và quảng bá giá trị cũng như các hành vi đi kèm khắp tổ chức bằng các thông điệp, chương trình đào tạo và các buổi họp.

Ghi chú

1. Katie Richards, “5 Tips for Building a Real and Successful Company Culture”, Adweek, 24/3/2016. <http://www.adweek.com/news/advertising-branding/5-tips-building-real-and-successful-companyculture-170383>
2. PTI, “Fundamentals of India Are Strong: Indra Nooyi”, Economic Times, 15/11/2013. <http://economictimes.indiatimes.com/news/company/corporate-trends/fundamentals-of-india-are-strong-indra-nooyi/articleshow/25837245.cms>
3. Volkswagen, “Our Values. Responsibility and Sustainability”. What We Stand For. n.d. http://www.volkswagen-karriere.de/en/what_we_stand_for/our_values.html

4. SendGrid, “About Us”, n.d. <https://sendgrid.com/about/>
5. Shabana Arora, “SendGrid to Hit \$100 Million in Revenues, Plans to Be IPO Ready by 2017”, *Martech Advisor*, 19/8/2016. <https://www.martechadvisor.com/articles/email-marketing/martech-advisor-qa-with-scottheimes-cmosendgrid/>
6. Conor Norris, “SendGrid Co-Founder and President Isaac Saldana Talks Growth and Company Culture”, *The Founder*, 21/5/2013. <http://blog.founderscard.com/2013/05/21/sendgrid-co-founder-isaac-saldana-talksgrowth-and-company-culture/>
7. SendGrid, “Our Founders” n.d. Lời đề tặng Isaac Saldana. <https://sendgrid.com/careers/>
8. Jillian Wohlfarth, “A Q&A with Sameer Dholakia, SendGrid’s CEO,” SendGrid, 4/12/2014. <https://sendgrid.com/blog/interview-withsameer-dholakia-sendgrids-ceo/>
9. David Friedman, “SendGrid Named to First-Ever Forbes 2016 World’s Best 100 Cloud Companies List”, *PR Newswire*, 8/9/2016. <http://www.prnewswire.com/news-releases/sendgrid-named-to-first-ever-forbes-2016-worlds-best-100-cloud-companies-list-300324584.html>
10. Chloe Aiello, “SendGrid Will Hire as Many as 250 by Early 2018, Close to 400 by 2020”, *Denverite*, 28/11/2016. <http://www.denverite.com/sendgrid-will-hire-many-250-early-2018-close-400-2020-23753/>
11. Career Engagement Group, “Hold on Tight— Retention Is Now the Issue: An In-Depth Look at Engagement and Retention in Changing Economic Times”, sách trắng bởi Career Engagement Group (April 2014), trang 11.
12. Chương trình podcast *Culture Hacker*, 2017. Phần 1, tập 6 với sự tham gia của: Kevin Ricklefs, Shane Green.

13. Holly Lebowitz Rossi, "7 Core Values Statements That Inspire."
Fortune, 13/3/2013. <http://fortune.com/2015/03/13/company-slogans/>

3 Sự chọn lọc

Chọn đúng người chứ không phải tuyển cho đủ

Nhiều doanh nghiệp không có khái niệm gắn bó, họ chỉ có khái niệm thuê người.

— Bob Kelleher, nhà lãnh đạo tư tưởng¹

Đối với sức khỏe doanh nghiệp và sự minh mẫn của nhân viên, bạn rất cần phải chọn lựa người mới vào doanh nghiệp sao cho có sự hòa hợp về văn hóa bên cạnh sự phù hợp về công việc.

Giờ là lúc nói về việc chọn người. Một trong những vai trò quan trọng nhất mà người lãnh đạo có chính là tuyển một người phù hợp với cả đội.

Mặc dù có một sự nghiệp gây tranh cãi, trích dẫn của nhà tâm lý người Ý, Niccolo Machiavelli rất phù hợp trong trường hợp này: “Phương pháp đầu tiên để ước tính sự hiệu quả của người cai trị chính là nhìn vào những kẻ xung quanh anh ta”.²

Đây là ý tưởng đầy quyền lực của bất cứ quản lý nào: Bạn sẽ bị phán xét như thế nào nếu tôi nhìn vào những người bạn đã thuê?

Chúng ta đều biết chọn đúng người là rất quan trọng. Vô số nghiên cứu đã chỉ ra rằng thuê nhầm người sẽ dẫn đến giảm năng suất lao động, tăng tỷ lệ thay đổi nhân sự và tăng số nhân viên không gắn bó. Quan trọng hơn, nếu đặt một người không phù hợp ngồi trước khách hàng của bạn thì danh tiếng và thương hiệu của bạn sẽ bị thiệt hại một cách nhanh chóng. Nó cũng khiến nhân viên của bạn phát điên vì phải làm việc với người đó. Việc sắp xếp nhân sự nói lên suy nghĩ của bạn về nhân viên cũng như chính bản thân bạn. Nhưng nhiều quản lý chỉ tập trung tuyển người để lấp chỗ trống càng nhanh càng tốt mà không để ý đến sự hòa hợp văn hóa.

Và đây cũng là tình trạng thường xuyên của phần lớn các doanh nghiệp. Khi nói chuyện với các quản lý, chúng tôi thấy họ tập trung giao việc cho nhân viên để hoàn thành nhiệm vụ. Khi nói đến sự phù hợp, quản lý là người đầu tiên và trước nhất tập trung vào khả năng hoàn thành công việc của một người. Các quản lý có thể cân nhắc sự phù hợp với tổ chức, nhưng phần lớn lại quan tâm đến việc họ có thích người đó hay không. Và quản lý thường tuyển người hợp với họ hơn là với doanh nghiệp. Vì vậy, hãy xem xét cách cải thiện quy trình tuyển dụng để sắp xếp giá trị mỗi cá nhân với giá trị tổ chức để người mới được chuẩn bị cho thành công ngay từ đầu.

Bắt đầu bằng phù hợp công việc nhưng nhanh chóng đổi thành phù hợp văn hóa

Khi tiến hành tuyển dụng, quản lý phải bắt đầu với sự phù hợp với công việc, đảm bảo ứng viên có kỹ năng, nhân cách và trí tuệ để hoàn thành công việc được yêu cầu. Vài vị trí đòi hỏi một số kỹ năng nhiều hơn những tiêu chuẩn khác. Khi đáp ứng được các yêu cầu cơ bản, quản lý phải tập trung vào sự phù hợp văn hóa. “Hợp việc” có nghĩa là ứng viên có kỹ năng, chuyên môn, kinh nghiệm để làm việc, trong khi đó “hợp văn hóa” tức là họ bám sát vào một bộ giá trị và có tính cách, tư chất hợp với cách làm việc trong tổ chức. Trong thế giới hiện đại ngày nay, hợp văn hóa cũng quan trọng như hợp việc. Và tôi rút ra rằng trong những vị trí liên quan đến dịch vụ, bạn có thể dạy họ kỹ năng và hành vi cần thiết, nhưng bạn không thể dạy họ những tính cách có thể khiến khách hàng cảm thấy tuyệt vời. Patrick O’Connell là ông chủ và bếp trưởng của nhà hàng The Inn at Little Washington. Ông luôn được công nhận là một trong những quản lý nhà hàng xuất sắc nhất nước Mỹ. Ông từng chỉ ra: “Sau nhiều năm, chúng tôi nhận thấy rằng có thể dạy những người tử tế bất cứ điều gì.”³

Ông chủ Late LA Lakers, Jerry Buss cũng tuyên bố: “Mọi người có thể nhìn thấy những tay chơi điệu nghệ nhưng câu hỏi đặt ra là: ‘Bạn có sẵn sàng chờ đến khi bạn tìm thấy tay chơi điệu nghệ có tư chất cao hay không?’ bởi vì cuối cùng, tư chất mới là cái thắng cuộc trên sân nhà.”⁴ Đây là lời nhắc nhở tuyệt vời về cách xây dựng đội

nhóm thắng lợi. Tìm người có kỹ năng và kinh nghiệm rất dễ, nhưng điều mà quản lý thực sự muốn là một người có kỹ năng, kinh nghiệm và cả tư chất. Có thể mất thời gian hơn để tìm người này nhưng chính bản chất đó sẽ đóng góp phần lớn cho hiệu suất của cả đội trong thời gian dài.

Làm thế nào để các quản lý đảm bảo chọn được người có kỹ năng, kinh nghiệm cũng như tính cách, tư duy để thành công trong tổ chức? Để chọn đúng người, quản lý phải sử dụng những câu hỏi dựa vào hành vi, hoạt động, liên kết với các phẩm chất khác trong cuộc phỏng vấn. Bên cạnh đó, quản lý phải thực hiện kiểm tra, tham khảo kỹ càng. Hãy cùng theo dõi chi tiết các bước dưới đây.

Sử dụng câu hỏi phỏng vấn hành vi

Câu hỏi hành vi là phương pháp tập trung hiệu quả vào kinh nghiệm quá khứ để xác định mức độ hợp việc và hợp văn hóa của ứng viên. Như đã đề cập trước đó, một trong những lý do quan trọng nhất khi có giá trị rõ ràng chính là chúng cung cấp phương hướng cho các quản lý khi họ tuyển người cho đội vì những giá trị này tập trung vào việc hợp văn hóa. Mark Zuckerberg, CEO của Facebook, là người đề nghị phương pháp này cho doanh nghiệp của chính mình. Anh nói: “Xét về việc thu hút nhân tài, tôi nghĩ một trong những điều quan trọng nhất là thẳng thắn về cái mà doanh nghiệp bạn đại diện. Facebook không phải là doanh nghiệp dành cho tất cả mọi người.”⁵ Tôi muốn lặp lại điểm quan trọng này cho bạn: Không phải ai đăng ký cũng xứng đáng làm việc cho bạn. Không phải vì họ là người xấu, mà chỉ là trong những hoàn cảnh đặc biệt, họ không có tư duy, phẩm chất, hay giá trị để giúp doanh nghiệp của bạn hoặc người của bạn tiến bộ hơn.

Câu hỏi hành vi là gì và làm cách nào doanh nghiệp của bạn tạo ra chúng? Phỏng vấn hành vi là phong cách phỏng vấn do các nhà tâm lý học công nghiệp sáng tạo vào những năm 1970. Triết lý đằng sau phong cách phỏng vấn này là một trong những cách tốt nhất để dự đoán hiệu suất tương lai là xét lại hiệu suất quá khứ trong các tình huống tương tự.⁶ Trong quá trình phỏng vấn, người phỏng vấn

hỏi một chuỗi câu hỏi về kinh nghiệm, hành vi quá khứ để so sánh với giá trị của doanh nghiệp hiện tại. Để nắm được kinh nghiệm trước đó của ứng viên, người phỏng vấn có thể xem xét các hỏi như dưới đây:

- Miêu tả tình huống mà bạn...
- Hãy kể về thời gian khi bạn...
- Lấy một ví dụ điển hình về thời gian khi bạn...
- Cách đặc trưng mà bạn...
- So sánh và đối chiếu những khoảng thời gian mà bạn...
- Trong vị trí gần đây nhất của bạn...
- Suốt sự nghiệp của bạn...

Để dễ hiểu hơn, chúng ta phải phát triển một vài câu hỏi hành vi từ các giá trị được xây dựng và miêu tả trong Chương 2 (xem bảng 3.1).

Hãy nhớ những câu hỏi về sự phù hợp văn hóa cũng rất hữu ích trong việc giúp bạn xác định mức độ hợp việc, vì vậy hãy chắc chắn sử dụng câu hỏi hành vi để xác nhận ứng viên có kinh nghiệm, kỹ năng phù hợp. Một nhà sản xuất máy móc ô tô lớn từng làm việc với chúng tôi đã thiết kế bộ câu hỏi hành vi cung cấp quyền đại lý để tìm người hợp với văn hóa thương hiệu. Mặc dù chỉ là một trong nhiều kết quả, nhưng các quản lý bán hàng đều thấy những câu hỏi này giúp họ tìm được người hợp với cả công việc nữa. Hợp việc và hợp văn hóa không loại trừ lẫn nhau mà cả hai đều hỗ trợ nhiệm vụ tìm đúng người cho công việc.

Thêm nữa, trong quá trình phỏng vấn, hãy cân nhắc hỏi những ứng viên tiềm năng về công việc, môi trường làm việc và vị sắp lý tưởng của họ. Những câu hỏi đơn giản này có thể mang lại nhận thức rõ ràng về mức độ phù hợp với vị trí hiện tại và điều gì ảnh hưởng đến

thành công của họ. Bạn sẽ cảm thấy bất ngờ rằng những người trả lời phỏng vấn sẽ miêu tả công việc hoặc nghề nghiệp lý tưởng của họ và nó rất khác so với những gì bạn đề nghị. Nhiều người đã luyện tập để trả lời những câu hỏi đơn giản thật “lý tưởng”. Bằng cách yêu cầu họ định nghĩa công việc hoàn hảo của mình, họ sẽ nói thật và mang đến nhận thức rõ ràng nhất về con người thật của họ.

Đừng quên rằng trong bất kỳ cuộc phỏng vấn nào, người hỏi phải cởi mở và không được thành kiến. Thành kiến là phần tự nhiên của con người và có thể bao gồm khuôn mẫu giới tính, tuổi tác, tôn giáo, hoặc chủng tộc. Để tiết chế thành kiến của bản thân, tôi gợi ý bạn nên mời thêm thành viên trong nhóm vào cuộc phỏng vấn.

Bảng 3.1: Ví dụ câu hỏi hành vi xác định độ hợp văn hóa

Sáng tạo: Không gì là không thể

1. Cởi mở với ý kiến, quan điểm mới

“Hãy kể về thời gian khi bạn cởi mở với ý tưởng mới và quan điểm của người khác.”

2. Tập trung vào giải pháp

“Lấy ví dụ về thời điểm bạn tập trung vào giải pháp.”

3. Hỏi “Tại sao?” và/hoặc

“Tại sao không?”

“Hãy miêu tả một nhiệm vụ hoặc chính sách quan trọng mà bạn từng đặt câu hỏi ‘Tại sao?’ hoặc ‘Tại sao không?’”

Hợp tác: Công hiến và hỗ trợ

1. Chia sẻ thông tin và ý tưởng.

“Bạn chia sẻ thông tin và ý tưởng cho người khác như thế nào? Hãy miêu tả một ví dụ.”

2. Theo sát và kiên định

“Kể về một dự án hoặc nhiệm vụ gần đây mà bạn cam kết làm đến cùng với nhóm hoặc người khác.”

3. Lắng nghe để thấu hiểu

“Cho ví dụ về thời điểm bạn lắng nghe ai đó để hiểu mục tiêu của họ.”

Trách nhiệm: Đòi hỏi sự tha thứ, không phải sự cho phép

1. Tiến lên và đưa ra quyết định

“Kể về thời gian mà bạn phải tiến lên và đưa ra quyết định.”

2. Chịu trách nhiệm về hành động của mình

“Lấy ví dụ về cách bạn chịu trách nhiệm cho hành động của mình trong công việc gần đây nhất.”

3. Minh bạch với niềm tin của mình

“Hãy kể về một tình huống trong sự nghiệp mà bạn minh bạch nhất với niềm tin của mình? Kết quả của nó là gì?”

Khao khát: Yêu cái mình làm hoặc mặc kệ tất cả

1. Học điều mới mỗi ngày

“Bạn học được điều gì hôm qua?”

2. Hỗ trợ nỗ lực của đội nhóm

“Kể về thời gian bạn hỗ trợ nhóm mình? Bạn góp phần vào thành công đó như thế nào?”

3. Công hiến cho sự phát triển của bản thân, đội nhóm và tổ chức

“Năm ngoái, bạn đã cống hiến cho sự phát triển của bản thân, đội nhóm và tổ chức của mình như thế nào?”

Phỏng vấn nhóm

Một trong những cách phỏng vấn tốt nhất là có thêm vài nhân viên trong quá trình phỏng vấn nhanh để mọi người ngồi nói chuyện cùng nhau khoảng 5 phút hoặc ít hơn. Chúng tôi đã áp dụng phương pháp này thành công với Công ty Khách sạn Ritz-Carlton. Là quản lý, tôi được giới thiệu rằng phương pháp này như một cách tìm kiếm ứng viên có thể chịu được áp lực công việc. Khi nghe giải thích, nếu một ứng cử viên vẫn có thể mỉm cười 30 phút sau khi phỏng vấn và đáp trả lại nhiều câu hỏi từ nhiều người, thì anh ấy hay cô ấy cũng có thể mỉm cười để đối đáp với tất cả khách hàng. Tôi chưa bao giờ quên bài học này và vẫn giới thiệu quy trình phỏng vấn nhanh này cho các khách hàng của mình. Thêm nữa, bằng cách trang bị cho nhân viên một số câu hỏi và cho họ tham gia phỏng vấn, bạn có thể đảm bảo bất cứ thành kiến ban đầu nào cũng sẽ được giảm thiểu khi phỏng vấn. Một cái lợi nữa là khi ứng viên được tuyển dụng, các nhân viên tham gia phỏng vấn cũng sẽ muốn giúp người mới thành công. Sau cùng, họ cũng là người tham gia tuyển dụng người đó.

Hãy nhớ rằng những ứng viên tiềm năng cũng đang phỏng vấn chính nhãn hàng. Ngày nay, ứng viên có ý thức nhiều hơn về phù hợp văn hóa với một tổ chức, vì họ nhận ra đó là yếu tố quyết định sự phát triển cho kinh nghiệm và khả năng của họ. Một lý do nữa lý giải tại sao phỏng vấn nhanh với nhiều nhân viên là ý tưởng hay, vì họ là những người hoàn thành công việc và có thể miêu tả chính xác lợi ích, thách thức của vị trí đang tuyển. Theo Ron Fry, tác giả cuốn *101 Smart Question to Ask on Your Interview* (tạm dịch: 101 câu hỏi phỏng vấn thông minh), câu hỏi về sự phù hợp của nhân viên mới là trung tâm tư duy của người phỏng vấn.⁷

Để chắc chắn quá trình phỏng vấn nhóm hiệu quả, tôi muốn đề nghị rằng mỗi người phỏng vấn nên tạo một phiếu ghi điểm đơn giản để hoàn thiện sau buổi phỏng vấn. Người hỏi nên ghi chép bất cứ thứ

gì mà họ cho là quan trọng để cân nhắc ra quyết định cuối cùng. Bảng 3.2 là ví dụ một phiếu ghi điểm mà chúng tôi từng sử dụng. Sử dụng phiếu ghi điểm là cách tốt nhất được nhiều doanh nghiệp sử dụng khi ưu tiên quy trình tuyển dụng và hiểu được tầm quan trọng của việc chọn đúng người.

Bảng 3.2: Bảng điểm phỏng vấn



Bổ sung bộ phận hoạt động vào phỏng vấn

Một cách hiệu quả khác để xem xét và hỗ trợ chính là đặt ứng viên vào tình huống, bài tập, bối cảnh và yêu cầu họ hoàn thành nhiệm vụ đó một mình hoặc với nhóm. Mục đích của dạng bài tập này là quan sát trực tiếp đặc điểm tính cách và phản ứng của ứng viên khi đối mặt với thách thức. Một trong những ví dụ yêu thích của chúng tôi là Lego, một doanh nghiệp luôn nhấn mạnh sự phù hợp văn hóa trong quá trình phỏng vấn và có sở thích thực hiện phỏng vấn hoạt động. Cùng xem Nghiên cứu tình huống dưới đây.

Nghiên cứu tình huống: LEGO

Với một thương hiệu vững chắc và hơn 13.000 nhân viên trên toàn thế giới, LEGO bắt đầu dẫn đầu thế giới trên thị trường đồ chơi. Tuy nhiên, không phải lúc nào cũng vậy. Sự thiếu tập trung của LEGO dẫn đến sụt giảm doanh số, đẩy doanh nghiệp vào cảnh suýt phá sản vào năm 2003.⁸ Hơn nữa, sự tăng trưởng của đồ chơi và trò chơi điện tử đã làm giảm độ phổ biến của sản phẩm LEGO. Doanh nghiệp phải tập trung lại vào ngành kinh doanh cốt lõi và lên kế hoạch tìm lại thành công. Tái tập trung vào giá trị và sứ mệnh đã giúp sắp xếp nhân viên và định hướng doanh nghiệp. Mặc dù có nhiều bài học văn hóa quan trọng về LEGO nhưng nghiên cứu tình huống này chỉ tập trung nhấn mạnh vào cách họ chọn nhân viên. Khi nói đến tuyển dụng, LEGO tận dụng một quy trình phỏng vấn độc đáo nhưng kỹ lưỡng để chọn ứng viên hợp với văn hóa của doanh nghiệp nhất. Quy trình tuyển dụng này nhằm đánh giá sự sáng tạo, đam mê và khả năng tạo niềm vui của ứng viên, vì đó là

những thói quen để thành công của bất cứ nhân viên nào tại LEGO.⁹

Giá trị tưởng tượng, sáng tạo, hạnh phúc, học hỏi, quan tâm của LEGO là kim chỉ nam để chọn nhân viên. LEGO cố gắng tuyển những người xứng đáng và có giá trị bản thân hợp với tổ chức.⁹ Kimberly Burton, quản lý nhân sự của LEGO tại Úc và New Zealand giải thích: “Tập trung vào mô tả công việc là chưa đủ. Chúng tôi đã biến giá trị, khuôn mẫu thương hiệu của doanh nghiệp trở thành nền tảng của cuộc phỏng vấn.”¹⁰ Trong quá trình phỏng vấn, việc đặt những câu hỏi đặc trưng và tận dụng hoạt động liên quan đến giá trị doanh nghiệp sẽ giúp khám phá giá trị và đặc điểm cá nhân của ứng viên. Ví dụ, các ứng viên đã được yêu cầu xây thứ gì đó đại diện bản thân bằng gạch LEGO. Qua quá trình này, người phỏng vấn có thể đánh giá sự vui thích và trí tưởng tượng của ứng viên với sản phẩm. Giám đốc nhân sự của LEGO, Jennifer Langone nhắc nhở: “Nhìn những nhân viên tương lai xây một phần của bản thân họ quả thực là một trải nghiệm khó quên, điều đó phản ánh tinh thần và giá trị của doanh nghiệp chúng tôi một cách sâu sắc.”¹⁰

Với việc dành thời gian chọn người hợp văn hóa, LEGO đã có thể tận dụng được nỗ lực của nhân viên và giữ chân nhân tài hiệu quả hơn. Mặc dù quy trình tuyển dụng là yếu tố quan trọng để tiếp nối văn hóa mạnh mẽ của LEGO, nó cũng góp phần vào sự thành công doanh nghiệp và kế hoạch mở rộng của thương hiệu.

Kiểm tra người giới thiệu

Bên cạnh việc phỏng vấn hiệu quả, kiểm tra người giới thiệu là rất quan trọng. Chúng là công cụ quan trọng củng cố những triển vọng và cảm nhận thu được sau cuộc phỏng vấn. Mặc dù quản lý có thể chỉ nhận được thông tin hạn chế, nhưng họ vẫn xác nhận được chức danh, ngày tháng và nhiệm vụ. Nếu người giới thiệu sẵn sàng chia sẻ thông tin, quản lý có thể tập trung vào sức mạnh và độ được việc của ứng viên. Thêm nữa, quản lý có thể dành thời gian xem hồ sơ LinkedIn để hiểu hơn về tính cách của ứng viên.

Hãy xem vài gợi ý để hoàn thành kiểm tra người giới thiệu trong bảng sau đây:

Lưu ý kiểm tra người giới thiệu

- Cố gắng nói chuyện trực tiếp với quản lý/ người hướng dẫn của ứng viên để xác định mức độ hợp việc và hợp văn hóa.
- Hỏi các câu về độ hợp việc để tìm hiểu chức danh, ngày đi làm và nhiệm vụ. Hãy yêu cầu người giới thiệu miêu tả các nhiệm vụ, trách nhiệm đã hoàn thành.
- Hỏi các câu về độ hợp văn hóa để xác định hành vi đặc trưng và thái độ của ứng viên. Tận dụng vài câu hỏi hành vi khi có thể.
- Hỏi về điểm mạnh và những công việc hoàn thành tốt nhất của ứng viên khi còn làm việc. Nếu có thể, bạn có thể hỏi về điểm yếu của họ nữa.

Cuối cùng, hãy nhớ rằng những trải nghiệm mà ứng viên tiềm năng nhận được trong buổi phỏng vấn cần phải thật đáng nhớ. Thậm chí nếu họ không được tuyển dụng, họ cũng có thể trở thành khách hàng mới cho thương hiệu của bạn. Hãy mang đến một buổi phỏng vấn chuyên nghiệp, tôn trọng và đáng nhớ bằng cách chào đón họ một cách nồng nhiệt và bày tỏ một sự cảm kích trong suốt buổi làm việc. Ngoài ra, hãy chắc chắn rằng người phỏng vấn có sự chuẩn bị, đúng giờ, sẵn sàng trả lời câu hỏi và cung cấp nước hoặc vài phút giải lao cho ứng viên nếu họ phải phỏng vấn với nhiều người hoặc làm việc theo nhóm trong hơn một tiếng rưỡi. Hãy luôn nhớ cảm ơn ứng viên một lần nữa khi họ ra về và xác nhận thời điểm thông báo kết quả.

Đảm bảo cuộc phỏng vấn tuyệt vời là một khía cạnh của trải nghiệm nhân viên mà công nghệ có thể trợ giúp. Rất nhiều phần mềm đã ra đời nhằm giúp người phỏng vấn và ứng viên hiểu nhau, giúp hai bên chia sẻ thông tin quan trọng về buổi phỏng vấn, cho phép quản lý thông tin về ứng viên trước và sau phỏng vấn hợp lý hơn. Một vài doanh nghiệp từng sử dụng cách này bao gồm Cornerstone

Recruiting, Oracle Taleo Recruiting, IBM Kenexa BrassRing và Great Hires. Ray Tenenbaum, nhà sáng lập của Great Hires, một doanh nghiệp chuyên sản xuất phần mềm về trải nghiệm ứng viên, từng nói với chúng tôi trên chương trình podcast *Culture Hacker*, nền tảng như Great Hires “đang làm tăng sự minh bạch trong quá trình tuyển dụng, củng cố danh tiếng doanh nghiệp với cả những người trúng tuyển và người không trúng.”¹¹

Đừng quên quy trình sau phỏng vấn. Sau cuộc phỏng vấn, hãy nhớ tỏ ra chuyên nghiệp bằng cách theo sát, cập nhật và thông báo cho ứng viên kết quả. Sau cuộc phỏng vấn, dù ứng viên có được nhận hay không, bạn cũng nên có cử chỉ đẹp là gửi thư hoặc tin nhắn cảm ơn họ. Quy trình phỏng vấn là cơ hội để thể hiện văn hóa, giá trị thương hiệu và nâng cao danh tiếng của doanh nghiệp nên bạn hãy chuẩn bị thật tốt. Ứng viên có thể không trúng tuyển nhưng họ vẫn có thể là khách hàng hoặc tác động đến suy nghĩ của những người khác về doanh nghiệp của bạn.

Nghe này, tôi hiểu là quản lý phải đối mặt với nhiều áp lực để hoàn thành công việc và chăm sóc khách hàng nên họ luôn ước tuyển được người thật nhanh. Tuy nhiên, trong tất cả những việc chúng ta đang thực hiện quá nhanh trong nền kinh tế hiện đại ngày nay, tôi nghĩ việc chọn người là một quá trình mà chúng ta nên làm thật chậm. Bạn có thể không phải lúc nào cũng chọn đúng người nhưng nếu tận dụng những câu hỏi hành vi, cho nhân viên tham gia phỏng vấn, thực hiện một hành động, bài tập và kiểm tra người giới thiệu chu đáo, bạn sẽ có cơ hội tuyển được người tốt nhất cho mình và tổ chức. Tôi không thể nói đầy đủ về tầm quan trọng của việc tuyển dụng kỹ càng. Robert Mellwig, Phó Chủ tịch cấp cao của Really Cool People tại Two Roads Hospitality, một doanh nghiệp quản lý khách sạn cho biết: “Bạn phải đảm bảo rằng kết nối văn hóa là ưu tiên hàng đầu khi tuyển dụng và giữ chân người tài.”¹² Thành công của đội, của văn hóa doanh nghiệp phụ thuộc vào điều đó.

Đột phá văn hóa: Chọn người mới cần hợp văn hóa và hợp việc

1. Bắt đầu với một công việc phù hợp, hãy đảm bảo ứng viên có kỹ năng, tinh thần, trí tuệ để hoàn thành nhiệm vụ. Khi thỏa mãn được những yêu cầu này, sự phù hợp văn hóa là cần thiết cho thành công lâu dài của ứng viên.
2. Sáng tạo và sử dụng những câu hỏi hành vi xoay quanh giá trị doanh nghiệp. Bên cạnh đó, tạo ra bảng chấm điểm hành vi khi phỏng vấn cũng giúp đánh giá độ phù hợp văn hóa của họ.
3. Cho nhân viên tham gia vào quá trình phỏng vấn để nắm được nhiều suy nghĩ về sự hợp văn hóa của ứng viên và để nâng cao hiệu quả khi ứng viên thử việc.
4. Sử dụng một tình huống sắp đặt hoặc bài tập để ứng viên hoàn thành nhiệm vụ hoặc nhập vai, làm cá nhân hoặc theo đội. Cách này sẽ giúp bạn thấu hiểu được tính cách, phẩm chất và kỹ năng của họ.
5. Luôn luôn thẩm định ứng viên bằng cách kiểm tra người giới thiệu.

Ghi chú

1. Bob Kelleher, “10 Practical Employee Engagement Practices”, Business NH Magazine (6/015). <http://millyardcommunications.com/index.php?src=news&refno=5277&category=News>.
2. Erika Andersen, “15 Surprisingly Great Leadership Quotes from Machiavelli”, Forbes, 31/7/2014. <http://www.forbes.com/sites/erikaandersen/2014/07/31/15-surprisingly-great-leadership-quotes-from-macchiavelli/>
3. Tahl Raz, “A Recipe for Perfection.” Inc., 1/7/2003. <http://www.inc.com/magazine/20030701/25658.html>
4. Kevin Ding, “As Draft Draws Near, Lakers Appear Destined to find Jahlil Okafor an Ideal Pick”, Bleacher Report, 9/6/2015.

<http://bleacherreport.com/articles/2490870-as-draft-draws-near-lakers-appeareddestined-to-find-jahlil-okafor-an-ideal-fit>

5. Mark Zuckerberg, “The Facebook Founder in His Own Words”, Fortune (12/2016): 72. <http://fortune.com/facebook-mark-zuckerberg-business/>

6. Faith Bliga, “Behavioral Interviewing vs. Traditional Interviewing”, Applicant Stack, 23/5/2011. <https://www.applicantstack.com/blog/2011/behavioralinterviewing-vs-traditional-interviewing>

7. Nicole Fallon Taylor, “10 Insightful Company Culture Questions to Ask Your Interviewer”, Business News Daily, 17/3/2016. <http://www.businessnewsdaily.com/8897-company-culture-questions.html>

8. Richard Feloni, “How Lego Came Back from the Brink of Bankruptcy”, Business Insider, 10/2/2014. <http://www.businessinsider.com/howlego-made-a-huge-turnaround-2014-2>

9. Heather Wood Rudolph, “How to Get Hired at LEGO”, Cosmopolitan Magazine, 11/6/2015. <http://www.cosmopolitan.com/career/interviews/a41715/interview-insider-lego-career-jobs/>

10. Craig Donaldson, “LEGO’s 5 Keys for Improving Cultural Fit”, Inside HR, 15/1/2014. <http://www.insidehr.com.au/legos-5-keys-for-improvingcultural-fit/>

11. Chương trình podcast Culture Hacker, 2017. Phần 1, tập 2 với sự tham gia của: Ray Tenenbaum, Shane Green.

12. Chương trình podcast Culture Hacker, 2017. Phần 1, tập 1 với sự tham gia của: Robert Mellwig, Shane Green.

4 Định hướng và thử việc

Chiến lược sống còn của bạn là sự lãng phí tài năng khủng khiếp

Ấn tượng ban đầu tốt đẹp có thể tạo nên điều kỳ diệu.

— J.K. Rowling, tác giả¹

Khi bạn quyết định tuyển người cho tổ chức, bước tiếp theo của quy trình là định hướng và thử thách họ. Bất cứ nhân viên mới nào đều nên kết nối cảm xúc với tổ chức và được chuẩn bị để tạo thành công trong 30 ngày đi làm đầu tiên. Không may là không phải lúc nào cũng như vậy. Vì thế, tôi tin tưởng rằng trong nhiều tổ chức, quy trình định hướng và thử việc là một trong những cơ chế bị quản lý lỏng lẻo và không thể truyền đạt văn hóa cho người mới được.

Nếu bạn thực sự nghiêm túc trong việc hỗ trợ nhân viên thành công và đảm bảo họ có thái độ và tư duy đúng để thành công ngay từ đầu, bạn có thể tiếp tục lời đi việc định hướng và thử việc người mới. Chúng tôi chứng kiến nhiều doanh nghiệp đầu tư mạnh vào việc tuyển đúng người, sau đó không giới thiệu, truyền đạt và đào tạo họ đúng chuẩn. Hãy quan tâm đến cách nhân viên bắt đầu công việc mới với bạn dù bạn có hỗ trợ họ hay không. Bạn có làm gì để kết nối cảm xúc của họ với thương hiệu không? Bạn có giới thiệu với họ các giá trị doanh nghiệp hoặc cho họ thấy cách bạn thành công không? Bạn có cách tiếp cận hệ thống, rõ ràng để đào tạo người mới trong môi trường học hỏi và mắc lỗi không? Không may là hầu hết các doanh nghiệp mà chúng tôi làm việc cùng ban đầu đều nói không với phần lớn các câu hỏi trên. Vì vậy, họ trả lời có với câu hỏi “Tỷ lệ nhân viên nhảy việc cao trong năm đầu tiên là kết quả trực tiếp của việc họ quyết định gắn bó ngắn hạn trong vài ngày đi làm đầu tiên vì ấn tượng ban đầu quá tệ phải không?”

Một khởi đầu tồi tệ không chỉ là vấn đề ở ngọn, nó xảy ra xuyên suốt ở nhiều cấp độ trong tổ chức, kể cả ở những người điều hành. Thiếu quy trình định hướng và thử việc hiệu quả, hứng khởi sẽ dẫn đến việc chọn người dựa trên kinh nghiệm, kỹ năng nhiều hơn là độ hợp văn hóa. Nghĩa là thay vì định hướng và thử thách người mới đúng đắn, hiệu quả, quản lý có thể sẽ mặc kệ người mới làm việc, ném họ vào vị trí mới và nhìn họ chìm nổi, hoặc thất bại, hoặc thành công. Sau cùng, đó là những gì họ từng làm “trong những ngày xưa cũ”.

Thật không may, chiến lược chìm nổi này là một trong những lý do lớn nhất khiến nhiều doanh nghiệp làm cho nhân viên không biết họ đang làm gì và cư xử với khách hàng ra sao. Tôi cá là trong lần tiếp theo doanh nghiệp bạn sẽ có trải nghiệm khách hàng tồi tệ, 50% là do người mới thử việc trong 30 ngày. Quy trình định hướng và thử việc nghèo nàn cũng lý giải tại sao chúng ta mất nhiều nhân tài và tăng chi phí do tỷ lệ thay đổi nhân sự lớn. Theo chuyên gia kinh doanh và năng suất, Stephanie Vozza, hơn 40% vụ việc nhân viên nghỉ việc xảy ra trong tháng đầu tiên và 10% khác hoặc nhiều hơn là ra đi trước khi tròn năm đầu tiên. Có nhiều chi phí thực tế liên quan tới việc thay đổi nhân sự nhanh chóng, Vozza cho rằng con số này gấp ba lần lương hằng năm nếu bạn quan tâm đến chi phí tuyển dụng, thuê người và đào tạo người mới.²

Hãy nói về chương trình định hướng và thử việc của bạn nên diễn ra thế nào. Đầu tiên, hãy đảm bảo phân biệt hai khái niệm này. Tôi định nghĩa định hướng là một hoặc hai ngày đầu đi làm, còn thử việc là quá trình đào tạo nhân viên làm việc và hòa nhập với vị trí mới, văn hóa mới. Quá trình này thường diễn ra trong khoảng 30 – 60 ngày. Xin chú ý là những vị trí chuyên gia có thể đòi hỏi quá trình đào tạo ban đầu lâu hơn, nhưng trong vòng 60 ngày, cả nhân viên mới và tổ chức nên biết được có nên duy trì mối quan hệ này dài hạn hay không.

Chúng tôi tin tưởng rằng ngày đầu tiên làm việc sẽ là trải nghiệm tuyệt vời và 60 ngày tiếp theo là để hướng dẫn anh ấy hay cô ấy truyền trải nghiệm tuyệt vời đó tới khách hàng.

Trải nghiệm định hướng đáng nhớ

Việc định hướng nên khó quên, tạo động lực và hiệu quả khi giới thiệu cho người mới về thương hiệu, văn hóa và doanh nghiệp. Horst Schulze, cựu CEO của Công ty Khách sạn Ritz-Carlton, quán triệt cho các quản lý rằng ngày đầu tiên của người mới là một trong những thời điểm họ cởi mở nhất để thay đổi và làm những gì quản lý bảo. Ngày đầu tiên làm việc là khi người mới cố ý hoặc vô tình học hỏi những ưu tiên của doanh nghiệp. Những trải nghiệm mà nhân viên nhận được trong ngày đầu là gì và bạn đang truyền đạt những ưu tiên nào?

Khi bạn đặt nhân viên mới vào tuyến đầu ngay lập tức, bạn đang thể hiện với họ rằng điều quan trọng duy nhất là làm xong việc, bất chấp chất lượng và sự thỏa mãn từ khách hàng ra sao. Tập trung vào giải quyết công việc, hoàn thành ở mức trung bình hoặc tốt nhất, hơn là tập trung vào trải nghiệm khách hàng.

Nhiều doanh nghiệp có kiểu trải nghiệm ngày đầu định hướng hoàn toàn tẻ nhạt (người mới dành thời gian đọc nội quy và điền giấy tờ), không rõ ràng (không ai nhận ra đó là ngày bắt đầu làm việc của họ) hoặc tốn thời gian (họ chỉ ở bên lề trong khi nhóm của họ quá bận để quan tâm người mới đến). Do đó, ấn tượng ban đầu của nhiều người với doanh nghiệp mới rất hơi hợt. Đổ lỗi cho việc thiếu định hướng là nguyên nhân khiến các thành viên trong nhóm bỏ việc sớm, họ đổ lỗi cho sự thiếu đạo đức, trung thành của những người lao động hiện đại. Thực tế, những người mới nghỉ việc sớm là những người thông minh khi đã thoát khỏi nơi đó trước khi lãng phí nhiều thời gian.

Làm cách nào để cải thiện ấn tượng ban đầu? Các doanh nghiệp có thể bắt đầu triển khai làm việc giấy tờ trực tuyến trong ngày đầu làm việc, bao gồm gửi thông tin tuyển dụng, mẫu thuế, gói lợi ích và các giấy tờ linh tinh khác. Đừng để ngày đầu tiên là ngày ngập chìm trong giấy tờ, mà chỉ cần chuẩn bị trước một chút, công việc này có thể hoàn thành trước ngày đầu đi làm. Hãy nhớ rằng nếu tất cả nhân viên mới đều dành cả ngày đầu đi làm với việc giấy tờ, họ sẽ

sớm cho rằng công việc giấy tờ là quan trọng nhất với doanh nghiệp.

Công nghệ đã tạo nên sự khác biệt rất lớn trong việc quản lý tài liệu của người mới và nhân viên đang làm. Một loạt phần mềm nhân sự có thể giúp quản lý, sắp xếp tài liệu của nhân viên trước khi họ bắt đầu công việc, bỏ bớt bước điền tài liệu trong ngày đi làm đầu tiên. Một số doanh nghiệp áp dụng việc này là BambooHR, ClearCompany và Zenefits. Ramon Garcia, Trưởng phòng Kế toán của Zenefits từng nói với chúng tôi: “Ngày nay, nhà tuyển dụng nhận thấy sự khởi đầu hứng khởi và hiệu quả là yếu tố quan trọng trong việc giữ chân nhân tài, tăng năng suất và thúc đẩy sự phát triển doanh nghiệp.”³ Mấu chốt chính là chúng ta cần bớt thời gian vào việc giấy tờ hành chính và tập trung vào việc tạo cho nhân viên ấn tượng ban đầu tuyệt vời về tổ chức.

Nói về ấn tượng ban đầu, tôi cũng gợi ý nên dành ít thời gian cho việc học tập quy định trong ngày đầu. Bằng cách nhồi nhét nội quy cho người mới, họ sẽ hiểu rằng tuân thủ quy định là điều quan trọng nhất với doanh nghiệp. Một ngoại lệ về nội quy chính là nếu thương hiệu của bạn là Nordstrom hoặc một doanh nghiệp có quan điểm tương tự như vậy về quy định. Nordstrom chỉ có một luật duy nhất, đó là: “Dùng cách đánh giá tốt nhất của bạn trong mọi tình huống. Ngoài ra không có luật nào khác.”⁴ Đây là luật đặt khách hàng lên trên hết, nhưng với nhiều doanh nghiệp dịch vụ, tập trung sớm vào quy định thường có nghĩa là dù nhân viên tuân thủ đúng luật, họ chưa chắc đã tốt với khách hàng và kết nối với tổ chức.

Vì vậy, ngày đầu tiên đi làm nên được thiết lập ra sao? Tôi từng tham gia vào nhiều tổ chức để phát triển trải nghiệm tốt nhất cho nhân viên vào ngày đầu đi làm. Theo đó, tôi khuyên rằng bạn nên tập trung vào bốn điều sau vào ngày đầu đi làm của người mới.

1. Giới thiệu thương hiệu

Vào ngày đầu tiên, hãy giới thiệu về sản phẩm, dịch vụ và quan trọng nhất là khách hàng của doanh nghiệp. Tôi cho rằng sứ mệnh

của doanh nghiệp là một trong những thông điệp mà nhân viên mới phải biết trong ngày đầu đi làm. Bản tuyên bố sứ mệnh của bạn nên nêu rõ những gì doanh nghiệp bạn đang làm và đối tượng phục vụ. Tôi cũng muốn làm rõ là nếu bạn không thể diễn giải nó đơn giản và dễ hiểu thì chắc chắn bạn có vấn đề. Biết doanh nghiệp mình làm gì và khách hàng là ai là những thông tin cơ bản mà một người phải biết trong ngày đầu làm quen công việc. Thêm nữa, những thông tin thế này còn phải liên tục được nhắc nhở trong nhóm. Đừng bao giờ để người của mình quên rằng họ đang làm gì và làm cho ai.

Khi tôi hỏi các doanh nghiệp họ đang làm gì và làm việc cho ai, tôi chỉ nhận lại được một bản tuyên bố sứ mệnh khó hiểu hoặc là sự im lặng. Một bản tuyên bố sứ mệnh có thể là bản tuyên bố đơn giản và cơ bản nhất của một doanh nghiệp, nhưng với những nhân viên mới, nó lại là tài liệu quan trọng nhất. Văn bản này cũng cần dễ hiểu với cả tổ chức. Chúng tôi đã từng làm việc với rất nhiều doanh nghiệp bất động sản không hề có bản tuyên bố sứ mệnh. Khi làm việc với chủ doanh nghiệp, chúng tôi đã phát triển bản tuyên bố như một phần của quy trình tuyển dụng. Tuy nhiên, khi bản tuyên bố đó được phổ biến trong tổ chức, các nhà điều hành, quản lý đã bày tỏ sự biết ơn tới chúng tôi vì cuối cùng họ đã tìm ra sứ mệnh của doanh nghiệp.

Bước tiếp theo là tập trung vào yếu tố giúp doanh nghiệp hoặc sản phẩm, dịch vụ trở nên độc đáo. Tôi cho rằng những điều này là trụ cột của doanh nghiệp – giúp bạn nổi bật trong mắt khách hàng. Tôi thường xuyên gộp cả hai yếu tố, sứ mệnh và đặc trưng, thành lời hứa của doanh nghiệp với khách hàng. Bạn hứa sẽ cung cấp một thứ cho ai đó theo cách đặc biệt làm họ thỏa mãn, hài lòng hoặc say mê.

Nếu bạn có ý định bắt đầu với thương hiệu và tập trung vào khách hàng, hãy chắc chắn rằng nhân viên kinh doanh và marketing cũng tham gia việc trình bày này. Hãy để nhân viên mới chứng kiến hoặc trải nghiệm một bài trình bày kinh doanh về sản phẩm, dịch vụ mà họ phải chịu trách nhiệm. Ngoài ra, bạn cũng hãy giúp họ hiểu vai trò quan trọng của họ trong việc giúp doanh nghiệp thực hiện lời

hứa với khách hàng. Tuy nhiên, như tôi đã chỉ ra, hãy cẩn thận: Đôi khi tuyên bố sứ mệnh, vai trò, đặc trưng, hoặc tầm nhìn trong marketing có thể khiến nhân viên khó hiểu về công việc thực sự của doanh nghiệp và điều gì khiến doanh nghiệp nổi bật. Trong những tình huống này, tôi thường giúp nhóm marketing tạo ra một phiên bản đơn giản, trung thực để người mới dễ tiếp thu.

2. Vạch rõ và giới thiệu mong muốn, trải nghiệm của khách hàng

Việc giới thiệu cho người mới biết về trải nghiệm khách hàng tiêu chuẩn là rất quan trọng. Trong một thế giới lý tưởng, nhân viên mới có thể quan sát tương tác với khách hàng, lắng nghe phản hồi của họ và nhìn đồng đội trong nhóm làm việc. Bạn muốn người mới hiểu rằng kết quả đạt tiêu chuẩn là làm khách hàng vui vẻ cũng như cách người mới tác động đến kết quả đó. Hãy dẫn họ đi một vòng và để họ quan sát. Chúng tôi đã gợi ý không nên dành ngày đầu đi làm trong lớp học, và đây là cái cớ lớn nhất để người mới được quan sát và nhấn mạnh về tầm quan trọng của khách hàng. Một cách khác được nhiều tổ chức tận dụng là chiếu video với nội dung những khách hàng nói về những điều họ muốn và nhân viên có thể làm gì để giúp họ hạnh phúc. Hãy để người mới của bạn biết khách hàng mong muốn điều gì và doanh nghiệp hứa hẹn mang đến điều gì.

3. Học lịch sử

Những câu chuyện kể và hiểu biết lịch sử doanh nghiệp là cách củng cố văn hóa tốt nhất. Hãy dành chút thời gian nói về những điều khiến nhân viên cảm thấy tự hào nhất. Bạn cũng nên thuật lại chi tiết lịch sử doanh nghiệp và những khoảnh khắc quan trọng từng làm nên thành công của doanh nghiệp bạn. Đây là cơ hội tuyệt vời để mời nhân viên hiện tại kể lại câu chuyện của chính họ cũng như lịch sử doanh nghiệp, đặc biệt là với những nhân viên đã gắn bó được một thời gian dài. Nếu có thể, hãy mời cả chủ doanh nghiệp hoặc một điều hành cấp cao nữa. Ari Weinzwieg, CEO của Zingerman Delicatessen từng nói: “Bằng cách bỏ ra chút thời gian để định hướng nhân viên mới, họ sẽ cảm nhận được rằng họ cũng

như công việc mà họ làm được coi trọng đến mức các cấp lãnh đạo sẵn sàng ngồi xuống bàn bạc các vấn đề liên quan đến công việc của họ.”⁵ Mời chủ doanh nghiệp và cán bộ điều hành tham gia vào quá trình định hướng nhân viên sẽ tạo ấn tượng ban đầu mạnh mẽ cho nhân viên mới.

4. Giới thiệu các giá trị doanh nghiệp

Cuối cùng, giới thiệu cho nhân viên mới các giá trị của tổ chức vào ngày đầu làm việc cũng rất quan trọng. Việc này đảm bảo họ hiểu cách làm xong việc cũng quan trọng như biết phải làm gì. Phần giới thiệu này không nên sử dụng giấy tờ, văn bản in, thay vào đó, nên thể hiện các giá trị theo cách hài hước, giàu hình ảnh và nhiều ý nghĩa. Suốt nhiều năm, chúng tôi đã sử dụng video, truyện ngụ ngôn, trò chơi, thảo luận và game nhập vai để giới thiệu giá trị doanh nghiệp. Chúng tôi luôn luôn làm mới mỗi bài tập, buổi thảo luận cũng như phản ánh ý nghĩa mỗi giá trị cho nhân viên. Là một doanh nghiệp, chúng tôi có lẽ đã có những hoạt động đa dạng, khác biệt và vui vẻ nhất để mang giá trị doanh nghiệp vào đời sống. Hãy sử dụng những ví dụ từ Chương 2, bảng 4.1 để biết nên làm gì khi giới thiệu giá trị với nhân viên.

Chúng tôi khuyên bạn nên mời nhiều nhân viên hiện tại và quản lý tổ chức trò chơi hoặc thảo luận về ý nghĩa mỗi giá trị. Cách này không chỉ làm nổi bật tầm quan trọng của giá trị doanh nghiệp mà còn truyền đạt được thông điệp về giá trị để người nghe hiểu rõ hơn. Tập huấn và thảo luận các giá trị sẽ chiếm phần lớn thời gian trong ngày đầu đi làm và là bài học khó quên nhất.

Bạn cần cam kết sẽ biến ngày đầu đi làm của nhân viên thành điều mà họ sẽ nói chuyện, chia sẻ, thậm chí say mê với nó. Robert Mellwig, Phó Chủ tịch cấp cao của Doanh nghiệp Quản lý khách sạn Really Cool People tại Two Roads Hospitality từng nói: “Chúng tôi làm việc rất vất vả cho trải nghiệm ngày đầu đi làm của nhân viên. Chúng tôi cũng cố gắng tạo ra môi trường tự nhiên và tràn ngập văn hóa nội bộ.”⁶ Tập trung vào việc biến nhân viên mới thành người

hâm mộ của doanh nghiệp, đó không phải những gì bạn hy vọng họ sẽ làm với khách hàng trong tương lai hay sao?

Nếu ngày định hướng đầu tiên mang đến trải nghiệm khó quên cho người mới thì 60 ngày tiếp theo, bạn nên dạy họ mang trải nghiệm đó đến với đồng nghiệp và khách hàng.

Quá trình thử việc hiệu quả

Khi (những) ngày đầu tiên kết thúc, người mới sẽ làm quen với phòng ban để bắt đầu quá trình thử việc chính thức. Tuy nhiên, thật không may khi đây là lúc mọi thứ đi chệch hướng. Kể cả khi bộ phận nhân sự đã tổ chức ngày định hướng rất tuyệt vời thì các nhân viên trong phòng ban của người mới lại có vẻ chưa được chuẩn bị. Thử việc là quá trình chuẩn bị, sau giai đoạn này, bạn có thể an tâm rằng người mới có thể hoàn thành công việc hoặc nhiệm vụ yêu cầu theo cách phù hợp với văn hóa doanh nghiệp nhất.

Bảng 4.1: Ví dụ về hành động mang giá trị vào đời sống



Ron Thomas, một cố vấn chiến lược nhân sự nói:

Khi chúng tôi nói về thử việc và 90 ngày đầu tiên của nhân viên mới, những gì chúng tôi đề cập chỉ là giữ chân nhân viên... Nếu không có kế hoạch thử việc cho người mới, quản lý sẽ gặp nhiều nguy cơ hiểu nhầm về mục tiêu, mong đợi, hiệu suất dưới trung bình, ý thức kém, quyết định tồi và dễ thất thoát tài chính do thay đổi nhân sự.¹⁰

Hiện tại, phần lớn thời gian bạn nghe về thử việc thì đó thường là 90 ngày làm việc đầu tiên. Như tôi đề cập trước đó, tôi tập trung vào 60 ngày vì đây là khoảng thời gian người mới xác định họ có ở lại với doanh nghiệp lâu dài hay không. Hãy cân nhắc, theo biên tập viên của HR Morning, Christian Schappel, 31% người nghỉ việc sau sáu tháng đầu tiên và hơn nửa số đó nghỉ sau 60 ngày đầu.¹¹ Bạn cũng nên nhớ rằng đó là thời gian doanh nghiệp phải quyết định họ có muốn nhân viên này ở lại hay không. Không phải người nào bạn

tuyển cũng là người phù hợp, vì vậy, trong khi người mới vẫn suy nghĩ về doanh nghiệp, bạn nên chắc chắn quy trình thử việc cũng cho phép bạn làm như vậy.

Hãy xem thử một chương trình thử việc tốt là như thế nào. Khi nhân viên được bàn giao cho đội nhóm, phòng ban của mình, điều đầu tiên cần quan tâm là cách phòng đó chuẩn bị và chào đón người mới ra sao. Cách mà cả đội chào đón người mới nói lên tầm quan trọng của họ và họ sẽ đóng vai trò lớn trong nhóm vào vài ngày đầu tiên. Đã bao lần người mới ra mắt nhưng cả nhóm không hề biết là có người mới vào? Biết bao lần người mới đến nhưng bàn làm việc, máy tính hoặc thiệp chào mừng người mới không hề được chuẩn bị trước? Hãy giúp người mới cảm thấy được hoan nghênh bằng cách chuẩn bị sẵn sàng không gian, đồ dùng làm việc cùng một món quà, tài liệu giới thiệu hoặc một tờ giấy nhắn chào mừng.

Việc tiếp theo là chỉ định người chịu trách nhiệm định hướng người mới cho phòng ban và trả lời câu hỏi. Trải nghiệm tuyệt nhất trong ngày đầu hoặc tuần đầu làm việc được giao cho người hướng dẫn của người mới. Một người hướng dẫn phù hợp sẽ là người có chức năng công việc tương tự hoặc có kỹ năng, phẩm chất tương tự có thể trở thành nguồn thông tin cho người mới. Việc hướng dẫn cũng nuôi dưỡng mối quan hệ và thắt chặt sự liên kết trong nội bộ tổ chức. Đại học Virginia chỉ ra rằng kết nối nhân viên mới với người hướng dẫn sẽ khuyến khích người lao động cam kết lâu dài với công việc. Bổ sung chương trình hướng dẫn vào quá trình thử việc là phương pháp quan trọng giúp gắn kết họ với đội nhóm, quy trình và văn hóa.¹²

Việc tiếp theo bạn cần quan tâm trong quy trình thử việc là giới thiệu và kết nối nhân viên mới với sản phẩm hoặc dịch vụ mà tổ chức đại diện, cung cấp hoặc buôn bán. Bạn cần đảm bảo người mới có cơ hội trải nghiệm sản phẩm và dịch vụ. Hoạt động này tạo điều kiện cho nhân viên mới biết rằng sự tự tin và thoải mái của họ với sản phẩm và dịch vụ là cực kỳ quan trọng, và nhận thức được rằng họ là đại sứ, người dùng, người bán hàng bất chấp vị trí là gì. Khi tôi làm việc tại khách sạn, quản lý thường phải đảm bảo người mới có

cơ hội ở qua đêm để trải nghiệm những gì khách hàng sẽ trải nghiệm. Ở vài đại lý động cơ ô tô mà chúng tôi từng hợp tác, nhân viên còn được mang xe ô tô về nhà trong tuần làm việc đầu tiên để lái thử. Còn các cửa hàng bán lẻ lại cho nhân viên quần áo mới nhất để hiểu tường tận phong cách và số lượng. Thương hiệu của bạn đang kết nối nhân viên mới với những thứ họ đang bán hoặc phục vụ như thế nào?

Phần lớn thời gian trong 60 ngày đầu đều dành để tập huấn người mới quen với công việc và trách nhiệm của họ, đặc biệt là làm việc với khách hàng. Chúng tôi sẽ viết chi tiết về quá trình tập huấn trong Chương 5, nhưng với người mới, bạn cần trả lời năm câu hỏi quan trọng sau.

1. Ai sẽ tập huấn?

Là một quản lý, hãy chuẩn bị chương trình tập huấn thoải mái cho người mới để họ cống hiến cho sự phát triển và tăng trưởng của tổ chức. Tuy nhiên, vì còn nhiều trách nhiệm khác nên người quản lý không cần phải tập huấn thường xuyên. Tôi nhận ra rằng các chương trình tập huấn, nhất là dành cho người mới sẽ phát huy tác dụng cao nhất khi có người khác là thành viên trong nhóm tập huấn, chứ không phải người quản lý, vì như vậy, quá trình sẽ không bị ngắt quãng và tập trung hơn. Hãy chỉ định một người minh họa kỹ năng và hành vi cần có, đó phải là người có thái độ tích cực với trải nghiệm dịch vụ và sẵn sàng giúp đỡ người khác. Tại Công ty Khách sạn Ritz-Carlton, mỗi phòng ban đều có người huấn luyện là một nhân viên hướng dẫn phải làm gì và cách làm như thế nào. Người này được xếp cặp với nhân viên mới vào ngày làm việc thứ hai và đồng hành cùng họ đến khi họ hoàn thành quá trình thử việc của mình. Phương pháp này cho phép quản lý cùng một người khác, thường là một quản lý tiềm năng, trở thành người huấn luyện (chúng tôi sẽ đề cập trong Chương 6). Đây là nguyên tắc có lợi cho ba người, nhân viên mới, người huấn luyện và quản lý, chúng tôi cũng rất khuyến khích áp dụng cách này trong các doanh nghiệp.

2. Chương trình tập huấn diễn ra ở đâu?

Việc đào tạo cần diễn ra trong môi trường ít phân tâm và ngắt quãng. Đặc biệt, khi hướng dẫn về thông tin mới, việc đào tạo cần phải tránh xa môi trường làm việc thực tế. Lỗi của nhiều chương trình đào tạo người mới chính là họ đặt nhân viên mới vào trong bối cảnh công việc ngay lập tức. Điều này không mang lại hiệu quả đồng thời không có giá trị thực tiễn cho đến khi người mới phát triển được nhận thức về công việc và nhiệm vụ, cũng như tự tin với môi trường xung quanh. Hãy đảm bảo rằng khu vực đào tạo khơi gợi động lực học tập, không khí phù hợp và chỗ ngồi có sẵn, ngăn nắp. Ngoài ra có trang bị thêm các dụng cụ đào tạo cần thiết cho người mới sử dụng.

Đây là cơ hội tốt để nói về phòng đào tạo, hay như tôi thường gọi là nơi giết chết cảm hứng. Phòng đào tạo thường bị quên lãng được sử dụng cho việc định hướng trong ngày đầu tiên thường không gắn với thương hiệu, không tạo hứng khởi và không có động lực học. Nếu bạn định giới thiệu thương hiệu và văn hóa, giúp người mới hào hứng với nơi họ sắp làm việc và thương hiệu họ đại diện thì bạn nên bổ sung chút phong cách, sáng tạo và thương hiệu cho phòng đào tạo. Chúng nên phản ánh thương hiệu, vì vậy hãy xây dựng nó mang trải nghiệm giác quan phản ánh những gì khách hàng sẽ trải nghiệm. Những gì người mới nhìn, ngửi, nghe, chạm và nếm trong ngày đầu đi làm sẽ tạo nền tảng cho mong muốn của họ. Do đó, hãy làm căn phòng trở thành nơi mang đến những điều đặc biệt. Thêm poster, màu sắc và viết những suy nghĩ đầy động lực lên tường. Cũng nên đảm bảo bàn ghế ngồi thoải mái. Ngoài ra, bạn cũng nên bổ sung âm nhạc, tinh dầu hoặc một bữa ăn trong ngày đầu để làm nó đáng nhớ hơn. Hãy cân nhắc đầu tư vào môi trường đào tạo để khiến nó trở nên chu đáo và không bị hời hợt.

3. Tập huấn diễn ra khi nào?

Với những nhân viên mới thì cần phải cung cấp thông tin rõ ràng và những kỹ năng cần có trong buổi tập huấn để họ có sự chuẩn bị. Mỗi ngày nên bao gồm các quy trình mới, đánh giá các tài liệu cũ và giới thiệu người mới cho phòng ban và những người sẽ làm việc cùng. Hãy cung cấp cho nhân viên mới thời khóa biểu tập huấn,

trong đó nên chỉ rõ thời gian bắt đầu, kết thúc và nội dung học tập hằng ngày.

4. Bạn sẽ dạy những gì?

Như chúng tôi đã gợi ý, hãy bắt đầu với cách tương tác khách hàng. Rõ ràng, quản lý cũng nên khởi động quá trình tập huấn kỹ lưỡng về tất cả quy trình và nội quy trong công việc nữa. Nhớ tiêu chuẩn hóa tất cả nhiệm vụ và quy trình mà đội của họ chịu trách nhiệm cũng như đảm bảo họ được cập nhật hằng ngày. Dale Turner, một cố vấn trong ngành nhà hàng – khách sạn, từng viết: “Nếu bạn không vạch rõ (và tập huấn) chính xác những gì sẽ xảy ra khi khách hàng tiếp xúc với tổ chức với bất cứ mục đích nào, thì trải nghiệm khách hàng lúc đó sẽ thật xoàng xĩnh.”¹³ Ngoài ra, cũng cần nhớ rằng mỗi cuộc thảo luận về tương tác khách hàng, quy trình và nội quy công việc sẽ mang đến cơ hội để thể hiện rõ ràng cách áp dụng các giá trị và hành vi đi kèm hằng ngày.

Khi xây dựng chương trình tập huấn cho người mới, đừng quên bổ sung vài buổi đào tạo chéo với các phòng ban mà họ sẽ làm việc chặt chẽ sau này. Nhân viên mới có thể dành ít thời gian để biết tổng quát nhiệm vụ của một vị trí hay phòng ban, nhưng bù lại, nó sẽ giúp họ hiểu cách mọi người làm việc với nhau như thế nào.

Lộ trình đào tạo rõ ràng cho mỗi vị trí là một trong những nguồn lực thử việc quan trọng nhất mà một quản lý hay tổ chức cần có. Việc biết chính xác cần tập huấn cái gì và mất bao nhiêu thời gian là rất quan trọng để hỗ trợ người mới sẵn sàng cho thành công. Khi chúng tôi làm việc với một doanh nghiệp khách sạn nhỏ để tìm hiểu vì sao các cuộc khảo sát và báo cáo khách hàng bí mật chỉ ra rằng tiêu chuẩn dịch vụ và trải nghiệm khách hàng của họ không nhất quán trong thương hiệu. Khi xem xét tất cả cơ chế văn hóa, chúng tôi nhận ra vấn đề với dịch vụ chủ yếu do sự thiếu nhất quán trong quy trình thử việc. Nhân viên mới được dạy về tiêu chuẩn dịch vụ thương hiệu với cách thức và mức độ khác nhau trong quy trình thử việc. Bằng cách phát triển một lộ trình tập huấn theo vị trí, quy định

cần tập huấn cái gì trong tất cả nội dung, phản hồi khách hàng đã trở nên nhất quán hơn và trải nghiệm cũng chuyển biến tích cực.

Hãy chắc chắn rằng bạn có bản phác thảo chi tiết của thời khóa biểu, chỉ rõ ai, ở đâu, khi nào và cái gì cần cho quá trình thử việc của người mới. Kế hoạch thử việc Đột phá văn hóa doanh nghiệp trong bảng 4.2 dưới đây là ví dụ về thời khóa biểu hiệu quả:

Bảng 4.2: Kế hoạch thử việc



Hãy nhớ rằng có các bài kiểm tra sau mỗi chương trình thử việc cho người mới. Đảm bảo rằng những gì bạn muốn truyền đạt đều hoàn thành trong thực tế. Tôi từng chứng kiến ngày càng nhiều tổ chức bổ sung bài kiểm tra vào quá trình thử việc để chắc chắn người mới đáp ứng được mong muốn. Tôi thấy rằng việc để người mới biết sẽ có kiểm tra sau 60 ngày đầu tiên khiến họ dường như chú ý và nỗ lực hơn ngay từ đầu. Bài kiểm tra không cần quá khó nhưng phải đủ thử thách để đảm bảo tín nhiệm. Nên kiểm nghiệm quy trình chứng nhận của mỗi nhân viên để chắc rằng mỗi phòng ban và các quản lý có hỗ trợ người mới, giúp họ thành công trong công việc mới.

5. Làm thế nào để nhận được phản hồi?

Yếu tố cuối cùng trong quy trình thử việc chính là đảm bảo bạn nhận được phản hồi từ người mới về những hứa hẹn của bạn về trải nghiệm thử việc xảy ra trong thực tế. Bắt đầu với những cơ hội không chính thức để nghe ngóng người mới làm việc và cảm nhận thế nào. Với mốc 60 ngày, các quản lý nên có cảm nhận tốt về trải nghiệm của nhân viên mới và phương hướng với tổ chức. Tuy nhiên, chính thức hóa phản hồi từ người mới bằng bản nhận xét sau 60 ngày là một ý kiến rất hay, giúp thiết lập mục tiêu chiến lược cho người mới trong 6 đến 12 tháng tới.

Bản nhận xét sau 60 ngày nên bao gồm cả phần cho người mới nói về trải nghiệm của họ. Việc này sẽ tạo ra cơ hội cho người mới phản ánh cách dung hòa giá trị của họ với tổ chức và họ có hợp

công việc trong năm đầu tiên, vì vậy, đừng ngừng việc kiểm tra người mới và trải nghiệm của họ. Hãy áp dụng quy trình thử việc liên tục trong toàn bộ năm đầu tiên. Như Ben Peterson, CEO của Bamboo HR từng nói: “Định hướng không chỉ là một sự kiện riêng lẻ, mà là chiến lược nhân tài liên với tổ chức hay không. Mốc 60 ngày là thời điểm tục.” Không chỉ hỗ trợ người mới gặt hái thành phù hợp cho cả người mới và quản lý để đánh giá mối quan hệ dài hạn cũng như cơ hội giữa người lao động và doanh nghiệp.

Tôi từng là người hỗ trợ chính cho lễ kết nạp nhân viên mới. Đến cuối thời gian thử việc, khi một nhân viên mới được chứng nhận ở vị trí mới, hãy tổ chức ăn mừng. Nó không chỉ làm người mới vui vẻ mà còn thể hiện cho họ rằng doanh nghiệp đặt rất nhiều kì vọng vào họ. Một tổ chức mang đến cho người mới đồng phục chính thức nhằm biểu thị việc họ sẵn sàng tạo ra điều khác biệt. Chỉ với một bộ đồng phục, hay băng tên, một tấm chứng chỉ, hoặc thậm chí là sự công nhận trong đội nhóm sẽ khiến quá trình thử việc kết thúc với niềm vui và xứng đáng với những công sức, thời gian bỏ ra.

Hãy nhớ rằng, kể cả nếu nhân viên mới vui vẻ với 60 ngày đầu đi làm thì họ vẫn có ý định rời bỏ công trong công việc mới mà chương trình định hướng và thử việc tuyệt vời còn nâng cao đáng kể thương hiệu và danh tiếng của doanh nghiệp bạn. Một doanh nghiệp mở rộng danh tiếng của mình bằng cách này là Netflix.

Nghiên cứu tình huống: Netflix

Với hơn 75 triệu người đăng kí ở hơn 190 quốc gia trên thế giới, Netflix trở thành một hiện tượng văn hóa đại chúng.¹⁵ Khi doanh nghiệp đi vào hoạt động trong tháng Tư, năm 1998, nó chỉ có 30 nhân viên; đến năm 2015, Netflix đã có hơn 3.500 nhân viên và có trị giá lên tới hơn 2 tỷ đô la. Một phần trong thành công của doanh nghiệp giải trí đa quốc gia này gắn liền với cách phổ biến cho nhân viên mới giá trị và văn hóa của doanh nghiệp. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng hỗ trợ nhân viên tạo thành công ngay khi mới đi làm. Tuy nhiên, một phần lớn trong thành công của Netflix với người mới chính là quá trình kia đã bắt đầu trước cả ngày đi làm đầu tiên.

Netflix nổi tiếng với việc sử dụng thẻ văn hóa để giới thiệu giá trị doanh nghiệp và hành vi đi kèm. Họ muốn đảm bảo rằng những người nghĩ về việc tham gia hoặc đã tham gia vào doanh nghiệp hiểu rõ tầm quan trọng của các giá trị. Tự do và trách nhiệm là những nguyên lý hàng đầu của văn hóa nhưng như Netflix đã công nhận, nó không dành cho tất cả mọi người.¹⁶ Bằng cách tập trung vào các yếu tố này, nhân viên mới hoặc nhân viên tiềm năng sẽ tự mình lựa chọn.

Netflix phổ biến giá trị và văn hóa doanh nghiệp trước nhằm tạo nên thành công cho ngày đầu tiên đi làm của người mới. Doanh nghiệp sẽ liên lạc trước với nhân viên để cung cấp thông tin về máy tính và các phần mềm cần cài đặt.¹⁷ Khi đi làm ngày đầu tiên, nhân viên sẽ thấy mọi thứ đã được chuẩn bị và sẵn sàng làm việc. Hành động này không chỉ khiến người mới cảm thấy được chào đón mà còn tạo tiền đề để họ tập trung vào hiệu suất công việc và tạo ra kết quả. Quản lý có trách nhiệm xây dựng một đội nhóm giỏi, nên họ áp dụng cách tiếp cận chủ động để nhân viên mới có kỳ thử việc hiệu quả.

Nhân viên mới được giới thiệu với những nhân vật quan trọng trong và ngoài phòng ban của mình và phân cặp với một người hướng dẫn. Trong vòng một tháng đầu làm việc tại Netflix, người mới sẽ gặp các điều hành cấp cao trong một buổi họp thân mật để làm quen và nhấn mạnh lại nguyện vọng của doanh nghiệp.¹⁸

Văn hóa hiệu suất cao của Netflix không dành cho tất cả mọi người nhưng doanh nghiệp đảm bảo chọn đúng người, họ sẽ đầu tư thời gian và nguồn lực để giúp họ thành công, điều mà nhiều doanh nghiệp cần học hỏi để làm tốt hơn.

Bây giờ là thời điểm làm bài kiểm tra nhanh về chương trình thử việc của bạn – bạn đã thực hiện chưa? Đừng cho rằng mỗi phòng ban đều có quy trình rõ ràng, mạch lạc để giúp người mới tăng tốc. Hãy quan tâm đến chuyện gì đang diễn ra xuyên suốt tổ chức của mình.

Mục tiêu là dành ngày đầu tiên tuyệt vời cho nhân viên mới, một ngày mà họ sẽ nhớ mãi và nói đến, điều đó sẽ giúp tạo dựng các ưu tiên cho doanh nghiệp hay đội nhóm của bạn. Sau đó, bạn phải xây dựng chương trình định hướng với một thời khóa biểu chu đáo và ngay ngắn, cách này sẽ trao cho người mới cơ hội để công hiến một cách đúng đắn. Tôi tin rằng quy trình định hướng và thử việc sẽ tạo cho nhân viên mới ấn tượng ban đầu rất tốt về tổ chức. Họ đã quyết định đến làm việc và sẵn sàng tạo ấn tượng và được chỉ giáo. Giờ thì tùy thuộc vào bạn thôi.

Các quản lý cần cam kết ngừng ngay việc tận dụng chiến lược “một sống hai chết” vì rất mất thời gian và khó tuyển người tài. Dừng thời gian để đầu tư vào chương trình định hướng và thử việc để giúp người mới thành công. Hãy phóng đại mong muốn của nhân viên mới để khi đến lượt, họ có thể làm đúng như vậy với khách hàng và cả với bạn.

Đột phá văn hóa: Giới thiệu và quán triệt cho nhân viên mới để họ được kết nối cảm xúc với doanh nghiệp và sẵn sàng cho thành công.

1. Hãy dành quá trình định hướng hoặc trải nghiệm ngày đầu đi làm của người mới để giới thiệu về sản phẩm, dịch vụ, thương hiệu khách hàng và văn hóa.
2. Phát triển một kế hoạch thử việc, bao gồm tập huấn, hướng dẫn và các cuộc đánh giá chính thức và không chính thức trong 60 ngày đầu tiên.
3. Làm rõ chính xác mỗi vị trí để biết nhân viên mới cần thông thạo việc gì để hoàn thành nhiệm vụ và thể hiện được giá trị doanh nghiệp. Hãy phát triển các bài kiểm tra trong suốt quá trình thử việc để đảm bảo việc học luôn diễn ra.
4. Kế hoạch thử việc nên bao gồm các chi tiết như ai tập huấn, nơi tập huấn, thời gian tập huấn và tập huấn cái gì.

5. Lấy phản hồi của người mới trong 30 và 60 ngày đầu tiên để chắc chắn rằng bạn đáp ứng được mong muốn của họ và thực hiện lời hứa với nhân viên mới.

Ghi chú

1. J. K. Rowling, *Harry Potter and the Order of the Phoenix* (New York: Scholastic, 2003).

2. Stephanie Vozza, “What to Do During Your Employees’ First Week to Avoid Losing Them”, *FastCompany*, 9/5/2016. <https://www.fastcompany.com/3059585/what-to-do-during-your-employees-first-week-to-avoid-losingthem>

3. Ramon Garcia, email gửi tới tác giả, 12/12/2016.

4. Micah Solomon, “Take These Two Steps to Rival Nordstrom’s Customer Service Experience”, *Forbes*, 15/3/2014. <http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2014/03/15/the-nordstrom-two-part-customer-experienceformula-lessons-for-your-business>

5. Peter Vanden Bos, “How to Build an Onboarding Plan for a New Hire”, *Inc.* (April 2010). <http://www.inc.com/guides/2010/04/building-anonboarding-plan.html>

6. Chương trình podcast *Culture Hacker*, 2017. Phần 1, tập 1 với sự tham gia của: Robert Mellwig, Shane Green.

7. Phim *Apollo 13* của đạo diễn Ron Howard, 1995. Universal City, CA: Universal Pictures, 2005. DVD.

8. W. Gellermann, “Win as Much as You Can: An Intergroup Competition”, phần 2, mục 3 của Pfeiffer’s *Classic Activities: Managing Conflict at Work* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003).

9. "SURVIVAL: A Simulation Game." ScoutingWeb.com, n.d.
<http://scoutingweb.com/scoutingweb/SubPages/SurvivalGame.htm>

10. Chương trình podcast Culture Hacker, 2017. Phần 1, tập 1 với sự tham gia của: Robert Mellwig, Shane Green.

11. Lou Dubois, "How to Make an Employee's First 90 Days Successful", Inc. (12/2010). <http://www.inc.com/guides/2010/12/how-to-make-an-employees-first-90-days-successful.html>

12. Christian Schappel, "5 Biggest Reasons Employees Quit Jobs Quickly", HR Morning, 20/5/2016. <http://www.hrmorning.com/5-biggest-reasonsemployees-quit-jobs-quickly>

13. Trung tâm hướng nghiệp thuộc Đại học Virginia, "Mentoring" .
<https://career.virginia.edu/networking/mentoring>

14. Dale M. Turner, "On the Matter of Leadership", Hotel Online (4/2002). <http://www.hotel-nline.com/Trends/TurnKey/MatterOfLeadership.html>

15. Roy Maurer, "Onboarding Key to Retaining, Engaging Talent", SHRM (4/2015). <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talentacquisition/pages/onboarding-key-retaining-engaging-talent.aspx>

16. Ben Popper, "Netflix Whizzes Past 75 Million Subscribers Thanks to Record International Growth", 1/1/2016. <http://www.theverge.com/2016/1/19/10790282/netflix-q4-2015-earnings>

17. Patty McCord, "How Netflix Reinvents HR" (1/2014).
<https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>

18. Justin Reynolds, "3 Companies with the Most Unique Employee Onboarding Practices", (3/2016). <https://www.tinypulse.com/blog/companies-withthe-most-unique-employee-onboarding-practices>

5 Quản lý hiệu suất

Cách chúng ta thất bại trong việc tối đa khả năng và tài năng của nhân viên

Người ra lệnh cũng chính là người phụng sự, không hơn không kém.

— Andre Malraux, tiểu thuyết gia người Pháp¹

Đối với thành công của doanh nghiệp, bạn phải kích hoạt và giúp nhân viên tối đa khả năng và sức mạnh của họ, từ đó tối đa hiệu suất làm việc.

Khi nói đến hiệu suất làm việc của nhân viên trong ngữ cảnh làm việc, chúng ta thường nghe đến thuật ngữ “quản lý hiệu suất”. Tôi tin rằng chỉ bằng cách dùng từ “quản lý” trong thuật ngữ này cũng khiến nhiều nhân viên làm việc không đạt hiệu suất và nhiều quản lý không làm đủ trách nhiệm thúc đẩy nhân viên làm việc ở mức cao nhất. Từ điển Merriam-Webster định nghĩa “quản lý” là “hành động hoặc kỹ năng kiểm soát và đưa ra quyết định về một doanh nghiệp, phòng ban, đội bóng, v.v.”² Tôi gọi ý “v.v” bao gồm cả con người. Vì vậy, nếu chúng ta cần kiểm soát và ra quyết định về hiệu suất làm việc thì tôi nghĩ chúng ta đang là nguyên nhân khiến nhân viên làm việc không đạt hiệu suất. Không đạt hiệu quả và phí phạm nhân tài là những vấn đề thực tế - nếu bạn không thấy thuyết phục, hãy hỏi các khách hàng nội bộ và bên ngoài. Rất nhiều doanh nghiệp cố gắng kiểm soát nhân viên và đưa ra quyết định thay họ; chẳng có gì phải băn khoăn khi nhân viên mất động lực và dần có thái độ thụ động, thờ ơ.

Chúng ta phải suy nghĩ lại về hiệu suất làm việc ở công sở. Thay vì cố gắng kiểm soát nhân viên và ra quyết định thay họ, dẫn đến việc hình thành lối tư duy bảo thủ và lười nhác, hãy làm ngược lại bằng cách giải phóng họ. Chúng tôi đề nghị thay từ “quản lý” thành hai từ liên kết hơn để tạo động lực cho chúng ta phấn đấu như: kích hoạt

hiệu suất và thúc đẩy hiệu suất. Chuyên gia nhân sự Michelle Crosby nhấn mạnh nó trong chương trình podcast *Culture Hacker*: “Hãy cho nhân viên không gian, công cụ, quyền lực vừa đủ để hoàn thành công việc. Hãy cho nhân viên sức mạnh để hành động theo cách mà họ biết để hoàn thành nhiệm vụ.”³ Là những người quản lý, chúng ta nên cho phép nhân viên làm công việc của họ và giải phóng tài năng bằng cách cung cấp cho họ những gì cần thiết để thành công. Sau đó, chúng ta cần thúc đẩy họ khi rút dần và cho họ quyền kiểm soát, chịu trách nhiệm trong việc tạo ra những kết quả mong muốn.

Trong chương này, tôi quan tâm đến cách định nghĩa hiệu suất làm việc và cách cho phép, thúc đẩy nhân viên và cả doanh nghiệp tối đa hiệu suất. Hãy bắt đầu bằng việc định nghĩa hiệu suất làm việc. Các quản lý thường nói bao quát về hiệu suất, nhưng khi tôi yêu cầu họ miêu tả hiệu suất thực sự là gì hoặc họ muốn nhân viên đạt được điều gì thì họ nhanh chóng bị bối rối và đưa ra nhiều câu trả lời khác nhau. Tại sao chúng ta bắt nhân viên đảm bảo hiệu suất trong khi không thể miêu tả chính xác chúng ta muốn họ làm gì và làm như thế nào? Đây là vấn đề đầu tiên bạn cần làm, vạch rõ hiệu suất làm việc là gì trước khi bắt đầu đánh giá hiệu suất trong doanh nghiệp hoặc trong nhóm. Vì vậy, hãy nói rõ hiệu suất thực sự là gì.

Định nghĩa hiệu suất làm việc

Mục tiêu của doanh nghiệp nên tập trung vào hiệu suất làm việc mà người quản lý muốn thấy từ nhân viên. Phụ thuộc vào vị trí của mỗi nhân viên, những mục tiêu này cần cố gắng hiển trực tiếp cho vấn đề tài chính, thị phần, sự thỏa mãn của khách hàng, sự thỏa mãn của nhân viên hoặc vị trí của nhân viên trong cộng đồng. Chúng ta sẽ nói nhiều hơn về vấn đề này trong Chương 7 để thảo luận về chiến lược doanh nghiệp, điểm số và kế hoạch. Hiện tại, chỉ cần biết mục tiêu hoặc đích đến của mỗi nhân viên phải hợp lý với mục tiêu, đích đến của toàn bộ tổ chức.

Khi doanh nghiệp đã đặt ra đích đến, người quản lý phải xây dựng những đích liên quan cho mỗi nhân viên dựa trên khả năng của họ,

từ đó tác động đến các mục tiêu chính. Dựa vào vị trí công việc, nhân viên có thể có quan điểm khác nhau về hiệu suất làm việc hiệu quả. Nếu thành viên trong nhóm không gây ảnh hưởng đến tình hình tài chính của doanh nghiệp, đó là nếu họ không thể tạo ra hoặc lặp lại doanh số hay tối thiểu chi phí, thì đừng phán xét hiệu suất của họ dựa trên báo cáo tài chính doanh nghiệp. Tuy nhiên, hãy nói với nhân viên về cơ hội tạo ảnh hưởng tới doanh số thông qua bán gia tăng và thỏa mãn khách hàng khi tương tác với họ. Quản lý có thể xác định hiệu suất của họ với 35% dựa trên việc đạt được mục tiêu bán gia tăng hoặc bán chéo và 65% dựa trên phản hồi và thỏa mãn khách hàng. Đối với nhiều vị trí, những điểm số này có thể là một phần của điểm tổng cả nhóm hoặc cả phòng hơn là một đánh giá cá nhân, mặc dù cách này ngày càng phổ biến và được nhiều doanh nghiệp sử dụng để làm thước đo đánh giá hiệu suất nhân viên.

Khi mỗi vị trí, mỗi đội nhóm tạo ra những kết quả đáng khao khát, bạn có một nửa của phương trình hiệu suất (nói theo cách khác, họ phải đạt được bao nhiêu). Tiếp theo, hãy quan tâm cách nhân viên đạt được kết quả đó. Chúng tôi từng gặp những người thực sự hoàn thành xuất sắc thước đo mục tiêu trong khi cùng lúc đó lại phá hủy đạo đức và thành công của những người xung quanh. Bây giờ chúng ta cần nghĩ về yếu tố hiệu suất quan trọng khác – giá trị doanh nghiệp.

Nếu bạn nhớ lại Chương 2, giá trị sẽ xác định cách nhân viên hành động và tương tác với tổ chức, khách hàng và đồng nghiệp. Chỉ rõ tất cả nhân viên trong doanh nghiệp cách nên hành động và tương tác là một điều bắt buộc trong thời đại ngày nay.

Thật không may, vài năm trước, chúng tôi nghe và chứng kiến nhiều tình huống như bê bối tài khoản giả của Wells Fargo,⁴ nhờ đó nhiều doanh nghiệp nhấn mạnh nhiều vào “bao nhiêu” hơn là “cách nào”. Trong môi trường kinh doanh minh bạch ngày nay, chúng ta phải đảm bảo ưu tiên cách chúng ta hành động và tương tác là những giá trị cốt lõi đồng thời ưu tiên nhu cầu hoàn thành công việc và đạt

được thành quả. Chúng ta cần sự cân bằng và điều đó nên được phản ánh trong cách định nghĩa hiệu suất làm việc.

Bằng cách tận dụng giá trị doanh nghiệp, các quản lý có thể vạch rõ cách thành viên nên đạt được mục tiêu và do đó chỉ rõ phần còn lại của phương trình hiệu suất. Công việc của người quản lý là giúp đỡ nhân viên đạt được mức độ hiệu suất mong muốn. Khi nhân viên đạt được mục tiêu, quản lý nên tiếp tục vạch ra và thử thách họ đạt đến mức độ hiệu suất cao hơn bằng cách đặt mục tiêu cao hơn mà không hy sinh giá trị và sự toàn vẹn của doanh nghiệp.

Kích hoạt hiệu suất làm việc

Theo từ điển Merriam-Webster, “kích hoạt” có nghĩa là khiến cho ai đó hoặc cái gì có thể làm gì hoặc trở thành một thứ gì đó.⁵ Tôi rất thích ý tưởng tổ chức kích hoạt nhân viên để đạt được mục tiêu hiệu suất mong muốn. Để làm vậy, bạn cần cung cấp cho họ chương trình đào tạo, công cụ, thông tin và phản hồi cần thiết để làm việc. Vị trí của các quản lý là phục vụ nhân viên, chứ không phải ngược lại. Phục vụ nhân viên có nghĩa là cho phép họ thành công. Không gì có thể giúp đạt được mục tiêu mong muốn nhanh hơn là các quản lý biết rõ họ muốn đạt được điều gì, đam mê với thành quả và cam kết làm mọi việc thúc đẩy đội nhóm làm việc ở mức cao nhất. Theo Herb Kellrher, cựu Chủ tịch Southwest Airlines từng nói: “Lãnh đạo phải là người nô bộc chăm chỉ, tin tưởng và cống hiến đối với những người mình lãnh đạo.”

Hãy xem xét cách chúng ta có thể phục vụ người của mình tốt nhất một cách chi tiết hơn:

Tập huấn

Yếu tố đầu tiên để thúc đẩy nhân viên của bạn chính là đảm bảo họ nhận được sự đào tạo đúng đắn. Khoảng 16 năm trước, tôi từng mở lớp và đào tạo trực tuyến nhằm phát triển kỹ năng, tăng trưởng và đam mê cho việc học. Qua thời gian, tôi đã học được rất nhiều về những yếu tố tạo nên trải nghiệm học hành tuyệt vời.

Trong Chương 4, chúng ta đã thảo luận về tầm quan trọng của quá trình thử việc, đào tạo ban đầu cho người lao động. Những nhà quản lý nên gạt bỏ suy nghĩ rằng khi kết thúc thử việc hoặc đánh giá, trách nhiệm đào tạo của họ cũng kết thúc. Nhân viên cần được đào tạo liên tục và sẵn sàng học hỏi để giữ tinh thần cởi mở, cập nhật về khách hàng, công nghệ và tình trạng doanh nghiệp. Nghiên cứu, kinh nghiệm, kết quả tài chính và điểm thỏa mãn của khách hàng sẽ nói lên giá trị của việc đào tạo nhân viên liên tục.

Khi nói đến việc tập huấn, cần phải tập trung vào giá trị và hành vi mà bạn đã nhận định là cơ sở của doanh nghiệp. Trong Chương 2, chúng ta đã chỉ rõ bốn giá trị. Một là “sáng tạo”. Giá trị này có ý nghĩa trong tổ chức, bạn nên đầu tư vào đào tạo cho nhân viên, cho phép họ sáng tạo, cởi mở với ý kiến mới và tập trung vào giải pháp (biết cách đặt câu hỏi đúng trọng tâm). Nói cách khác, việc đào tạo phải hỗ trợ các hành vi đi kèm với giá trị căn bản. Hình thức tập huấn và học tập này có thể lấy từ các bài báo, sách, diễn giả hoặc các nguồn khác trong doanh nghiệp. Một giá trị khác là “đam mê”, có thể bao gồm tập huấn về cách có tư duy tích cực, quản lý căng thẳng và khởi động sự nghiệp.

Dù giá trị doanh nghiệp của bạn là gì, hãy tập trung đào tạo để nâng cao cuộc sống của nhân viên, từ đó góp phần tạo ra văn hóa chuẩn cho doanh nghiệp. Chúng tôi từng làm việc với một doanh nghiệp tại Caribbean, đây là doanh nghiệp tập trung dạy nhân viên về trách nhiệm và hiểu biết tài chính để hỗ trợ mục tiêu nâng cao chất lượng sống cho nhân. Việc này chỉ cần đầu tư ít thời gian và nguồn lực để củng cố kỹ năng công việc cho nhân viên nhưng lại đảm bảo nhân viên cảm thấy được kết nối và gắn bó với doanh nghiệp, cũng như phải cố gắng làm gì và cái nào sẽ mang lại dịch vụ khách hàng tuyệt vời.

Một ví dụ khác về doanh nghiệp coi trọng việc đào tạo không chỉ về cách làm việc mà còn cách tổ chức cuộc sống của nhân viên là Starbucks. Starbucks đã đầu tư mạnh vào kỹ năng cuộc sống và cơ chế đương đầu cho nhân viên của mình. Trong cuốn sách *The Power of Habit* (tạm dịch: Sức mạnh của thói quen), Charles Duhigg

đã miêu tả quá trình tập huấn nhân viên Starbucks về thói quen kỷ luật cá nhân, việc đó không chỉ hỗ trợ chiến lược tăng trưởng của tổ chức mà còn cải thiện sự thỏa mãn khách hàng. Quan trọng nhất, việc này nuôi dưỡng lực lượng lao động gắn bó và khí thế hưng hực. Tập huấn nhân viên có thể ảnh hưởng đến cả tính cách và công việc của họ. Duhigg kết luận: “Starbucks, giống như một số doanh nghiệp khác, đã thành công trong việc dạy kỹ năng sống mà trường lớp, gia đình và cộng đồng không thể làm được.”⁷

Dù có một số nhân viên cần nhắc về chỉ mong mọi chuyện được giữ nguyên thì các nhân viên trẻ khao khát được tập huấn và sẽ bỏ việc nếu thiếu cơ hội phát triển. eLearningindustry.com báo cáo rằng 25% nhân viên nghỉ việc vì không có đủ cơ hội được đào tạo và phát triển.⁸ Để thúc đẩy mọi người thể hiện, hãy cho họ điều họ muốn – cơ hội học tập và trưởng thành.

Bây giờ, việc quan trọng là tránh suy nghĩ cho rằng tập huấn là “hạt đậu thần”, có thể biến nhân viên thành người đặc biệt, thậm chí là giỏi giang. Học tập cần thời gian, 30 ngày để phá vỡ các thói quen, 30 ngày thích ứng với thói quen mới và liên tục củng cố thông qua phản hồi. Tôi bám chặt vào mô hình học tập 60/20/20, xác định việc học theo tỷ lệ 60% học từ công việc, 20% từ tập huấn, phản hồi và 20% còn lại từ đào tạo chính thức.

60% học từ công việc là cơ hội học tập có nhiều ảnh hưởng nhất vì nó dựa vào trải nghiệm. Nhà giáo dục người Mỹ, Edgar Dale đã phát triển khái niệm Cone of Experience (tạm dịch: Kinh nghiệm chóp nón), giải thích rằng hai tuần sau khi học, người học sẽ nhớ khoảng 10% những gì đã đọc (học thụ động), 20% những gì đã nghe (học thụ động), 30% những gì đã thấy (học thụ động), 50% những gì đã nghe và thấy (học thụ động), 70% những gì họ nói (học chủ động) và 90% những gì đã làm (học bằng trải nghiệm).⁹

Không có cách nào để nhân viên học tập tốt hơn là cho họ ra tuyến đầu và làm việc thực sự - nhưng nó chỉ tốt khi bạn đầu tư vào chương trình thử việc tốt, có người đào tạo tận tâm và có cơ hội thu lượm kinh nghiệm trong môi trường an toàn tách khỏi khách hàng.

Chúng tôi từng làm việc với một nhà hàng từng sắp xếp cho chủ và quản lý ăn uống trên bàn tập huấn. Nhân viên mới dùng những chiếc bàn này để thực hành trong môi trường an toàn (dù họ vẫn cảm thấy áp lực khi thực hiện dịch vụ đặc biệt). Một khách hàng khác của chúng tôi quản lý nhiều trung tâm chăm sóc khách hàng, doanh nghiệp này thiết lập một hệ thống điện thoại kết nối nội bộ cho người mới. Quản lý sẽ có lịch và kịch bản gọi đến. Các cuộc gọi đều được ghi âm và có các nhân viên, người đào tạo đánh giá, từ đó họ hiểu hơn về cách người mới làm việc. Hơn nữa, những tương tác thực tế này không hề ảnh hưởng đến khách hàng, do đó người mới có thể thực hành trong một môi trường an toàn.

Chúng tôi sẽ đánh giá việc tập huấn (20%) trong Chương 6, vì vậy bây giờ, tôi sẽ không nói về nó nữa. Giờ hãy xem tập huấn chính thức (20%) nên như thế nào để nhấn mạnh việc học. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, mang lại trải nghiệm thực hành tại chỗ trong lớp học hoặc giờ đào tạo trực tuyến là cực kỳ quan trọng. Điều đó có nghĩa là quá trình đào tạo cung cấp cho người tham gia cơ hội tìm hiểu khái niệm và các tình huống doanh nghiệp; nhập vai làm việc, thảo luận nhóm và trò chơi; sau đó phản ánh và vạch rõ cách họ áp dụng lý thuyết vào thực tế. Chiếu theo lý thuyết học tập cho người lớn của Malcolm Knowles, tôi tin rằng tất cả những người tham gia đào tạo đều là những người học tự định hướng bản thân, xác định mục tiêu cá nhân và nghề nghiệp, tôn trọng giá trị lẫn nhau và chia sẻ kỹ năng, kinh nghiệm sống tới trải nghiệm học tập.¹⁰

Một yếu tố khác trong quy trình đào tạo chính là hạn chế thời gian. Buổi đào tạo không nên kéo dài quá 8 tiếng đồng hồ chỉ ngồi một chỗ nghe giảng hay đọc một quan điểm riêng biệt. Việc học cần phải chia ra thành các giờ học ngắn, tạo cảm hứng, hiệu quả và vui vẻ. Mỗi giờ học nên kéo dài từ 90 đến 120 phút. Tập huấn cần có nhiều phương tiện, giọng nói từ video, trò chơi, thảo luận và nhập vai để phát triển sự thấu hiểu và quen thuộc với các ý tưởng, thói quen mong muốn. Một lượng lớn các khách hàng bán lẻ đã cung cấp một chương trình đào tạo hỗn hợp với đào tạo trực tuyến và thực tế xuyên suốt nhiều bài học. Phương pháp này đảm bảo sự cân bằng

của đào tạo chính thức, trải nghiệm thực tế và tập huấn bất cứ khi nào cửa hàng được giới thiệu điều gì mới.

Theo truyền thống, rất nhiều chương trình đào tạo chính thức diễn ra trong lớp học. Tuy nhiên, ngày nay, bạn cần chắc chắn rằng đã phát triển lớp học trực tuyến. Rất nhiều quản lý không cảm thấy ấn tượng khi nghe đến khái niệm học trực tuyến vì trải nghiệm trước đây của họ với hình thức này rất hơi hợt, thiếu sự tương tác với thương hiệu. Mọi việc giờ đã thay đổi, học trực tuyến đóng một vai trò thiết yếu trong sự phát triển và học tập của nhân viên nhờ những bước tiến trong thiết kế và khả năng phần mềm.

Sales Readiness Group chỉ ra rằng phần lớn học viên sẽ quên đến 80% tư liệu tập huấn trong vòng từ 90 đến 120 ngày sau khi học, trừ khi có một chương trình củng cố mạnh mẽ.¹¹ Học trực tuyến là sự củng cố tuyệt vời cho cả lớp học hay làm việc thực tế. Đây là cách đánh giá các ý tưởng học tập, kỹ năng, và thói quen mong muốn một cách nhanh chóng. Một chú ý quan trọng khác cho các doanh nghiệp là cần chú tâm phát triển văn hóa dịch vụ của mình, nhóm nghiên cứu Bersin & Associates đã chỉ ra vào năm 2012, e-learning đã giúp nâng chất lượng dịch vụ lên đến 34% và kéo khả năng quảng cáo dịch vụ, sản phẩm lên 26%.¹²

Ưu điểm thực sự của đào tạo trực tuyến chính là nhân viên có thể hoàn thành việc học ở bất cứ đâu trên điện thoại, máy tính bảng. Chúng tôi đã phát triển các mô đun dành cho máy tính bảng, hướng dẫn bộ phận phòng cách lau dọn phòng và nhân viên pha chế cách sắp đặt quầy bar. Những trải nghiệm học tập trên máy tính bảng có nghĩa là việc đào tạo diễn ra cùng lúc với hoạt động phục vụ. Cùng với ý tưởng này, một số chương trình đào tạo tốt nhất trên điện thoại thông minh giúp nhân viên tương tác với phần mềm và phản hồi về công việc của họ. Chúng tôi đã và đang phát triển nội dung cho một nền tảng phần mềm trong thời gian dài. Star Coach của Forbes Travel là một ứng dụng phân tích giọng nói cho nhiều kịch bản. Theo Peter Kressaty, Phó Chủ tịch cấp cao của Forbes Travel nói rằng: “Ứng dụng này giúp người dùng hiểu được tình trạng cảm xúc của mình và điều chỉnh tư duy của mình nhằm tạo tương tác

hiệu quả và chân thật nhất.”¹³ Loại hình đào tạo giả lập này đang là xu hướng đào tạo trong tương lai.

Đối với đào tạo chính thức, sự kết hợp giữa lớp học, phần mềm và cơ hội học tập online sẽ phát huy hiệu quả tốt nhất. Nếu bạn nghiêm túc muốn kích hoạt nhân viên, bạn cần phải cam kết đầu tư vào phát triển kỹ năng cho người dưới quyền. Nespresso, thương hiệu cung cấp cà phê theo phong cách Single-serve (phục vụ từng ly) hàng đầu châu Âu là ví dụ điển hình của phương pháp đào tạo phát triển giúp thúc đẩy sức mạnh của nhân viên.

Nghiên cứu tình huống: Nespresso

Mặc dù chỉ là một phần của doanh nghiệp mẹ Nestlé, nhưng Nespresso là thương hiệu cà phê single-serve hàng đầu châu Âu. Doanh nghiệp này đã xây dựng văn hóa cho riêng mình là đa dạng, đổi mới và phát triển.¹⁴ Doanh nghiệp này nhận thấy rằng sự phát triển của nhân viên cũng góp phần cho sự phát triển của thương hiệu. Thông qua việc kích hoạt và thúc đẩy nhân viên, nhân viên Nespresso cam kết không chỉ xây dựng sự nghiệp cho riêng mình mà còn chung tay nâng tầm vóc của thương hiệu. Hiện nay, Nespresso đã có mặt ở 64 quốc gia và có hơn 12.000 nhân viên trên toàn thế giới so với 331 nhân viên vào năm 2000.

Thành công trong thúc đẩy nhân viên của Nespresso chính là kết quả của chương trình đào tạo. Khi bắt đầu, nhân viên được phổ biến về các “yếu tố cốt lõi” cần thiết để thành công ở vị trí của mình. Những chức năng cốt lõi này bao gồm kiến thức về doanh nghiệp, sản phẩm, công việc và kỹ năng lãnh đạo.

Chương trình đào tạo mở rộng về kiến thức sản phẩm của Nespresso đã được truyền tải tới hơn 7.000 nhân viên. Mỗi người được đào tạo về “khoa học cà phê”, học về từng bước sản xuất cà phê của Nespresso. Cách đào tạo này gồm có nếm 16 vị cà phê chính của doanh nghiệp. Theo Renauld Tinel, Giám đốc Marketing và Tổng Giám đốc Nespresso khu vực châu Đại Dương, mục đích của khóa học là “mang đến cho nhân viên cơ hội thấu hiểu và đánh

giá chuyên môn của Nespresso trong quá trình chọn lựa, rang và pha trộn.”¹⁵ Kết quả quan trọng của việc đào tạo sản phẩm là kết nối cảm nhận của nhân viên với tổ chức. Như Tinel giải thích: “Đào tạo giúp nhân viên hiểu vị trí của họ trong bức tranh tổng thể và cách họ có thể cống hiến cho mục tiêu của doanh nghiệp.” Kết quả này tiếp nối với nghiên cứu và thể hiện rằng đào tạo thực sự giúp nhân viên hạnh phúc, am hiểu và gắn bó.¹⁶

Nhưng việc đào tạo ở Nespresso không dừng lại ở kiến thức sản phẩm. “Ưu tiên của chúng tôi là giúp nhân viên hòa nhập và cung cấp cho họ cơ hội tập huấn cần thiết cho công việc hiện tại cũng như đảm bảo sự phát triển trong tương lai,” Stephanie Coduys, Quản lý Đào tạo và Phát triển cho biết.¹⁷ Nhân viên được khuyến khích phát triển với doanh nghiệp và được hỗ trợ tìm kiếm cơ hội học tập chuyên môn, hướng dẫn và đào tạo chính thức.

Tiếp theo, nhân viên phát triển “dây thần kinh gia tốc” để tiếp thêm nhiên liệu cho sự nghiệp và sẵn sàng cho các cơ hội. Chương trình này bao gồm đạt được các kỹ năng và mạng lưới liên chức năng giúp tận dụng cơ hội.¹⁸ Doanh nghiệp đã làm theo mô hình 70/20/10 khi thiết kế các kế hoạch phát triển chất lượng cao. Như đã được miêu tả trước đó trong chương này, 70% dựa vào trải nghiệm thực tế, 20% từ tập huấn và phản hồi, 10% còn lại dựa trên đào tạo chính thức. Nespresso thấy rằng mô hình này giúp phát triển cá nhân nhanh chóng và toàn diện trong sự nghiệp của mình.¹⁸ Nhờ đó, Nespresso thúc đẩy nhân viên của mình bằng cách mang cho họ phạm vi ảnh hưởng rộng lớn và trao cho họ quyền tự do quyết định.¹⁹

Sự đầu tư vào công việc, doanh nghiệp, lãnh đạo và kỹ năng liên chức năng đã đảm bảo rằng nhân viên Nespresso được chuẩn bị cho thành công ở vị trí hiện tại cũng như các vị trí kiêm nhiệm trong tương lai. Tập trung vào đào tạo để kích hoạt nhân viên và giúp họ đưa ra quyết định đúng đắn nên là nền tảng của bất cứ tổ chức nào.

Công cụ làm việc

Nếu bạn nghiêm túc muốn thúc đẩy nhân viên, thì phải đảm bảo họ có đủ công cụ làm việc. Đã bao nhiêu lần nhân viên của bạn nản lòng với khách hàng và thất bại trong việc mang đến trải nghiệm tuyệt vời vì không có đủ các công cụ và nguồn lực để làm việc? Những thất bại này cũng rất dễ làm nhân viên bức bối và phá hỏng tâm trạng của họ trong ngày.

Một trách nhiệm quan trọng của quản lý là tạo ra quy trình kiểm kê và chỉ dẫn để nhân viên lấy dụng cụ cho nhóm mình kịp thời và đúng thời điểm. Nếu quản lý phải cân bằng chi phí mua bán và đầu tư thì họ cũng cần hiểu biết kỹ lưỡng về tài chính đối với lời lãi của doanh nghiệp và sẵn sàng lên kế hoạch hoặc đề xuất hợp lý. Nó cũng giúp người quản lý có đam mê và nhu cầu giúp thành viên trong nhóm có cái họ cần để đạt được thành quả.

Một trong nhiều phẩm chất mà Michale Eisner, cựu CEO của Disney được ngưỡng mộ chính là khả năng phân bổ các quỹ cho nhiều dự án mà các chuyên viên mang lại. Hàng trăm dự án được đặt trước mặt ông mỗi năm, nhưng chỉ một vài trong số đó cho ra thành quả. Khi đến lúc phải ra các quyết định quan trọng, ông thường dựa trên mức độ đam mê trong cách chuyên viên trình bày ý tưởng. Ông nói: “Một quan điểm mạnh mẽ xứng đáng đạt ít nhất 80 điểm IQ.”¹⁹ Để cho nhóm mình đủ công cụ làm việc, người quản lý phải có sự nhạy bén về tài chính, quy trình kiểm kê và chỉ dẫn liên tục, chu đáo và sự đảm bảo rằng những công cụ này là cần thiết.

Thông tin phù hợp

Để kích hoạt một đội, người quản lý phải đảm bảo người của họ có thông tin chính xác để làm việc. Trong quá khứ, quản lý thường được định nghĩa bằng lượng thông tin mọi người có thể tiếp cận. Các quản lý thường giữ quyền kiểm soát lượng thông tin nắm giữ. Thực hiện việc này cho phép nhiều quản lý bình thường có thể bảo đảm công việc và không lãng phí các nhân viên mạnh dạn. Một lãnh đạo đích thực được trao quyền ra quyết định sẽ không bị những cộng sự nắm đủ thông tin đe dọa. Để thúc đẩy nhân viên và cho họ thông tin, Jan Carlzon, CEO của SAS Airlines viết: “Một cá nhân

không có thông tin sẽ không thể chịu trách nhiệm. Một cá nhân có đủ thông tin chắc chắn sẽ phải chịu trách nhiệm.”²⁰

Cung cấp cho nhân viên thông tin phù hợp không cần phải là một khâu chính. Gần đây, chúng tôi làm việc với một cửa hàng bán lẻ nhỏ, quản lý ở đó không thể đảm bảo theo dõi nhân viên mọi lúc được. Cô ấy đã thiết lập một bản ghi ở ngay trung tâm cửa hàng để lưu lại bất cứ thư báo, nỗ lực tiếp thị, quảng bá. Bằng cách tạo ra một nơi có thông tin cho nhân viên, bạn không chỉ hoàn thành nhiệm vụ cung cấp thông tin cho họ mà còn giao cho họ trách nhiệm tự tổng hợp thông tin.

Do đó, để kích hoạt nhân viên, hãy cho họ cơ hội được đào tạo, cung cấp và thông tin làm việc. Sau đó, để nhân viên làm việc ở mức độ cao nhất, hãy tránh sang một bên và để họ làm những gì mà họ được tuyển để làm. Bạn cần phải tạo sức mạnh cho họ.

Tạo sức mạnh cho hiệu suất

Merriam-Webster định nghĩa “tạo sức mạnh” là “cho (ai đó) sức mạnh.”²¹ Để tạo sức mạnh cho nhân viên, bạn cần cho họ quyền kiểm soát cách làm xong việc và cho phép họ ra quyết định. Mặc dù chúng ta đều bố trí những người giỏi nhất trong công việc, cho họ thử việc đúng chuẩn, đào tạo họ chu đáo và kích hoạt hiệu suất của họ, nhưng chúng ta vẫn thất bại trong việc giải phóng họ để tự làm việc. Nguyên nhân là vì với tư cách là những quản lý, chúng ta không thể từ bỏ quyền kiểm soát và để nhân viên ra quyết định được.

Đây là vấn đề cần đặc biệt chú ý với khách hàng ngày nay. Thời gian cực kỳ quan trọng với khách hàng. Như Kate Leggett, nhà phân tích của doanh nghiệp Forrester, đã viết vào năm 2013: “71% khách hàng cho biết coi trọng thời gian là việc quan trọng nhất mà một doanh nghiệp có thể làm để mang đến dịch vụ tốt cho khách hàng.”²²

Làm thế nào bạn có thể thể hiện sự coi trọng thời gian của khách hàng nếu bất cứ khi nào nhân viên cần làm điều gì đó cho khách hàng, họ lại phải xin phép hay chờ phê duyệt? Đây là một phần thực tế khi mọi thứ bị xáo trộn. Theo một báo cáo của Oracle Social Cloud – một doanh nghiệp quản lý quan hệ xã hội, chỉ ra vào năm 2013, rằng 82%

khách hàng cho biết yếu tố đầu tiên dẫn đến trải nghiệm khách hàng tuyệt vời là khi vấn đề của họ được giải quyết nhanh chóng.²³ Làm sao có thể mong đợi kết quả này nếu nhân viên không được phép xử lý vấn đề của khách hàng?

Vấn đề là nhiều quản lý thích làm người cầm quyền và là người có khả năng hoàn thành mọi việc. Nhưng nếu họ không lùi lại và thúc đẩy nhân viên làm việc, tự mình giải quyết công việc, khó khăn thì họ sẽ khiến nhân viên nản lòng và không bao giờ có thể tận dụng họ ở mức tốt nhất. Có nghĩa là, các quản lý sẽ mãi bị vướng vào khủng hoảng chứ không phải đang cải thiện doanh nghiệp. Thay vào đó, chúng ta phải kéo các quản lý tránh sang một bên, giúp họ buông tay vì đó là cách duy nhất để họ đạt được những thành tựu tuyệt vời.

Tất nhiên, ý của chúng tôi không phải là quản lý cần từ bỏ mọi trách nhiệm quản lý và không can thiệp vào vấn đề vận hành, nhưng những việc này cần phải có sự cân bằng. Nếu người quản lý can thiệp quá sâu vào chuyện vận hành hay kinh doanh, thông thường họ sẽ không thể kham nổi một trong hai việc. Làm việc về vận hành có nghĩa là tập trung vào bức tranh tổng thể và nhìn trước được nhiều tuần, nhiều tháng để định hướng cho nhóm và doanh nghiệp vượt qua các thách thức thành công. Khi quản lý can thiệp quá sâu vào việc này, nhân viên sẽ ỷ lại và trở nên mệt mỏi, nản chí khi không có quản lý bên cạnh.

Công việc của quản lý là hỗ trợ nhân viên, chứ không phải làm thay họ tất cả mọi việc. Nếu quản lý làm hộ việc cho nhóm mình hoặc đưa ra quyết định thay họ, quản lý sẽ chỉ cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên trong ngắn hạn mà thôi. Nhưng nếu dạy nhân viên

cách làm việc và tự ra quyết định thì khi đó người quản lý mới có thể thúc đẩy hiệu suất làm việc.

Trong vài môi trường, việc trang bị nhân viên ngắn hạn đòi hỏi quản lý phải làm công tác vận hành nhiều hơn cần thiết, nhưng đây không nên là tình huống vĩnh viễn. Khi quản lý can thiệp sâu vào vận hành, trách nhiệm quản lý của họ sẽ thường xuyên bị thiệt hại. Một quản lý giỏi sẽ biết và chuẩn bị cho những ngày, tuần khó khăn phía trước một cách chu đáo, đảm bảo sự cố xảy ra ít nhất có thể. Một quản lý cũng sẽ sắp đặt trước thử thách cho nhân viên bằng cách phân bổ các nguồn lực cần thiết.

Hỗ trợ vận hành có nghĩa là có mặt khi cần thiết và liên tục cập nhật tình hình doanh nghiệp và để nhân viên cũng liên tục hướng đến những kết quả, mục tiêu đáng mong đợi. Thậm chí khi nhân viên đã được truyền sức mạnh, quản lý vẫn phải kiểm tra những gì họ mong muốn và rời khỏi bàn để quan sát, đánh giá và đảm bảo được hiệu suất làm việc cao.

Truyền sức mạnh cho nhân viên đòi hỏi quản lý phải trao quyền tự quyết định cho nhân viên trong mỗi nhiệm vụ, tình huống mà họ phải đối mặt mỗi ngày. Nó yêu cầu nhân viên cảm thấy được hỗ trợ và có sự hậu thuẫn của quản lý. Về phương diện văn hóa, biết rằng mình được tin tưởng để ra quyết định là vô cùng quyền lực. Kevin Ricklefs, Phó Chủ tịch cấp cao mảng Quản lý tài năng của CHG Healthcare Services từng nói: “Khi bạn cho nhân viên quyền lên tiếng và tự quản, vai trò lãnh đạo sẽ trở thành người kèm cặp, người cố vấn và đường truyền thông tin. Người lãnh đạo không cần phải là người duy nhất ra quyết định.”²⁴ Chúng tôi sẽ liệt kê những nhắc nhở và các bước quan trọng để người quản lý truyền sức mạnh cho nhân viên để ra quyết định trong hộp dưới đây.

Cách truyền sức mạnh cho cả đội

■ Nhắc nhở bản thân rằng bạn không phải đưa ra toàn bộ quyết định. Khi một cộng sự hỏi bạn “Tôi nên làm gì?” thì hãy hỏi ngược lại họ “Bạn nghĩ bạn nên làm gì?”. Hãy ủng hộ quyết định của họ kể

cả khi nó không hoàn hảo vì câu trả lời không có sửa chữa sẽ góp phần nâng cao sự tự tin của họ trong quá trình đưa ra quyết định.

- Nhắc nhở nhân viên mỗi ngày rằng họ có thể đưa ra quyết định nâng cao hoặc thay đổi trải nghiệm khách hàng hay cải thiện cách họ làm việc.

- Cung cấp chương trình đào tạo và kịch bản mô phỏng cho nhân viên, để họ biết cách phản ứng hoặc hành động trong những tình huống nhất định. Từ đó, họ có thể học được cách ra quyết định thế nào để có lợi cho khách hàng và tổ chức.

- Dạy nhân viên các vấn đề tài chính, đặc biệt là ý tưởng về giá trị nhận được (cái khách hàng nghĩ họ đang nhận được) và giá trị thực (cái thực sự trả giá cho bạn). Thông thường hai giá trị này rất khác nhau và đó là lý do chính khiến bạn phải tận dụng sản phẩm và dịch vụ từ doanh nghiệp hơn là một bên thứ ba. Nếu bạn thường bán dịch vụ với giá 100 đô la cho khách hàng, trong đó giá nhân công chỉ chiếm 50 đô, sự khác biệt giữa hai giá trị chính là 50 đô còn lại. Nếu bạn bán dịch vụ từ một bên thứ ba có giá 100 đô nhưng tiền trả cho bạn là 90 đô thì sự khác biệt chỉ là 10 đô la. Do đó, tận dụng sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp là rất quan trọng vì sẽ có sự khác biệt lớn nhất giữa giá trị nhận được và giá trị thực.

- Hướng dẫn nhân viên làm quen với việc bồi thường tài chính cho khách hàng. Hãy nhớ rằng, chúng chỉ là hướng dẫn, không phải thực tế.

- Hãy chuẩn bị tinh thần rằng nhân viên của bạn sẽ tặng nhiều quà cho khách hàng, nhưng hãy công nhận nỗ lực chứ đừng nên thất vọng. Nếu quyết định đã được đưa ra thì đó là chiến thắng cho khách hàng nhưng lại là gánh nặng cho tổ chức, hãy tận dụng nó như một công cụ đào tạo để giúp nhóm mình ra quyết định tốt hơn.

Hãy nhớ, truyền sức mạnh cho nhóm mình không có nghĩa là không có hướng dẫn, đào tạo, hoặc cơ hội thực hành. Chúng tôi từng làm việc với một thương hiệu nhà hàng – khách sạn lớn, sang trọng về cách đảm bảo nhân viên không trao quá nhiều sản phẩm miễn phí

chỉ để làm hài lòng khách hàng. Một quản lý thảo luận về cách một nhân viên mới phụ trách phát 20 phần nước uống miễn phí cho một nhóm khách đang kỷ niệm sinh nhật cho một phụ nữ. Khi người nhân viên được hỏi tại sao lại làm vậy, người đó nói rằng đang cố gắng làm hài lòng các vị khách. Như tôi đã giải thích, quan niệm này đúng nhưng cách thực hiện lại sai. Trong tình huống như vậy, cần phải cho nhân viên bản hướng dẫn hoặc ví dụ về cách làm hài lòng khách hàng. Trong ví dụ trên, phục vụ nước uống miễn phí cho tiệc sinh nhật của khách hàng có thể làm họ thích thú nhưng lại liên quan đến trách nhiệm tài chính. Khi thúc đẩy nhân viên, việc quan trọng là cung cấp cho họ kịch bản mỗi ngày để họ suy nghĩ và quyết định cách làm khách hàng ấn tượng hoặc thay đổi cách xử lý. Trong nhóm cần phải chia sẻ câu trả lời và quyết định đâu là kịch bản tốt nhất và tại sao lại như vậy. Đây là cách tuyệt vời để giúp nhân viên làm quen với cách đưa ra các quyết định đúng.

Tuy nhiên, vấn đề quan trọng nhất chính là nhân viên ra quyết định và bạn phải khiến họ ăn sâu tư tưởng rằng không đưa ra quyết định là không thể chấp nhận được. Tôi nhớ đã đọc cuốn sách “Quy tắc chung của hành vi quản lý” của cựu CEO ABB, Percy Barnevik, ông đã hướng dẫn nhân viên ngay trong buổi họp đầu tiên. Tôi cũng đề nghị bạn dùng hướng dẫn của ông để hiểu rõ hơn lý do tại sao truyền sức mạnh cho nhân viên lại là việc làm đúng đắn.

Hành động và làm điều đúng đắn rõ ràng là việc tốt nhất. Hành động và làm sai (có lý do và giới hạn số lần) là việc tốt thứ nhì. Không hành động (và mất cơ hội) là hành vi không thể chấp nhận được.²⁵

Một phần mở rộng của việc thúc đẩy nhân viên là mang lại cho họ cơ hội và trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ quản lý của bạn. Những quyết định và nhiệm vụ được ủy thác sẽ thách thức nhân viên của bạn nâng cao hiệu suất và đặt mong muốn phát triển liên tục. Hãy nhớ, nếu có ai đó có thể hoàn thành nhiệm vụ 80% như bạn, thì bạn nên giao nó cho họ vĩnh viễn. Người đó sẽ làm nó tốt hơn bạn vì chỉ tập trung vào một việc, không như bạn phải tập trung vào nhiều việc một lúc.

Khi tôi giới thiệu về việc truyền sức mạnh cho nhân viên, tôi cũng chỉ ra đó là về cảm xúc của mọi người đối với việc kiểm soát công việc. Đối với những người có cảm xúc này, tôi chỉ để họ đưa ra phản hồi, ý tưởng về cách cải thiện công việc, vị trí và cách hoàn thành công việc. Chủ đề này sẽ được mổ xẻ chi tiết hơn trong Chương 7 khi thảo luận về cách để nhân viên tham gia tạo bước tiến cho doanh nghiệp.

Các quản lý cần phải dám buông bỏ những công việc quan trọng khiến họ bận rộn mỗi ngày. Quản lý sẽ trở thành một nhà lãnh đạo không thể thiếu nếu họ là một nhà quản lý dám buông bỏ. Bằng cách truyền sức mạnh và kích hoạt nhân viên, quản lý không chỉ giúp họ tăng hiệu suất làm việc mà còn thúc đẩy nhân viên đóng vai trò lãnh đạo tốt hơn.

Thiết lập cơ chế và tư duy văn hóa đạt được hiệu suất mong muốn là những phần quan trọng của bất cứ quản lý và cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp nào. Quản lý cần hiểu rõ hiệu suất làm việc là gì để họ có thể phản hồi về việc nhân viên có đạt được mong đợi hay không. Doanh nghiệp và quản lý cung cấp cho người lao động chương trình đào tạo, thông tin và công cụ là rất quan trọng. Cuối cùng, quản lý cần thiết lập một kỳ vọng xung quanh việc ra quyết định và cung cấp cho nhân viên hiểu biết, tập huấn, hướng dẫn và khả năng để ra quyết định đúng đắn. Bằng cách kích hoạt và trao sức mạnh cho cả đội, bạn sẽ tạo ra một văn hóa, nơi mà nhân viên có cơ hội và thái độ tốt nhất để đáp ứng và vượt qua những mong đợi về hiệu suất làm việc.

Đột phá văn hóa: Truyền sức mạnh và kích hoạt nhân viên nhằm tối đa hóa hiệu suất làm việc

1. Tập trung vào thúc đẩy hiệu suất làm việc hơn là quản lý. Việc này nên là đánh giá hiệu suất chứ không phải sắp xếp hay kiểm soát nó.
2. Thiết lập mục tiêu hiệu suất làm việc cho mỗi nhân viên dựa trên mục tiêu của doanh nghiệp về việc cần đạt được gì và các giá trị doanh nghiệp là gì để vạch rõ cách thực hiện các mục tiêu chung.

3. Phát triển một kế hoạch đào tạo, liệt kê kỹ năng, thái độ và kiến thức cần thiết cho mỗi vị trí. Phát triển lộ trình học tập phác thảo thời gian diễn ra buổi học và kiến thức nào cần thành thạo.

4. Đảm bảo rằng nhân viên có đủ công cụ, nguồn lực, thông tin và sự hỗ trợ cần thiết để thực hiện công việc ở vai trò của mình.

5. Những quyết định và nhiệm vụ ủy thác cho nhân viên nhằm nâng cao hiệu suất làm việc và đảm bảo các cơ hội phát triển. Hãy cung cấp hướng dẫn, chương trình đào tạo, và cả sự khuyến khích ra quyết định cũng như đảm nhiệm trách nhiệm mới. Hãy phát triển sự thoải mái, tự tin trong nhóm bằng cách tin tưởng họ sẽ làm điều đúng đắn.

Ghi chú

1. Kevin Kruse, “100 Best Quotes on Leadership”, Forbes, 16/10/2012. <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/10/16/quotes-on-leadership/#16ce8f087106>

2. “Management”, Merriam-Webster.com. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/management>

3. Chương trình podcast *Culture Hacker*, 2017. Phần 1, tập 4 với sự tham gia của: Michelle Crosby, Shane Green.

4. Paul Blake, “Timeline of the Wells Fargo Accounts Scandal”. ABC News, 3/11/2016. <http://abcnews.go.com/Business/timeline-wells-fargoaccounts-scandal/story?id=42231128>

5. “Enable”, Merriam-Webster.com. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/enable>

6. Kevin Freiberg và Jackie Freiberg, *Nuts!: Southwest Airlines’ Crazy Recipe for Business and Personal Success* (New York, NY: Broadway Books, 1996), 311.

7. Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York, NY: Random House, 2012), trang 130.

8. Christopher Pappas, “Top 10 e-Learning Statistics for 2014 You Need to Know”, eLearning Industry, 1/12/2013.
<https://elearningindustry.com/top-10-e-learning-statistics-for-2014-you-need-to-know>

9. Beverly Davis và Michelle Summers, “Applying Dale’s Cone of Experience to Increase Learning and Retention: A Study of Student Learning in a Foundational Leadership Course”, Qscience Proceedings 2015, Hội thảo Lãnh đạo kỹ sư 2014, trang 6.
<http://www.qscience.com/doi/10.5339/qproc.2015.elc2014.6>

10. Malcolm Knowles, *Self-Directed Learning* (Chicago, IL: Follet, 1975).

11. Ray Makela, “6 Critical Sales Management Actions to Ensure Sales Training Sticks”, Sales Readiness Blog, n.d. <https://www.salesreadinessgroup.com/blog/bid/393959/6->

12. Josh Bersin, “Building the Borderless and Agile Workplace: Bersin & Associates Predictions for 2012”, 1/1/2012. Webinar.
<http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=15135>

13. Peter M. Kressaty, email được gửi tới tác giả, 15/11/2016.

14. Nespresso, “About Us: Careers at Nespresso”, n.d.
<https://www.careersatnespresso.com/working-at-nespresso/about-us/>

15. Jackie Range, “Harness People Power”, Financial Review, 31/5/2012. <http://www.afr.com/business/harness-people-power-20120530-jzcnn>

16. Heather R. Huhman, “Train to Retain: 7 Tips for Better Employee Training”, Poll Everywhere, 25/3/2016. <http://www.polleverywhere.com/blog/train-to-retain-7-tips-for-better-employee-training/>

17. Nespresso, “My Evolution at Nespresso: Set Your Career Goals at Nespresso!” n.d. [https:// www.careersatnespresso.com/meet-our-people/my-evolution-atnespresso/](https://www.careersatnespresso.com/meet-our-people/my-evolution-atnespresso/)

18. Nespresso, “Development”, n.d. <https://www.careersatnespresso.com/workingat-espresso/development/>

19. Warren G. Bennis, *Managing the Dream: Reflections on Leadership and Change*. (Boston, MA: Da Capo Press, 2000), trang 59.

20. Jan Carlzon, *Moments of Truth* (New York, NY: Harper Perennial, 1989) trang xv.

21. “Empower”, Merriam-Webster.com. [http:// www.merriam-webster.com/dictionary/ empowerment](http://www.merriam-webster.com/dictionary/empowerment)

22. Kate Leggett, “Communication Channel Preferences for Customer Service Are Rapidly Changing. Do You Know What Your Customers Need?” Forrester Research Inc., 15/3/2013 .http://blogs.forrester.com/kate_leggett/13-03-15communication_channel_preferences_for_customer_service_are_rapidly_changing_do_you_know_what_your_cus

23. Oracle Social Cloud, *Social’s Shift to Service, Why Customer Service Engagement Is the NewMarketing*. n.d. [http://www.oracle.com/ us/products/shift-toservice-2949449.pdf](http://www.oracle.com/us/products/shift-toservice-2949449.pdf)

24. Chương trình podcats Culture Hacker, 2017. Phần 1, tập 6 với sự tham gia của: Kevin Ricklefs, Shane Green.

25. James O’Toole, *Leadership A to Z: A Guide for the Appropriately Ambitious*, (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999), trang 12.

6Tập huấn

Đưa ra phản hồi - nhiệm vụ dễ gây hiểu lầm và được quản lý lỏng lẻo nhất

Mỗi người đều nắm giữ rất nhiều sức mạnh bên trong cần được thể hiện ra. Thi thoảng chúng ta chỉ cần một cú hích nhỏ, một chỉ dẫn ngắn gọn, một chút hỗ trợ và hướng dẫn để tạo nên những điều tuyệt vời nhất.

— Pete Carroll, huấn luyện viên bóng đá Seattle Seahawks¹

Khi việc phản hồi chính thức và không chính thức được thực hiện đúng, nó sẽ tiếp thêm năng lượng cho nhân viên của bạn, từ đó họ sẽ thay đổi thái độ cũng như khả năng hoàn thành công việc của họ.

Trong Chương 5, tôi đã viết về tầm quan trọng của việc truyền sức mạnh và kích hoạt nhân viên bằng cách mang đến cho họ cơ hội đào tạo, công cụ, thông tin và khả năng tự ra quyết định. Để đảm bảo tất cả nhân viên đều đạt được thành tích như mong muốn ở vai trò của mình, bạn phải tạo được văn hóa mà ở đó, nhân viên đưa ra các phản hồi ý nghĩa một cách liên tục. Chương 5 cũng đã giới thiệu mô hình học tập 60/20/20, trong đó 20% đến từ phản hồi hoặc tập huấn. Tôi tin rằng phản hồi và tập huấn là một trong những trách nhiệm quan trọng nhất của người quản lý để đạt được thành tích thông qua nhân viên của mình. Tạp chí *Fast Company* cho biết, “Tất cả những người hướng dẫn đều có một điểm chung, đó là họ liên tục quan tâm đến kết quả.”² Để tạo ra thành công thực sự và đánh giá được hiệu suất làm việc của nhân viên, bạn phải đảm bảo rằng tập huấn là một phần trong DNA của doanh nghiệp.

Tập huấn hoặc đưa ra phản hồi cũng là cách xây dựng mối quan hệ với nhân viên tốt hơn cũng như tác động đến thái độ, sự gắn bó của họ với doanh nghiệp một cách tích cực. Như tác giả chủ đề lãnh đạo và CEO của Box of Crayon, Michale Bungay Stanier từng nói:

“Tập huấn là một hành vi lãnh đạo quyền lực giúp đẩy mạnh văn hóa, sự gắn kết và tạo ảnh hưởng khổng lồ tới doanh nghiệp.”³ Nhiều người lao động ngày nay rất hăm hở tìm kiếm cơ hội tập huấn. Không có chương trình tập huấn và đưa ra phản hồi, họ sẽ cảm thấy không được coi trọng và công nhận cho những gì mình làm, sau đó họ sẽ tiếp tục khiến khách hàng, quản lý nản lòng vì không làm việc đúng sức. Theo Officevibe Study, 65% nhân viên thích nhận được phản hồi thường xuyên.⁴

Theo từ điển Merriam-Webster, “phản hồi” là “những thông tin hoặc phê bình hữu ích để giúp ai đó cải thiện hiệu suất.”⁵ Chúng tôi coi phản hồi là quy trình mà thông tin được truyền đạt lại cho một người về kết quả, quy trình hoặc hoạt động. Phân biệt hai dạng phản hồi không chính thức và chính thức cũng rất quan trọng.

Phản hồi không chính thức là những cuộc đối thoại bình thường mỗi ngày về cách hoàn thành công việc. Còn phản hồi chính thức thì chính chu hơn, trình bày bằng văn bản và được lưu trong tệp tài liệu của doanh nghiệp hoặc nhân viên. Rất nhiều tổ chức có vấn đề với phản hồi vì quản lý không biết cách phản hồi không chính thức, cũng có nghĩa là rất nhiều cơ chế phản hồi chính thức như đánh giá hằng năm, giải thưởng công nhận và hành động quy chuẩn của nhân viên đều thiếu tín nhiệm và giá trị.

Nhiều lần chúng tôi hỏi nhân viên rằng họ nghĩ gì về các bản đánh giá cuối năm, họ nói rằng lần đầu tiên họ được nghe đến những bản đánh giá đó. Khi hỏi họ về quy trình công nhận, họ nói đó là chuyện ai rồi cũng sẽ đến lượt. Và khi hỏi về quy định, nhân viên thường nói nó không công bằng vì họ không biết mình đã làm sai cho đến khi bị lôi vào phòng quản lý. Việc thiếu phản hồi không chính thức là lý do khiến nhiều cơ chế phản hồi chính thức quan trọng không tạo được ảnh hưởng tích cực với thái độ và hiệu suất làm việc của nhân viên.

Phản hồi không chính thức hiệu quả

Đối với phản hồi không chính thức, những yếu tố cơ bản rất đơn giản: Phải đúng thời điểm, công bằng, liên tục và cân bằng. Chúng

ta sẽ thảo luận mỗi yếu tố chi tiết hơn nhưng đầu tiên tôi muốn nói về một điều cũng rất quan trọng khi đề cập đến tập huấn và đưa ra phản hồi hiệu quả, đó là lòng tin.

Sự quan trọng của lòng tin

Khi chúng ta quan sát quản lý đưa ra phản hồi không chính thức cho nhân viên, có một điều chắc chắn sẽ tạo ra sự khác biệt đó là mối quan hệ tồn tại giữa quản lý và nhân viên, đặc biệt hơn là mức độ niềm tin giữa họ. Douglas Conant, cựu CEO của Campbell Soup gợi ý:

Lòng tin cho phép bạn đưa ra chỉ dẫn cho nhân viên, sắp xếp từng thứ và cho họ năng lượng để hoàn thành công việc. Lòng tin cũng giúp bạn thực hiện được nhiệm vụ xuất sắc với thành tích ngoạn mục. Khi bạn làm việc xuất sắc và thể hiện được cam kết của mình, lòng tin sẽ dễ dàng tạo cảm hứng, tạo ra một bàn đạp cho hiệu suất làm việc.⁶

Bằng việc xây dựng quan hệ chặt chẽ với nhân viên, bạn sẽ tự nhiên tạo được ảnh hưởng lớn hơn với thái độ và hiệu suất làm việc của họ. Xây dựng lòng tin là một việc khá mất thời gian, tuy nhiên lại rất dễ phát triển khi quản lý quan tâm và thể hiện sự chú ý với nhân viên. Chúng ta sẽ thảo luận kỹ hơn vào Chương 13, khi tập trung vào việc lãnh đạo. Khả năng đưa ra phản hồi đúng thời điểm, công bằng, liên tục và cân bằng của quản lý sẽ rất nhanh dẫn đến sự phát triển của lòng tin giữa nhân viên và quản lý.

Phản hồi phải đúng thời điểm

“Đúng thời điểm” nghĩa là phản hồi nên diễn ra khi hiệu suất làm việc đang diễn ra. Để làm vậy, quản lý phải vận hành hoặc làm việc cùng nhân viên. Mặc dù phản hồi chính thức thường diễn ra trong văn phòng còn phản hồi không chính thức thì diễn ra không công khai. Khi nghĩ về doanh nghiệp và phong cách quản lý của bạn, đâu là nơi tốt nhất để diễn ra tập huấn? Nếu các quản lý hầu như đều hướng dẫn và đưa ra phản hồi từ văn phòng thì điều đó sẽ không còn đúng lúc và hiệu quả như là một trong những vai trò quan trọng

nhất của họ nữa. Hãy đảm bảo rằng các quản lý sẽ dành thời gian ra ngoài văn phòng mỗi ngày để tương tác với nhân viên cũng như quan sát họ làm việc. Một cụm từ thường gắn với các tướng lĩnh quân đội cũng như các nhà quản lý vĩ đại là “Theo dõi những gì bạn mong muốn”. Nếu bạn mong muốn nhân viên thể hiện, hãy theo dõi hiệu suất làm việc của họ, nơi tốt nhất để làm việc đó chính là ở bên cạnh khi họ làm việc. Đó cũng là thời gian tốt nhất để đưa ra phản hồi.

Khi phản hồi đúng lúc thì nó sẽ rất trung thực và đặc biệt. Nếu một quản lý phản hồi sai thực tế, nghe lại từ người khác thì tính chính xác của phản hồi sẽ bị nghi vấn. Tuy nhiên, nếu quản lý xác định đúng lời nói, hành vi của nhân viên thì phản hồi sẽ chính xác hơn nhiều và thường được chấp nhận mà không có nghi ngờ hay thách thức. Khi phê bình hoặc phản hồi về những cải thiện cần đạt được, thông tin đưa ra trong thời điểm đó là đặc biệt cần thiết. Khi nhân viên nhận phản hồi về điều họ cần cải thiện, họ sẽ chú ý hơn tới phản hồi đó khi nó đến đúng thời điểm.

Phản hồi cần công bằng

“Công bằng” có nghĩa là bạn cân nhắc đến điều kiện, môi trường và những gì đang diễn ra trong lúc nhân viên làm việc. Trên thực tế, thi thoảng vì bạn rộn nên hiệu suất của nhân viên có thể sẽ bị giảm sút do thiếu chương trình đào tạo, hỗ trợ, nguồn lực hoặc thông tin. Là một quản lý và điều hành, hãy quan tâm đến nguyên nhân dẫn đến những vấn đề về hiệu suất làm việc. Khi mới làm quản lý, tôi đã được nhắc rằng quản lý phải chịu trách nhiệm cho thất bại của nhân viên. Khi nói đến hiệu suất và phản hồi, quản lý phải tự hỏi mình liệu họ đã làm tất cả để hỗ trợ nhân viên thành công hay chưa. Nếu rồi, họ phải đáp ứng được một điều kiện quan trọng để tập huấn hiệu quả.

Phản hồi cần nhất quán

“Nhất quán” nghĩa là quản lý không thể chỉ phản hồi khi họ thích hoặc một thời điểm xác định nào đó với một người nhất định nào đó. Phản hồi không được có ngoại lệ đặc biệt với bất cứ nhân viên

nào trong tổ chức vì nếu có điều đó xảy ra, việc tập huấn hay phản hồi của bạn sẽ mất đi sự tín nhiệm. Hãy nhớ, nhà chính trị học người Mỹ, Lincoln Chafee từng nói: “Lòng tin được xây dựng từ sự nhất quán.”⁷ Đặc biệt khi ở công sở, lòng tin sẽ được bồi đắp thông qua phản hồi không chính thức.

Phản hồi phải cân bằng

“Cân bằng” nghĩa là quản lý cung cấp cả phản hồi tích cực và phản hồi cần cải thiện. Là quản lý, chúng ta thường chỉ phản hồi khi có việc gì đó xảy ra vì chúng ta được đào tạo để làm vậy – để giải quyết vấn đề, đảm bảo chất lượng và quy trình vận hành tiếp tục. Quản lý dường như hiểu sâu sắc khi nào mọi thứ đi sai hướng. Do đó, thường họ rất thoải mái chỉ ra những lúc hiệu suất làm việc giảm sút hoặc không như mong đợi. Không may là nếu quản lý chỉ nói với nhân viên là cần cải thiện hoặc có nhiều việc đang bị làm sai thì nhân viên sẽ dần dần không chia sẻ gì với quản lý nữa. Do đó, việc giữ cân bằng giữa phản hồi tích cực và tiêu cực cho nhân viên là rất quan trọng.

Tuy nhiên, ý tưởng cân bằng phản hồi còn sâu sắc hơn. Trong một bài báo năm 2010, Ayelet Fishbach, Tal Eyal và Stacey R.

Finkelstein gợi ý rằng nhu cầu phản hồi tiêu cực và tích cực đúng thực tế sẽ xác định mức độ chuyên môn của một người trong công việc đang làm. Những người mới làm sẽ phản ứng tốt hơn với phản hồi tích cực trong khi các phản hồi tiêu cực lại có tác dụng với chuyên gia nhiều hơn. Bài báo viết:

Người học việc rất quan tâm đến việc đánh giá cam kết của họ và họ cũng bám sát mục tiêu hơn sau khi nhận phản hồi tích cực (so với tiêu cực) nêu bật được động lực. Ngược lại, các chuyên gia lại quan tâm tới việc giám sát quy trình thực hiện mục tiêu của mình và cũng bám sát mục tiêu hơn sau khi nhận được phản hồi tiêu cực (so với tích cực) vì nhấn mạnh sự cân bằng.⁸

Như vậy, phản hồi cân bằng tức là hãy chú ý tới sự khác biệt của mỗi cá nhân vì những khác biệt này sẽ ảnh hưởng đến cách mọi

người phản ứng với vấn đề được nói tới.

Qua nhiều năm, có thể thấy rõ rằng các quản lý không thoải mái và không thể đưa ra các phản hồi tin cậy, tự tin cho nhân viên của mình. Do đó, họ hoàn toàn bỏ qua phần này. Mỗi khi nhóm của tôi ở SGEi cung cấp bất cứ chương trình đào tạo nào về kỹ năng chăm sóc khách hàng và bán hàng hoặc hành vi, việc đầu tiên chúng tôi làm là thực hiện khóa tập huấn phản hồi không chính thức để hỗ trợ chương trình đào tạo trở nên dễ áp dụng hơn. Không có phản hồi sau buổi đào tạo thì buổi học sẽ có ảnh hưởng rất hạn chế.

Nhóm đào tạo của tôi gần đây đã thực hiện một chương trình đào tạo bán gia tăng tại bàn lễ tân của một khách sạn lớn ở Las Vegas. Chương trình này tập trung vào ấn tượng ban đầu, đối thoại xây dựng quan hệ và cách tạo ra những lời đề nghị có dấu ấn cá nhân. Chúng tôi dạy những kỹ năng này với hai lớp học trong thời gian ba tháng. Kết quả của chương trình là bộ phận lễ tân đã tạo ra thêm 2 triệu đô la doanh thu gia tăng mỗi năm, một thành công tuyệt vời. Tuy nhiên, mặc dù khóa học rất tuyệt nhưng bí mật thực sự của sự thành công trong khóa học là yêu cầu tất cả quản lý, giám sát lễ tân phải vượt qua lớp học phản hồi không chính thức và giám sát, đưa ra phản hồi cho mỗi nhân viên lễ tân về cách họ làm việc mỗi tuần trong vòng 8 tuần. Bằng cách dạy quản lý cách phản hồi, chúng tôi có thể tinh chỉnh các kỹ năng được dạy ở lớp học thông qua tập huấn. Trong chương trình này, chúng tôi áp dụng mô hình học tập 60/20/20 theo cách chính thức và rất hiệu quả.

Đối với bất cứ chương trình đào tạo nào, để làm việc và giúp nhân viên có hiệu suất tốt nhất, quản lý phải đưa ra các phản hồi không chính thức. Điều này cũng tương tự đối với việc thực hiện giá trị của doanh nghiệp bạn. Để những giá trị cốt lõi được áp dụng, phải có phản hồi và tập huấn để xem nhân viên có đáp ứng được mong muốn hành vi của các giá trị đó hay không. Thêm nữa, khi bạn giới thiệu giá trị và hành vi mới cho nhân viên, quản lý phải sẵn sàng cung cấp cho họ những phản hồi cần thiết. Mô hình trong đoạn văn dưới đây đã được áp dụng thành công trong nhiều ngành công nghiệp cũng như nhiều cấp độ doanh nghiệp.

Mô hình phản hồi không chính thức đột phá văn hóa doanh nghiệp

Chúng tôi tối ưu một mô hình đơn giản để dạy các quản lý cách đưa ra phản hồi trong việc vận hành. Mô hình này được lấy từ mô hình phản hồi Tình huống-Hành vi-Ảnh hưởng (Situation- Behavior-Impact - SBI), miêu tả rõ tình huống mà ở đó hành vi xảy ra, nêu chính xác đó là hành vi gì, có tác dụng gì và ảnh hưởng ra sao.⁹ Chúng tôi đã áp dụng mô hình này để có nhiều tương tác hơn. Hơn cả việc giảng dạy, quản lý nên hỏi nhân viên tầm ảnh hưởng từ hành vi của họ là gì và họ cảm thấy nên sửa nó ra sao. Nói cách khác, chúng ta phải đặt câu hỏi. Trong chương trình podcast gần đây, Michale Bungay Stainer nói: “Chất lượng câu hỏi là yếu tố then chốt tạo nên buổi tập huấn quan trọng. Câu hỏi tập huấn hay nhất trên thế giới là ‘Còn gì nữa?’ Nó giúp lãnh đạo tò mò lâu hơn, sau đó chuyển sang hành động và khuyến khích chậm hơn.”¹⁰ Là một quản lý, học cách hỏi nhiều hơn khi phản hồi là cực kỳ cần thiết.

Dưới đây là mô hình chúng tôi từng cung cấp cho hàng ngàn quản lý suốt nhiều năm. Chú ý rằng mô hình này có thể tối ưu cả phản hồi tích cực và phản hồi về những điều cần cải thiện. Phương pháp này cực kỳ hiệu quả khi đưa ra phản hồi về giá trị hoặc hành vi quan trọng với tổ chức. Với mô hình của chúng tôi, phản hồi nên diễn ra theo năm bước. Như bạn sẽ thấy, có một sự tập trung vào việc đặt câu hỏi và cho phép nhân viên cung cấp bản đánh giá của riêng họ cùng phản hồi của tình huống.

Mô hình phản hồi không chính thức

1. Đưa ra lý do cho phản hồi

“Becky, cô thấy đấy, một trong những thói quen của chúng ta là đảm bảo thái độ tích cực. Cô có nhớ điều đó không?”

2. Lấy ví dụ cho hành vi quan sát được

“Tôi mới nghe cô nói chuyện với khách hàng, cô có vẻ không tích cực như bình thường. Cô có nhận ra không?”

3. Làm nổi bật ảnh hưởng của hành vi

“Cô nghĩ khách hàng bị ảnh hưởng như thế nào?”

4. Hành vi đó có phù hợp không? Xác định các bước tiếp theo

“Cô đảm bảo thái độ tích cực với các khách hàng sau như thế nào?”

5. Cảm ơn nhân viên

“Becky, cảm ơn đã hỗ trợ giá trị của chúng tôi. Hãy cho tôi biết nếu cô cần tôi giúp đỡ khi làm việc với khách hàng.”

Bằng cách thiết lập văn hóa đưa ra phản hồi một cách thường xuyên, minh bạch và có mục đích, quản lý sẽ thúc đẩy hiệu suất làm việc và ảnh hưởng tích cực tới tư duy nhân viên. Phản hồi không chính thức cũng tạo ra nền tảng của chương trình phản hồi chính thức nhiều ý nghĩa. Chúng tôi sẽ thảo luận về công nhận và hướng dẫn ở Chương 8 và Chương 9 nhưng bây giờ, chúng tôi sẽ chỉ ra quy trình đánh giá hiệu suất làm việc, bởi vì ngày nay nó chính là cơ chế phản hồi hiệu quả kém nhất trong các doanh nghiệp.

Phản hồi chính thức hiệu quả

Phản hồi chính thức thường được tóm tắt hằng năm và là cách đánh giá hiệu suất nhằm chán nhưng nó lại thường xuất hiện trong quy định và trong các chương trình công nhận không chính thức. Mặc dù phản hồi hiệu quả rất quan trọng, quy trình này trong nhiều doanh nghiệp đã trở nên lỗi thời và trì trệ, và chỉ giúp ích chút ít trong việc thúc đẩy hiệu suất làm việc. Không có phản hồi không chính thức, phản hồi chính thức sẽ có ít ý nghĩa hoặc ít liên quan tới nhân viên, vì vậy có phản hồi không chính thức trước là rất quan trọng.

Đánh giá hiệu suất

Chúng ta đã có bản đánh giá hằng năm khiến chúng ta bối rối, bực bội hoặc thậm chí là giận dữ. Đánh giá hằng năm trong nhiều doanh

nghiệp đơn thuần chỉ là nghi lễ thường niên mà nhân viên thì lo lắng và quản lý thì không có chuẩn bị gì – đơn giản là chẳng ai được lợi. Nhân viên lo lắng vì thông tin đánh giá thường bất ngờ, lỗi thời và không có cơ sở. Nói cách khác, bản đánh giá không dựa trên tính đúng thời điểm, công bằng và phản hồi chính thức liên tục. Nhiều bản đánh giá hạ thấp hiệu quả gần đây, còn hiệu suất cả năm thì phán xét trên cơ sở những trục trặc gần nhất.¹¹ Quản lý không có sự chuẩn bị vì nhiệm vụ ghi nhớ hiệu suất làm việc của nhân viên suốt một năm, sau đó viết lại khiến họ mệt mỏi và dường như tốn quá nhiều thời gian. Vì vậy, đây là lúc nghĩ lại về quy trình đánh giá, tái thiết hằng năm.

Để cải thiện, bản đánh giá hằng năm cần phải thay đổi diện mạo cùng với quy trình phản hồi chính thức rõ ràng, thường xuyên và nhanh chóng hơn.

Hãy bắt đầu với việc làm rõ hơn bản đánh giá. Chúng ta phải bắt đầu với hiểu biết rõ ràng về hiệu suất như đã làm ở Chương 5. Theo đó, cần tập trung vào việc nhân viên có đáp ứng được các cam kết hoặc mục tiêu không và họ có tuân thủ các giá trị doanh nghiệp hay không. Đánh giá này dựa trên những cuộc đối thoại không chính thức đang thường xuyên diễn ra.

Tiếp theo, hãy để những cuộc đối thoại chính thức này diễn ra thường xuyên hơn, có thể là hằng tháng hoặc hai tháng một lần. Chúng tôi từng chứng kiến sự thay đổi trong nhiều tổ chức khi họ thoát khỏi khuôn mẫu đánh giá hằng năm truyền thống và áp dụng đối thoại không chính thức về hiệu suất làm việc thường xuyên.

Những cuộc đối thoại hằng tháng này có thể diễn ra trong thời gian ngắn để tập trung vào những vấn đề có cải thiện. Cuộc trò chuyện không cần kéo dài hơn 15 phút cũng như không cần nhiều giấy tờ ghi chép. Nhiều nhân viên trẻ tuổi dường như thích dạng này hơn là phản hồi chính thức, vì vậy hãy bắt đầu thay đổi quan điểm của mình và chấp nhận một chiến lược phản hồi thẳng lợi. Dưới đây là hướng dẫn cho các cuộc đối thoại hằng tháng:

Hướng dẫn thực hiện đối thoại hằng tháng

- Cố gắng thực hiện cuộc trò chuyện bên ngoài văn phòng và trong môi trường thoải mái.

- Với nhân viên, hãy thiết lập mục tiêu của cuộc đối thoại để áp dụng với bất kỳ cuộc nói chuyện nào như kết quả, phản hồi từ tháng trước.

- Để nhân viên tự đánh giá hiệu suất của mình. Quản lý không nên là người duy nhất chuẩn bị cho những cuộc trò chuyện này.

- Hãy trung thực. Người quản lý hoặc nhân viên sẽ không thu lại được bất cứ giá trị nào nếu phản hồi không thực tế và minh bạch.

- Hãy hỏi về cách nhân viên cảm nhận và họ đang làm gì để đạt thành quả và phát triển.

- Xác định bạn cần hỗ trợ nhân viên những gì để họ phát triển hoặc đạt được mục tiêu của mình.

- Hãy nhớ cảm ơn nhân viên vì cống hiến của họ dù nó nhỏ bé thế nào đi nữa.

Một tập đoàn bán lẻ lớn từng ứng dụng chương trình phản hồi hằng tháng với tên gọi “Đánh giá lãnh đạo”. Một trong những giá trị của doanh nghiệp là lãnh đạo, điều này đã đặt ra mục tiêu cho tất cả nhân viên là phải có đầu óc lãnh đạo, bất kể chức danh là gì. Thay vì đánh giá hằng năm, mỗi tháng các quản lý sẽ ngồi cùng với mỗi nhân viên từ 10 đến 15 phút và đưa ra phản hồi về cách họ làm việc, đánh giá con số thống kê bán hàng quan trọng, phản hồi khách hàng và cách họ làm việc liên quan tới giá trị doanh nghiệp như thế nào. Chương trình chính thức này đảm bảo rằng quản lý và nhân viên có đối thoại liên tục và liên quan với nhau.

Công nghệ đang tạo ảnh hưởng tích cực đối với phản hồi chính thức. Nhiều doanh nghiệp đưa ra giải pháp quản lý và tối ưu quy trình phản hồi chính thức, và vẫn tiếp tục cải thiện thêm nữa. Những doanh nghiệp như Threads, BetterWorks, Zugata và Reflektive đang chuyển hóa quy trình đánh giá hiệu suất làm việc bằng cách tạo

nhệm vụ như phản hồi bằng văn bản, đặt ra mục tiêu, thiết lập kế hoạch hiệu quả và sẵn sàng hơn. Đánh giá hằng năm đang dần dần biến mất và không bao giờ được nhắc tới nữa.

Mặc dù nhiều doanh nghiệp đang gỡ bỏ hoàn toàn quy trình đánh giá hằng năm nhưng với hầu hết các doanh nghiệp, nó vẫn chưa thực sự biến mất. Tuy nhiên, thiết lập hệ thống đánh giá, check-in hằng tháng sẽ giảm bớt ý nghĩa và ảnh hưởng của công tác đánh giá hằng năm trong việc tập trung vào mục tiêu và kế hoạch cần đạt được. Đúng vậy, hãy gọi chúng là “Kế hoạch thành tựu” hơn là kế hoạch cải thiện. “Thành tựu” nghe sẽ tích cực hơn và tất cả quản lý, người hướng dẫn cũng nên giúp nhân viên đạt được điều gì đó thay vì chỉ cải thiện nó. Mark D. Cannon, Giáo sư ngành Lãnh đạo và Doanh nghiệp tại Đại học Vanderbilt lưu ý rằng khi phản hồi tập trung vào sự phát triển của nhân viên, “nó sẽ có nhiều tác dụng. Phản hồi trở thành món quà đầu tư nhiều vào sự nghiệp của người nhận được.”¹² Một vài chỉ dẫn cho một “Kế hoạch thành tựu” được liệt kê dưới đây:

Hướng dẫn làm kế hoạch thành tựu cả năm/nửa năm

- Lên lịch ít nhất 1 tiếng, nhưng tốt nhất là khoảng 2 tiếng để cuộc đối thoại sâu sắc hơn.
- Cố gắng thực hiện cuộc trò chuyện bên ngoài văn phòng và trong bối cảnh thoải mái.
- Với nhân viên, hãy thiết lập mục tiêu của cuộc trò chuyện, đánh giá những cuộc đối thoại hằng tháng, nhưng quan trọng hơn là nói về sự phát triển cũng như thành tựu tương lai của nhân viên.
- Để nhân viên lên kế hoạch phát triển và mong muốn của chính mình.
- Hãy hỏi về cảm nhận của nhân viên và những gì họ đang làm để có thành tựu và phát triển.

■ Hãy nhớ cảm ơn nhân viên vì là một phần của cả nhóm và doanh nghiệp.

Hiện tại, đánh giá hằng năm thường gắn chặt với quà khuyến khích và tiền thưởng. Tôi không kêu gọi bỏ những thứ này đi, tuy nhiên, bằng cách tập trung nhiều hơn vào mục tiêu và phát triển trong đánh giá hằng năm, tiền thưởng sẽ gắn liền với cách nhân viên cải thiện, trưởng thành hơn là cho rằng họ là “người giỏi nhất”. Tôi tin rằng tiền thưởng nên dành cho nhân viên làm tốt nhất trong khả năng của họ, chứ không phải người giỏi nhất. Sự thay đổi này không chỉ ảnh hưởng và cải thiện tư duy của toàn bộ nhân viên mà còn thúc đẩy hiệu suất làm việc của nhiều nhân viên hơn.

Cung cấp phản hồi hiệu quả qua sự kết hợp của cơ chế chính thức và không chính thức là cách tốt nhất để phát triển nhân viên, giúp họ đạt được hiệu suất và sự phát triển như mong muốn. Hãy xem Dell đã dùng phản hồi để nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên như thế nào.

Nghiên cứu tình huống: Dell

Từ năm 1984, Dell đã phát triển trở thành doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực công nghệ trên toàn thế giới.¹³ Tuy nhiên, năm 2012, Dell phải đấu tranh để không bị chìm ngấm vì nhu cầu của khách hàng với máy tính cá nhân - sản phẩm chính của Dell - đang giảm mạnh.¹⁴ Một vụ mua bán năm 2013 khiến doanh nghiệp trở thành doanh nghiệp tư nhân một lần nữa nên dẫn đến sự thay đổi trong đội ngũ lãnh đạo. Không lâu sau vụ mua bán, Michael Dell đã kêu gọi hành động, bắt đầu với việc doanh nghiệp phải “thoát khỏi vòng tròn hủy diệt của những quyết định thiếu căn cứ và tập trung vào tương lai xa hơn vào quý sau, năm tài chính tới hoặc cuộc bầu cử mới. Trong khoảng thời gian gấp gáp và bất ổn định này, có một điều chắc chắn rằng nếu chúng ta không phải những người phát minh ra tương lai, thì người khác sẽ làm việc đó.”¹⁵

Lời kêu gọi hành động này có nghĩa là suy nghĩ dài hạn với những kế hoạch sắp đặt để đạt được mục tiêu. Dell đã sáng tạo sáng kiến

Legacy for Good 2020, liệt kê những ưu tiên hàng đầu và mục tiêu của họ. Kế hoạch này dựa trên sáu thuộc tính bao gồm tập trung vào khách hàng, cách mạng, phạm vi toàn cầu, minh bạch và trách nhiệm, lãnh đạo bằng tấm gương và chào đón cơ hội hợp tác. Kế hoạch đưa ra khung trách nhiệm hợp tác dựa trên ba yếu tố: Môi trường, Con người và Cộng đồng.¹⁶ Là một phần của kế hoạch Con người, lãnh đạo sẽ được giao nhiệm vụ tăng sự gắn kết, sự thỏa mãn của nhân viên, cách lãnh đạo truyền cảm hứng và sẽ được công nhận là Nhân viên xuất sắc.¹⁶ Để đạt được những mục tiêu cao này, Dell bắt đầu bằng việc mở rộng chương trình đào tạo và phát triển, bao gồm cả kinh nghiệm làm việc thực tế và bài tập đi kèm phản hồi phù hợp. Nhân viên cũng được cung cấp chương trình mạng lưới, tập huấn, hướng dẫn và học tập chính thức. Chương trình tập huấn bên ngoài thường được thực hiện để hướng dẫn và hỗ trợ nhằm cải thiện hiệu suất làm việc và phát triển khả năng lãnh đạo.¹⁷

Dell dịch chuyển sự tập trung ra khỏi đánh giá hiệu suất làm việc hằng năm để cung cấp phản hồi không chính thức liên tục thông qua tập huấn và hướng dẫn.¹⁸ Quản lý được khuyến khích đối thoại thường xuyên với nhân viên không chỉ về hiệu suất làm việc mà còn về mục tiêu nghề nghiệp và thông tin cá nhân của nhân viên. Quy trình đánh giá 360 độ giúp người quản lý thu thập nhận thức và nhận dạng cơ hội phát triển cũng như cải thiện hiệu suất làm việc. Nhân viên cũng có thể xây dựng mạng lưới để đưa ra và nhận phản hồi.¹⁸

Mỗi bước đi ban đầu đều kết nối tới sáng kiến Legacy for Good 2020 cũng như giá trị doanh nghiệp. Dell tiếp tục hướng đến các mục tiêu, trong khi không ngừng nâng cao văn hóa doanh nghiệp. Dell từng được công nhận vì những hỗ trợ cho Con người, nhận được giải thưởng và sự công nhận của bên thứ ba sau năm đó.¹⁹

Nếu bạn muốn nhân viên trở nên tuyệt vời, thì dựa vào kinh nghiệm của chúng tôi, bạn cần phải bắt đầu làm mới lại tư duy của quản lý xung quanh quy trình và ý tưởng phản hồi dựa trên kinh nghiệm. Bob Nardelli, CEO của The Home Depot đã từng nói: “Tôi hoàn toàn

tin tưởng rằng con người không bao giờ đạt được khả năng tối đa của mình nếu không được huấn luyện.”²⁰ Nhân viên của bạn yêu cầu quản lý là người hướng dẫn và đưa ra phản hồi thường xuyên, liên quan và ý nghĩa. Bạn và/hoặc quản lý của mình phải tích cực cung cấp phản hồi không chính thức trong công việc hằng ngày, dựa trên những phản hồi này, những phản hồi chính thức sẽ được đưa ra. Hãy nghĩ đến việc xây dựng hệ thống check-in ít chi tiết nhưng thường xuyên hơn dựa trên kế hoạch thành tựu được ấn định. Bất cứ quà khuyến khích hay khoản tiền thưởng nào sau đó cũng phải dựa trên mục tiêu, cam kết đạt được mỗi năm, đồng thời khuyến khích nhân viên làm tốt nhất trong khả năng của họ và thể hiện giá trị doanh nghiệp trong công việc hằng ngày. Cam kết trở thành người hướng dẫn tuyệt vời và kích hoạt nhân viên làm việc ở mức tốt nhất thông qua quy trình phản hồi.

Đột phá văn hóa: Cung cấp phản hồi chính thức và không chính thức để thúc đẩy, phát triển nhân viên

1. Chương trình tập huấn yêu cầu đưa ra phản hồi chính thức và không chính thức.
2. Phản hồi không chính thức phải đúng lúc, công bằng, nhất quán và cân bằng. Hiệu quả nhất là khi có niềm tin lớn giữa nhân viên và quản lý.
3. Khi đưa ra phản hồi không chính thức, quản lý nên hỏi nhân viên chuỗi câu hỏi về giá trị và hành vi để họ có thể đánh giá bản thân và nghĩ về cách họ cải thiện hiệu suất công việc như thế nào.
4. Phản hồi chính thức được đưa ra thông qua chương trình công nhận của doanh nghiệp, quy trình kỷ luật và quy trình đánh giá hiệu suất.
5. Quy trình đánh giá hiệu suất công việc cần cập nhật đánh giá hiệu suất hằng tháng và một buổi họp kế hoạch thành tựu thường niên hoặc giữa năm.

Ghi chú

1. Jayson Jenks, “Seahawks Coach Pete Carroll Leads Players with Positive Approach”, Seattle Times, 29/8/2014.
<http://www.seattletimes.com/sports/seahawks/seahawks-coach-pete-carroll-leads-players-with-positiveapproach/>
2. Claire Tristram, “Wanna Be a Player? Get a Coach!” Fast Company, 31/10/1996. <https://www.fastcompany.com/27767/wanna-be-player-get-coach>
3. Chương trình podcast Culture Hacker, 2017. Phần 1, tập 3 với sự tham gia của: Michael Bungay Stanier, Shane Green.
4. Jeff Fermin, “Statistics on the Importance of Employee Feedback,” Officevibe, 7/10/2014. <https://www.officevibe.com/blog/infographic-employeefeedback>
5. “Feedback”, Merriam-Webster.com. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/feedback>
6. Jennifer Robinson, “Saving Campbell Soup Company”, Gallup Business Journal, 11/2/2010.
<http://www.gallup.com/businessjournal/125687/saving-campbell-soup-company.aspx>
7. Lincoln Chafee, Against the Tide: How a Compliant Congress Empowered a Reckless President (New York City, NY: Macmillan, 2010), trang 201.
8. Ayelet Fishbach, Tal Eyal và Stacey R.Finkelstein, “How Positive and Negative Feedback Motivate Goal Pursuit”, Social and Personality Psychology Compass 4, no. 8 (8/2010): 517–530.
<https://faculty.chicagobooth.edu/ayelet.fishbach/research/FEF%20Compass%202010.pdf>
9. Sloan Weitzel, Feedback that Works: How to Build and Deliver Your Message (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 2000), trang 12-20. <https://www.bakersfieldcollege.edu/sites/bakersfieldcollege.edu/files/FeedbackThatWorks.pdf>

10. Chương trình podcast Culture Hacker, 2017. Phần 1, tập 3.
11. Mahmoud Javidmehr và Mehrdad Ebrahimpour, “Performance Appraisal Bias and Errors: The Influences and Consequences”, *International Journal of Organizational Leadership* 4, no. 3 (2015): 286–302.
12. Cynthia M. Phoel, “Feedback that Works”, *Harvard Business Review*, 27/4/2009. <https://hbr.org/2009/04/feedback-that-works.html>
13. Dell Corporation, “About Dell.” www.dell.com/about.
14. Ben Worthen và Ian Sherr, “Dell Still Struggling Amid Shift in Computer Market”, *Wall Street Journal*, 15/11/2012. <http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887324735104578121390191628634>
15. Michael Dell, “Going Private Is Paying Off for Dell,” *Wall Street Journal*, 24/11/2014. <http://www.wsj.com/articles/michael-dell-going-private-is-paying-off-for-dell-1416872851>.
16. Dell Corporation, “Dell 2020 Legacy of Good Plan.” www.dell.com/2020
17. Dell Corporation, “Career Development Programs.” <http://www.dell.com/learn/us/en/usc corp1/career-development-programs>
18. Geoff Colvin, “Microsoft and Dell Are Ditching Employee Performance Reviews.” *Fortune*, 29/10/2015. <http://fortune.com/2015/10/29/microsoft-dell-performance-reviews/>
19. Dell Corporation, “Awards and Recognition.” <http://www.dell.com/learn/us/en/usc corp1/awards-and-recognition>
20. Patricia Sellers, “Something to Prove: Bob Nardelli was stunned when Jack Welch told him he’d never run GE. ‘I want an autopsy!’

he demanded", Fortune, 24/6/2002. http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2002/06/24/325190/index.htm

7 Chiến lược, thành công và kế hoạch

Lý do thực sự khiến nhân viên không gắn bó

Ngày nay, không lãnh đạo nào có thể thờ ơ với thách thức gắn kết nhân viên trong việc sáng tạo tương lai. Sự gắn bó có thể là tùy chọn trong quá khứ, nhưng ngày nay, nó lại là cả cuộc chơi.

— Gary Hamel, cố vấn kinh doanh¹

Nếu bạn muốn gắn kết nhân viên và khiến họ có trách nhiệm trong việc cải thiện doanh nghiệp thì bạn cần chia sẻ mục tiêu, thành công và cho họ tham gia vào việc phát triển và thực hiện các kế hoạch để đạt được những thành công này.

Chúng ta từng nghe về tầm quan trọng của sự gắn bó của nhân viên và khi bạn đọc cuốn sách này, bạn có lẽ cũng nghĩ rằng đó là những gì chúng ta thực sự đề cập đến trong cả cuốn sách. Tuy nhiên, hãy xem xét sự gắn bó theo hướng tập trung hơn. Từ điển Merriam-Webster định nghĩa “gắn bó” là “sắp xếp để gặp gỡ hoặc hiện diện ở nơi nào đó vào thời điểm nào đó.”² Theo tôi, chìa khóa chính là “hiện diện”, nghĩa là chúng ta muốn nhân viên hiện diện ở nơi làm việc hoặc đi làm công việc của họ. Suốt nhiều năm, tôi đã nghĩ rất nhiều về cách tốt nhất để làm được việc đó với nhân viên. Tôi đã kết luận rằng phải làm cho họ hiểu mục tiêu của doanh nghiệp, đảm bảo họ biết cách doanh nghiệp thực hiện mục tiêu và cho họ tham gia vào việc gạt hái mục tiêu để họ cảm nhận được họ là trung tâm của doanh nghiệp. Nhờ đó, sự hiện diện của họ tạo nên điều khác biệt. Cố vấn doanh nghiệp Warren Bennis cũng có quan điểm tương đồng khi phát biểu: “Người lãnh đạo tốt khiến nhân viên cảm thấy họ là trung tâm của mọi thứ, chứ không phải ở bên lề. Mỗi người đều cảm thấy họ tạo nên điều khác biệt trong thành công của

tổ chức. Khi điều này xảy ra, nhân viên cảm thấy mình được quan tâm và mang đến ý nghĩa cho công việc họ đang làm.”³

Khi bạn làm cho nhân viên cảm thấy việc họ làm có ích cho mục tiêu chung, bạn sẽ có được sự gắn bó của họ. Trong một nghiên cứu năm 2014, Chris Groscurth, một cố vấn cấp cao của Gallup gợi ý: “Khi nhân viên có thể vượt qua thời gian gắn bó cơ bản và nhìn sự cống hiến của họ cho tổ chức một cách rộng hơn, thì có khả năng họ sẽ ở lại, chủ động tạo ra môi trường an toàn, năng suất cao, tương tác với khách hàng để tạo ra lợi ích cho doanh nghiệp.”⁴Nói cách khác, cảm nhận về mục đích có ảnh hưởng lớn tới tư duy và thái độ của nhân viên mỗi ngày.

Ý tưởng khiến nhân viên cảm thấy mình có ích càng được nhấn mạnh hơn khi làm việc với nhân viên thế hệ Thiên niên kỉ. Gallup, Inc. nhận thấy mục đích là một trong những sự thay đổi văn hóa quan trọng nhất trong nhiều tổ chức khi số lượng nhân viên thế hệ Thiên niên kỉ đang tăng lên. Trong một báo cáo năm 2016, Chủ tịch kiêm CEO Gallup Jim Clifton nói, “Đối với những người thuộc thế hệ Thiên niên kỉ, công việc phải có ý nghĩa.”⁵ Mặc dù nghiên cứu nhấn mạnh mục đích hoặc ý nghĩa là quan trọng nhất với lao động trẻ, nhưng thực tế cho thấy, con người luôn muốn làm việc có mục đích, chỉ là thế hệ này có thể tìm thấy mục đích dễ dàng hơn mà thôi.

Trong bài diễn văn vào ngày Quốc tế lao động năm 1903 của Theodore Roosevelt, ông đã nói, “Phần thưởng tuyệt vời nhất mà cuộc sống mang lại chính là cơ hội làm việc chăm chỉ với một công việc đáng để làm.”⁶

Hãy đối mặt với nó – mọi người đều muốn cảm thấy mình có mục đích làm việc. Nếu nhân viên của bạn thấy họ có mục đích trong việc họ làm mỗi ngày hoặc tổ chức đem lại mục đích trong các nỗ lực với cộng đồng, hoặc từ thiện thì sẽ tạo được ảnh hưởng tích cực tới cách nhân viên cảm nhận về công việc của mình. Gallup công nhận điều này trong nghiên cứu năm 2014. Nghiên cứu này đã chỉ ra nhiệm vụ và mục đích là hai yếu tố giữ chân nhân viên thế hệ

Thiên niên kỉ, thế hệ X và thế hệ Baby Boomer mạnh mẽ nhất, vì vậy, đây thực sự là sự tập trung đa thế hệ.⁷

Bây giờ thì hãy cùng làm rõ – nhiều tổ chức có vấn đề về sự gắn bó của nhân viên. Khi chứng kiến nhân viên không hiểu mục tiêu của tổ chức hoặc không chủ động tham gia vào việc cải thiện doanh nghiệp, trước khi đổ lỗi cho họ, chúng ta phải xem xét ba yếu tố quan trọng. Đầu tiên, chúng ta cần xem liệu doanh nghiệp có phổ biến cho nhân viên về mục đích hoặc mục tiêu của doanh nghiệp hay không. Rất nhiều lần khi chúng ta hỏi nhân viên, họ không có bất cứ manh mối nào về thứ mà doanh nghiệp đang cố gắng đạt được. Sau đó, hãy xem liệu những tiêu chuẩn then chốt của hiệu suất doanh nghiệp có đang được chia sẻ và thảo luận hằng tháng hay không. Thường thì chúng ta sẽ thấy thành công là điều gì đó quen thuộc và có sự tham gia của người quản lý. Và cuối cùng, chúng ta xem nhân viên có mong đợi và được tham gia lên kế hoạch để đạt được các mục tiêu hoặc cải thiện những thành công đó hay không. Tôi chỉ không hiểu tại sao các doanh nghiệp không cho nhân viên tham gia nhiều vào việc cải thiện, đặc biệt khi họ là những người có ý tưởng hay nhất. Bằng cách phổ biến cho nhân viên về mục tiêu của doanh nghiệp, cập nhật kết quả của doanh nghiệp và cho họ tham gia vào kế hoạch cải thiện, quản lý sẽ có mối quan hệ đôi bên cùng có lợi - một doanh nghiệp thành công hơn và nhân viên gắn bó hơn. Hãy tìm hiểu mỗi yếu tố kỹ hơn bên dưới đây.

Phổ biến cho nhân viên mục tiêu doanh nghiệp

Hãy bắt đầu hiểu mục tiêu và cái gì doanh nghiệp nên tập trung vào. Một mục tiêu thì rất đơn giản – đó là mục đích, điều mà doanh nghiệp hướng đến. Tôi từng được tham gia với nhiều doanh nghiệp ở nhiều ngành công nghiệp khác nhau, và quan sát ban đầu của tôi thường là thấy họ có quá nhiều mục tiêu và những thứ họ muốn đạt được quá phức tạp. KISS! – Giữ nó thật đơn giản, đồ ngốc! (Keep it simple, stupid!) Hãy dán câu đó lên tường trong những buổi họp chiến lược hằng năm. Như Jack Welch, cựu CEO của GE từng nói:

Chỉ có ba cách đánh giá cho bạn biết gần như tất cả mọi thứ bạn cần biết về hiệu suất làm việc của doanh nghiệp: sự gắn bó của nhân viên, sự thỏa mãn của khách hàng và dòng tiền. Không một doanh nghiệp nào, dù lớn hay nhỏ, có thể thắng lợi dài hạn mà không có nhân viên nhiệt huyết, những người tin tưởng vào sứ mệnh và hiểu cách để đạt được nó.⁸

Chúng tôi tin rằng có bốn, có thể là năm mục tiêu hoặc mục đích chính bạn cần phải tập trung thường xuyên, và chúng đều khớp với những gì Jack Welch gợi ý. Khi bạn đặt ra các mục tiêu, bốn mục tiêu quan trọng nhất là:

1. Cải thiện vấn đề cốt yếu
2. Tăng thị phần
3. Cải thiện sự hài lòng của khách hàng
4. Cải thiện sự hài lòng của nhân viên.

Phải, bạn phải có một mục tiêu hằng năm liên quan đến sự hài lòng của khách hàng và nhân viên. Những mục tiêu này có thể đo bằng nhiều cách nhưng chúng rất cần thiết. Nếu bạn được tham gia vào việc chăm sóc khách hàng thì phản hồi của họ cực kỳ quan trọng. Nếu bạn cam kết đảm bảo nhân viên có tư duy và trải nghiệm phù hợp, thì phản hồi của họ cũng vẫn quan trọng. Tôi ngạc nhiên vì nhiều doanh nghiệp ngày nay vẫn thất bại trong việc đặt sự phản hồi và sự hài lòng lên làm ưu tiên.

Một mục tiêu khác cần xem xét là, “cải thiện sự gắn bó của cộng đồng hoặc trách nhiệm xã hội”. Điều này đã trở thành mối quan tâm của nhiều doanh nghiệp, đặc biệt nó là một sự cân nhắc quan trọng đối với thế hệ nhân viên trẻ trung, những người muốn cảm thấy kết nối với cái gì đó to lớn. Theo báo cáo năm 2014 của Deloitte về thế hệ Thiên niên kỷ: “Những người thế hệ Thiên niên kỷ muốn để lại dấu ấn trên thế giới bằng cách làm việc cho các doanh nghiệp làm lợi cho xã hội, thúc đẩy đổi mới và mang đến cho họ cơ hội nâng cao kỹ năng – và họ sẵn sàng làm việc độc lập nếu nhu cầu của họ

không được một doanh nghiệp truyền thống đáp ứng.”⁹ Bổ sung một mục tiêu cải thiện ảnh hưởng tích cực của doanh nghiệp với xã hội sẽ rất quan trọng để phát triển.

Khi bạn nghĩ về các mục tiêu năm, hãy tập trung vào năm điều cơ bản cần đạt được. Đó là: cải thiện vấn đề cốt yếu, tăng thị phần, cải thiện sự hài lòng của khách hàng, cải thiện sự hài lòng của nhân viên và tăng sự gắn kết cộng đồng.

Hiện tại khi đã đặt ra các mục tiêu, hãy đặt thêm những con số, thành công, hoặc thành quả bạn muốn đạt được cho mỗi mục tiêu. Nói cách khác, vạch ra những con số, thước đo cho thấy bạn có đạt được mục tiêu hay không. Hãy làm nó đặc trưng nhất có thể để bạn có thể biết chính xác bạn hướng đến cái gì và thành công như thế nào. Chìa khóa ở đây là có cách đánh giá đúng để giữ được thành công. Đơn giản là nếu doanh nghiệp không đo được hiệu suất của họ đối với mục tiêu, họ cũng không nghiêm túc với việc đạt được thành quả mong muốn. Người quản lý phải có một chuỗi phương pháp đo lường mục tiêu để biết doanh nghiệp đang hoạt động như thế nào. Mặc dù nhiều doanh nghiệp đo được hiệu suất tài chính nhưng các mục tiêu liên quan đến thị phần, sự hài lòng của khách hàng và sự hài lòng của nhân viên thì lại mơ hồ và khách quan.

Đầu tư vào phương pháp đánh giá với các cổ đông chính – ông chủ, khách hàng và nhân viên. Trong cuốn sách *Cooperate Culture and Performance* (tạm dịch: Văn hóa và hiệu suất doanh nghiệp), John Kotter và James Heskett tuyên bố: “Doanh nghiệp có văn hóa nhấn mạnh vào tất cả những nhân tố quản lý quan trọng (khách hàng, cổ đông, và nhân viên)... sẽ hoạt động tốt hơn những doanh nghiệp không có văn hóa này.”¹⁰ Tôi vẫn ngạc nhiên là ngày nay, nhiều doanh nghiệp phục vụ trong ngành nhà hàng – khách sạn, bán lẻ và giải trí – những nơi tồn tại vì khách hàng lại giới hạn phương pháp đo lường và dữ liệu chỉ tập trung vào cách họ hoạt động và sự cảm nhận của khách hàng. Khi nói đến khách hàng, không một phương pháp đo lường nào có thể định nghĩa được sự hài lòng của khách hàng nhưng những bình luận trực tuyến nhất định phải trở thành một phần của hệ thống phản hồi khách hàng.

Danh tiếng doanh nghiệp của bạn trên truyền thông xã hội hiện nay là yếu tố ảnh hưởng quan trọng nhất với khách hàng ngày nay, vì vậy cũng hợp lý khi các doanh nghiệp bắt đầu chú ý đến nó. Tôi hiểu mà! Khi điều hành khách sạn của mình, tôi cũng tin rằng phản hồi trên Trip Advisor về doanh nghiệp của mình chỉ là một mớ khách hàng chấp vật, khó chịu. Ngày nay, TripAdvisor là công cụ ảnh hưởng nhất đối với quyết định chọn khách sạn của khách du lịch. Điều này đúng trong mọi ngành công nghiệp, khi những gì khách hàng nói về bạn trên mạng sẽ giúp bạn nắm được thông tin về chất lượng dịch vụ.

Khi nói đến phương pháp đánh giá, bạn cần đảm bảo rằng phản hồi và điểm số nhận được thường xuyên chứ không chỉ vào một thời gian nhất định, thậm chí là một lần trong năm. Mark Sawyer, CEO của Bonfyre, một ứng dụng gắn kết nhân viên, đã nói trong chương trình podcast gần đây: “Các doanh nghiệp đều nói yếu tố quan trọng nhất chính là con người, nhưng hầu như tất cả doanh nghiệp chỉ hỏi nhân viên nghĩ gì một lần trong năm.”¹¹ Chúng ta phải dừng việc dựa vào bản đánh giá hằng năm để đo lường hiệu suất hoặc làm một bản khảo sát đơn lẻ để hiểu mức độ hài lòng của khách hàng. Chúng ta cần một con số bất biến về cách chúng ta tạo ra hiệu suất và cách chúng ta làm việc với nhân viên, khách hàng, điều đó có nghĩa là tối ưu công nghệ, dù là của bạn hay đối tác, để tạo ra một diễn đàn cho họ lên tiếng và bạn nhận lại phản hồi. Tôi nghĩ rằng có một nơi để mọi người thoải mái phản hồi là cần thiết đối với nhân viên của bạn. Daniel Espino, Phó Chủ tịch của People for the Cosmopolitan, một khách sạn lớn tại Las Vegas khẳng định điều này khi nói: “Bạn phải cho nhân viên quyền lên tiếng và chuẩn bị lắng nghe, phản ứng tích cực với những gì họ nói về doanh nghiệp của mình.”¹²

Khi bạn có mục tiêu và cách đánh giá, việc đảm bảo toàn bộ nhân viên hiểu rõ tầm quan trọng và ảnh hưởng của họ trong tổ chức là rất quan trọng. Hãy đầu tư thời gian vào việc chắc chắn mọi người hiểu những gì được yêu cầu và vai trò của họ ảnh hưởng đến mỗi mục tiêu như thế nào. Chúng ta đã thảo luận trong Chương 5 về tầm quan trọng của việc dung hòa hiệu suất cá nhân với hiệu suất

cả doanh nghiệp. Khi các mục tiêu và phương pháp đánh giá được thông suốt, đây là lúc đảm bảo chúng ta đang chia sẻ thành quả, điểm số hàng ngày để toàn bộ nhân viên biết họ và doanh nghiệp có đang hoạt động đạt hiệu quả hay không.

Nhận và chia sẻ phản hồi cùng kết quả

Khi đã vạch rõ mục tiêu và phương pháp đánh giá, phần tiếp theo - chia sẻ thành quả họ nhận được - dường như dễ dàng hơn. Tuy nhiên, nhiều nhà tuyển dụng có vẻ ngần ngại trong việc giúp nhân viên bắt kịp với hiệu suất làm việc của doanh nghiệp. Lối suy nghĩ cổ lỗ này đã cản trở hiệu suất làm việc của nhiều tổ chức. Nếu nhân viên không biết mục tiêu hoặc thành quả thì làm sao có thể mong đợi họ gắn bó hay có trách nhiệm giúp bạn đạt được mục tiêu? Peter Drucker, cố vấn doanh nghiệp nổi tiếng đã khẳng định điều này khi viết: “Quản lý bằng cách thực hiện mục tiêu chỉ hiệu quả nếu bạn biết mục tiêu, trong khi đó 90% thời gian bạn không hề biết mục tiêu của mình là gì.”¹³

Vì vậy, hãy nói về thuật ngữ thông dụng trong kinh doanh ở thập kỷ này – minh bạch. Từ “minh bạch” có nghĩa là “dễ chú ý hoặc hiểu”, “trung thực và cởi mở, không bí mật.”¹⁴ Vì vậy, khi nói đến điểm số doanh nghiệp, hãy khiến nó trở nên dễ hiểu và không giấu giếm. Khi có văn hóa minh bạch, bạn sẽ khiến cho thông tin dễ tiếp cận hơn với mục đích hợp tác, cộng tác và ra quyết định. Bạn hãy nhớ, việc này không chỉ là chia sẻ thông tin. Sự minh bạch cũng đòi hỏi nhân viên có thể dễ dàng chứng kiến và thấu hiểu các thành quả.

Với tư duy minh bạch, chúng tôi cho rằng cần ghi lại các thành quả của mục tiêu cốt yếu lên phiếu ghi điểm để nhân viên dễ đọc và dễ hiểu.

Chúng tôi đã phát triển một số mẫu phiếu ghi điểm cho các doanh nghiệp ở bảng 7.1. Chúng tôi đã giới thiệu một phiếu ghi điểm tương tự cho một doanh nghiệp nhỏ quản lý căn hộ cư trú. Bằng cách giúp nhân viên đọc điểm số mỗi tháng, họ cũng sẽ hứng thú và đầu tư thời gian suy nghĩ về cách họ có thể cải thiện trong công việc

hàng ngày. Bạn sẽ thấy đây là yếu tố vô cùng cần thiết trong sự gắn bó của nhân viên.



Hãy đảm bảo phiếu ghi điểm của bạn được đăng tải ở nơi dễ tiếp cận, có sẵn cả bản cứng và bản mềm. Đừng quên dành thời gian mỗi tháng để phổ biến cho nhân viên về mỗi điểm số có ý nghĩa gì và nó liên quan đến mục tiêu năm ở điểm nào. Hãy tạo ra văn hóa mà ở đó nhân viên chờ đợi kết quả tháng để xem họ và doanh nghiệp có hiệu suất làm việc ra sao. Cũng nhớ rằng, đảm bảo những kết quả này được chia sẻ, dù nó tốt đẹp, tệ hại hay xấu xí.

Bằng cách chia sẻ kết quả chủ chốt cho nhân viên, quản lý có thể tạo ra những cuộc đối thoại trung thực và thẳng thắn. Việc chia sẻ cho phép nhân viên tham gia vào quá trình cải thiện điểm số. Công nghệ đang khiến việc lên chiến dịch, chia sẻ kết quả, giúp mọi người hợp sức và làm việc vì mục tiêu chung trở nên dễ dàng hơn. Những doanh nghiệp như Cascade, Enviso và Onstrategy cung cấp phần mềm sắp đặt các yếu tố của mục tiêu cá nhân với mục tiêu doanh nghiệp cũng như hành động hỗ trợ, kế hoạch thành tựu xuyên suốt doanh nghiệp. Nancy Olsen, đồng sáng lập Onstrategy cho rằng: “Chiến lược tốt mở rộng cho nhân viên quyền lãnh đạo. Khi cả đội tiếp cận chiến lược, mỗi cá nhân thấy họ hợp với điểm nào, họ sẽ cống hiến ra sao và họ được mong đợi như thế nào, nó sẽ tạo ra sự liên kết mạnh mẽ xuyên suốt tổ chức.”¹⁵

Đề nhân viên tham gia

Khi quản lý chia sẻ mục tiêu và kết quả, đây là thời điểm phát triển kế hoạch đạt được mục tiêu và cải thiện điểm số. Cải thiện và thành tựu của mục tiêu sẽ không đến nếu không có kế hoạch. Antonie de Saint-Exupéry, tác giả cuốn *The Little Prince* (Hoàng tử bé) đã viết: “Một mục tiêu không có kế hoạch chỉ là một điều ước.”¹⁶

Khi phát triển kế hoạch, hãy ra khỏi văn phòng và cho cả nhóm cũng tham gia. Phổ biến cho nhân viên về mục tiêu và giúp họ hiểu về điểm số, sau đó có thể thử thách họ nghĩ ra ý tưởng để cải thiện.

Sự tham gia của họ trong việc phát triển kế hoạch đảm bảo sự cống hiến lớn hơn, ý tưởng liên quan và tốt hơn cũng như gắn kết doanh nghiệp nhiều hơn.

Khi nói đến việc để nhân viên tham gia vào việc lên kế hoạch và điều hành, tôi đưa ra các cách làm tốt nhất cho các doanh nghiệp như sau:

Nhóm chúng tôi đã giới thiệu và tối ưu mẫu kế hoạch hành động với rất nhiều khách hàng. Điều khiến mẫu kế hoạch hành động của tôi được lựa chọn là nó chú trọng đến tất cả những yếu tố bạn cần quan tâm nếu thực sự nghiêm túc biến kế hoạch thành sự thật, đặc biệt:

Chiến lược để nhân viên tham gia vào cải thiện doanh nghiệp

- Trong buổi họp phòng, hãy dành ra 15 phút cho nhân viên động não ý tưởng. Hãy nhớ rằng, không có ý kiến tồi mà chỉ là thu thập suy nghĩ của tất cả nhân viên.
- Sau buổi họp, hãy giao cho một nhóm nhỏ, cùng với quản lý, nhiệm vụ làm rõ và đặt ưu tiên cho các ý tưởng. Họ nên tập trung vào các ý tưởng mà nhóm và quản lý có thể kiểm soát. Họ nên bỏ đi những thứ không nằm trong tầm kiểm soát như tăng lương, nhưng hãy ghi lại là hiện tại chưa thực hiện được.
- Trình bày danh sách cập nhật cho cả phòng, ghi rõ một hoặc hai điểm có thể là điểm cần tập trung ban đầu. Giao cho những người tham gia phát triển kế hoạch chi tiết hơn và thực hiện nó.
- Viết ra kế hoạch và cập nhật nó thường xuyên. Hãy để nhiều người tiếp cận kế hoạch và cung cấp tiến trình. Hãy tham khảo mẫu kế hoạch tham gia theo bảng 7.2.
- Khi áp dụng thay đổi thành công, hãy theo dõi điểm số cải thiện và điều chỉnh khi cần thiết.

■ Nhắc lại! Cập nhật danh sách ưu tiên với ý tưởng mới và tập trung vào nhiệm vụ tiếp theo để đạt mục tiêu.

Yếu tố then chốt cho mẫu kế hoạch hành động

■ Làm rõ mục tiêu mà doanh nghiệp bạn đang cố gắng đạt đến.

■ Hành động bạn đặt ra để đạt được mục tiêu. Hãy nhận thức rằng có nhiều hoạt động để đạt được một mục tiêu.

■ Điểm số như thế nào sẽ được dùng để xác định liệu hoạt động của doanh nghiệp bạn có thành công hay không. Hãy nhớ nếu bạn không đo lường hiệu quả, thì đừng làm.

■ Tất cả các bước được yêu cầu để hoàn thành một hoạt động. Tôi đã học được trong nhiều năm rằng hoàn thành càng nhiều bước thì cơ hội hoàn thành một dự án càng cao.

■ Ai là người chịu trách nhiệm mỗi bước để hoàn thành hoạt động.

■ Ngày hết hạn cho mỗi bước. Tôi ngạc nhiên là nhiều doanh nghiệp làm việc theo kế hoạch mà không hề quy định ngày hoàn thành.

■ Các nguồn lực như thời gian, tiền bạc cần có để hoàn thành một bước hoặc một hoạt động. Hãy biết rằng số tiền giá trị cải thiện và nhận dạng sự đầu tư là cần thiết cho kế hoạch và cho thấy bạn đã suy nghĩ thấu đáo mọi thứ cần để hoàn thành mục tiêu.

Tôi đã giới thiệu mẫu kế hoạch hành động này cho một nhóm nhà bán lẻ ở một trong những buổi hội thảo của mình. Vài tuần sau, tôi nhận được email từ một quản lý cửa hàng nói rằng mẫu kế hoạch này đã thay đổi toàn bộ phong cách quản lý của anh ta. Anh ấy thường lên danh sách việc cần làm nhưng chưa bao giờ sắp xếp chúng thành một định dạng để chia sẻ với sếp và nhân viên một cách hào hứng.

Dù bạn có dùng mẫu kế hoạch này hay không, thì điều quan trọng là khi doanh nghiệp của bạn dựa tất cả vào kế hoạch hành động theo một mẫu nhất quán, mọi cấp bậc trong tổ chức đều dễ dàng chia sẻ cho nhau kế hoạch này.

Horst Schulze, cựu Chủ tịch của Công ty Khách sạn Ritz-Carlton tuyên bố: “Chúng tôi đảm bảo nhân viên của mình biết các giá trị, mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp bởi vì đó là cách duy nhất để họ trở thành một phần của doanh nghiệp, chứ không phải đi làm và thực hiện chức năng của mình.”¹⁷ Để gắn kết nhân viên, hãy để họ biết bí mật khó giữ nhất – đó là những gì doanh nghiệp muốn đạt được và cách doanh nghiệp làm việc mỗi tháng. Khi được cung cấp các thông tin này, nhân viên không chỉ gắn bó hơn với doanh nghiệp mà còn sẵn sàng gánh vác trách nhiệm cải thiện kết quả.

Lowe là một ví dụ điển hình về cách vạch rõ mục tiêu, tranh thủ các phương pháp phù hợp và chia sẻ chúng với nhân viên để đạt được hiệu quả mong muốn.

Nghiên cứu tình huống: Lowe’s Home Improvement

Ngay từ ban đầu, Lowe’s đã công nhận rằng nhân viên là nền tảng của thành công, mang đến lợi thế cạnh tranh khiến họ khác biệt so với các đối thủ.¹⁸ Bằng cách tập trung vào nhân viên, Lowe’s đã có được sự tăng trưởng đáng kể cũng như dịch vụ chăm sóc khách hàng chất lượng. Tuy nhiên, các đối thủ đang thu hẹp khoảng cách về chăm sóc khách hàng và ban điều hành của Lowe’s cần một chiến lược vững chắc để tiếp tục động lực của mình.¹⁹

Bắt đầu từ năm 2007, ban điều hành của Lowe’s đã phát triển chiến lược dựa trên thúc đẩy sự gắn bó của nhân viên vì họ tin rằng khi nhân viên gắn bó với doanh nghiệp sẽ dẫn đến tăng hiệu suất làm việc ở những thước đo quan trọng như sự hài lòng của khách hàng, doanh thu, sự an toàn và ít hàng tồn kho. Do đó, Lowe’s bắt đầu thiết lập mô hình doanh nghiệp nhân sự định hướng dữ liệu để thể hiện sự liên kết nhân quả từ nhân sự tới kết quả của doanh nghiệp. Mục tiêu là kết nối dữ liệu nhân sự như khảo sát độ gắn bó, dữ liệu

xoay vòng, thời gian nghỉ ốm và tiền đền bù cho nhân viên cho các dữ liệu tài chính, vận hành và quảng cáo.²⁰ Khi thực hiện việc này, Lowe's đã thiết lập mối quan hệ định hướng dữ liệu cho thấy nhân viên gắn bó lâu dài hơn sẽ làm doanh số tăng cao hơn.²⁰

Một khám phá thú vị đặc biệt là mối quan hệ giữa sự gắn bó của nhân viên, sự hài lòng của khách hàng và doanh thu. Đặc biệt, kết quả chỉ ra rằng nhân viên gắn bó không chỉ làm tăng sự hài lòng của khách hàng mà còn tăng giá vé trung bình bằng cách hiểu khách và xây dựng chiến lược sản phẩm dựa trên nhu cầu của họ. Lowe's ước tính giữa các cửa hàng có nhân viên gắn bó cao nhất và lâu nhất có sự khác biệt ít nhất 1 triệu đô la trong bán hàng.²⁰

Lowe's nhận ra rằng chia sẻ phương pháp đánh giá chủ chốt với nhân viên là phần quan trọng nhằm tăng sự gắn bó và đạt được mục tiêu. Hãy áp dụng việc giao tiếp thường xuyên để kết nối nhân viên. Lãnh đạo cần khuyến khích thảo luận cả năm về những thước đo quan trọng, điểm số và cách cải thiện chúng. Người lãnh đạo có thể ưu tiên hành động với nhân viên. Nhân viên cũng cần được khuyến khích đưa ra phản hồi, đề xuất ý tưởng thông qua nền tảng xã hội nội bộ của Lowe's.²¹

Chương trình đào tạo và phát triển cũng cần thực hiện để đảm bảo có được chiến lược hành động phù hợp.²¹

Tóm lại, đạt được mục tiêu doanh nghiệp đòi hỏi nhân viên hiểu được các thước đo chủ chốt, từ đó sẽ thúc đẩy thành công và kết nối nhân viên trong việc phát triển kế hoạch và hoàn thành nhiệm vụ để cải thiện điểm số.



Chia sẻ chiến lược và điểm số cho nhân viên, đồng thời và cho họ tham gia vào quá trình gặt hái thành quả hoặc cải thiện điểm số là cực kỳ cần thiết cho sự gắn bó của nhân viên và quán triệt tư duy đúng đắn trong tổ chức của mình. Khi nhân viên đang hiện diện, họ

hiểu rằng nỗ lực của họ cống hiến cho tổ chức tốt hơn như thế nào, họ sẽ không chỉ vui hơn mà còn làm việc tích cực hơn.

Đột phá văn hóa: Để nhân viên tham gia cũng như chịu trách nhiệm tạo ra những cải thiện tiến bộ cho doanh nghiệp bằng cách chia sẻ mục tiêu, điểm số và cho họ cùng lên kế hoạch.

1. Đánh giá mục tiêu, đích đến hàng năm với mỗi nhân viên để đảm bảo họ hiểu thành công sẽ như thế nào.

2. Dung hòa mục tiêu cá nhân với mục tiêu của tổ chức.

3. Đảm bảo kết quả và điểm số được chia sẻ cởi mở cho nhân viên hàng tháng. Đảm bảo họ hiểu doanh nghiệp đang làm việc như thế nào để hướng đến mục tiêu.

4. Khiến các nhân viên đều chịu trách nhiệm với thành quả mục tiêu và cải thiện điểm số. Hãy tổ chức các buổi họp với nhân viên để động não các cách cải thiện.

5. Tối ưu mẫu kế hoạch hành động phổ biến để soạn văn bản và chia sẻ những gì mọi người trong doanh nghiệp đang làm và cố gắng cải thiện.

Ghi chú

1. Gary Hamel, “Management’s Dirty Little Secret”. Wall Street Journal, 16/12/2009. <http://blogs.wsj.com/management/2009/12/16/management%E2%80%99s-dirty-little-secret/>

2. “Engagement”, Merriam-Webster.com. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/engagement>

3. Warren G. Bennis, Managing People Is Like Herding Cats (Philadelphia, PA: Kogan Page, 1998), trang 89.

4. Chris Groscurth, “Why Your Company Must Be Mission-Driven”, Gallup Business Journal, 6/3/2014. <http://www.gallup.com/businessjournal/167633/why-company-mission-driven.aspx>

5. Gallup, Inc., How Millennials Want to Work and Live (2016), trang 3.

6. Theodore Roosevelt, “Address to the New York State Agricultural Association” (Syracuse, NY: 7/9/1903), Gerhard Peters và John T. Woolley, The American Presidency Project. <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=24504>

7. Chris Groscurth, “Why Your Company Must Be Mission-Driven”, Gallup Business Journal, 6/3/2014. <http://www.gallup.com/businessjournal/167633/why-company-mission-driven.aspx>

8. Julie Gebauer và Don Lowman, Closing the Engagement Gap: How Great Companies Unlock Employee Potential for Superior Results (New York, NY: Penguin, 2008), trang 6.

9. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Big Demands and High Expectations: The Deloitte Millennial Survey (New York, NY: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2014), trang 9.

10. John P. Kotter và James L. Heskett, Corporate Culture and Performance (New York, NY: Free Press, 2011), trang 11.

11. Chương trình podcast Culture Hacker, 2017. Phần 1, tập 3 với sự tham gia của: Mark Sawyer, Shane Green.

12. Chương trình podcast Culture Hacker, 2017. Phần 1, tập 2 với sự tham gia của: Daniel Espino, Shane Green.

13. “Management by Objectives”, The Economist, 21/10/2009. <http://www.economist.com/node/14299761>

14. “Transparent”, Merriam-Webster.com. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/transparent>

15. Nancy Olsen, email được gửi tới tác giả, 14/11/2016.

16. Goodreads, “Quotes by Antoine de Saint- Exupéry.” <https://www.goodreads.com/quotes/87476-a-goal-without-a-plan-is->

just-a-wish

17. Bill Gillette, “Luxury Segment Players”, Lodging Magazine (10/1998), trang 54–59.

18. Lowes, “Our Vision and Values”. https://www.lowes.com/cd_Our+Vision+and+Values+Exceptional+Customer+Service_671793447

19. Timothy Thatcher, Benjamin White và Brian Sutorius, “Strategic Report for Lowe’s Companies, Inc.,” Gotham Global, 18/4/2008. <http://economicsfiles.pomona.edu/jlikens/SeniorSeminars/gotham2007/reports/lowes.pdf>

20. Cedric T. Coco, Fiona Jamison và Heather Black, “Connecting People Investments and Business Outcomes at Lowe’s: Using Value Linkage Analytics to Link Employee Engagement to Business Performance”, People & Strategy 34, no. 2 (2011), trang 28-33. http://c.ymcdn.com/sites/www.hrps.org/resource/resmgr/p_s_article_preview/ps_34.2_peopleinvestments.pdf

21. Lowe’s, “Learning and Development”. https://www.lowes.com/cd_Employee+Engagement+Training+and+Development

8 Sự công nhận

Đến lúc dừng quy trình trao thưởng vô nghĩa và trần trụi

Có một thứ còn hiếm có, tinh tế, quý giá hơn cả khả năng. Đó chính là khả năng nhận biết khả năng.

— Elbert Hubbard, nhà văn Mỹ¹

Chương trình công nhận là một trong những cơ hội quan trọng nhất để các quản lý củng cố văn hóa doanh nghiệp, cải thiện tư duy của nhân viên, cũng như cải thiện hiệu suất làm việc toàn tổ chức. Chia khóa chính là khiến cho chương trình công nhận có ý nghĩa, lặp lại và đơn giản.

Khi tôi đánh giá chương trình công nhận của một doanh nghiệp, tôi chỉ đơn giản hỏi ý kiến thành thật nhất của họ về cách chọn lựa giải thưởng và công nhận ra sao. Không may là trong nhiều tình huống, chương trình này thiếu sự liên chính. Họ nói rằng chương trình này đơn thuần chỉ là một nhiệm vụ ép buộc để quản lý cảm ơn người tiếp theo hoặc công nhận những người bám trụ ở doanh nghiệp lâu nhất. Nếu vậy một cơ hội tuyệt vời để tạo ảnh hưởng tích cực lên tư duy của nhân viên đã bị đánh mất.

Không quá ngạc nhiên khi nhiều nhân viên cảm thấy không được công nhận đủ; thực tế; năm 2014, Kate Taylor, phóng viên từ *Entrepreneur* tuyên bố rằng 82% nhân viên cảm thấy họ không nhận được đủ sự công nhận từ lãnh đạo.² Dù việc công nhận không tồn tại hoặc vô nghĩa thì nhiều doanh nghiệp cũng đang bỏ lỡ một trong những cơ hội tốt nhất để tạo ảnh hưởng tích cực lên văn hóa của mình. Cựu Bộ trưởng Bộ Quốc phòng Mỹ Robert S. McNamara cho rằng: “Bộ óc cũng như trái tim, sẽ đi đến nơi chúng được trân trọng.”³ Nói cách khác, thiếu sự công nhận có thể là một trong những lý do lớn nhất khiến nhân viên rời bỏ bạn.

Điều khiến sự công nhận trở nên ngớ ngẩn chính là các doanh nghiệp đầu tư rất nhiều tiền vào chương trình công nhận của họ hằng năm nhưng lại tạo ra rất ít thay đổi trong thái độ và đạo đức của nhân viên. Đã đến lúc truyền sức sống cho chương trình công nhận của bạn để đảm bảo nó thực hiện đúng ý nghĩa của mình – nhận dạng những người làm việc năng suất và củng cố ý kiến cho rằng hiệu suất cao là điều tốt.

Thêm nữa, tôi thấy khá phiền phức khi nhiều doanh nghiệp dường như đang miễn cưỡng thưởng cho các nhân viên giỏi nhất của mình vì họ không muốn những người khác cảm thấy bị bỏ rơi. Trong thế giới ngày nay, chúng ta đang nuôi dưỡng trẻ em có suy nghĩ rằng mọi người cống hiến và mọi người đều là những người chiến thắng, nhưng ý tưởng y hệt như vậy ở công sở lại thật xoàng xĩnh.

Cố gắng để được công nhận tốt hơn

Khi chúng ta không thể công nhận những nhân viên tài năng nhất thì chúng ta đang tạo ra tình thế nguy hiểm đối với hiệu suất làm việc toàn doanh nghiệp. Cứ cho rằng 20% nhóm trong bạn là siêu sao, 5% là những người không phù hợp, 75% còn lại là những người ở giữa, trong vài trường hợp là những người ba phải. Nhóm người đông đảo này có thể làm vượt hiệu suất hoặc không đảm bảo hiệu suất, và tôi tin rằng họ sẽ lựa chọn dựa trên phần lớn những gì họ thấy đang diễn ra với 20% siêu sao và 5% yếu kém kia. Không có sự công nhận và trách nhiệm – những gì chúng ta sẽ nói trong Chương 9 – thì 75% nhân viên của bạn sẽ làm việc không đảm bảo hiệu suất, đơn giản vì không có sự khuyến khích nào để làm tốt và không có hậu quả nào nếu làm kém. Ngược lại, khi áp dụng việc công nhận và đánh giá trách nhiệm, 75% nhân viên kia sẽ làm vượt hiệu suất, họ có thể không đạt đến mức siêu sao nhưng họ chắc chắn sẽ tốt hơn so với khi không được công nhận. Lý do của việc này rất đơn giản, nếu bạn hoặc quản lý của bạn không thừa nhận hiệu suất làm việc của những nhân viên giỏi nhất thì những người này sẽ ra đi và 75% số nhân viên còn lại sẽ không bao giờ có thể nâng hiệu suất cao hơn vì chẳng có gì khuyến khích họ làm việc đó.

Do đó, vì lợi ích doanh nghiệp của mình, bạn cần phải đảm bảo rằng bạn có công nhận những nhân viên giỏi và tỏa sáng nhất. Báo cáo năm 2013 của Aberdeen Group đã khẳng định điều này lần nữa khi chỉ ra: “60% các tổ chức được xếp hạng tốt nhất tuyên bố việc công nhận nhân viên cực kỳ có giá trị trong việc thúc đẩy hiệu suất làm việc cá nhân.”⁴

Bạn cũng phải nghĩ về những người được công nhận, họ sẽ có tư duy tốt hơn về công việc và tổ chức, ở lại lâu hơn cũng như có ảnh hưởng tích cực hơn tới mọi người xung quanh. Báo cáo năm 2012 của Bersin & Associates tiết lộ rằng nhiều doanh nghiệp với chế độ công nhận nhân viên đầy đủ có tỷ lệ thay đổi nhân sự thấp hơn 31% so với những doanh nghiệp không có – tín hiệu cho thấy nhân viên cảm thấy vui vẻ hơn khi làm việc cho các tổ chức đó.⁵ Thêm nữa, tâm lý học cơ bản chỉ ra rằng các nhân viên có thái độ tốt sẽ có khả năng lặp lại nhiều hành động, trong dài hạn sẽ giúp doanh nghiệp phát triển hơn.

Chìa khóa cho chương trình công nhận của bạn là sự tín nhiệm. Như đã đề cập trong Chương 6, nếu quản lý không đưa ra phản hồi không chính thức và quyết định công nhận, thì bất cứ chương trình chính thức nào cũng không có tín nhiệm mấy. Vì vậy, những hành động đơn giản của quản lý như nói cảm ơn, đập tay với nhân viên mỗi ngày là cực kỳ quan trọng. Khi nói đến công nhận nhân viên, có thể bắt đầu bằng lời nói hoặc tấm thiệp cảm ơn đơn giản. Mặc dù nhiều chương trình công nhận chính thức tập trung vào khuyến khích về tiền bạc hay thể chất, thực tế chỉ cần một lời nói cảm ơn giản dị còn đem lại nhiều ý nghĩa hơn. Thêm nữa, nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ chỉ có khả năng dành ra một khoản thưởng hạn chế, vì vậy tập trung vào nói cảm ơn hoặc viết thiệp là khởi đầu của bất cứ chiến lược nào giúp nhân viên suy nghĩ tích cực. Jason Sweigart, chủ một doanh nghiệp marketing nói: “Văn hóa công sở phải tích cực.”⁶ Sweigart nhận thấy rằng sự thừa nhận bằng lời nói, chữ viết sẽ giá trị hơn khuyến khích bằng tiền trong việc đảm bảo văn hóa tích cực.

Khi nói đến văn hóa, hãy chắc chắn ban quản lý của bạn đang tham gia tích cực vào việc đưa ra phản hồi tích cực, nói “cảm ơn”, “làm tốt lắm” trong công tác vận hành. Những sự công nhận đơn giản này vẫn là cách tạo động lực tốt nhất để tăng hiệu suất và khiến nhân viên cảm thấy vui vẻ. Những kiểu công nhận không chính thức thế này nên thành thật, và dựa vào những gì tai nghe mắt thấy trong thời điểm đó. Như đã thảo luận trong Chương 6, cách công nhận không chính thức này phải được sắp xếp trước khi bạn tập trung vào bất cứ hệ thống chính thức nào. Vì vậy, hãy đảm bảo các quản lý đều nói cảm ơn thường xuyên, với ý nghĩa là bước đầu tiên để khiến cho sự công nhận có ý nghĩa trở lại.

Tôi cũng có niềm tin to lớn vào việc dành thời gian viết thiệp, giấy ghi nhớ sẽ khiến sự công nhận không chính thức trở nên nổi bật hơn. Khi tôi là quản lý mới của Công ty Khách sạn Ritz- Carlton, một trong những ông sếp đầu tiên của tôi đã quán triệt cho chúng tôi một thói quen, đó là mỗi tuần một lần, chúng tôi sẽ viết giấy cảm ơn cho một thành viên trong nhóm. Việc này có thể hơi cồng kềnh trong thế giới của thư điện tử, tin nhắn, ký tự hình ảnh, nhưng tôi vẫn tin thói quen này có ý nghĩa riêng. Dành thời gian viết sẽ khiến bạn thực sự trân trọng người mà bạn làm việc cùng, và tôi cũng tin người nhận được tin nhắn viết tay sẽ nhận ra và trân trọng nỗ lực của bạn.

Tôi cũng đánh giá cao và xin đề cử thực hiện việc công nhận bên ngoài văn phòng. Có một tuần tôi viết giấy cảm ơn cho nhân viên, và quyết định gửi về nhà cho họ. Tuần đó, chúng tôi thiếu nhân viên và tôi phải yêu cầu vài người làm việc lâu hơn. Tôi đoán rằng những mảnh giấy đó là lời cảm ơn đối với những gia đình đã để người chồng, người vợ, con gái, con trai của họ ở lại làm việc thêm giờ. Một ví dụ khác, có người công nhân – một chàng trai trẻ từng gặp rắc rối trong quá khứ – đã đến văn phòng của tôi vài ngày sau khi cha mẹ anh ta nhận được giấy cảm ơn của tôi.

Anh ta nói rằng gia đình họ đã tổ chức kỷ niệm vì đây là lần đầu tiên anh ta nhận được sự công nhận vì đã tạo nên điều khác biệt. Gửi một tờ giấy cảm ơn hoặc công nhận tới đối tác, gia đình hoặc con cái họ là cách tuyệt vời để củng cố văn hóa và ý thức mối quan hệ.

Tôi nhận ra nó có tác dụng và thực sự có thể tạo nên điều khác biệt. chàng trai trẻ đó sau này đã trở thành quản lý và có sự nghiệp rất thành đạt.

Một chương trình công nhận kéo dài và ý nghĩa

Khi bạn bắt đầu nghĩ về một chương trình công nhận chính thức cần có tiền và những hình thức khuyến khích khác thì bạn nên theo một số hướng dẫn đơn giản mà quan trọng dưới đây.

Quy tắc cho chương trình công nhận

1. Dựa vào hiệu suất làm việc
2. Công nhận cá nhân và đội nhóm
3. Đề nghị phần thưởng ý nghĩa
4. Đơn giản hóa sự công nhận giữa người đồng cấp
5. Hãy nhất quán

Dựa vào hiệu suất làm việc

Như tôi đã chỉ ra ở đầu chương, chúng ta phải ngừng ngay việc công nhận theo quy chế bổ nhiệm hoặc đơn giản là xếp hàng lần lượt từng người. Trong Chương 5, chúng ta đã nói về tầm quan trọng của việc vạch rõ hiệu suất làm việc xuyên suốt tổ chức. Trong Chương 7, chúng ta đã thảo luận về tầm quan trọng của phương pháp đo lường và có thể dung hòa mục tiêu của doanh nghiệp với mục tiêu từng cá nhân. Bằng cách dựa vào thước đo hiệu suất được vạch ra và khớp với mục tiêu của doanh nghiệp, sự công nhận của bạn sẽ có ý nghĩa và sự tín nhiệm. Hãy đưa ra sự công nhận chính thức khi mục tiêu của doanh nghiệp hoặc cá nhân hoàn thành vượt quá mong đợi theo cách dung hòa với các giá trị của tổ chức.

Trong Chương 2, chúng tôi đã cung cấp cho bạn vài giá trị ví dụ như: sáng tạo, cộng tác, trách nhiệm, và đam mê. Nếu đây là những

giá trị của doanh nghiệp bạn thì chương trình công nhận rất cần thừa nhận những cá nhân đáp ứng được cam kết của họ cũng như đại diện cho bốn giá trị này. Đã quá nhiều lần, sự công nhận thuộc về người đạt được doanh số nhưng làm vậy sẽ không công bằng với những người khác nếu không có sự cân nhắc về cách người kia đạt được kết quả đó.

Bằng cách công nhận người đạt được doanh số, bạn đã giảm bớt tầm quan trọng của giá trị doanh nghiệp và không tôn trọng những người làm việc đúng cách. Vấn đề này rất phổ biến trong môi trường bán hàng truyền thống, nơi những người bán được nhiều hàng nhất sẽ nhận được tất cả sự quan tâm, thừa nhận, và ít ai quan tâm cách họ đạt được kết quả đó. Khi giới thiệu các giá trị doanh nghiệp và các con số, tôi nhận thấy những người trước đây không được công nhận đã vươn lên top đầu. Cùng thời gian đó, các cuộc khảo sát sự hài lòng của nhân viên đã chỉ ra đạo đức nhân viên cũng được cải thiện.

Công nhận cá nhân và đội nhóm

Như đã thảo luận, bạn phải thừa nhận những nhân viên giỏi nhất, những người đã đạt hiệu suất làm việc. Nếu sự cống hiến của họ được công nhận, họ sẽ hạnh phúc hơn và cam kết lâu dài hơn, từ đó cũng sẽ củng cố vai trò và tầm quan trọng của họ trong tổ chức. Việc công nhận nỗ lực của cả nhóm cũng quan trọng, đặc biệt là nếu cách làm việc nhóm và hợp tác là một phần không thể thiếu trong các giá trị và văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp bạn. Tặng cho nhóm phần thưởng vì đã đạt được mục tiêu là cách tuyệt vời để thúc đẩy làm việc nhóm. J.W.Marriot, nhà sáng lập Marriot Hotels đã viết trong cuốn *The Spirit of Service* (tạm dịch: Tinh thần phục vụ) của mình rằng cách tốt nhất để phát triển làm việc nhóm mạnh mẽ là tạo ra môi trường nơi mà phần thưởng cho những người làm việc cùng nhau lớn hơn phần thưởng cho người thích làm việc một mình.⁷

Một trong những cách tốt nhất để công nhận một nhóm là cho phép các thành viên trong nhóm đó thể hiện với quản lý cấp cao hoặc

những người làm chủ doanh nghiệp. Có cơ hội thể hiện và sau đó nghe được những lời tuyên dương như người trong một nhóm là cách rất hiệu quả giúp thành viên cảm thấy được trân trọng và củng cố thêm giá trị của làm việc nhóm. Tương tự, để những nhà điều hành, chủ doanh nghiệp đến nơi làm việc và thể hiện sự công nhận của họ với các nỗ lực của nhóm cũng là một cách rất hiệu quả mà không tốn xu nào. Một phần thưởng đơn giản và đáng giá khác là cho phép thành viên đi làm muộn hơn một giờ hoặc về sớm hơn bình thường một giờ (dĩ nhiên là sẽ làm phân tán ảnh hưởng tới quá trình vận hành một cách công bằng), hoặc thậm chí chỉ cần thưởng thêm 30 phút ăn trưa cho nhân viên.

Nói về bữa trưa hay bữa ăn công sở, hãy cân nhắc để mọi người ăn chung, dù là ăn ở trong hoặc ngoài văn phòng. Các nghiên cứu của Đại học Cornell đã chỉ ra các nhóm ăn cùng nhau sẽ có hiệu suất làm việc tốt hơn.⁸ Kêu gọi nhân viên của bạn ăn cùng nhau cũng là một phần thưởng xuất sắc. Một hãng điều hành không gian trưng bày lớn mà chúng tôi từng làm việc đã áp dụng các bữa trưa hằng tháng với CEO cho các nhóm có hiệu suất làm việc tháng tốt. Các nhóm sẽ được quản lý đề cử và có cơ hội tận hưởng một bữa ăn với người đứng đầu doanh nghiệp. Sức mạnh thực sự của trải nghiệm này là nhân viên có thể hỏi CEO bất cứ thứ gì họ muốn, và sự kiện này đã sớm có tiếng tăm đặc biệt, vì CEO sẵn sàng minh bạch, trung thực với những người tham gia. Không chỉ là cách công nhận hiệu quả, mà nó còn trở thành một cơ chế giao tiếp quan trọng xuyên suốt tổ chức, vì nhân viên có thể nhanh chóng chia sẻ những gì họ học được từ CEO cho những người khác.

Các nhóm cũng rất thích được tham gia vào một môn thể thao hay hoạt động ngoài giờ làm. Vì vậy hãy cân nhắc tài trợ các hoạt động như một hình thức công nhận. Hình thức này đặc biệt hiệu quả với người trẻ, tìm kiếm thêm sự khuyến khích hoặc những người ưa vận động. Khi tôi làm việc với một khu nghỉ dưỡng tư nhân tại Úc, tôi đã nỗ lực tạo ra chương trình thể thao, xã hội cho hơn 400 nhân viên. Nhân viên đã đón nhận các môn thể thao và hoạt động như sự công nhận cho những gì họ đã làm cho doanh nghiệp. Tôi nghĩ rằng

chìa khóa của quá trình này là đảm bảo tính đa dạng của hoạt động để ai cũng có thể tìm thấy môn mình yêu thích.

Dành tặng phần thưởng ý nghĩa

Tiếp theo, hãy đảm bảo mọi chương trình đều mang lại phần thưởng ý nghĩa cho các cá nhân. Bạn nên biết cái gì là quan trọng với các cá nhân, dù là thời gian nghỉ ngơi với gia đình, tiền thưởng cho kỳ nghỉ sắp tới, các trải nghiệm mà họ chưa từng trải qua hoặc cơ hội phát triển và thử thách. Mỗi người đều khác nhau, vì vậy, hãy dành thời gian để nghiên cứu cái gì có giá trị nhất với cá nhân. Doanh nghiệp của tôi đã tạo ra khảo sát công nhận đơn giản, phát cho các nhân viên để biết được cách họ thích được công nhận và phần thưởng nào có ý nghĩa nhất với họ. Chúng tôi khuyến khích các quản lý ở doanh nghiệp khác làm giống như vậy. Nếu đó là doanh nghiệp nhỏ, bạn có thể dành thời gian ngồi với từng người, tìm hiểu họ và điều họ mong muốn.

Phần thưởng cho cá nhân không cần phải là tiền bạc hoặc hiện vật. Hãy nghĩ nhiều cách để có thể củng cố nỗ lực của nhân viên theo cách đơn giản, như kỷ niệm chương, cúp, thư tuyên dương, thời gian nghỉ thêm hoặc chỗ để xe đẹp trong vòng một tháng, thậm chí là các trách nhiệm mới. Bài viết của Amy Gallo trong tạp chí Harvard Business Review gợi ý “hãy dựa vào những động lực nội tại như công nhận các cống hiến, mang lại cơ hội học thêm kỹ năng mới, kinh nghiệm mới, hỗ trợ quyền tự quản và lựa chọn trong công việc.”⁹ Hãy tìm cách để công nhận các cá nhân có hiệu suất làm việc cao với cơ hội phát triển tích cực cho cả cá nhân và doanh nghiệp. Chúng ta sẽ thảo luận điều này rõ hơn ở Chương 10.

Khi nói đến những thứ có ý nghĩa, những người thuộc thế hệ Thiên niên kỷ cho rằng cống hiến từ thiện là quan trọng. Bài báo trên *Fortune 500* của Caroline Preston đã chỉ ra 2/3 người từ 18 đến 34 tuổi muốn làm việc cho các doanh nghiệp từng làm từ thiện hơn là doanh nghiệp chưa làm bao giờ.¹⁰ Vài doanh nghiệp đã đưa từ thiện vào chương trình công nhận của mình, cho phép những nhân viên được khen thưởng quyền góp cho quỹ từ thiện tùy chọn thay vì

phần thưởng cá nhân. Goldman Sachs đã tặng 175.000 đô la cho người thắng cuộc trong cuộc thi Analyst Impact Fund. Đó là cuộc thi quy tụ các đội phân tích trên toàn thế giới để giành được tiền thưởng cho một tổ chức phi lợi nhuận mà họ chọn.¹¹ Hãy cân nhắc cách doanh nghiệp bạn có thể liên kết với các quỹ từ thiện trong hệ thống khen thưởng của mình.

Đơn giản hóa việc công nhận giữa đồng nghiệp

Tạo ra văn hóa công nhận mà ở đó nhân viên có thể công nhận đồng nghiệp của họ. Hãy nghĩ về nó: Tại sao chỉ có quản lý được quyền công nhận trong khi nhân viên mới là người hiểu rõ nhất ai thực sự có hiệu suất làm việc tốt nhất. Michael Levy, CEO của Online Rewards tuyên bố trong chương trình podcast *Culture Hacker* gần đây: “Mục đích của việc công nhận là để nhân viên thấu hiểu, tham gia và sử dụng chương trình này. Chương trình này nên kết hợp giữa phần thưởng do quản lý trao và do nhân viên trao.”¹² Nhiều công cụ và phần mềm khen thưởng, bao gồm Motivosity, Blueboard, Online Rewards và Kudos sẽ giúp quá trình này đơn giản và tốn ít thời gian hơn. Trong một bài báo của TINYpulse, một nhà cung cấp ứng dụng gắn kết nhân viên, George Dickson, chuyên gia marketing cho nền tảng website khen thưởng và trao thưởng cho nhân viên đã tuyên bố rằng có nhiều lợi ích độc đáo khi hỗ trợ và đảm bảo việc khen thưởng giữa các đồng nghiệp xảy ra. Ông nói rằng việc đó rất quyền lực, hợp lý, linh hoạt, đáng tin toàn diện và có tính giáo dục.¹³

Nhất quán

Một lời khuyên cuối: Hãy đảm bảo chương trình của bạn dễ quản lý và đủ sức chi trả. Nói cách khác, đừng tạo ra những thứ không phù hợp với tình trạng tài chính hiện tại của doanh nghiệp. Và cũng chắc chắn rằng chương trình đó khớp với giá trị doanh nghiệp và phù hợp với điểm cốt yếu của tổ chức.

Chúng tôi từng làm việc với một tập đoàn quản trị trường đại học. Họ đã nói với chúng tôi rằng sự không nhất quán với phần thưởng

làm tổn thương đáng kể nhuệ khí của doanh nghiệp. Một năm, tập đoàn này cho nhân viên của năm một chuyến đi tới bất kỳ điểm du lịch nào ở Mỹ. Vì ngân sách có hạn, họ không thể chi trả cho chuyến đi vào năm sau đó. Tuy nhiên, bộ phận hành chính cũng không thông báo thực tế đó cho đến đêm trao thưởng. Trong khi người thắng cuộc vẫn nhận được số tiền thưởng lớn, nhưng họ vẫn thất vọng. Nhuệ khí của toàn bộ nhân viên bị ảnh hưởng và nó hủy hoại danh tiếng của chương trình khen thưởng này. Khi nói tới khen thưởng, hãy chi đúng số tiền mà bạn có, và đừng đánh giá thấp tầm quan trọng của sự nhất quán.

Khi một tổ chức bám sát năm hướng dẫn đơn giản trên đây, thì việc khen thưởng sẽ thực sự tạo ra điều khác biệt. Nghiên cứu tình huống tiếp theo sẽ làm nổi bật cách áp dụng hướng dẫn để mang đến kết quả tuyệt vời như Southwest Airlines dưới đây.

Nghiên cứu tình huống: Southwest Airlines

Southwest Airlines (SWA) là một trong những doanh nghiệp nổi tiếng nhất khi nói về độ hài lòng của khách hàng và văn hóa doanh nghiệp. Mỗi quan tâm lâu dài của họ là nâng cao trải nghiệm nhân viên đã dẫn đến tỷ lệ nhân viên ở lại (2% tình nguyện nghỉ việc), nhân viên gắn bó và hiệu suất làm việc toàn doanh nghiệp rất cao.¹⁴ Năm 2013, SWA tuyên bố công khai về mục tiêu và tầm nhìn doanh nghiệp mới, kêu gọi nhân viên hành động để tạo ra những điều khác biệt ý nghĩa trong cuộc sống của khách hàng, đồng nghiệp và cộng đồng.¹⁵ Southwest áp dụng một chương trình khen thưởng đa chiều, khiến nhân viên luôn phải nỗ lực hết mình để đạt được mức xuất sắc và củng cố văn hóa của họ.

Việc khen thưởng bắt đầu từ lời cảm ơn lãnh đạo gửi đến nhân viên trong mỗi ca làm. Thói quen đơn giản nhưng rất hiệu quả này sẽ khiến nhân viên cảm thấy mình có giá trị. Những cuộc họp hàng ngày trước ca làm sẽ góp phần làm nổi bật thành quả của các cá nhân và đội nhóm.¹⁴ Thêm nữa, Ủy ban Văn hóa chủ trì nhiều sự kiện thường xuyên để thể hiện sự trân trọng với các phòng ban khác nhau. Ví dụ, thành viên của Ủy ban Văn hóa sẽ đón những

chuyến bay sắp tới, hỗ trợ thành viên phi hành đoàn lau dọn bên trong máy bay đồng thời cung cấp bữa trưa cho các phi công và thành viên phi hành đoàn như một cách để cảm ơn nỗ lực của họ.¹⁶ Nhân viên cũng được khen thưởng vì chức vụ của họ bằng cách tham gia Bữa tiệc Trao thưởng thường niên để kỷ niệm những cột mốc đáng nhớ.¹⁷

Với hơn 46.000 nhân viên tại SWA, đội ngũ lãnh đạo nhận ra rằng sử dụng một nền tảng công nghệ trung tâm rất dễ dàng để tạo thuận lợi cho những lần khen thưởng tiếp theo. Nền tảng Biết ơn của Southwest Airlines (Southwest Airlines Gratitude Platform - SWGA) là một nền tảng tùy biến cho phép tập trung vào việc khen thưởng và các chương trình khuyến khích.¹⁸ Điểm SWAG được tính bằng cách thể hiện sự biết ơn như một phong cách sống. Những điểm này mang lại cách trân trọng và khen thưởng nhân viên cũng như đội nhóm, những người sống với giá trị của doanh nghiệp và là những người có hiệu suất làm việc cao. Điểm SWAG cũng có thể tích lũy thông qua quản lý hoặc đồng nghiệp, khiến cho việc mọi người khen thưởng lẫn nhau trở nên dễ dàng hơn. Điểm SWAG mang đến cho nhân viên một “đồng tiền” chung, có thể trao đổi để nhận những giải thưởng ý nghĩa, bao gồm hàng hóa, thẻ quà tặng, vé đi sự kiện, hoặc thẻ du lịch khách mời.¹⁸ Những nhân viên được khách hàng khen thưởng vì dịch vụ tốt sẽ được vinh danh trên thư tin tức, mạng nội bộ của doanh nghiệp và video hằng ngày từ CEO chiếu trước khi bắt đầu ca làm việc.¹⁴

Hãy nhớ rằng chương trình khen thưởng chính thức là một trong những cách tốt nhất để xã hội hóa và hướng nhân viên thẳng tới việc đạt hiệu suất làm việc mong muốn và có thái độ tạo nên điều khác biệt. Bạn muốn có một chương trình khen thưởng công nhận cách hoàn thành công việc, chứ không phải là bao nhiêu công việc được hoàn thành. Hãy đảm bảo rằng bất cứ cách khen thưởng nào cũng đều có ý nghĩa với một người, hay một nhóm nhận được nó. Và cũng đừng quên đơn giản hóa cách đồng nghiệp khen thưởng nhau và chắc chắn rằng bất cứ chương trình nào bạn áp dụng đều được giữ vững và đủ chi phí để hoạt động liên tục.

Vì vậy, hãy làm cho chương trình khen thưởng của bạn trở nên vui vẻ và ý nghĩa, đừng nghĩ rằng phải có một khoản tiền lớn mới làm được. Sam Walton, nhà sáng lập của Walmart từng nói: “Hãy trân trọng tất cả những gì cộng sự của bạn làm cho doanh nghiệp. Không gì có thể thay thế một lời tuyên dương khéo chọn, đúng lúc. Chúng đương nhiên miễn phí và đáng giá cả một gia tài.”¹⁹

Đột phá văn hóa: Phát triển chương trình khen thưởng ý nghĩa, lặp lại và thực hiện đơn giản

1. Khen thưởng những người đạt được mục tiêu của họ bằng cách bám sát tới các giá trị và hành vi mà doanh nghiệp khao khát.
2. Quản lý phải thể hiện lòng biết ơn không chính thức với lời cảm ơn đơn giản để tăng sự tín nhiệm cho chương trình khen thưởng chính thức.
3. Một lời hoặc dòng chữ cảm ơn là cách ý nghĩa và mạnh mẽ nhất để khen thưởng những công việc được làm tốt.
4. Khen thưởng cả cá nhân và đội nhóm theo cách có ý nghĩa với họ. Hãy cho họ lựa chọn về giải thưởng để sự khen thưởng của họ có ý nghĩa.
5. Cho nhân viên khen thưởng người khác.

Ghi chú

1. Elbert Hubbard, A Message to Garcia (1901), trang 163.
2. Kate Taylor, “Why Do People Actually Quit Their Jobs?” Entrepreneur, 16/7/ 2014. <https://www.entrepreneur.com/article/235651>
3. Quotes, “Robert S. McNamara.” <http://www.quotes.net/quote/20943>

4. Aberdeen Group, “The Power of Employee Recognition” (11/2013). <http://go.globoforce.com/rs/globoforce/images/AberdeenReportNovember2013.pdf>
5. Bersin by Deloitte, “Bersin & Associates Unlocks the Secrets of Effective Employee Recognition”, 12/6/2012. <http://www.bersin.com/News/Content.aspx?id=15543>
6. Amy Blackburn, “When Verbal or Written Recognition Works Better than Monetary Rewards”, National Association of Sales Professionals. <https://www.nasp.com/article/926C0845-E0EE/when-verbal-or-written-recognition-works-better-than-monetary-rewards.html>
7. Douglas Satterfield, “Core Values: Marriott Hotels,” The Leader Maker, 1/10/2013. <http://www.theleadermaker.com/core-values-marriott-hotels/>
8. “Team Building in the Cafeteria”, Harvard Business Review (12/2015). <https://hbr.org/2015/12/team-building-in-the-cafeteria>
9. Amy Gallo, “When to Reward Employees with More Responsibility and Money”, Harvard Business Review, 12/1/2011. <http://hbr.org/2011/01/when-to-reward-employees-with.html>
10. Caroline Preston, “New Poll Shows Thiên niên kỉ Prefer Companies That Give to Charity”, Fortune, 11/8/2016. <http://fortune.com/2016/08/11/millennials-philanthropy/>
11. Portia Crowe, “A Bunch of 20-Somethings Convinced Goldman Sachs’ Most Senior Staff to Give \$200,000 to a Nonprofit”, Business Insider, 10/6/2016. <http://www.businessinsider.com/goldman-sachs-gives-analyst-pitchcompetition-2016-6>
12. Chương trình podcast Culture Hacker, 2017. Phần 1, tập 4 với sự tham gia của: Michael Levy, Shane Green.

13. George Dickson, "6 Unique and Powerful Benefits of Peer Recognition", TINYpulse, 7/6/2016.
<https://www.tinypulse.com/blog/7-unique-and-powerful-benefits-of-peer-recognition>
14. Ken Makovsky, "Behind the Southwest Airlines Culture," Forbes, 21/11/2013. <http://www.forbes.com/sites/kenmakovsky/2013/11/21/behind-the-southwest-airlines-culture/#4efd0aa83fb9>
15. Carmine Gallo, "Southwest Airlines Motivates Its Employees with Purpose Bigger than a Paycheck", 21/1/2014. <http://www.forbes.com/sites/carminegallo/2014/01/21/southwest-airlines-motivates-its-employees-with-a-purpose-bigger-than-a-paycheck/#16adcbcf48e1>
16. "Southwest Airlines: A Day in the Life of Culture Committee." video trên Youtube, đăng tải vào 30/12/2008.
<https://www.youtube.com/watch?v=SC1OA5jELTs>
17. Southwest, "Work Perks." <https://www.southwest.com/html/about-southwest/careers/workperks.html>
18. Inspirus, "Southwest: Driving Performance Using Recognition." <http://www.inspirus.com/hubfs/Case-Studies/SWA-Case-Study.pdf?t=1445010316405>
19. Brian Brinkopf, "Ten Rules of Success from Sam Walton," The Leadership Institute at Harvard College, 25/1/2011. <https://harvardleadership.wordpress.com/2011/01/25/ten-rules-of-success-from-sam-walton/>

9 Những quyết định và cuộc đối thoại khó khăn

Tại sao có những người chỉ nên là khách hàng hơn nhân viên

Những người điều hành nợ doanh nghiệp và người lao động thường có một sự không khoan nhượng đối với những người kém hiệu suất trong các công việc quan trọng.

— Peter Drucker, cố vấn quản lý¹

Một trong những cách quan trọng nhất để đảm bảo sức khỏe tổng thể của cả doanh nghiệp hoặc một phòng ban đơn lẻ chính là giao trách nhiệm cho nhân viên. Chìa khóa chính là làm việc này một cách tôn trọng và thành thật. Mặc dù ý tưởng này hiếm khi gây ra tranh chấp nhưng thực tế vẫn có rất nhiều quản lý không bắt những nhân viên làm việc kém hiệu suất chịu trách nhiệm vì họ không sẵn sàng đối thoại thẳng thắn và ra những quyết định khó khăn.

Vì thiếu trách nhiệm nên khách hàng buộc phải làm việc với những nhân viên không quan tâm đến họ hoặc doanh nghiệp. Thêm nữa, do những người này không muốn làm việc nên sẽ ảnh hưởng đến tinh thần và hiệu suất của những người họ làm việc cùng. Như tôi đã chỉ ra trong Chương 8, hiệu suất làm việc và thái độ của nhiều nhân viên được điều chỉnh từ sự khen thưởng cho những người giỏi nhất và hậu quả dành cho những người tệ nhất. Tôi xin gợi ý rằng thiếu trách nhiệm là điều gây hại nhất cho một nhóm hoặc cá nhân. Nó dường như đặc biệt nổi bật khi hiệu suất làm việc kém cỏi vì một người không chịu làm việc đúng cách hoặc không bám sát giá trị doanh nghiệp.

Trong những buổi diễn thuyết của mình, tôi thường yêu cầu thính giả nghĩ về người có hiệu suất làm việc tệ nhất, người đó không phải là một thành viên tốt, không đáp ứng các cam kết hoặc thường

xuyên có thái độ tồi. Khi tôi hỏi liệu nhóm có một người như vậy không, 99% nói là có. Sau đó tôi hỏi: “Vậy tại sao họ vẫn còn ở trong nhóm?” thì chỉ có sự im lặng và không biểu cảm vô giá trị trên mặt mọi người. Điều thú vị hơn là khi tôi đi xung quanh và hỏi mọi người tại sao, họ thường chỉ nói những lời ngụy biện, bao gồm công đoàn, thực tế doanh nghiệp, thậm chí cả văn hóa của họ nữa. Cái họ không nói chính là nó thực sự do họ. Bây giờ, nếu tôi làm việc với một tổ chức và hỏi nhân viên những câu hỏi y hệt, họ chủ yếu sẽ nói vì quản lý không quy trách nhiệm cho mọi người. Đó chính là vấn đề: Các doanh nghiệp và quản lý đã ngừng việc tạo ra những cuộc đối thoại thẳng thắn và không đưa ra những quyết định khó khăn. Do đó, những nhân viên lẽ ra phải rời đi vẫn ở lại một thời gian dài. Hơn nữa khi họ ở lại, vài nhân viên giỏi nhất sẽ rời bỏ bạn vì sự thiếu trách nhiệm của bạn với cương vị là nhà quản lý.

Nhận diện người cần phải cảnh cáo và người phải thôi việc

Hãy nhớ lại việc xác định hiệu suất làm việc ở Chương 5, chúng tôi đã chỉ ra hiệu suất làm việc nên dựa trên hai yếu tố - (1) liệu nhân viên có khả năng đóng góp cho mục tiêu doanh nghiệp nhờ khả năng tạo ra những kết quả cần thiết hay không và (2) cách giữ gìn thành quả. Bạn không thể bắt mọi người đạt được kết quả mong muốn để gây hại cho những người khác. Jack Welch mô tả ý tưởng đánh giá hiệu suất làm việc dựa trên thành quả đạt được và chia sẻ giá trị trong báo cáo thường niên của General Electric năm 2000. Trong đó, ông đã định nghĩa bốn kiểu quản lý như dưới đây:²

Bốn kiểu quản lý

- Loại 1: Những người giữ đúng cam kết của họ và chia sẻ giá trị doanh nghiệp. Như chúng ta đã thảo luận trong Chương 8, đó là những người bạn cần công nhận và trao thưởng.
- Loại 2: Những người không thể tạo ra hoặc không thường xuyên giữ được những kết quả như yêu cầu nhưng lại có tư duy và thái độ đúng đắn rất hợp với văn hóa doanh nghiệp. Với những người này, bạn nên cân nhắc đầu tư vào phát triển và tập huấn kỹ năng của họ để giúp họ đạt được những kết quả tốt hơn. Ngoài ra, đặt giới hạn

thời gian đầu tư phát triển kỹ năng cho những người này là rất quan trọng vì đôi khi bạn đặt đúng người vào sai vị trí. Có thể một vai trò khác sẽ hợp với tài năng của họ hơn.

■ Loại 3: Những người không đạt được kết quả mong muốn cũng như không bám sát vào giá trị của doanh nghiệp. Bạn phải tự hỏi mình vì sao bạn vẫn làm việc với họ. Trong khi những người này rất dễ xác định nhưng lại không dễ hiểu tại sao họ vẫn làm việc với bạn. Những người này cần phải bị kỷ luật để có thể đưa ra quyết định thôi việc.

■ Loại 4: Những người giữ đúng cam kết của mình nhưng lại không thể làm vậy nếu không làm người khác bực bội hoặc hoàn toàn bỏ qua giá trị doanh nghiệp. Những người này cần phải bị cảnh cáo vì cách làm việc. Nếu họ không cải thiện thói quen làm việc, hành vi và thái độ thì bạn phải tiến hành quy trình kỷ luật đến khi họ tiến bộ hoặc rời khỏi doanh nghiệp. Những người này là khó quản lý nhất vì họ mang lại kết quả như ý nhưng lại sai cách. Tôi từng chứng kiến nhiều trường hợp mà doanh nghiệp hay quản lý lơ đãng bất cứ hành vi hoặc vấn đề đội nhóm từ loại người này vì họ cần doanh số, kiến thức và kinh nghiệm. Không may là mối quan tâm vào thành phẩm sẽ dẫn đến sự tổn hại về đạo đức và sự thoải mái của những người xung quanh họ.

Nói một cách đơn giản, trong bốn loại quản lý mà Jack Welch nói đến, có hai nhóm cần phải cảnh cáo và ba nhóm tiềm năng cần bạn đưa ra quyết định khó khăn. Dù thích hay không, với tư cách là người quản lý, để duy trì văn hóa chuẩn và đảm bảo thành công của toàn doanh nghiệp, chúng ta phải nói chuyện hoặc hành động với những nhân viên không thể đảm bảo hiệu suất.

Nghiên cứu tình huống tiếp theo làm nổi bật văn hóa trách nhiệm ở GE.

Nghiên cứu tình huống: General Electric

Suốt nhiều năm, General Electric (GE) đã tập trung vào việc phát triển tất cả yếu tố của doanh nghiệp, bao gồm cả văn hóa. Chính sự

tập trung không ngừng nghỉ vào sự tiến bộ đã dẫn đến thành công liên tiếp cho doanh nghiệp này. Văn hóa tại GE đã biến đổi nhưng mỗi quan tâm vào con người và trách nhiệm vẫn rất mạnh mẽ. Trong suốt thời đương nhiệm của mình, Jack Welch đặt nhiệm vụ tái sinh bộ máy con người làm trọng điểm trong suốt quá trình chuyển hóa thái độ tại GE. Ông hướng đến việc khuyến khích sáng tạo và cảm nhận sự sở hữu và giá trị bản thân.³

Hiệu suất làm việc không chỉ dựa trên những gì được hoàn thành mà còn ở cách hoàn thành công việc. Như Ragu Krishnamoorthy, Phó Chủ tịch nhân sự tại GE Healthcare giải thích: “Trái tim của hệ thống chúng tôi luôn là sự cam kết to lớn mà doanh nghiệp và ban lãnh đạo đã bỏ ra khi đối thoại về con người.”⁴ Quản lý hiệu suất làm việc vẫn đóng một vai trò quan trọng trong những gì tạo nên sự thành công của GE. Những buổi thảo luận liên quan đến hiệu suất diễn ra thường xuyên, triệt để và tập trung vào giá trị của doanh nghiệp.

Như Jack Welch tuyên bố: “Sự giao tiếp thực sự cần diễn ra hàng giờ, mắt đối mắt, nói tới nói lui. Có nghĩa rằng nghe nhiều hơn nói.” Jack Welch quy trách nhiệm cho các quản lý, đảm bảo họ cởi mở, dễ tiếp cận và thẳng thắn. Theo cách nói của ông: “bạn xây dựng được đội giỏi nhất, bạn sẽ thắng.”⁵ Mô hình của ông là công cụ tuyệt vời để cân nhắc xác định nơi nhân viên hay người quản lý của bạn đạt được hiệu suất cũng như duy trì giá trị doanh nghiệp.

Chúng ta đã tối ưu hóa mô hình này trong nhiều doanh nghiệp với mọi quy mô và nó được chứng minh là mô hình dễ áp dụng và đơn giản để xác định những người cần khen thưởng, tập huấn, cảnh cáo, thậm chí cho nghỉ việc.

Cảnh cáo

Có nhiều môi trường làm việc mà ở đó người ta tin rằng hành động kỷ luật chính thức không có tác dụng, vì dù sao, sẽ chẳng có gì xảy ra cả. Tôi nhận thấy thái độ này trong nhiều môi trường liên kết mà

ở đó quản lý hay chán nản khi không thể đuổi những người làm việc hiệu suất kém.

Trong các doanh nghiệp nhất định, những người này có thể sẽ bị cho thôi việc nhưng nếu quản lý không quy trách nhiệm cho những người đó thì họ không chỉ từ bỏ một trong những trách nhiệm quản lý quan trọng mà họ còn từ bỏ cả nhân viên của mình. Như tôi đã chỉ ra, bạn sẽ có khả năng rơi vào hoàn cảnh mà ở đó có một người làm ảnh hưởng đến toàn bộ hiệu suất làm việc. Và tôi cá là khi bạn đọc điều này, bạn đang nghĩ đến một người nhất định rồi.

Hiện tại, nếu không có trách nhiệm thì chẳng khác nào quản lý nói với những người còn lại rằng làm việc không đạt hiệu suất cũng chẳng sao và không có hậu quả nào cho việc đó cả. Như đã đề cập ở Chương 8, thiếu sự công nhận hay hình phạt sẽ khiến doanh nghiệp phải hứng chịu hiệu suất làm việc tụt hại từ 75% nhân viên. Sức ảnh hưởng này có thể lan đến những người giỏi và xán lạn nhất của bạn, những người nỗ lực hết sức, làm mọi việc đúng cách. Vì vậy, việc này sẽ làm họ nản lòng, mất đi động lực và khiến họ rời bỏ doanh nghiệp. Dù bạn có thích hay không, khi không quy trách nhiệm, tư duy nhân viên sẽ bị ảnh hưởng và trải nghiệm khách hàng của bạn cũng sẽ gây thất vọng.

Diễn giả nổi tiếng Peter Bromberg nói: “Khi chúng ta né tránh những cuộc nói chuyện khó khăn, chúng ta đã bán sự khó chịu ngắn hạn để đổi lấy sự bất ổn dài hạn.”⁶ Đây là cách tuyệt vời để tập hợp những gì xảy ra khi chúng ta không thể quy trách nhiệm cho mọi người – sự bất ổn dài hạn. Nhưng nó không cần phải như vậy, hãy chỉ ra sự khó chịu ngắn hạn và cách tự tin hơn khi hành động theo quy trình kỷ luật chính thức.

Tháng 1 năm 2002, Beth Axelord Helen Handfield-Jones và Ed Michaels công bố một nghiên cứu trên tạp chí *Harvard Business Review* về 239 doanh nghiệp. Nghiên cứu này chỉ ra các doanh nghiệp có hiệu suất làm việc cao đều sẵn sàng hành động khi có những người có hiệu suất làm việc trung bình so với các doanh nghiệp có hiệu suất khiêm tốn.⁷ Nghiên cứu cũng cho thấy lý do số

một khiến người quản lý không phản ứng khi cộng sự có hiệu suất làm việc tệ hại là do người quản lý thường thiên về cảm xúc. Chúng ta thường cảm thấy khó khăn khi cho một người đã làm việc nhiều năm hay cống hiến cho doanh nghiệp trong thời gian dài nghỉ việc. Lý do phổ biến thứ hai là nỗi sợ kiện cáo hoặc phải làm việc với các đoàn thể. Những lý do khác bao gồm không biết phải làm gì, không biết làm như thế nào hoặc không hiểu sự cần thiết của việc tiến hành kỷ luật chính thức. Quản lý những người có hiệu suất làm việc trung bình cũng quan trọng với thành công của phòng ban hoặc doanh nghiệp như việc chọn lựa và truyền năng lượng cho nhân viên. Quy trách nhiệm cho cộng sự không phải là khắt khe hay xấu tính, mà nó thể hiện sự tập trung liên tục vào hiệu suất làm việc.

Vì vậy, làm thế nào để có một cuộc nói chuyện thẳng thắn, và đâu là cách tốt nhất để tiếp cận những nhân viên cần được định hướng? Trước hết, hãy kiểm tra với bộ phận nhân sự của bạn để xem lại những quy định cam kết. Hầu hết các doanh nghiệp có quy trình và mẫu đơn chi tiết được dùng để đưa ra phản hồi. Mỗi tổ chức có chút khác biệt ở quy trình này nhưng quan trọng là có một quy trình. Nếu bạn không có quy định cam kết để hướng dẫn khi bạn cần một cuộc nói chuyện cứng rắn thì hãy cân nhắc sử dụng hướng dẫn trong hộp dưới đây.

Quy định cam kết cho cuộc đối thoại cứng rắn

- Để cuộc đối thoại diễn ra trong không gian riêng tư và cho phép tương tác hai chiều. Hãy nghĩ về những người cần tham gia vào cuộc nói chuyện này. Thi thoảng, bố trí một nhân chứng cũng là ý hay. Vào những dịp khác, một người có thông tin hoặc phản hồi là rất cần thiết cho cuộc nói chuyện. Những cuộc nói chuyện này không nhất thiết chỉ có hai người.

- Có chuẩn bị. Tham gia cuộc họp với những ý chính về điều bạn muốn nói và các ví dụ gần đây khi nhân viên đó không đạt hiệu suất làm việc. Hãy mang theo thực tế vững chắc chứ không phải là ý kiến. Càng có mục tiêu thì cuộc nói chuyện càng thành công.

■ Đảm bảo bắt đầu bất cứ cuộc đối thoại nào bằng cách củng cố giá trị và sức mạnh của cả nhóm. Hãy nhớ: Mục tiêu của bất cứ cuộc nói chuyện nào đều xoay quanh hiệu suất làm việc hơn là làm xói mòn một mối quan hệ vốn đã lỏng lẻo. Luôn đối xử với những người không đạt hiệu suất thật tốt dù họ làm bạn bức bối đến thế nào. Hoàng đế nước Pháp, Napoleon Bonaparte rất nổi tiếng trong việc đàm phán với những người làm việc kém với “bàn tay sắt và găng tay nhung”.⁸ Sự cứng rắn sẽ có tác dụng tốt hơn khi được kết hợp với sự nhã nhặn, điềm đạm.

■ Tập trung cuộc thảo luận xoay quanh giá trị và tìm kiếm số liệu của thành viên nhóm trong suốt cuộc nói chuyện. Để lấy ví dụ về thuật ngữ hiệu quả, hãy xem lại Mô hình phản hồi không chính thức từ Chương 6.

■ Tạo ra một kế hoạch để cải thiện hiệu suất làm việc trong hơn 30 ngày tiếp theo, với những kết quả được thỏa thuận và những điều kiện cần đáp ứng. Đưa ra bản kế hoạch vào cuối buổi nói chuyện là chìa khóa nhằm vừa xác định được quản lý có thể làm gì để kích hoạt hiệu suất làm việc của thành viên, vừa thấy được doanh nghiệp mong muốn gì từ họ. Kết quả sau đó cần phải rõ ràng.

■ Ghi chép lại bằng văn bản nội dung cuộc nói chuyện để lưu trong tệp tài liệu nhân viên. Hãy giữ một bản ghi chép của cuộc đối thoại để nếu quyết định cho nghỉ việc được đưa ra, doanh nghiệp sẽ có bản ghi chép chứng tỏ đã cố gắng giúp nhân viên cải thiện hiệu suất làm việc của mình.

Khi chúng ta kích hoạt nhân viên của mình, chúng ta đóng vai trò là người huấn luyện. Trong vai trò này, chúng ta phải giữ sự tập trung vào cái tốt nhất cho nhóm và cái gì cần xảy ra để tạo cơ hội tốt nhất cho nhóm thành công. Mặc dù việc này đòi hỏi phải “yêu cho roi cho vọt”, nhưng kích hoạt mọi người là cách duy nhất giúp họ đến được những nơi họ không thể chạm đến khi làm một mình. Huấn luyện viên bóng đá người Mỹ Tom Landry đã nói: “Huấn luyện viên là người nói với bạn điều bạn không muốn nghe để bạn thấy cái mình không muốn thấy, và để bạn trở thành điều mà bạn vẫn luôn

muốn.”⁹ Đây là trích dẫn hoàn hảo để tóm tắt tại sao những cuộc nói chuyện cứng rắn lại cần thiết.

Đưa ra những quyết định khó khăn

Bây giờ hãy nói về những quyết định khó khăn, tôi sẽ tranh luận rằng quyết định đó cũng không khó khăn đến vậy đâu nếu bạn đã làm tất cả mọi thứ có thể để thúc đẩy sự thành công của người đó và đã có những cuộc nói chuyện cứng rắn với họ. Vài người làm khách hàng tốt hơn là làm nhân viên, và có những khoảnh khắc bạn nên giúp những nhân viên này nhìn ra điều đó. Khi tôi làm quản lý trong ngành nhà hàng – khách sạn, tôi tình cờ gặp nhiều nhân viên rõ ràng không nên giao tiếp với khách hàng. Bạn có thể gặp họ khi bạn đi mua sắm, ăn tối, gọi điện hoặc thuê phòng ở một khách sạn nào đó. Hầu hết, họ là những người tham gia ngành nhà hàng – khách sạn vì nó là công việc dễ dàng và giúp họ chi trả hóa đơn. Vấn đề vẫn là nhiều người trong số họ ở lại dù họ chỉ coi công việc trong ngành này là ngắn hạn. Khi tôi thấy các nhân viên rõ ràng không thích phục vụ khách hàng, khách mời, phản ứng đầu tiên của tôi là không đổ lỗi cho họ mà cho quản lý của họ. Chính những người quản lý này cho phép nhân viên không đạt hiệu suất tiếp tục làm việc. Những người này không sẵn sàng đưa ra quyết định khó khăn.

Khi nói đến việc cho ai đó ra đi, tôi không hề coi nhẹ vấn đề này vì là một quản lý, bạn cần phải nhìn lại bản thân đầu tiên trong những tình huống thế này. Chủ doanh nghiệp, điều hành và quản lý phải tự hỏi mình: “Tôi đã làm mọi thứ trong thẩm quyền của mình để giúp nhân viên thành công chưa?” Nếu bạn băn khoăn về việc giúp nhân viên thành công có nghĩa là gì thì bạn nên đọc lại tám chương đầu tiên của cuốn sách này. Tạo bộ phóng thành công cho nhân viên có nghĩa là chọn lựa họ vì sự phù hợp văn hóa và công việc, định hướng và thử việc đúng cách; kích hoạt họ với khóa đào tạo, nguồn lực và thông tin hợp lý; tập huấn cho họ thật công bằng và liên tục; cuối cùng, nếu họ không thể đáp ứng được mong muốn về hiệu suất làm việc, hãy có những cuộc nói chuyện cứng rắn với họ. Nếu bạn cảm thấy bạn đã làm tất cả những điều này thì quyết định cho

họ thôi việc sẽ không quá khó khăn. Hãy nhớ - sa thải một người không có gì là ngạc nhiên với cả đội nếu bạn đã đi theo lộ trình mà cuốn sách này gợi ý và tuân theo những quy định cho những cuộc nói chuyện cứng rắn.

Nhiều quản lý nói rằng khó khăn khi cho ai đó thôi việc là họ không muốn cắt giảm nhân viên. Tư duy này thể hiện họ chỉ cần người lấp chỗ trống, thậm chí dù họ làm việc rất tồi thì còn hơn là chẳng có ai. Hãy để tôi nói thật rõ: Nó không tốt hơn đâu mà là điên rồ mới đúng. Việc giữ lại một nhân viên làm khách hàng bức bối và thất vọng đã là khó chấp nhận, nhưng tổn hại thực sự là khi họ làm điều tương tự với đồng nghiệp.

Đương nhiên, có rất nhiều cân nhắc cảm tính, nhất là khi người bạn sa thải là người đã quen biết bạn lâu năm. Vì vậy, bạn có nhiều cân nhắc về họ cũng như gia đình họ. Nhưng hãy nhớ, trong nhiều trường hợp, bạn có thể giúp họ bằng cách buộc họ phải suy nghĩ và tìm một công việc tốt hơn, hợp với cá tính và khả năng của họ hơn. Hãy nhớ rằng: Steve Jobs đã bị Apple sa thải. Ông đã nói rằng: “Hóa ra bị Apple sa thải lại là điều tuyệt vời nhất từng xảy ra với tôi... Tôi được tự do để bước vào một trong những thời kỳ sáng tạo nhất trong cuộc đời mình.”¹⁰ Tất nhiên, sau đó ông ấy đã quay lại Apple và thay đổi thế giới nhờ thời kỳ sáng tạo này.

Tôi nghĩ rằng việc sẵn sàng để ai đó ra đi, đặc biệt quan trọng với người trẻ, đó là cơ hội cho họ, kể cả khi có khả năng họ không đồng ý vào thời điểm đó. Đừng để những nhân viên đang làm công việc thứ nhất, thứ hai của mình gấn chặt lấy thứ mà họ rõ ràng không hợp hoặc không hứng thú. Như tôi đã nói, có quá nhiều nhân viên bám lấy công việc họ ghét hoặc không giỏi. Cho mọi người 20 giây để ra đi sẽ dễ dàng và nhân văn hơn nhiều là cho họ ra đi trong 40 giây hoặc 50 giây.

Trong khi những quyết định để ai đó thôi việc thường thấm đẫm cảm xúc thì quyết định sa thải ai đó không nên như vậy. Đừng bao giờ sa thải một người chỉ vì sự tức giận nhất thời. Sa thải ai đó là một quyết định nghiêm túc, nó xứng đáng có quy trình và cân nhắc.

Quyết định cho ai đó thôi việc nên dựa trên một chuỗi thực tế, những phản hồi và cuộc nói chuyện không chính thức. Đảm bảo rằng bạn không chỉ tuân theo hướng dẫn của doanh nghiệp mà cả quy định của Nhà nước và các luật được áp dụng khác. Người đọc ở Mỹ có thể ghé thăm trang web của Bộ Lao động (www.dol.gov) để xem lại luật của bang và liên bang liên quan đến việc chấm dứt hợp đồng lao động của ai đó.

Quyết định khó khăn nhất bạn phải đưa ra là khi ai đó mang lại kết quả bạn muốn nhưng lại gây tổn hại cho đồng nghiệp. Tuy nhiên, như chúng ta đã thảo luận trong Chương 2, giá trị của doanh nghiệp bạn nên đóng vai trò như những hướng dẫn cho quyết định của bạn. Khi bạn ra quyết định với những giá trị in hằn trong tâm trí, bạn nên cảm thấy thoải mái và tự tin rằng mình đã quyết định đúng. Như một báo cáo của New York Times, một điều hành viên của Daimler đã bị cho nghỉ việc sau cáo buộc anh này đã xúc phạm người Trung Quốc trong một cuộc cãi vã ở bãi đỗ xe.¹¹ Bất chấp chi tiết xác thực của vụ việc, Daimler đã hành động nhanh chóng và đuổi việc người này khỏi vị trí của mình. Tại sao ư? Nếu bạn biết rằng một trong những quy định hướng dẫn của Daimler là sự tôn trọng và doanh nghiệp từng tuyên bố rằng: “thành công trong kinh tế chỉ có thể trường tồn nếu hành động của doanh nghiệp đi kèm với quy chuẩn đạo đức để đảm bảo công bằng”, thì bạn sẽ bắt đầu hiểu vì sao Daimler lại đưa ra quyết định nhanh và tự tin đến thế.¹²

Khi làm việc trong ngành công nghiệp tự động, tôi đã chứng kiến tình huống này rất nhiều lần, đặc biệt là những người làm đại lý có hiệu suất đứng đầu. Những nhân viên kinh doanh hàng đầu này được trao quyền làm bất cứ thứ gì họ muốn trong nội bộ văn phòng, họ biết rằng mình sẽ không bị cho nghỉ vì họ luôn đảm bảo hoặc vượt mức doanh số hằng tháng. Quyết định cho những nhân viên top đầu nghỉ việc thật là khó khăn, tuy nhiên, hầu như không có ngoại lệ nào, khi đưa ra quyết định khó khăn để cho một nhân viên đó nghỉ việc, doanh số của cả doanh nghiệp sẽ không sụt giảm vì những người khác trong nhóm sẽ làm việc tốt hơn và cùng lúc đó, họ cũng sẽ tận hưởng việc được đi làm nhiều hơn. Đuổi việc những người có hành động không khớp với giá trị hành vi doanh nghiệp có

thể là quyết định khó khăn nhất mà quản lý phải đưa ra. Nhưng khi quyết định này hợp với giá trị doanh nghiệp thì nó sẽ là quyết định đúng. Tôi coi nó là một trong những hành vi quyền lực nhất để cải thiện văn hóa doanh nghiệp và thái độ làm việc của cả nhóm.

Hãy luôn thể hiện sự tôn trọng và quan tâm với bất cứ nhân viên nào mà bạn chuẩn bị cho nghỉ việc. Chúng ta đã gợi ý rất nhiều quy định cho phép nhân viên giữ lại thể diện của mình. Bảng dưới đây sẽ thể hiện những cách tốt nhất khi bạn muốn cho ai đó thôi việc:

Những cách cho nhân viên nghỉ việc tốt nhất

- Tổ chức một buổi họp để chính thức thông báo cho nhân viên biết, không bao giờ sử dụng email, giấy nhớ, hoặc điện thoại để thông báo.
- Nên có hai người trong doanh nghiệp tham gia, trong đó một người là nhân chứng. Nhân chứng nên là một quản lý hoặc một người từ phòng nhân sự.
- Tổ chức cuộc họp riêng tư và tránh xa các nhân viên khác. Hãy triệu tập cuộc họp vào cuối ngày, khi các nhân viên khác đã ra về để người ra đi dễ dàng và riêng tư hơn.
- Hãy tổ chức họp thật ngắn, chỉ nên xoay quanh thực tế và giữ thái độ tôn trọng. Đảm bảo rằng bạn đã chuẩn bị một danh sách chi tiết về tài liệu và các cuộc nói chuyện trước đó đã đưa hai bên đến tình thế này. Như chúng tôi đã nói, quyết định của bạn sẽ không hề gây ngạc nhiên với bất cứ ai trong phòng.
- Chuẩn bị trước khâu hậu cần và đưa bảng lương tháng cuối cho nhân viên đó. Hãy đảm bảo bạn có một danh sách thiết bị, chìa khóa, giấy tờ chứng minh của doanh nghiệp.
- Đảm bảo phòng công nghệ thông tin được thông báo nếu cần chặn mật khẩu và truy cập. Những hạn chế này nên được bổ sung trước khi cuộc họp diễn ra. Có thể sẽ phải áp dụng yếu tố an ninh trong những tình huống mà nhân viên thất vọng hay thù hằn. Thi

thoảng, những nhân viên bị cho nghỉ sẽ cần thu dọn đồ cá nhân và rời đi. Đó là lý do nên tổ chức buổi họp vào cuối ngày để nhân viên ra đi có nhiều lợi ích hơn.

Khi bạn phải cho ai đó nghỉ việc, bạn nên trao đổi tình huống đó với các nhân viên còn lại. Hãy duy trì sự tích cực về người phải ra đi và tỏ ra buồn bã khi phải làm việc đó. Tuy nhiên, để các nhân viên khác biết rằng cho thôi việc hoàn toàn dựa vào thực tế không có khả năng đáp ứng nhu cầu công việc hoặc làm việc không đúng cách là thông điệp mạnh mẽ và quan trọng. Tôi tin rằng thông điệp này sẽ dẫn đến sự cải thiện tích cực trong hiệu suất làm việc và thái độ của nhân viên. Như Jack Welch nói trong buổi phỏng vấn năm 2001 sau khi rời khỏi GE: “Tôi từng là một người làm vườn mang nước và phân bón để chăm sóc 750 nhân viên hàng đầu của mình. Đương nhiên, tôi cũng phải diệt cỏ dại nữa.”¹³ Như vậy, trường hợp của bạn là: Hãy kích hoạt và truyền sức mạnh cho nhân viên, thưởng cho họ và giúp họ tốt hơn, nhưng hãy hiểu là bên cạnh đó, cho vài người ra đi là một phần trách nhiệm của một quản lý và lãnh đạo tốt.

Paul Foster, CEO và nhà sáng lập của The Bussiness Therapist, một công cụ tập huấn trực tuyến cho biết: “Làm việc với các vấn đề liên quan đến nhân viên có thể khó khăn nhưng không làm thì còn tệ hại hơn.”¹⁴ Hãy ngừng sợ hãi những cuộc nói chuyện cứng rắn hay ra những quyết định quan trọng về nhân viên không đạt hiệu suất. Các doanh nghiệp hay quản lý thành công đều phải làm cả hai việc này. Những cuộc nói chuyện hay quyết định khó khăn không phải do cảm xúc, cá tính hay định kiến mà nó thể hiện sự tập trung liên tục vào hiệu suất làm việc của doanh nghiệp và lợi ích cho nhân viên.

Đột phá văn hóa: Quy trách nhiệm cho nhân viên một cách tôn trọng và thành thực

1. Đừng tránh né những cuộc đối thoại khó khăn hay ra những quyết định giằng xé với những người cần nó vì như vậy sẽ không thoải mái.

2. Áp dụng mô hình bốn loại quản lý/nhân viên để nhận diện loại kế hoạch hiệu suất cho mỗi thành viên trong nhóm. Cần nhắc nên nói chuyện hay ra quyết định như thế nào.
3. Sẵn sàng nói chuyện cứng rắn với nhân viên hoặc quản lý khi họ giữ đúng cam kết nhưng lại không làm đúng cách, không phù hợp với giá trị doanh nghiệp cũng như không phải là thành viên tốt.
4. Đảm bảo bạn có luật cam kết của riêng mình, phác thảo cách mỗi người trong doanh nghiệp nên có cuộc nói chuyện cứng rắn như thế nào theo cách chuyên nghiệp, tôn trọng và chi tiết.
5. Sẵn sàng cho ai đó nghỉ việc khi họ tiếp tục không đạt hiệu suất hoặc không phổ biến giá trị doanh nghiệp khi bạn đã nhắc nhở về hiệu suất và cung cấp nguồn lực, hỗ trợ họ cải thiện cách làm việc.

Ghi chú

1. Peter F. Drucker, “What Makes an Effective Executive,” Harvard Business Review (6/2004). <https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive>
2. General Electric, báo cáo thường niên của GE vào năm 2000 (2/2001). <http://www.ge.com/annual00/download/images/GEannual00.pdf>
3. Noel Tichy và Ram Charan, “Speed, Simplicity, Self-Confidence: An Interview with Jack Welch”, Harvard Business Review (9-10/1989). <https://hbr.org/1989/09/speed-simplicity-self-confidence-an-interview-with-jack-welch>
4. Raghu Krishnamoorthy, “The Secret Ingredient in GE’s Talent-Review System”, Harvard Business Review, 17/4/2014. <https://hbr.org/2014/04/the-secret-ingredient-in-ge-talent-review-system>
5. Nadia Goodman, “Jack Welch on How to Manage Employees”, Entrepreneur, 5/10/2012. <https://www.entrepreneur.com/article/224604>

6. Peter Bromberg, “Purposeful Influence”, bài phát biểu tại Trung tâm thư viện lãnh đạo Connecticut, West Hartford, CT, 9/8/2013.
7. Beth Axelrod, Helen Handfield-Jones và Ed Michaels, “A New Game Plan for C Players”, Harvard Business Review (1/2002).
<https://hbr.org/2002/01/a-new-game-plan-for-c-players>
8. Arthur Lévy, Napoléon intime (Nivelles, France: E. Plon, Nourrit et cie, 1893), trang 491.
9. Gary Bloom, Claire Castagna, Ellen Moir và Betsy Warren, Blended Coaching: Skills and Strategies to Support Principal Development (Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2005), trang 4.
10. SteveJobs,StanfordUniversityCommencement Address, Stanford, CA, 12/6/2005. <http://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/>
11. Chris Buckley, “Daimler Executive Is Removed after Accusations of Insulting Chinese”, New York Times, 22/11/2016. <http://www.nytimes.com/2016/11/22/world/asia/china-daimler-rainer-gartner.html>
12. Daimler.com, “Integrity Code. Common Guiding Principles at Daimler. Our Principles of Behaviour and Guidelines for Ethical Conduct.” n.d. <https://www.daimler.com/documents/sustainability/integrity/daimler-integritycode.pdf>
13. Jeffrey E. Garten, “Jack Welch: A Role Model for Today’s CEO?” Bloomberg, 10/9/2001. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2001-09-09/jack-welch-a-role-model-for-todays-ceo>
14. Paul Foster, “Don’t Avoid Firing an Employee”, Business Therapist, 12/3/2012. <http://thebusinesstherapist.com/2012/03/firing-an-employee/>

10Phát triển sự nghiệp

Trái tim của cam kết dài hạn, nhưng không ai quan tâm đến nó

Bạn đi chậm thế nào không quan trọng, miễn là bạn không bao giờ dừng lại.

— Khổng Tử¹

Đã đến lúc nói về phát triển sự nghiệp, chủ đề luôn hiện hữu trong tâm trí mỗi nhân viên nhưng dường như nhà tuyển dụng lại không coi trọng nó lắm. Bạn phải có một khung mẫu và kế hoạch để phát triển nhân viên và đầu tư cho sự nghiệp của họ.

Hãy bắt đầu nghĩ về ý nghĩa của phát triển sự nghiệp. Trong cuốn sách *Employee Training and Development* (tạm dịch: Huấn luyện và phát triển nhân viên) xuất bản năm 2010 của mình, Raymond A. Noe giải thích phát triển sự nghiệp là “nhìn vào sự nghiệp nhân viên như sự nghiệp của cả doanh nghiệp và thiết kế các chuỗi đào tạo chính thức, hoạt động phát triển và mối quan hệ cho mỗi cấp bậc”.² Tóm lại, phát triển sự nghiệp là đầu tư vào kỹ năng và khả năng của nhân viên trong khi hướng dẫn, tập huấn để định hướng họ. Dường như đây là mong muốn rất hợp lý của nhiều nhân viên hiện đại ngày nay, và họ cũng là những người mang lại rất nhiều giá trị cho doanh nghiệp.

Có vẻ suốt nhiều năm qua tôi đã hỏi các nhân viên ngày càng nhiều về nguyện vọng phát triển sự nghiệp của họ và liệu họ có tin tưởng doanh nghiệp hiện tại của mình có thể thỏa mãn những nhu cầu đó không. Phản hồi là phát triển sự nghiệp dường như không phải là ưu tiên của nhiều tổ chức ngày nay. Nhưng, với lợi ích của hiệu suất làm việc cao hơn, tăng sự gắn bó và giảm tỷ lệ thay đổi nhân viên – tất cả những yếu tố này đều ảnh hưởng tích cực đến vấn đề mấu chốt của doanh nghiệp, sự hài lòng của khách hàng và tư duy nhân viên – đó là một doanh nghiệp mạnh vì đã đầu tư vào phát triển sự

nghiệp. Vậy thì tại sao nhiều doanh nghiệp lại không tập trung vào nó?

Dựa trên những cuộc trò chuyện của chúng tôi với nhiều chuyên gia nhân sự và quản lý doanh nghiệp, họ biết rõ tầm quan trọng của phát triển sự nghiệp, vì vậy họ có nói chuyện về nó nhưng không hành động thực tế. Thiếu thời gian, nguồn lực, kế hoạch và thấu hiểu sẽ ngăn cản doanh nghiệp đầu tư vào một trong những cơ chế văn hóa quan trọng nhất – phát triển sự nghiệp. Có một trích dẫn cổ như thế này: “Sau tất cả thì vẫn nói nhiều làm ít”. Câu này có thể áp dụng cho rất nhiều ý tưởng trong cuốn sách này nhưng có vẻ nó vô cùng thích hợp với việc phát triển sự nghiệp.

Một thái độ ái ngại mà chúng tôi vô tình thấy ở các quản lý và chủ các doanh nghiệp nhỏ là niềm tin rằng đầu tư vào nhân viên chả có ích gì, nhất là những nhân viên trẻ vì chẳng nào họ cũng bỏ việc. Bạn chắc hẳn đã nghe rất nhiều về điều này, và tôi nghĩ rằng nó là ví dụ điển hình. Sự thiếu đầu tư vào sự nghiệp nhân viên có lẽ là một trong những lý do chính khiến họ rời bỏ bạn, nhất là khi họ giỏi. Và mặc dù cái giá của việc đầu tư vào nhân viên, những người chưa chắc, đã ở lại là khá lớn, nhưng hãy cân nhắc giá trị nếu họ ở lại và tiếp tục chăm sóc khách hàng một cách xoàng xĩnh và rời rạc. Đầu tư vào sự nghiệp của nhân viên cho thấy bạn quan tâm đến họ hơn là công việc, và sự quan tâm đó sẽ hướng đến quán triệt đội của bạn về văn hóa và thái độ đúng đắn. Anne M. Mulcahy, cựu Chủ tịch và CEO của Xerox Corporation đã nói rất rõ về nó: “Khi nhân viên tin tưởng rằng quản lý doanh nghiệp quan tâm họ như một con người, chứ không phải một nhân viên thì họ sẽ làm việc năng suất hơn, hài lòng hơn, thỏa mãn hơn. Những nhân viên hài lòng có nghĩa là khách hàng hài lòng, dẫn đến khả năng tạo ra lợi nhuận.”³

Những lợi ích khi đầu tư vào sự nghiệp của nhóm hiện tại của bạn

Phát triển sự nghiệp là thể hiện mối quan tâm với nhân viên như là những cá nhân, nhưng nó cũng mang lại những điều tuyệt vời cho doanh nghiệp. Trước hết, nó giảm tỷ lệ nhân viên nghỉ việc. Theo

khảo sát nhân viên Randstad 2012, 86% nhân viên bỏ việc vì thiếu cơ hội phát triển sự nghiệp.⁴ Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc là khoản chi lớn với nhiều doanh nghiệp và với những người trẻ đang thoải mái nhảy hết doanh nghiệp này đến doanh nghiệp khác thì bất cứ cơ hội nào giúp giữ lại những quản lý và nhân viên tốt nhất ở lại lâu hơn một chút đều được chào đón.

Nhấn mạnh vào phát triển sự nghiệp cũng khuyến khích mọi người làm việc chăm chỉ hơn. Nghiên cứu năm 2009 của Herman Aguinis và Kurt Kraiger trên tạp chí *Annual Review of Psychology* cho thấy nhân viên làm việc chăm chỉ hơn cho một doanh nghiệp và ở lại lâu hơn khi doanh nghiệp coi trọng giá trị nhân viên bằng cách ưu tiên phát triển sự nghiệp của họ.⁵ Người sử dụng lao động thích nhân viên làm việc chăm chỉ hơn thì cũng cần để ý phát triển sự nghiệp của họ.

Và, như chúng ta đã thảo luận trong Chương 7, phát triển sự nghiệp ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên – khả năng giữ người ở lại để làm việc. Một báo cáo gần đây được Career Engagement Group, một doanh nghiệp phần mềm định hướng sự nghiệp đã chỉ ra những lý do chính khiến nhân viên lựa chọn bỏ việc là các yếu tố liên quan đến sự nghiệp và công việc do thiếu cơ hội phát triển và thăng tiến.⁶ Một lý do quan trọng khác là phát triển sự nghiệp nên là ưu tiên hạng cao trong danh sách của bạn để tạo ảnh hưởng tích cực đến cách nhân viên cảm nhận khi đi làm.

Theo Aon Hewitt, một doanh nghiệp cố vấn nguồn vốn con người, vào năm 2013, yếu tố quan trọng nhất thúc đẩy nhân viên gắn bó chính là cơ hội sự nghiệp.⁷ Xu hướng này dường như chỉ ngày càng lan rộng hơn. Năm 2015, Aon Hewitt tuyên bố rằng: “Cơ hội sự nghiệp là yếu tố số một thúc đẩy sự gắn bó của nhân viên trên toàn thế giới.”⁸ Nghiên cứu năm 2013 của Aon Hewitt đã chỉ ra bốn yếu tố hàng đầu thúc đẩy sự gắn bó của nhân viên đều liên quan đến sự nghiệp.⁹ Dưới đây là vài lời khuyên chính rút ra từ nghiên cứu này:

Sự phát hiện quan trọng trong nghiên cứu năm 2013 của Aon Hewitt

- Đảm bảo nhân viên của bạn có thể thấy rõ họ sẽ phát triển cùng doanh nghiệp của bạn như thế nào và việc phát triển là ưu tiên. Những người hiểu điều này có động lực phát triển cả với cá nhân và doanh nghiệp.

- Cho nhân viên cơ hội để phát triển kỹ năng và tập huấn cần thiết, như vậy họ không chỉ phát triển ở vị trí của mình mà còn chuẩn bị cho những vị trí khác trong tương lai.

- Quản lý nên quan tâm đến sự nghiệp và động lực cá nhân của mỗi nhân viên.

Tiếp theo, chúng ta hãy cùng xem xét vị trí của doanh nghiệp, quản lý và nhân viên cũng như cách họ có thể làm việc cùng nhau để tạo ra một văn hóa có ảnh hưởng tích cực bởi phát triển sự nghiệp.

Doanh nghiệp cần phải hỗ trợ phát triển sự nghiệp

Nhân viên của bạn muốn phát triển và trưởng thành, việc này sẽ xảy ra đến rất nhanh và dễ dàng khi họ biết xây dựng sự nghiệp là khả thi. Chủ doanh nghiệp, nhà điều hành và quản lý có trách nhiệm đảm bảo rằng phát triển sự nghiệp là mối quan tâm của cả tổ chức. Trong chương trình podcast gần đây, chuyên gia sự nghiệp Anne Fulton nói: “Lờ đi những câu hỏi về sự nghiệp và không giải quyết chúng có nghĩa là bạn đang gánh chịu một sự mạo hiểm to lớn. Giả vờ nó không phải là vấn đề không giúp được gì đâu. Hãy khiến nó trở nên cởi mở, minh bạch và nói chuyện xoay quanh vấn đề này.”¹⁰

Tôi thường nói với các doanh nghiệp về vấn đề này và tôi thực sự tin rằng nhiều doanh nghiệp, quản lý e ngại phát triển sự nghiệp vì họ không thể đảm bảo sự thăng tiến. Tuy nhiên, khi bạn kiến tạo lộ trình thăng tiến, bạn không phải hứa các vị trí cho nhân viên trong doanh nghiệp. Điều bạn đang hứa là họ sẽ được chuẩn bị để thăng chức dù là trong hay ngoài tổ chức. Điều này quan trọng với tất cả nhân viên nhưng đặc biệt có ích với người trẻ, những người muốn biết doanh nghiệp của bạn có thể phát triển họ như thế nào. Hãy nhớ, họ đủ thoải mái để nhảy việc nếu một vị trí không rộng mở,

nhưng bạn có khả năng giữ họ lâu hơn và làm việc hiệu suất cao hơn bằng cách xác định lộ trình thăng tiến.

Vì vậy, ở phía tổ chức, bạn phải vạch ra lộ trình cho mỗi vị trí trong doanh nghiệp của mình. Lộ trình này nên vạch rõ yêu cầu, kinh nghiệm và giáo dục cần thiết để vượt trội và đạt được một vị trí. Bằng cách dành thời gian xác định lộ trình và các mong muốn về hiệu suất làm việc cho mỗi vị trí, bạn đã tạo ra quy trình thăng tiến và phát triển rất rõ ràng và nhất quán xuyên suốt doanh nghiệp của mình.

Sau đó, là một nhà doanh nghiệp, bạn cần phải cung cấp khóa đào tạo và cơ hội trải nghiệm cho nhân viên. Đây là một sự đầu tư ý nghĩa nhưng rất cần thiết để giữ những nhân viên giỏi nhất ở lại. Khóa đào tạo và trải nghiệm này đặc biệt quan trọng trong việc phát triển các quản lý trẻ. Tôi tin rằng quá trình bắt đầu phát triển kỹ năng lãnh đạo là sau khi người ta có một chức danh quản lý đã lỗi thời rồi. Hãy nghĩ về thiệt hại có thể xảy ra khi những quản lý mới và trẻ cố gắng giải quyết các nhiệm vụ ở vị trí của mình. Nhân viên nên được đề nghị các khóa đào tạo kỹ năng quản lý và lãnh đạo sau khi họ hoàn thành quá trình thử việc. Phát triển đội ngũ lãnh đạo tương lai cho tổ chức là một trong những cách tốt nhất để vừa giữ lại những nhân viên giỏi nhất và cải thiện trải nghiệm khách hàng cũng như hiệu suất làm việc toàn doanh nghiệp.

Cuối cùng, doanh nghiệp nên hỗ trợ một chương trình hướng dẫn chính thức. Chúng ta đã đề cập đến tầm quan trọng của nó với nhân viên mới trong Chương 3, nhưng lợi ích thực sự lại dành cho việc hướng dẫn phát triển sự nghiệp, đặc biệt ở các tầng phát triển sau này. Theo báo cáo khảo sát Phát triển sự nghiệp nhân viên năm 2014 của Insala - nhà cung cấp giải pháp nhân sự trực tuyến, 17% người trả lời tin rằng công tác hướng dẫn là cách phát triển sự nghiệp hiệu quả nhất để hướng đến chức danh giám đốc hoặc cao hơn, và 36% tin rằng công tác hướng dẫn là phương pháp hiệu quả nhất cho tất cả nhân viên.

Kết nối mọi người trong tổ chức với các chuyên gia lâu năm trong lĩnh vực của họ là cơ hội quý giá cho những người cần học hỏi, bên

cạnh đó, nó cũng mang lại cho người hướng dẫn cơ hội giúp đỡ người khác. Như Gerry Harvey, Chủ tịch điều hành của Harvey Norman Holdings nói: “Tôi cảm thấy rất vui thích khi giúp đỡ mọi người, suốt nhiều năm qua, tôi đã dành nhiều thời gian hướng dẫn và cố gắng nâng họ đến tầm cao hơn.”¹² Đảo ngược việc hướng dẫn cũng đang dần trở nên phổ biến, khi mà người trẻ có thể cung cấp những hiểu biết về giá trị, ưu tiên của thế hệ Y hoặc Z và những xu hướng mới của công nghệ.

Điểm mấu chốt chính là công tác hướng dẫn sẽ có ảnh hưởng tích cực đáng kể đối với tư duy và độ trung thành của nhân viên trẻ. Như chính trị gia người Mỹ - Kirsten Gillibrand từng nói: “Một người hướng dẫn mạnh mẽ có thể giúp người phụ nữ trẻ tìm thấy và trở nên tiên bộ trong sự nghiệp mơ ước của mình, một điều dường như bất khả thi nếu không có sự trợ giúp đó.”¹³

Phát triển sự nghiệp phải được quản lý cho phép

Quản lý phải quan tâm đến sự phát triển của nhân viên. Jennifer Robison, Biên tập viên cao cấp của Gallup Business Journal đã củng cố ý kiến này trong một bài báo xuất bản năm 2008. Trong đó, chỉ ra khi ai đó ở công sở nói với nhân viên về sự tiến bộ của họ, có đến 92% nhân viên có khả năng ở lại với doanh nghiệp thêm một năm nữa.¹⁴

Thật không may, vài người quản lý lại cảm thấy vị trí của mình không an toàn nên họ tập trung giữ nhân viên ở vị trí cũ để tránh việc họ thể hiện khả năng, thay vì giúp họ tiến bộ hơn. Thêm nữa, tôi tin rằng cách duy nhất một quản lý có thể trở nên thực sự thiết yếu với doanh nghiệp là trở nên không cần thiết, nói cách khác, bằng cách phát triển nhân viên đến vị trí quản lý. May mắn thay, vì các nhân viên trẻ rất thoải mái rời bỏ công việc và quản lý, chúng ta có thể dễ dàng thấy những quản lý nào đang không giúp phát triển tài năng. Các doanh nghiệp nên nhận diện những quản lý không tạo ra văn hóa cho sự trưởng thành cũng như phát triển và cân nhắc xem họ có thực sự đóng góp giá trị nào cho doanh nghiệp hay

không. Hãy nghĩ về những quản lý có thể áp dụng điều này trong doanh nghiệp của bạn.

Một phương pháp để định hướng quản lý tới trách nhiệm phát triển sự nghiệp chính là tạo ra thước đo và kỳ vọng trong hiệu suất làm việc của họ. Bằng cách bổ sung trách nhiệm phát triển sự nghiệp vào những chương trình phát triển kỹ năng quản lý và phần thưởng khuyến khích bất kỳ, bạn sẽ định hướng và tạo ảnh hưởng để họ tạo ra điều khác biệt với nhân viên của mình.

Phát triển sự nghiệp cần phải được thúc đẩy từng cá nhân

Nhà khởi nghiệp Chris Grosser từng nói: “Các cơ hội không tự đến, bạn phải tạo ra nó.”¹⁵ Đây là lưu ý cho đội ngũ nhân viên vì họ phải tự có trách nhiệm với sự nghiệp của chính mình và sự phát triển của nó. Để làm được điều đó, doanh nghiệp phải dung hòa với tài năng và giá trị cá nhân của nhân viên. Đó là những thứ chúng ta đã nói ở Chương 3 trong phần Chọn lựa và Chương 5 trong phần Hiệu suất làm việc.

Mặc dù doanh nghiệp và các quản lý đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo ra văn hóa xung quanh việc phát triển sự nghiệp, nhưng nhân viên cũng nên thể hiện rằng họ muốn một sự nghiệp và sẵn sàng đầu tư cho bản thân. Để làm được điều đó, họ phải bắt đầu tìm kiếm cơ hội được đào tạo và hướng dẫn. Khi bạn vạch ra lộ trình được thăng tiến và phát triển chuyên môn, hãy đảm bảo bạn đã yêu cầu nhân viên tự nghiên cứu, đọc tài liệu, học tập bổ sung với những gì tổ chức cung cấp. Marriot International là một ví dụ điển hình về cách tập trung vào phát triển sự nghiệp giúp doanh nghiệp dung hòa giá trị “Chúng tôi đặt con người lên hàng đầu.”¹⁶

Nghiên cứu tình huống: Marriot International

Ngành công nghiệp nhà hàng – khách sạn đã khét tiếng vì có tỷ lệ nghỉ việc cao. Năm 2015, tỷ lệ nghỉ việc ở ngành này tăng lên đến 72%.¹⁷ Tuy nhiên, Marriot vẫn là một nơi mà nhân viên muốn ở lại và xây dựng sự nghiệp của họ.¹⁸ Hơn 10.000 nhân viên của Marriot

đã gắn bó với doanh nghiệp hơn 20 năm, một con số mà nhiều doanh nghiệp trong ngành nhà hàng – khách sạn mơ ước.¹⁸ Bill Marriot giải thích rằng một lực lượng lao động hạnh phúc là một chiến lược tiết kiệm phí tổn vì những lợi ích khi có đội ngũ nhân viên lâu năm hiểu về mong muốn của doanh nghiệp đồng thời phù hợp với tầm nhìn và giá trị của tổ chức.¹⁸ Một cách giúp Marriot giữ chân những nhân viên giỏi nhất là lan tỏa giá trị đặt con người lên hàng đầu, bao gồm cơ hội cho nhân viên phát triển và tiến xa trong sự nghiệp.

Mặc dù có nhiều đãi ngộ và lợi ích mà Marriot dành cho nhân viên, nhưng có lẽ điều quan trọng nhất chính là cơ hội trưởng thành và phát triển sự nghiệp. Như Daniel Naden, Giám đốc điều hành của một trong những chi nhánh của doanh nghiệp đã giải thích: “Đãi ngộ lớn nhất chính là cơ hội.”¹⁸ Ở mức độ tổ chức, việc phát triển và đào tạo không ngừng là một phần quan trọng với tất cả nhân viên. Những chương trình đào tạo bao quát của Marriot, cả học trực tiếp và thông qua cổng trực tuyến có thể cung cấp nội dung ở rất nhiều lĩnh vực.¹⁹

Chương trình Phát triển kỹ năng lãnh đạo toàn cầu Voyage của Marriot được thiết kế riêng cho những sinh viên mới tốt nghiệp đang tìm kiếm kinh nghiệm làm việc thực tế và học hỏi thêm về kỹ năng lãnh đạo trước khi tập trung vào công việc quản lý.²⁰ Tất cả những chương trình này đều được thiết kế nhằm cung cấp kiến thức, kỹ năng cần thiết cho nhân viên để tiến xa trong sự nghiệp của mình.

Văn hóa hướng dẫn và tập huấn sẽ giữ những cuộc đối thoại liên quan đến sự nghiệp ở vị trí hàng đầu trong tư duy nhân viên. Một lượng lớn quản lý trong doanh nghiệp đều có lịch sử làm việc đi lên từ những vị trí thấp. Điều đó có nghĩa là cơ hội để tiến xa trong sự nghiệp đều dành cho tất cả nhân viên; tuy nhiên, nhân viên phải dành thời gian và nỗ lực cho sự phát triển của chính mình. Stephannie Linnartz, Giám đốc Thương mại và Marketing giải thích: “Có một ý tưởng ở đây là bất cứ ai đều có thể leo lên vị trí cao nhất nếu làm việc thực sự chăm chỉ.”²¹

Bằng cách áp dụng chương trình phát triển sự nghiệp rằng bất cứ ai làm việc vất vả đều có thể tham gia và được quản lý tiến cử cũng như được tổ chức cam kết, bạn sẽ có một doanh nghiệp mà mọi người đều hạnh phúc khi được là một phần của nó.

Khi nói đến phát triển sự nghiệp, Anne Fulton và Jo Mills, tác giả của cuốn sách *The Career Engagement Game* (tạm dịch: Trò chơi phát triển sự nghiệp) đã một lần nữa khẳng định chính xác suy nghĩ của tôi: “Chiến dịch cam kết phát triển sự nghiệp của bạn nên có ba cấp bậc: Truyền sức mạnh cho cá nhân... sự kích hoạt của lãnh đạo... và sự hiệu quả của tổ chức.”²² Khi cả ba yếu tố này kết hợp với nhau, bạn sẽ có một cơ cấu ảnh hưởng tích cực đến nhân viên và cách họ suy nghĩ, cảm nhận về doanh nghiệp của bạn.

Phát triển doanh nghiệp là một lĩnh vực khác mà phần mềm và công nghệ có thể tạo ra sự khác biệt lớn. Phần mềm như Fuel 50, Halogen và Talent Guard cho phép nhân viên quyền quyết định sự nghiệp của mình trong khi cung cấp cho quản lý và doanh nghiệp thông tin mấu chốt về nguyện vọng và vị trí của nhân viên phù hợp với doanh nghiệp trong tương lai.

Phát triển sự nghiệp là một yếu tố cần thiết trong thái độ và tư duy của nhân viên, và nó chỉ trở nên thiết yếu khi thời gian trôi qua. Hãy cân nhắc kế hoạch của bạn ngay hôm nay và sẵn sàng đặt phát triển sự nghiệp lên hàng đầu vì nhân viên của bạn đã làm việc đó rồi. Bạn phải đảm bảo có một chương trình phát triển sự nghiệp mà ở đó có sự hỗ trợ của doanh nghiệp, sự cho phép của quản lý và sự thúc đẩy của cá nhân.

Đột phá văn hóa: Xây dựng một cơ cấu phát triển nhân viên và tiến xa trong sự nghiệp

1. Đầu tư vào kỹ năng, khả năng của nhân viên để thăng tiến cả trong và ngoài tổ chức.
2. Các cuộc nói chuyện về sự nghiệp phải là ưu tiên nếu bạn muốn giữ lại những người giỏi nhất. Việc này cũng có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc và sự cam kết của nhân viên.

3. Các tổ chức phải cung cấp lộ trình sự nghiệp cho mỗi vị trí, yêu cầu chi tiết, kinh nghiệm và bằng cấp cần có để đáp ứng vai trò đó. Doanh nghiệp cũng phải đưa ra những chương trình đào tạo và cơ hội để thu nhận kinh nghiệm cho các vị trí khác nhau.
4. Quản lý nên được khuyến khích và công nhận khi họ có thể phát triển kỹ năng công việc, trách nhiệm quản lý và khả năng lãnh đạo cho nhân viên.
5. Cung cấp cơ hội đào tạo và phát triển sẽ giúp nhân viên khởi động và có trách nhiệm với sự nghiệp của mình.

Ghi chú

1. Confucius và Arthur Waley, *The Analects of Confucius* (New York, NY: Random House, 1938).
2. Raymond A. Noe, *Employee Training and Development*, tái bản lần thứ 6 (New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2010), trang 297.
3. Jim Derivan, “LifeCare, Inc. Conference Features Xerox CEO Anne Mulcahy; Employers Challenged to Motivate and Engage Workforce”, *BusinessWire*, 16/5/2003.
<http://www.businesswire.com/news/home/20030516005369/en/LifeCare-Conference-Features-Xerox-CEO-AnneMulcahy>
4. Trích dẫn từ Sharlyn Lauby, “Employees Demand More Career Agility”, HR Bartender, 12/9/2012. <https://www.hrbartender.com/2012/recruiting/employees-demand-more-career-agility/>
5. Herman Aguinis và Kurt Kraiger, “Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society”, *Annual Review of Psychology* 60(2009):451– 474. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505
6. Sách trắng của Career Engagement Group, Hold on Tight—Retention Is Now the Issue: An In-Depth Look at Engagement and

Retention in Changing Economic Times (n.d.), trang 7.

7. Aon Hewitt, Xu hướng làm việc của nhân viên toàn cầu năm 2013. [http://www.aon.com/ attachments/human-capital-consulting/2013_ Trends_in_Global_Employee_Engagement_Report.pdf](http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Report.pdf)

8. Aon Hewitt, Xu hướng làm việc của nhân viên toàn cầu năm 2015: Thúc đẩy sự cam kết của nhân viên [http://www.aon.com/ attachments/human-capital-consulting/2015- Trends-in-Global-Employee-Engagement- Report.pdf](http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf)

9. Aon Hewitt, Xu hướng làm việc của nhân viên toàn cầu năm 2013.

10. Chương trình podcast Culture Hacker, 2017. Phần 1, tập 5 với sự tham gia của: Anne Fulton, Shane Green.

11. Insala, Employee Career Development Survey Report, Arlington, TX: Insala, 2014.

12. Ruth Ostrow, “Total Success: For Business and Pleasure, All the Harveys Need Is Love”, The Australian, 1/3/2014. <http://www.theaustralian.com.au/life/total-success-for-business-and-pleasure-all-theharveys-need-is-love/story-e6frg9zo-1226841082718>

13. Kirsten Gillibrand, “Increasing STEM Education for Our Nation’s Women,” Huffington Post, 21/3/2014. http://www.huffingtonpost.com/rep-kirstengillibrand/increasing-stem-education_b_5007171.html

14. Jennifer Robison, “Turning around Employee Turnover”, Gallup Business Journal, 8/5/2008. <http://www.gallup.com/businessjournal/106912/turningaround-your-turnover-problem.aspx>

15. Jonathan Long, “30 Motivational Quotes to Help Realize Your Entrepreneurial Dreams”, Entrepreneur, 7/5/2016. <https://www.entrepreneur.com/article/249459>

16. Marriott, “Core Values and Heritage.” <http://www.marriott.com/culture-andvalues/core-values.mi>
17. Ron Ruggless, “Hospitality Turnover Rose to 72.1% in 2015”, Nation’s Restaurant News, 23/3/2016. <http://nrn.com/blog/hospitality-turnoverrose-721-rate-2015>
18. Leigh Gallagher, “Why Employees Love Staying at Marriott”, Fortune, 5/3/2015. <http://fortune.com/2015/03/05/employees-loyaltymarriott/>
19. “HR: Marriott Employee Training and Development Program”, Hotel Management, 8/6/2010. <http://www.hotelmanagement.net/human-resources/hr-marriott-employee-training-and-development-program>
20. Marriott, “The Voyage Global Leadership Development Program.” <http://www.marriott.com/careers/paths/entry-level-jobs/hospitality-trainingprograms.mi>
21. Dan Peltier, “Marriott Uses Its Own Staff to Recruit Employees in New Campaign”, 24/10/2014. <https://skift.com/2014/10/24/marriott-usesits-own-staff-to-recruit-employees-in-new-campaign/>
22. Anne Fulton và Jo Mills, The Career Engagement Game—Shaping Careers for an Agile Workforce (New York, NY: Fuel50 Career Engagement Group, 2014), trang 147.

11 Sự giao tiếp

Tại sao một giải pháp lại không phù hợp cho tất cả

Người thông thái lên tiếng vì có điều để nói, kẻ ngốc mở miệng vì phải nói một điều gì đó.

— Plato, triết gia Hy Lạp

Giao tiếp có thể là công cụ văn hóa quan trọng nhất của chúng ta, nó cũng có thể là công cụ quản lý, lãnh đạo, kinh doanh quan trọng nhất. Nó có thể là mọi thứ, thực sự nó là nền tảng của rất nhiều cơ chế mà chúng ta đã thảo luận cho đến nay. Bạn phải sẵn sàng tối ưu các công cụ giao tiếp, nền tảng hiệu quả để đảm bảo nhân viên biết và hiểu thông điệp của bạn. Tác giả John W. Gardner gợi ý: “Nếu một yếu tố được đặt tên là công cụ lãnh đạo đơn lẻ nhưng có nhiều mục đích, đó sẽ là giao tiếp.”¹

Giao tiếp là cách mà bất cứ quản lý hoặc doanh nghiệp nào sử dụng để giúp nhân viên hiểu cái gì là quan trọng nhất và cách để thành công cũng như cập nhật cho nhân viên về những gì diễn ra trong văn phòng và với doanh nghiệp.

Khi tôi và nhóm của mình bắt đầu làm việc với một tổ chức, một trong những cơ chế văn hóa đầu tiên chúng tôi kiểm tra chính là sự giao tiếp. Chúng tôi quan sát các phương tiện giao tiếp được tối ưu và dành thời gian nói chuyện với các nhân viên tuyển đầu về cách họ giao tiếp và loại thông tin được chia sẻ với họ. Chúng tôi cũng nói chuyện với những giám sát viên tuyển đầu, những người ở giữa quản lý và nhân viên, họ tự nhận rằng thường bị lâm vào tình trạng tiến thoái lưỡng nan. Những gì chúng tôi nhận ra là sự ỷ lại quá nhiều vào thư điện tử, những buổi họp nhàm chán và kém hiệu quả, những nhân viên tuyển đầu từ chức vì thiếu sự giao tiếp, còn những quản lý, giám sát mệt mỏi vì cố hết sức giải thích thông điệp và đổ dành nhân viên.

Điều này nghe quen phải không? Vấn đề giao tiếp trong nhiều doanh nghiệp đang làm tổn hại nghiêm trọng đến trải nghiệm nhân viên và văn hóa doanh nghiệp.

Giao tiếp để mọi người cùng hiểu

Khi cần nhắc quy trình giao tiếp trong doanh nghiệp hay phòng ban của mình, bạn phải quan tâm đến yếu tố quan trọng nhất của giao tiếp – thấu hiểu. Để giao tiếp hiệu quả, công chúng phải hiểu được thông điệp, nếu không sẽ không thể giao tiếp được. Cựu CEO của Sovereign Bank (bây giờ là Santander Bank), Jay Sidhu từng viết: “Giao tiếp ở ngay trong tâm trí người nhận: bạn chỉ gây ồn ào nếu những người khác không nghe thấy bạn.”²

Tiếng ồn đó sẽ như thế nào? À, hãy nghĩ về giáo viên của Charlie Brown,^{*} Cô Othmar. Bạn có nhớ âm thanh của cô ấy không? Mỗi khi cô nói sẽ có tiếng “Oa, Oa, Oa, Oa, Oa” và đó chính là những gì nhân viên nghe thấy khi họ không hiểu thông điệp từ lời nói, thư điện tử, các buổi họp của cấp trên. Như nhà báo người Mỹ, William H. Whyte từng viết một cách hùng biện: “Kẻ thù lớn của giao tiếp... chính là ảo tưởng về nó.”³ Thật không may, nhiều quản lý dường như vĩnh viễn nằm trong sự ảo tưởng này.

** Charlie Brown là nhân vật chính trong bộ phim Những câu chuyện về Charlie Brown và Snoopy (tựa gốc: The Charlie Brown and Snoopy Show).*

Khi nói đến giao tiếp thông qua bất kỳ phương tiện nào, chúng ta nên tập trung hướng về sự thấu hiểu của người tiếp nhận hơn là chỉ gửi đi thông điệp. Như nhà báo người Mỹ Sidney J Harris từng nói: “Hai từ ‘thông tin’ và ‘giao tiếp’ thường được sử dụng để hoán đổi cho nhau, nhưng chúng là hai khái niệm khác nhau. Thông tin là để đưa ra, còn thông điệp là để truyền đi.”⁴ Thông thường các quản lý và doanh nghiệp quá chú tâm vào việc đưa ra thông điệp và thông tin hơn là hoạt động giao tiếp.

“Giao tiếp” được định nghĩa là “hành động hoặc quá trình sử dụng từ ngữ, âm thanh, dấu hiệu hoặc hành vi để thể hiện hoặc trao đổi thông tin.”⁵ Tôi cho rằng từ “trao đổi” là quan trọng nhất vì giao tiếp cần có hai chiều, và nó đòi hỏi mức độ thấu hiểu từ người người nhận thông tin. Là một thành viên của tổ chức, bạn có đang giao tiếp với nhân viên với mục đích đảm bảo họ thấu hiểu hay chỉ là gửi đi một lô thông tin?

Nếu giao tiếp chủ yếu về sự thấu hiểu của người nhận thì bạn cần biết rằng mỗi người xử lý thông tin một cách khác nhau, vì vậy, giao tiếp không thể chỉ thực hiện bằng một cách. Mô hình VAK (visually - thị giác, auditorily - thính giác và kinesthetically - vận động) được Walter Burke Barbe đề xuất rất hữu ích vì nó cho phép chúng ta hiểu cách mọi người xử lý thông tin, yếu tố cực kỳ cần thiết trong giao tiếp. Mọi người học bằng thị giác, thính giác hoặc vận động, trong đó có một phương pháp nổi trội hơn giúp họ nghiên cứu và xử lý thông tin.⁶ Người học theo thị giác thích nhìn hoặc đọc để hiểu, trong khi người học theo thính giác lại xử lý thông tin bằng cách lắng nghe. Còn người học theo cách vận động sẽ học bằng kinh nghiệm và làm việc, họ vô tình là nhóm người mà chúng ta giao tiếp ít hiệu quả nhất trong các bài học. Mặc dù bạn ít có khả năng biết được ưu tiên học tập của mỗi nhân viên nhưng nhận biết các loại học tập khác nhau sẽ giúp bạn gửi thông điệp qua nhiều phương tiện. Chú ý rằng chúng tôi không nói bạn phải thay đổi thông điệp, mà là bạn nên thể hiện chúng ở nhiều cách nhất có thể.

Trách nhiệm của quản lý là kiểm tra xem nhân viên có hiểu thông điệp đưa ra hay không. Khi tôi lần đầu trở thành quản lý bộ phận buồng phòng trong khách sạn, tôi chẳng biết gì về phòng ban này hoặc bộ phận buồng phòng phải làm những gì. Vào ngày thứ hai đi làm, tổng giám đốc gọi và yêu cầu tôi xoay chiếc thảm ở trước phòng. Trong đầu tôi lúc đó có nghĩa là xoay tám thảm 180 độ. Tuy nhiên, trong nghiệp vụ buồng phòng, nó có nghĩa là sử dụng máy hút bụi xoay tròn. Với vốn hiểu biết ít ỏi của tôi về công việc buồng phòng ở thời điểm đó, tôi chỉ lật tám thảm, đúng nghĩa đen là cầm nó lên và lật nó. Vài tiếng sau, tổng giám đốc lại gọi và hỏi tại sao tôi chưa xoay thảm. Tôi trả lời là tôi đã làm và có cuộc tranh cãi ngắn

gọn nhưng nảy lửa vì tôi tin mình đã hoàn thành nhiệm vụ. Ông ấy hỏi tôi đã làm gì và tôi giải thích tôi đã lật tẩy thảm. Ông ấy bắt đầu cười, gọi tôi bằng vài từ thô thiển và sau đó giải thích tôi phải làm gì. Ví dụ này luôn đeo bám tôi, và tôi dùng nó rất nhiều để hỏi mọi người, những người cho rằng mình gặp sai lầm trong quá trình giao tiếp. Hầu hết mọi người tin giao tiếp là trách nhiệm của cả hai bên, điều này rất đúng trong giao tiếp thông thường. Tuy nhiên, là một người quản lý, bạn phải chịu trách nhiệm cho quá trình giao tiếp và đảm bảo nhân viên hiểu bạn. Nếu giao tiếp đúng, bạn sẽ tránh được những ví dụ như tôi vừa miêu tả.

Để giao tiếp thực sự hiệu quả trong doanh nghiệp của bạn, doanh nghiệp cần đầu tư và nhấn mạnh vào việc hướng dẫn quản lý cách sử dụng nhiều phương tiện có sẵn để giao tiếp đúng cách và liên tục. Tiếp theo, tôi sẽ nói về tất cả các cách truyền đạt thông điệp của mình hiệu quả cũng như có ích với nhân viên và các nhóm.

Giao tiếp hiệu quả khi đang nói

Khi quản lý đang nói với nhân viên, họ phải nhớ rằng chức danh không giúp họ trở thành những người giao tiếp hiệu quả. Không may thay, một vài người trong số những diễn giả tệ nhất sử dụng chức danh và uy quyền để tạo ra ảo tưởng (cho chính họ) rằng họ đang làm việc hiệu quả. Những quản lý này nghĩ rằng chức danh của họ có nghĩa là họ có thể nói gì đó và người nghe sẽ tự động hiểu ý nghĩa rồi sau đó thực hiện một cách hoàn hảo. Đây là cách chắc chắn khiến người nghe mệt mỏi và hoang mang. Giao tiếp, dù với một người hay một nhóm cũng là kỹ năng, và đây là kỹ năng doanh nghiệp cần giúp các quản lý phát triển.

Suốt nhiều năm nghiên cứu và thực hiện các chương trình tập huấn về giao tiếp, tôi có thể cung cấp vài hiểu biết quan trọng về cách giao tiếp hiệu quả giữa nhà quản lý và nhân viên sao cho đảm bảo họ hiểu được. Trước hết là, quản lý phải làm cho thông điệp ngắn và đơn giản. Đi vào trọng tâm thật nhanh và rõ ràng là rất quan trọng để nhân viên hiểu được. Tôi ghi nhớ một lời trích dẫn từ Winston Churchill, cựu Thủ tướng Anh để nhắc nhở mình về tầm quan trọng của việc đi vào trọng tâm. Ông từng nói: “Nếu bạn phải

tạo ra một điểm quan trọng, đừng cố gắng tỏ ra thông minh hay tinh tế. Hãy dùng một cái máy đóng cọc. Đánh thẳng vào điểm đó một lần. Sau đó quay lại và đánh thêm lần nữa. Sau đó đánh thêm lần thứ ba – một đòn đánh dữ dội.”⁷ Vì vậy, hãy đảm bảo quản lý của bạn cân nhắc thông điệp và cách truyền đạt nó thật đơn giản. Sau đó, nhắc nhở họ rằng họ cần lặp đi lặp lại nó để đảm bảo nó được hiểu rõ.

Dù người nghe là ai, thì thời điểm khi quản lý nói chuyện và môi trường khi người quản lý nói chuyện với nhân viên là những yếu tố quan trọng, đáng cân nhắc. Khi nói chuyện với nhân viên, dù là với cá nhân hay đội nhóm, thời gian ban ngày sẽ phát huy tác dụng hơn. Nói chuyện với nhân viên vào giữa ngày làm việc bận rộn hay cuối ngày đều không hiệu quả vì họ sẽ không nghe đâu. Nếu quản lý phải nói điều gì quan trọng, họ nên tiến hành khi nhân viên đang ở trạng thái tập trung nhất và tránh sự sao nhãng hay có ở buổi sáng hoặc khi bắt đầu ca trực. Tương tự, nơi quản lý nói chuyện cũng tạo ra khác biệt về cách nhân viên tiếp nhận thông điệp qua quá trình giao tiếp. Nói chuyện với nhân viên khi đang trong giờ làm việc, có quá nhiều hoạt động, khách hàng, tiếng ồn xung quanh sẽ không hiệu quả. Giao tiếp cần thực hiện ở một nơi hạn chế sao nhãng ở mức thấp nhất. Như chúng ta sẽ thảo luận ở các phần sau trong chương này, những cuộc họp trước ca trực là phương tiện giao tiếp tuyệt vời khi quản lý công việc vì những cuộc họp này có thể diễn ra trước khi bắt cứ công việc nào bắt đầu.

Yếu tố cần thiết của bất cứ cách giao tiếp bằng lời nói nào chính là kiểm tra độ thấu hiểu. Nếu thấu hiểu là một mục tiêu, thì giao tiếp phải có hai chiều, như vậy bạn sẽ có thể nhận được phản hồi để xác định liệu họ có hiểu thông điệp hay không. Nhưng làm ơn đừng nghĩ như nhiều quản lý khác rằng bằng cách hỏi “Bạn có hiểu không?” thì tức là đã hoàn thành nhiệm vụ giao tiếp và kiểm tra mức độ thấu hiểu. Theo như những gì tôi đã tìm hiểu nhiều năm nay, người ta có thể trả lời câu hỏi này nhiều lần mà không suy nghĩ. Khi còn là một quản lý trẻ, tôi đã từng nghĩ rằng mình là người truyền đạt tuyệt vời với hơn 100 người trong đội buồng phòng. Nhiều người trong số đó dùng tiếng Anh như ngôn ngữ thứ hai, mỗi lần tôi

hỏi họ “Bạn có hiểu không?”, tôi luôn nhận được câu trả lời “Có” cùng cái gật đầu đi kèm. Nhưng thực tế, chỉ có vài người hiểu những gì tôi nói, dựa vào những người phiên dịch sau mỗi buổi họp. Tôi cũng từng chứng kiến và nghe thấy nhiều quản lý yêu cầu nhân viên nhắc lại những gì họ vừa nói. Xin nhấn mạnh là, cách làm này không có tác dụng kiểm tra độ thấu hiểu, mà chỉ là khả năng nhắc lại thông tin mà thôi.

Ngoài việc dựa vào những câu trả lời học thuộc lòng, quản lý cần phải tham gia nhiều hơn vào quá trình giao tiếp và yêu cầu nhân viên phải giải thích hoặc thể hiện điều được mong muốn một cách rõ ràng. Hãy yêu cầu nhân viên kể cho bạn về những gì họ sẽ làm dựa trên những gì đã trao đổi. Nếu thời gian cho phép, hãy để họ thể hiện những gì họ sẽ làm. Vài nhân viên nói với tôi rằng như vậy thật cầu toàn, tôi trả lời với họ: “Tôi gọi đó là giao tiếp.”

Cuối cùng, khi quản lý nói, họ phải tin tưởng vào cái họ đang nói. Rất nhiều lần, quản lý truyền đạt điều gì đó quan trọng mà không có sức thuyết phục hoặc ngôn ngữ cơ thể và biểu hiện trên khuôn mặt trái ngược với những gì họ đang nói.

Quản lý đánh mất sự tin nhiệm và niềm tin nhanh chóng khi những từ họ nói ra không khớp với những tín hiệu phi ngôn ngữ của họ.

Tiến sĩ Albert Mehrabian, tác giả cuốn *Silent Messages* (tạm dịch: Thông điệp thầm lặng) đã thực hiện nhiều cuộc khảo sát về giao tiếp phi ngôn ngữ. Nghiên cứu của ông là lời nhắc nhở với các quản lý vì đã chỉ ra khi giao tiếp, 55% thông điệp được truyền đạt bằng các ám hiệu phi ngôn ngữ như ngôn ngữ cơ thể và biểu hiện gương mặt, 38% thông qua giọng nói và chỉ 7% từ những từ ngữ được sử dụng.⁸

Ý kiến về giao tiếp phi ngôn ngữ trở nên ngày càng quan trọng khi nghĩ về giá trị của tổ chức. Các quản lý có xu hướng là các nhà vô địch về giá trị doanh nghiệp, họ có thể giải thích tại sao những giá trị cũng như những hành vi đó lại quan trọng và có thể thể hiện những điều được mong đợi cho mỗi cộng sự. Làm sao một quản lý có thể mong đợi nhân viên của mình tin vào các giá trị đó trong khi các tín

hiệu phi ngôn ngữ của họ không chỉ ra được cam kết của mình? Các tổ chức cần phải đảm bảo rằng quản lý của họ có thể thấu hiểu cũng như truyền đạt cam kết của họ - bằng ngôn ngữ và phi ngôn ngữ - đối với các giá trị.

Tóm lại, khi quản lý đang nói, họ nên giữ cho thông điệp thật ngắn và đơn giản, đi thẳng vào vấn đề, đảm bảo họ truyền đạt ở thời điểm và địa điểm tránh sao những, chú ý đến các tín hiệu phi ngôn ngữ và ngôn ngữ cơ thể, và cuối cùng, hãy kiểm tra độ thấu hiểu bằng cách yêu cầu nhân viên giải thích hoặc thể hiện thông điệp.

Giao tiếp hiệu quả khi viết lách

Giao tiếp thường diễn ra thông qua các tờ giấy nhớ, bảng thông báo, và thư điện tử. Mặc dù ngôn ngữ viết thường được đánh giá ít hiệu quả hơn là ngôn ngữ nói vì nó hầu như không thể truyền đạt cảm xúc và sự truyền cảm của việc giao tiếp, nhưng ngôn ngữ viết vẫn rất quan trọng trong kinh doanh ngày nay. Hãy nhớ, những người học theo thị giác thích xử lý thông tin bằng cách đọc và nhìn, vì vậy, một nhóm nhân viên của bạn sẽ thực sự ưu tiên những thông điệp được viết ra.

Những thông điệp được viết ra là cách cực kỳ quan trọng để củng cố giao tiếp bằng lời và giao tiếp thực tế, dữ liệu và điểm số. Tuy nhiên, đừng sử dụng những cách giao tiếp dạng viết như thư điện tử mà nhiều quản lý vẫn thường làm. Tất cả các phương pháp chúng ta đang thảo luận phải được sử dụng để liên kết với các dạng giao tiếp khác.

Khi viết, các quản lý phải đảm bảo ngôn ngữ trong đó đúng ngữ pháp và không có lỗi chính tả. Với các công cụ máy tính và nguồn lực có sẵn hiện nay, việc giao tiếp không có những lỗi trên trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết. Các lỗi này thường xảy ra khi quản lý đang vội và không thể ưu tiên cho ngữ pháp. Điều khiến các dạng giao tiếp bằng ngôn ngữ viết – đặc biệt là thư điện tử - trở nên quan trọng là do nó có thể tồn tại lâu dài. Nói cách khác, khi thứ gì đó được viết ra và gửi đi hoặc truyền đi, thì về lý thuyết, nó sẽ không biến mất. Thư điện tử là phương tiện giao tiếp được sử dụng rộng

rãi nhất ở công sở, các quản lý phải nhận ra được tầm quan trọng của cách giao tiếp bằng ngôn ngữ viết và đầu tư thời gian để viết chúng một cách đúng đắn.

Vì thư điện tử rất được quan tâm nên hầu hết các doanh nghiệp đều có một nhu cầu về một vài quy định xã giao đơn giản để giữ sự tinh tảo cho mọi người và khả năng quản lý thời gian của họ. Với công cụ giao tiếp bằng thư điện tử phổ biến nhất hiện nay là CYA (Cover Your Ass), hàng triệu thư điện tử vô nghĩa được gửi đi mỗi ngày, tiêu tốn hàng ngàn giờ nên một quy định nhỏ có thể góp phần giải quyết vấn đề này. Hãy cân nhắc áp dụng những quy định này với mọi người đang sử dụng thư điện tử trong doanh nghiệp của bạn.

Quy định gửi thư điện tử

- Hãy đảm bảo tiêu đề nêu rõ thư điện tử này có mục đích gì. Nó sẽ cho phép người nhận quản lý hòm thư và ưu tiên hiệu quả.
- Dừng ngay việc ấn “trả lời tất cả” trừ khi tất cả mọi người trong chuỗi thư điện tử cần nhận được thông điệp của bạn. Và, trong trường hợp bạn đang bán khoản thì họ không muốn nhận được những thư như vậy đâu.
- Kiểm tra hai lần tất cả các thông tin bạn cần, người nhận đúng và địa chỉ thư điện tử chính xác trước khi nhấn nút “gửi”. Hãy tránh việc triệu hồi hoặc gửi lại thư điện tử. Một quy tắc đơn giản là điền địa chỉ thư điện tử cuối cùng, sau khi bạn đã soạn thảo và sửa chữa thông điệp của mình.
- Tránh viết chữ in hoa tất cả văn bản hoặc dùng quá nhiều từ cảm thán. Viết chữ in hoa thể hiện sự tức giận hoặc cảm xúc mạnh. Còn từ cảm thán lại truyền đi sự hưng phấn và cố gắng nêu rõ vấn đề. Điều này cũng ổn nhưng sử dụng quá nhiều các từ cảm thán để làm rõ vấn đề sẽ mang lại cảm giác không chuyên nghiệp.
- Đừng sử dụng thư điện tử để chia sẻ hoặc thảo luận thông tin tuyệt mật hoặc nhạy cảm. Hãy đặt quy định nếu việc trao đổi quá quan trọng, hãy yêu cầu họp riêng hoặc gọi điện.

■ Nên trả lời thư điện tử trong vòng 4 tiếng đồng hồ trong ngày làm việc; tuy nhiên, không nên mong đợi ai đó trả lời thư ngay lập tức nếu họ đang ở nhà hoặc đi nghỉ. Về khía cạnh văn hóa, thư điện tử tạo ra một mong đợi ý thức và vô thức rằng mọi người phải trả lời bất cứ lúc nào và bất cứ nơi đâu. Giả thuyết giá trị này, mặc dù được tiếp nhận tùy vào từng người, tạo ảnh hưởng tiêu cực đến tư duy của nhiều nhân viên và quản lý.

Mặc dù chúng ta thường bận khoản làm thế nào chúng ta vận hành được mà không có thư điện tử, nhưng thực tế thư điện tử đang trở thành một trong những thách thức lớn nhất ở nơi công sở. Ryan Holmes, CEO của Hootsuite – nền tảng quản lý truyền thông xã hội, cho biết: “Thư điện tử rất quen thuộc. Nó dễ dùng, thoải mái, nhưng nó cũng là sát thủ thời gian và năng suất lớn nhất trong văn phòng ngày nay.”⁹ Với quá nhiều thư điện tử đến và đi, mà phần lớn là thư rác, chưa kể sự mong đợi những câu trả lời ngay lập tức, chúng ta đã cho phép thư điện tử trở thành kẻ xen ngang lớn nhất trong thời đại của mình.

Khi viết thư, hãy nhớ tuân theo những quy định giống như chúng ta đã thảo luận cho việc giao tiếp bằng lời nói, đó là ngắn và đơn giản. Và cũng nhớ rằng, bạn vẫn cần phải kiểm tra mức độ hiểu của nhân viên, vì vậy gọi điện thoại hoặc nói chuyện trực tiếp vẫn rất quan trọng để phát huy hiệu quả của những bức thư điện tử và tờ giấy nhớ. Hãy chắc chắn rằng thông điệp được viết ra phải đúng ngữ pháp và không có lỗi. Đừng sợ áp dụng và sử dụng những quy định gửi thư điện tử đơn giản trong doanh nghiệp hoặc nhóm của bạn. Mọi người sẽ sẵn sàng áp dụng những quy định đó.

Giao tiếp hiệu quả khi làm việc

Tin tốt là nhiều quản lý không cần phải (và không nên) dựa vào việc nói hay viết như là hình thức truyền thông duy nhất của mình. Hành động vẫn tốt hơn là chỉ nói suông, điều này đặc biệt đúng với các quản lý. Hãy nhớ rằng môn thể thao được xem nhiều nhất trên thế giới chính là “xem sếp”. Nhân viên quan sát các sếp suốt nhiều năm, nhưng lý do quan trọng nhất là bởi đó là cách tốt nhất để hiểu

cách hành động và tương tác với người khác. Đó cũng là lý do tại sao lãnh đạo bằng tấm gương là cơ chế giao tiếp cực kỳ quan trọng.

Hãy nhớ rằng tạo ra một tấm gương không nên tập trung vào việc phô diễn những thói quen hay hành vi tốt với khách hàng, nhà cung cấp hoặc các quản lý khác, mà cách quản lý tương tác và đối xử với nhân viên mới là quan trọng nhất. Trong chương trình podcast *Culture Hacker* của chúng tôi, Kevin Ricklefs từng nói: “Nếu chúng ta tạo ra những mối quan hệ thông qua cách giao tiếp chân thành và cởi mở thì chúng ta sẽ thiết lập tác động về cách nhân viên nên hành động với khách hàng như thế nào.”¹⁰ Nhiều lần chúng tôi nghe các quản lý nói về tầm quan trọng của việc chào khách hàng nhưng lại thấy họ đến văn phòng mỗi ngày và không hề cất lời chào nhân viên của mình. Quản lý không thể có thái độ “Làm như tôi nói, chứ không phải như tôi làm” được. Quản lý nên là tấm gương của các giá trị và hành vi vốn là nền tảng cho văn hóa doanh nghiệp, chứ không phải ngoại lệ. Các quản lý của bạn có đang hoàn thành vai trò giao tiếp quan trọng này không?

Chúng ta đã nói trong Chương 5 về tầm quan trọng của quản lý trong quá trình vận hành để hỗ trợ nhân viên. Bằng cách làm như vậy, quản lý có thể thể hiện các kỹ năng và tư duy của chính họ để hoàn thành công việc. Hãy nhớ rằng, nhiều nhân viên học và xử lý thông tin tốt nhất khi làm việc, vì vậy hãy để quản lý làm việc chung với nhân viên và cho họ thấy cách nên làm mọi việc như thế nào. Đây có thể là công cụ giao tiếp rất mạnh mẽ.

Giao tiếp hiệu quả khi lắng nghe

Để có thể giao tiếp hai chiều thì chúng ta cần nói về lắng nghe. Mặc dù mọi người đều đòi hỏi được lắng nghe nhưng trên thực tế, chúng ta không lắng nghe một cách thấu đáo. Tác giả Nicole Lipkin gợi ý rằng “lắng nghe là một trong những kỹ năng khó nhất trên hành tinh này.”¹¹

Cuốn sách của bà, *What Keeps Leaders Up at Night* (tạm dịch: Những điều khiến nhà lãnh đạo thao thức) đã phác thảo ra một số bài tập đơn giản cho quản lý để giúp họ lắng nghe tốt hơn và hiểu được thông điệp đang truyền đến họ. Tóm lại, quản lý nên thực sự lắng nghe, tránh ngắt lời hoặc làm việc khác. Lắng nghe đòi hỏi sự tập trung tuyệt đối và nhân viên xứng đáng với điều đó. Quản lý cũng nên lắng nghe bằng cảm xúc và các ám hiệu phi ngôn ngữ bằng cách thể hiện bất cứ điều gì họ cảm nhận được hoặc chú ý khi nhân viên nói. Ngoài ra, quản lý nên lặp lại những gì nhân viên đã nói và yêu cầu làm rõ một số câu hỏi để đảm bảo tính chính xác. Cuối cùng, các quản lý nên tỏ lòng biết ơn những gì mà nhân viên bày tỏ và đừng phê bình điều gì.¹² Những lời nhắc nhở đơn giản này sẽ nâng cao việc giao tiếp và các mối quan hệ trong một nhóm.

Nói về việc xây dựng các mối quan hệ và tạo ra những cơ hội để lắng nghe, quản lý cần phải dễ tiếp cận và có thời gian rảnh. Mặc dù điều này nghe có vẻ đơn giản nhưng hai phẩm chất này rất khó kiếm trong môi trường làm việc hiện đại.

Đầu tiên, quản lý cần dễ tiếp cận, nhất là khi nhân viên cần chia sẻ tin xấu. Vài quản lý khẳng định họ không bao giờ nhận bất cứ tin xấu nào từ nhân viên. Trong những trường hợp này, nhân viên có lẽ đã dừng việc đem tin xấu đến cho các quản lý. Trong khi đó, vài quản lý lại không giỏi trong việc đón nhận tin xấu. Thực tế, tất cả quản lý phải trở nên thoải mái khi nhận tin xấu, nếu không, họ có thể không nhận được thông tin quan trọng họ cần từ nhân viên. Để thúc đẩy tính lành mạnh của văn hóa và tư duy nhân viên, các doanh nghiệp nên tập huấn quản lý các cơ chế và thói quen đương đầu, giúp họ tránh cảm tính và phản ứng khi nhận các thông tin tiêu cực.

Nhân viên cũng cần phải gần gũi với quản lý. Đừng ỷ lại vào chính sách mở cửa vì nó có thể là công cụ quản lý đáng thất vọng nhất đang được đề cập và sử dụng ngày nay. Mặc dù hầu hết quản lý đều thoải mái khi nhân viên mang đến cho họ bất cứ điều gì, nhưng giao tiếp bất cứ lúc nào lại khó khăn hơn nhiều. Khi nhân viên muốn nói chuyện với quản lý, họ thường nghe thấy câu trả lời: “Hãy gặp

sau nhé”. Nếu có một điều tôi hiểu được từ nhiều quản lý, thì đó là cái “sau” đó sẽ không bao giờ đến.

Hành động tốt nhất chính là các quản lý hãy dành thời gian rảnh mỗi ngày để nhân viên có thể đến nói chuyện khi họ cần. Ngoài những việc khẩn cấp, thời gian được xếp lịch là thông lệ và công cụ giao tiếp hiệu quả.

Nếu chúng ta cam kết với một nền văn hóa tích cực và tôn trọng thì hãy dạy các quản lý rằng lắng nghe là một yếu tố quan trọng của kỹ năng giao tiếp và lãnh đạo. Nhắc họ những gì mà tác giả Bryant H. McGill từng nói: “Một trong những hình thức tôn trọng chân thành nhất chính là lắng nghe những gì người khác nói.”¹³

Khi nói đến giao tiếp, có hai cơ chế quan trọng cần phải thảo luận kỹ hơn, chủ yếu vì chúng không được sử dụng tốt hoặc thậm chí không được dùng, những cơ chế này là những buổi họp và truyền thông xã hội.

Giao tiếp hiệu quả trong các buổi họp

Hãy thảo luận về công cụ giao tiếp quan trọng nhưng lại thường bị đánh giá là kém hiệu quả, đó chính là những buổi họp truyền thống. Tác giả người Mỹ, Dave Barry từng viết: “Nếu bạn phải nhận diện lý do tại sao loài người không đạt được và sẽ không bao giờ đạt được tiềm năng tuyệt đối của nó trong một từ, thì từ đó là: ‘họp hành’”.¹⁴ Thực tế đáng buồn này là điều mà hầu hết nhân viên đều đồng ý với Barry.

Có ba loại họp mà chúng ta nên thảo luận: họp hằng ngày, họp dự án hay họp cập nhật mỗi tuần và họp phòng ban hằng tháng. Các buổi họp này đều quan trọng và cần thiết nhưng đa phần chúng bị dẫn dắt một cách tồi tệ và không truyền đạt được thông điệp hiệu quả.

Họp hằng ngày

Hãy bắt đầu với họp hằng ngày. Nó thường được diễn ra trong giờ làm việc và dùng để cập nhật cho các cộng sự tuyến đầu về những gì đang diễn ra hoặc những gì được mong đợi sẽ diễn ra trong ngày làm việc đó. Tôi tin rằng họp hằng ngày là công cụ giao tiếp quan trọng nhất mà quản lý dành cho các nhân viên. Việc giao tiếp phải diễn ra hằng ngày, và như chúng ta đã chỉ ra, một trong những yếu tố quan trọng giúp thúc đẩy sự thấu hiểu với nhân viên chính là đảm bảo thời gian chính xác và địa điểm phù hợp để việc giao tiếp diễn ra. Bằng cách tổ chức họp hằng ngày, tránh xa khách hàng và các yếu tố gây sao nhãng, các quản lý có cơ hội hoàn hảo để trao đổi hiệu quả với nhân viên. Buổi họp này là cơ hội để trao đổi thông điệp, nhận phản hồi, ôn lại các giá trị và truyền cảm hứng cho cả đội theo cách hiệu quả và có ích; nhưng nhiều doanh nghiệp lại không tổ chức các buổi họp hằng ngày.

Khi nói đến buổi họp hằng ngày, một trong những người đề xuất lớn nhất chính là cựu Thị trưởng New York, Rudy Giuliani. Ông từng viết: “Cuộc họp buổi sáng là cốt lõi trong cách tiếp cận quản lý của tôi.”¹⁵ Những người hay đọc sách của ông và phần mô tả của ông về sự kiện 11/9 đều biết rằng ông không bao giờ dời cuộc họp buổi sáng của mình ngay cả khi đang có thảm họa xảy ra vì ông biết rằng đó là cơ hội duy nhất để nhấn mạnh các ưu tiên và tập hợp thông tin. Vì vậy, khi nghe thấy một quản lý nói rằng anh ấy hay cô ấy quá bận để tổ chức cuộc họp hằng ngày thì hãy nhớ đến Rudy Giuliani. Nếu có một lời biện hộ để không họp hằng ngày, đó sẽ là ngày 11/9, nhưng Giuliani chưa từng làm sai lịch họp của mình.

Đây là vài điểm hướng dẫn cách tổ chức một buổi họp hằng ngày hiệu quả cho nhân viên:

Hướng dẫn họp hằng ngày

- Tổ chức họp hằng ngày trong 10 phút hoặc ngắn hơn. Việc này rất quan trọng để những buổi họp không trở nên lê thê và nhàm chán.
- Tập trung nửa buổi họp vào những gì đang xảy ra trong và xung quanh văn phòng, doanh nghiệp hôm đó. Dùng thời gian còn lại để

phản hồi, nói về văn hóa và giá trị cũng như lên dây cót tinh thần cho cả đội. Họ buổi sáng nên là cái công tắc để khởi động cả nhóm làm việc.

■ Thu hút sự chú ý của cả nhóm, truyền cho họ năng lượng và nghĩ về những gì họ sẽ làm hôm đó. Tôi từng chứng kiến các quản lý dùng âm nhạc, trò chơi, đồ vui có thưởng hoặc giao cho nhóm một phần khác trong doanh nghiệp hoặc công việc để thay đổi không khí. Là một quản lý, đừng để những buổi họp hằng ngày trở nên dễ đoán.

■ Hãy để nhân viên thay phiên nhau dẫn dắt cuộc họp. Để họ tự nghĩ ra các ý tưởng sáng tạo và hài hước để mang hơi thở cuộc sống đến cho buổi họp giúp giảm bớt trách nhiệm cho người quản lý.

Họp dự án hằng tuần

Họp dự án hoặc họp cập nhật hằng tuần thường tập hợp một nhóm người lại để giải quyết vấn đề hoặc thông báo cho quản lý thông tin mới nhất. Những buổi họp này thường trở thành thói quen và phí thời gian. Những vấn đề thông thường là họ cố đề cập đến quá nhiều mục, không được sắp xếp, kéo dài hơn một giờ, có quá nhiều người tham gia, có sử dụng PowerPoint hoặc chỉ đơn giản là không có mục đích. Bạn nghe quen không? Chúng tôi nghĩ là có. Nhà triết học và kinh tế học Thomas Sowell đã từng nói trên tạp chí Economist rằng: “Những người có năng suất kém nhất thường là những người hằng hái tổ chức họp hành nhất.”¹⁶

Hãy nghĩ về việc thử thách mục đích cũng như thay đổi mô hình của buổi họp.

Những buổi họp dự án hay họp kiểm toán đều đặn hàng đầu thường diễn ra trong các doanh nghiệp và đánh giá chúng trong mục 11 ở bảng điểm họp trên bảng 11.1.

Nếu buổi họp của bạn không đạt ít nhất 8 điểm, thì hãy bắt đầu đặt câu hỏi về tính liên quan, sự đáng giá và khả năng tạo ra điều khác

biệt của nó. Hãy dùng bảng điểm trên như hướng dẫn để cải thiện những buổi họp thường xuyên của bạn. Nhớ rằng một buổi họp dự án không cần phải diễn ra hàng tuần, nhưng hãy luôn sẵn sàng họp khi cần thiết. Các thông tin mới, cập nhật có thể được chia sẻ qua thư điện tử, tối ưu các buổi họp để làm rõ thông tin và ra quyết định. Chúng ta phải bắt đầu giới hạn văn hóa họp hành thừa thãi đang thống trị công sở và khiến nhiều người mệt mỏi ngày nay.

Bảng 11.1: Bảng điểm cho các buổi họp



Họp tháng

Những buổi họp nhóm hoặc họp phòng theo tháng đã trở nên dễ đoán và không liên quan với hàng tá lý do đã nêu ở trên, nhưng những buổi họp này lại là phương pháp giao tiếp quan trọng và hữu ích khi được tận dụng hợp lý. Chúng ta đã thảo luận trong Chương 7 về tầm quan trọng của việc cho nhân viên tham gia vào việc lên kế hoạch, thực hiện để đạt được mục tiêu và cải thiện doanh nghiệp. Buổi họp tháng là thời điểm hoàn hảo để làm việc đó.

Để khiến những buổi họp này hiệu quả hơn, các thành viên trong nhóm cần phải biết rằng họ luôn được mong đợi và khuyến khích để cống hiến một cách có ý nghĩa. Là một quản lý, hãy đảm bảo những ý tưởng và suy nghĩ của nhóm được tận dụng khi đặt ra ưu tiên là các nhu cầu và ra quyết định. Và, như chúng tôi đã gợi ý đến những buổi họp tuần thì nó nhất thiết phải có lịch trình. Chúng tôi đã xem xét rất nhiều nghiên cứu trong nhiều năm qua để biết chắc chắn rằng một buổi họp tháng lý tưởng phải như thế nào, và bảng 11.2 sẽ cung cấp một phác thảo về cuộc họp như thế.

Hãy học cách áp dụng lịch trình và đạt được khả năng tóm tắt cũng như động não các dự án, nhu cầu cho phòng ban có thể mất chút thời gian, nhưng khi thành viên đã hiểu cách họ có thể chuẩn bị và đóng góp, buổi họp tháng sẽ trở nên hiệu quả và tương tác hơn. Để khởi động quá trình này, hãy đảm bảo rằng mỗi tháng cả nhóm sẽ cùng động não ý tưởng một thứ gì đó trong danh sách nhu cầu và

cải thiện để cả phòng cùng hoàn thành, như thế, thành viên sẽ thấy được cách cống hiến của họ có tác động tích cực như thế nào. Để làm việc này, quản lý nên sử dụng một kế hoạch hành động, giống như kế hoạch được giới thiệu trong Chương 7 để theo dõi các hoạt động và tiến bộ trong cả phòng. Hãy chia sẻ một bản cập nhật của kế hoạch hành động đó trước hoặc trong buổi họp phòng. Việc này sẽ đảm bảo nhiều người hăng hái và hào hứng hơn khi có cơ hội họp tháng.

Bảng 11.2: Tiến trình cuộc họp



Một lời nhắc cuối cùng: Hãy kết thúc đúng giờ. Vài doanh nghiệp đã làm rất tốt khi tận dụng hình phạt (như quản lý giục giã từng phút để cuộc họp trôi qua) để đảm bảo buổi họp kết thúc đúng giờ. Bám sát vào thời gian biểu và tạo ra một mong muốn với tất cả mọi người rằng buổi họp sẽ luôn đi theo lịch trình và đúng giờ. Với những vấn đề cần thảo luận sâu hơn, hãy để chúng sang một bên và tổ chức một cuộc họp dự án chỉ gồm những người cần tham gia, như những gì chúng ta đã thảo luận ở trên.

Xin hãy làm những buổi họp trở nên hợp lý và đáng giá. Đừng cố nhét thêm văn hóa hay cho rằng các cuộc họp không quan trọng – vì chúng chỉ hiệu quả khi được dẫn dắt đúng cách.

Giao tiếp hiệu quả thông qua truyền thông xã hội

Dù chúng ta có thích hay không, và tôi cũng hiểu rằng vài người đang đọc điều này sẽ không thích, nhưng tận dụng truyền thông xã hội để trao đổi với nhân viên đang ngày càng trở nên thích hợp và hiệu quả, đặc biệt là với nhân viên trẻ. Một nghiên cứu của Weber Shandwick chỉ ra rằng 73% nhân viên sẽ ưu tiên giao tiếp bằng ngôn ngữ viết và khoảng 50% muốn các công cụ giao tiếp trực tuyến và kỹ thuật số. Cả hai kênh giao tiếp bằng chữ và trực tuyến đều được ưa thích hơn là nói chuyện điện thoại và nói chuyện trực tiếp.¹⁷

Chúng tôi đã làm việc với một doanh nghiệp bán lẻ lớn, phần lớn nhân viên đều 22 tuổi hoặc trẻ hơn. Đúng như tôi mong đợi, họ thích nhận thông tin qua tin nhắn văn bản, do đó nhiều cửa hàng áp dụng một hệ thống nhắn tin nhóm không chính thức như một cách giao tiếp hiệu quả.

Mặc dù nhiều người e sợ rằng truyền thông xã hội sẽ được tận dụng nếu nó có sẵn trong công việc của tất cả quản lý và nhân viên, phản hồi từ những tổ chức chúng tôi từng làm việc và đã sử dụng nền tảng truyền thông xã hội nội bộ đã cho thấy những điểm tích cực vượt trội hơn hẳn so với những điểm tiêu cực.¹⁸

Khi nói đến truyền thông xã hội, các doanh nghiệp có thể tận dụng mạng nội bộ của họ hoặc một trong những nền tảng chuyên nghiệp của bên thứ ba. Một nền tảng truyền thông xã hội cho phép nhân viên và quản lý tham gia, thảo luận và chia sẻ ý kiến nhanh chóng và dễ dàng. Nhiều doanh nghiệp tận dụng những nền tảng như vậy đã giúp tăng tỷ lệ đối thoại và giao tiếp xuyên suốt, thậm chí là giữa các bộ phận trong doanh nghiệp. Khi nói đến việc lựa chọn nền tảng, hãy để các thành viên cùng tham gia, thử nghiệm công nghệ hoặc công cụ truyền thông xã hội. Họ có lẽ đã quen với nhiều trang mà bạn đang cân nhắc. Vì vậy, họ là những người thử nghiệm xuất sắc trong quá trình lắp đặt. Hãy coi họ là những người thử nghiệm sớm.

Khi bạn cân nhắc các nền tảng truyền thông xã hội, hãy nhớ rằng nhiều người trẻ ưu tiên tin nhắn văn bản hơn vì nó đến thẳng điện thoại của họ.

Dù chúng ta thích hay không thì điện thoại thông minh là một công cụ văn hóa chủ chốt của tương lai. Những doanh nghiệp như Bonfyre, HipChat, Slack và Yammer sẽ giúp bạn kết nối với nhân viên thông qua một ứng dụng có thể chia sẻ ý tưởng và xây dựng các mối quan hệ. Như Mark Sawyer, đồng sáng lập kiêm CEO của Bonfyre từng nói: “Nếu bạn thực sự muốn đẩy nhanh sự tiếp thu và nhận thức của thông tin thì bạn phải gửi thông tin đến điện thoại di động của mọi người.”¹⁹

Mặc dù chúng ta muốn giao tiếp với những nhân viên sành công nghệ và quảng giao, nhưng đừng quên rằng có một bộ phận trong nhân viên không hòa nhập và thoải mái với việc lên mạng. Nghiên cứu của Weber Shandwick từng tuyên bố rằng 88% nhân viên đều có ít nhất một trang truyền thông xã hội cá nhân, nhưng điều đó cũng có nghĩa là 12% còn lại không có.²⁰ Hãy đảm bảo bạn lôi kéo được 12% đó và khiến họ thoải mái, hứng thú với cách tiếp cận mới này. Dù thế nào, như chúng ta đã nói lại nhiều lần trong chương này, bạn không thể chỉ dựa vào một phương tiện truyền thông được. Mặc dù truyền thông xã hội có vẻ khá xa lạ với việc giao tiếp trong doanh nghiệp, nhưng nó vẫn rất quan trọng để xây dựng một chiến lược truyền thông hoàn chỉnh, bao gồm sự kết hợp của những buổi họp trực tiếp, biên bản ghi nhớ hay chú ý, thư điện tử, họp và một nền tảng truyền thông xã hội.

Khi nhắc đến truyền thông xã hội như một công cụ truyền thông, có lẽ cần nhắc quan trọng nhất chính là sự cam kết của quản lý trong việc chủ động, minh bạch trong bất cứ nền tảng nào được chọn. Quản lý cũng phải thoải mái và đảm bảo sẽ không có trở ngại nào cho những nhân viên có phát ngôn hoặc suy nghĩ bất đồng quan điểm. Bạn phải sẵn sàng đầu tư trong việc giúp các chuyên viên điều hành, quản lý thực sự tự tin khi sử dụng công cụ này. Như chủ tịch SAP, Mike Ettling từng tuyên bố:

Là những người lãnh đạo, bạn phải nắm chắc những công cụ này và dùng chúng một cách chọn lọc vì chúng tạo được sự tham gia ý nghĩa cho cả nhân viên và cộng đồng của bạn. Truyền thông xã hội có thể chiếm đến 60 - 70% trong cách chúng ta thúc đẩy tư duy lãnh đạo và nhận thức trong ngành nhân sự ngày nay... Những nhà lãnh đạo giỏi bây giờ đang dùng cách tiếp cận đa phương tiện để kết nối và giao tiếp với mọi người.²¹

Một nghiên cứu tình huống điển hình về tác động mạnh mẽ của chiến lược truyền thông nội bộ là Telstra – doanh nghiệp truyền thông, viễn thông lớn nhất nước Úc.

Nghiên cứu tình huống: Telstra Australia

Doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn Telstra, được biết đến với tên Telstra là doanh nghiệp truyền thông và viễn thông lớn nhất nước Úc với hơn 36.000 nhân viên. Telstra thành lập năm 1975, thuộc Bộ Bưu chính của Chính phủ Úc. Tọa lạc tại Melbourne, Telstra phục vụ cả châu Úc với những dịch vụ tuyển chọn toàn thế giới. Doanh nghiệp này được xếp hạng là một trong những doanh nghiệp viễn thông lớn nhất thế giới và cung cấp dịch vụ đa dạng cho khách hàng.²²

Là nhà cung cấp truyền thông, Telstra được sáng lập trong môi trường được điều chỉnh cao độ. Trong thập kỷ trước, ngành này bị bãi bỏ sự bao cấp và thương mại hóa, lúc này cuộc cạnh tranh bắt đầu bùng nổ. Cuối năm 2008, Telstra được biết đến ở nhiều phân khúc thị trường vì dịch vụ khách hàng tệ hại và đánh mất thương hiệu trong cuộc đua khốc liệt này. Để tồn tại được trong ngành này một lần nữa, Telstra đã phải tập trung hơn vào khách hàng và thay đổi văn hóa của doanh nghiệp.

Cựu CEO, David Thodey được công nhận rộng rãi vì sự cải tổ doanh nghiệp của mình bắt đầu từ năm 2009. Sự tập trung của ông là đổi mới Telstra thành doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm, không chỉ vừa cải thiện trải nghiệm khách hàng, mà còn nhân đôi giá trị của doanh nghiệp. Ông cũng tập trung vào việc thay đổi văn hóa của Telstra và đó là chủ trương tuyệt vời của đường lối lãnh đạo dựa vào giá trị doanh nghiệp. Thodey từng nói trong một ấn bản của tờ *Financial Review* của Úc rằng: “Giá trị của chúng tôi sẽ thúc đẩy hành vi nhiều hơn là quy định, và tôi nghĩ rằng bất cứ tổ chức nào cũng phải đi theo hướng này vì nó sẽ tạo động lực cho mọi người sở hữu và chịu trách nhiệm, và nó cũng tạo ra kết quả tốt hơn cho khách hàng.” Telstra đã tận dụng những giá trị của mình để chuyển đổi văn hóa thành một “văn hóa dịch vụ giá trị”, kích hoạt nhân viên để họ vượt trội hơn trong công việc và mang lại dịch vụ khách hàng đặc biệt.²³

Thodey nhận ra rằng để tạo ra sự thay đổi văn hóa thật ý nghĩa, ông phải tạo được ảnh hưởng đến thái độ của nhân viên, phát triển kỹ năng của họ và sẵn sàng nghe những gì họ nói cũng như tạo ra

những thay đổi cần thiết. Một trong những cách mà Thodey chuyển hóa thành công văn hóa doanh nghiệp của doanh nghiệp chính là thông qua giao tiếp và truyền thông xã hội. Telstra là một trong những khách hàng lớn nhất của Yammer, một nền tảng mạng xã hội cho phép doanh nghiệp chia sẻ các tệp, dữ liệu và bắt đầu các cuộc trò chuyện. Với hơn 25.000 nhân viên đăng ký, Thodey sử dụng diễn đàn để bình luận, giao tiếp và đưa ra suy nghĩ về tư duy của ông cũng như phản hồi câu hỏi và tâm tư của nhân viên. Theo một bài viết trên ZDNet, Thodey cho rằng Yammer “đã tạo ra được một sự chân thành và cởi mở” xuyên suốt cả doanh nghiệp. Ông tiếp tục nói về việc tận dụng nền tảng truyền thông xã hội là “sự thay đổi lớn nhất của Telstra trong việc đánh đổ các lớp quản lý và tư duy.”²⁴ Như Mark Sawyer của Bonfyre đã nói trong chương trình podcast gần đây: “Để xây dựng các mối quan hệ, văn hóa và sự kết nối thành công, bạn cần một nền tảng để giao tiếp.”²⁵

Telstra đã tiếp tục truyền đi văn hóa dịch vụ giá trị của họ và được công nhận là một phần lớn của thành công trong việc truyền thông và các sáng kiến thay đổi dưới sự lãnh đạo của Thodey. Khi bạn cân nhắc một chiến lược truyền thông toàn diện, truyền thông xã hội chắc chắn phải là một kênh cần tận dụng.

Chúng ta chỉ mới bắt đầu chạm đến sự tiềm năng mà truyền thông xã hội và truyền thông số thực sự sở hữu. Michael Chui, Martin Dewhurst và Lindsay Pollak đã nhấn mạnh trong bài viết năm 2013 trên tờ *McKinsey Quarterly*:

Chắc chắn rằng các doanh nghiệp phải bắt đầu nhận ra các giá trị to lớn từ việc sử dụng mạng xã hội rộng lớn bên ngoài. Thế nhưng, việc áp dụng nó vào nội bộ vẫn chưa tận dụng được hết tiềm năng của nó, dù cho khoảng 2/3 giá trị kinh tế được ước tính của xã hội xuất phát từ sự hợp tác và truyền thông bên trong các doanh nghiệp.²⁶

Khi nói đến giao tiếp, không có cách tiếp cận “một cho tất cả”. Quản lý phải kết hợp nhiều phương tiện để gửi cùng một thông điệp nhằm đảm bảo chúng chạm được đến tất cả nhân viên. Hãy kiểm tra xem

liệu nhân viên có nhận được thông điệp đó hay không và đảm bảo các thông điệp được gửi bằng phương tiện nhân viên yêu thích chứ không phải bằng cách mà bạn thấy dễ nhất. Thậm chí với nhiều kênh truyền thông, bạn vẫn cần đảm bảo thông điệp được hiểu đúng, vì vậy hãy cân nhắc cách tạo thuận lợi cho việc giao tiếp trong doanh nghiệp cũng như sẵn sàng kiểm tra xem liệu có phải tất cả nhân viên đều hiểu những gì bạn nói hay không. Cơ chế văn hóa quan trọng nhất trong doanh nghiệp là giao tiếp. Hãy dành thời gian và tiền bạc để chắc chắn nó diễn ra rõ ràng và thoải mái xuyên suốt doanh nghiệp bạn.

Đột phá văn hóa: Tận dụng nhiều phương tiện và nền tảng truyền thông để đảm bảo nhân viên nghe được và hiểu được thông điệp của bạn

1. Giao tiếp là một công cụ văn hóa rất cần thiết. Bạn phải đầu tư vào việc hướng dẫn chủ doanh nghiệp, điều hành và quản lý để giao tiếp hiệu quả với nhiều phương tiện và cách để đảm bảo sự thấu hiểu các thông điệp đó.
2. Khi nói, hãy đảm bảo thông điệp ngắn và đơn giản, đi thẳng vào vấn đề và được truyền đạt trong thời điểm và địa điểm ít bị sao nhãng. Thường xuyên kiểm tra mức độ hiểu bằng cách yêu cầu nhân viên giải thích và thể hiện nó.
3. Khi sử dụng thư điện tử, hãy tuân theo những quy định gửi thư như đảm bảo đúng chính tả, dòng chủ đề chính xác, không trả lời thư tất cả mọi người khi không cần thiết, và trả lời trong thời gian thích hợp.
4. Lãnh đạo bằng tấm gương là phần mấu chốt trong việc giao tiếp của các quản lý. Quản lý phải dành thời gian làm việc để thể hiện những hành vi được mong đợi cho nhân viên.
5. Quản lý phải học cách lắng nghe chủ động và dứt khoát. Các quản lý phải dễ tiếp cận và biết ơn khi nhân viên cố gắng trò chuyện với họ. Quản lý cũng nên xếp lịch rảnh mỗi ngày để nhân viên có thể đến trò chuyện khi họ cần.

6. Đảm bảo mọi buổi họp đều có mục đích và liên quan. Đánh giá tầm quan trọng của các buổi họp bằng cách sử dụng phiếu điểm. Dùng lịch trình họp để thêm hiệu quả và hữu ích.

7. Cân nhắc sử dụng nền tảng truyền thông xã hội như một công cụ giao tiếp tuyệt vời để kết nối với các nhân viên trẻ theo cách mà họ thoải mái và quen thuộc.

Ghi chú

1. John Gardner, *On Leadership* (New York, NY: Simon and Schuster, 1993), trang 166.

2. Pamela Kruger, “A Leader’s Journey”, *Fast Company*, 31/5/1999. <https://www.fastcompany.com/37319/leaders-journey>

3. William H. Whyte, “Is Anybody Listening?” *Fortune*, 9/1950, trang 174.

4. Chris Rose, *How to Win Campaigns: 100 Steps to Success* (New York, NY: Earthscan, 2005), trang 2.

5. “Communication”, Merriam-Webster. com. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/communication>

6. Walter Burke Barbe, Raymond H. Swassing, và Michael N. Milone, *Teaching through Modality Strengths: Concepts and Practices* (Columbus, OH: Zaner-Bloser, 1979).

7. Virgil Scudder và Ken Scudder, *World Class Communication: How Great CEOs Win with the Public, Shareholders, Employees, and the Media* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2012), trang 120.

8. Albert Mehrabian và Susan Ferris, “Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels”, *Journal of Consulting Psychology* 31, no. 3 (1967): 48-258.

9. Ryan Holmes, “Email Is the New Pony Express—and It’s Time to Put It Down”, *Fast Company*, 16/10/2012. h tt

[ps://www.fastcompany.com/3002170/email-new-pony-express-and-its-time-put-it-down](http://www.fastcompany.com/3002170/email-new-pony-express-and-its-time-put-it-down)

10. Chương trình podcast Culture Hacker, 2017. Phần 1, tập 6 với sự tham gia của: Kevin Ricklefs, Shane Green.

11. Vivian Giang, “How to Really Listen to Others”, Business Insider, 3/3/2013. [http:// www.businessinsider.com/how-to-really- listen-to-others-2013-7](http://www.businessinsider.com/how-to-really-listen-to-others-2013-7)

12. Nicole Lipkin, What Keeps Leaders Up at Night: Recognizing and Resolving Your Most Troubling Management Issues (New York, NY:AMACOM, 2013).

13. Bryant H. McGill, Voice of Reason: Speaking to the Great and Good Spirit of Revolution of Mind (Sarasota, FL: Paper Lyon, 2012), trang 5.

14. Dave Barry, Dave Barry Turns 50 (New York, NY: Ballantine Books, 1999), trang 183.

15. Rudolph W. Giuliani, Leadership (New York, NY: Hyperion, 2002), trang 34.

16. “The Cure for Bad Meetings”, Economist.com, n.d. <http://transformingbusiness.economist.com/the-cure-for-bad-meetings/>

17. Weber Shandwick, “Employees Rising: Seizing the Opportunity in Employee Activism” (n.d.). [https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/ employeesrising-seizing-the-opportunity-in- employee-activism.pdf](https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/employeesrising-seizing-the-opportunity-in-employee-activism.pdf)

18. Paula Berg, “10 Reasons Why You Should Be Using Social Media to Communicate with Employees”, Huffington Post, 12/2/2013. [http:// www.huffingtonpost.com/paula-berg/social- media-communicate-employees_b_2666216.html](http://www.huffingtonpost.com/paula-berg/social-media-communicate-employees_b_2666216.html)

19. Chương trình podcast Culture Hacker, 2017. Phần 1, tập 3 với sự tham gia của: Mark Sawyer, Shane Green.

20. Weber Shandwick, “Employees Rising: Seizing the Opportunity in Employee Activism” (n.d.). <https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/employees-rising-seizing-the-opportunity-in-employee-activism.pdf>

21. Danielle Beurteaux, “The Future of Work: Social Media and Employee Engagement”, D!igitalist của SAP, 28/5/2015. <http://www.digitalistmag.com/future-of-work/2015/05/28/future-of-work-socialmedia-employee-engagement-02848959>

22. Market Culture, “Telstra Nghiên cứu tình huống”, 12/5/2010. <http://www.marketculture.com/downloads/hvc/cases/MarketCulture%20Telstra%20Transformation%20Case%20Study%20-%20May2010.pdf>

23. David Ramli và Tony Boyd, “Lessons from David Thodey”, AFR Weekend, 1/5/2015. <http://www.afr.com/leadership/management/decision-making/lessons-from-david-thodey-20150430-1mwzpx-1mwzpx>

24. Josh Taylor, “Yammer Breaks Down Telstra’s Management Layers”, ZDNet, 20/6/2013. <http://www.zdnet.com/article/yammer-breaks-down-telstrasmanagement-layers/>

25. Chương trình podcast Culture Hacker, 2017. Phần 1, tập 3 với sự tham gia của: Mark Sawyer, Shane Green.

26. Michael Chui, Martin Dewhurst và Lindsay Pollak, “Building the Social Enterprise”, McKinseyQuarterly (11/2013). <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/building-the-social-enterprise>

12 Sản phẩm, địa điểm, quy trình và đãi ngộ

Bốn chữ P định nghĩa trải nghiệm nhân viên

Mọi thứ từ thực phẩm mà nhân viên ăn đến công nghệ mà họ sử dụng để hoàn thành công việc tới không gian văn phòng nơi họ làm việc đều là một phần của trải nghiệm nhân viên.

— Jacob Morgan, người theo thuyết vị lai¹

Tôi đã tập trung vào trải nghiệm nhân viên xuyên suốt cả cuốn sách này để nhấn mạnh đến yếu tố con người; bây giờ, tôi muốn thảo luận về cái tôi gọi là bốn chữ quan trọng ảnh hưởng đến trải nghiệm của các cộng sự của bạn, hoặc cách họ cảm nhận về việc đi làm. Bây giờ, hãy để tôi giải thích.

Khi nói đến những yếu tố tạo ra trải nghiệm khách hàng, thường có bốn chữ P hay được nhắc đến là: sản phẩm (product), địa điểm (place), quy trình (process) và con người (people). Chúng ta đã tập trung toàn bộ vào nhân tố con người của trải nghiệm khách hàng trong cuốn sách này. Khi nghĩ về trải nghiệm nhân viên, chúng ta nên quan tâm năm chữ P khác là: sản phẩm (product), địa điểm (place), quy trình (process), con người (people) và đãi ngộ (perk). Vậy hãy dành chút thời gian để tóm tắt sự ảnh hưởng của bốn P tới cách nhân viên cảm nhận về việc đi làm hằng ngày.

Sản phẩm (product)

Hãy bắt đầu với sản phẩm. Thuật ngữ này nói về hàng hóa hoặc dịch vụ mà bạn cung cấp cho khách hàng. Thẳng thắn mà nói – một vài sản phẩm hoặc dịch vụ hoạt động tốt hơn những cái khác. Chúng tôi đã làm việc với rất nhiều doanh nghiệp ở nhiều ngành công nghiệp đa dạng và rõ ràng là một số doanh nghiệp có những

sản phẩm, dịch vụ tuyệt vời, vượt trội như các đội thể thao, thời trang, ô tô xa xỉ, hoặc các khu nghỉ dưỡng cao cấp. Ở những doanh nghiệp này, các nhân viên có khả năng hạnh phúc hơn nhân viên ở những doanh nghiệp cung cấp sản phẩm kém hứng thú hơn. Nhưng nếu doanh nghiệp của bạn không tập trung vào một sản phẩm hoặc dịch vụ xếp hạng cao trong danh sách sự nghiệp khao khát của nhân viên thì cũng đừng nản chí. Trong những tình huống này, các vấn đề chúng ta từng thảo luận trong cuốn sách này thậm chí càng trở nên quan trọng hơn. Nhiều người phải làm những công việc vớ vẩn và đại diện cho các sản phẩm hoặc dịch vụ tầm thường là chuyện xưa như Trái Đất. Nếu doanh nghiệp bạn hợp với vai trò này thì những yếu tố khác của trải nghiệm nhân viên được miêu tả trong cuốn sách lại càng thiết yếu hơn.

Một lời cảnh báo cho những ai đang đại diện cho những sản phẩm, dịch vụ tuyệt vời, đó là: Hãy cẩn thận! Đừng tự mãn! Tôi đã từng chứng kiến nhiều trường hợp quản lý và doanh nghiệp bắt đầu nghĩ rằng nhân viên của họ nên vui vẻ khi làm việc với sản phẩm, dịch vụ tuyệt vời như vậy, và do đó, tất cả những yếu tố khác đều không cần thiết. Đúng thế, bạn chỉ đủ may mắn để không phải vượt qua một bất lợi có khả năng xảy ra.

Địa điểm (place)

Nơi làm việc, khu vực hậu sảnh, hành lang, phòng nghỉ, văn phòng, bàn làm việc và bất cứ đâu nhân viên làm việc hoặc nghỉ ngơi đều là một phần của địa điểm. Khi nói về nơi chốn, chúng tôi muốn tập trung vào môi trường, và đặc biệt hơn là môi trường nhân viên làm việc. Môi trường được xác định bằng các giác quan của bạn. Như Immanuel Kant, triết gia nổi tiếng từng nói: “Chắc chắn, tất cả kiến thức của chúng ta đều bắt nguồn từ trải nghiệm.”² Và vì vậy, trải nghiệm bằng giác quan với nhân viên của bạn đóng vai trò quan trọng trong cách họ cảm nhận công việc.

Hãy bắt đầu với những gì nhân viên nhìn thấy. Một trong những thứ tôi luôn tìm kiếm khi đến thăm các doanh nghiệp là cách họ chăm sóc khu hậu sảnh, khu vực nhân viên, hoặc nơi nhân viên nghỉ ngơi

như tốt thế nào. Tôi có một triết lý đơn giản: Bạn không thể mong đợi nhân viên giữ gìn khu vực khách hàng sạch sẽ nếu bạn không làm như vậy với khu vực của họ.

Tôi nhớ đã chuyển đổi khách sạn Portman ở Thượng Hải, Trung Quốc sang một khách sạn của - Ritz Carlton. Nó đã và vẫn đang là một khách sạn thực sự đẹp để mà du khách ưa thích. Mặc dù tiền sảnh cực kỳ rộng rãi nhưng ở hậu sảnh thì chất đầy rác, chuột gặm thoải mái và trông giống như không ai thèm đếm xỉa đến khu này vậy. Điều này là do các quản lý đều có nhà hàng riêng và khu nghỉ trên một tầng có trải nghiệm năm sao giống như của chính khách sạn vậy. Cùng lúc đó, những nhân viên còn lại bị yêu cầu đi xung quanh, ăn và nghỉ ở khu hậu sảnh bị lãng quên đó. Điều đầu tiên chúng tôi làm trong cuộc chuyển đổi là dọn sạch khu hậu sảnh và yêu cầu tất cả quản lý ăn cùng nhân viên. Trong một ngày, thức ăn và phòng nghỉ đã biến đổi thành nơi đặc biệt và phù hợp với những gì thương hiệu mong đợi. Những gì nhân viên thấy và chạm vào đóng một vai trò ý nghĩa trong thái độ với công việc của họ.

Bất cứ nhân viên nào làm việc với khách hàng, ngồi bàn giấy hoặc liên tục thực hiện các nhiệm vụ đơn lẻ trong ngày đều phải có một nơi thư giãn và hồi sức. Tôi bị sốc khi nhiều doanh nghiệp lớn không hề chuẩn bị chỗ nào cho nhân viên nghỉ ngơi về thể chất và tinh thần. Chúng tôi đã làm việc với một trung tâm hội nghị lớn, ở đó nhân viên làm việc nhiều giờ với hàng ngàn khách hàng và không có nơi nào để nghỉ ngơi. Bạn sẽ chứng kiến cảnh các nhân viên ngồi trên sàn ở hành lang, nghỉ ngơi ở khu vực dành cho khách hoặc đơn giản là không nghỉ. Tôi xin nói rõ là: Bạn không thể mong đợi nhân viên làm việc ở mức tốt nhất trong thời gian dài nếu bạn không thể mang lại cho họ không gian riêng để nghỉ ngơi. Hãy nghĩ về nơi nhân viên của bạn thư giãn và cân nhắc liệu đó có phải là không gian hiệu quả để họ “sạc” lại năng lượng hay không.

Thêm nữa, trong khi thảo luận về những gì mọi người thấy, hãy để ý những tấm áp phích, thông tin và kể cả các đường phối màu trên tường trong khu vực của nhân viên. Đây là cơ hội để đem lại không gian cuộc sống cho nhân viên của bạn. Hoặc, thậm chí, hãy để

nhân viên tham gia vào việc sơn tường, treo tranh và toàn quyền với những bức tường trong khu vực hậu sảnh hoặc văn phòng. Ngay cả màu sơn cũng có tác động đáng kể đến cách một nhân viên cảm nhận về công việc. Sally Augustin, chủ nhân của Design with Science, một doanh nghiệp tư vấn về khoa học nhận thức, cho rằng những màu sắc nhất định có thể gợi những phản ứng cảm xúc tương tự ở hầu hết mọi người, như màu xanh lá cây thúc đẩy óc sáng tạo, còn màu trắng lại khiến người ta buồn tẻ.

Màu sắc có vẻ đặc biệt quan trọng khi khu vực làm việc thiếu ánh sáng. Rất nhiều nghiên cứu đã chỉ ra ánh sáng ban ngày có lợi cho sức khỏe và giảm tình trạng vắng mặt, tăng năng suất, tiết kiệm tài chính và được nhân viên yêu thích hơn.⁴ Trong các tòa nhà mà ánh sáng không thể xuyên vào thì họ thường dùng những bóng đèn phổ ánh sáng trắng để tạo tác động tích cực đến thái độ của nhân viên.

Những gì nhân viên nhìn thấy có thể khiến họ mỉm cười. Nhà nghiên cứu Bruce J. Avolio, Jane M. Howell và John J. Sosik cho rằng: “Sử dụng sự hài hước trong các tổ chức có liên quan đến việc cải thiện tinh thần của nhân viên... nó tạo ra văn hóa doanh nghiệp tích cực hơn và tăng động lực làm việc.”⁵ Tôi nhớ là đã đi sau bàn lễ tân của một khách sạn xa xỉ nổi tiếng và nhìn thấy một chuỗi tranh biếm họa dính trên mép bàn, nơi mà khách hàng không thể nhìn thấy. Khi tôi hỏi, quản lý ở đó nói rằng họ đặt những bức tranh biếm họa ở đó mỗi ngày để khiến nhân viên mỉm cười dù công việc bận rộn thế nào. Đây là ví dụ tuyệt vời về cách quản lý, doanh nghiệp có thể nhắc nhở nhân viên rằng mỉm cười là việc rất tốt.

Nói về những gì con người nhìn thấy và chạm vào, chúng ta cũng nên nói thêm về không gian làm việc, khu vực làm việc và bàn làm việc. Tôi không cho rằng tất cả thiết kế công nghiệp của những không gian và mẫu bàn nhất định đều có lợi, nhưng hãy công nhận rằng thiết kế của nơi nhân viên làm việc sẽ tạo ra khác biệt trong thói quen làm việc của họ. Bạn nên dành sự quan tâm đáng kể đến yếu tố con người, “khoa học về thiết kế, sắp xếp đồ đạc nhân viên sử dụng để con người và đồ vật tương tác với nhau một cách hiệu quả và an toàn nhất” ở công sở.⁶ Bàn ghế tại nơi làm việc sẽ là

những mối quan tâm lớn. Tiến sĩ Alan Hedge, Giáo sư ngành Khoa học về con người tại Đại học Cornell tuyên bố: “Bạn không thể làm việc với một chiếc máy tính năm 1998, đúng không?”⁷ Nhưng bàn ghế ở nhiều văn phòng ngày nay lại dựa trên thiết kế cho đàn ông hơn 70 năm trước. Đầu tư vào bàn ghế phù hợp với đặc điểm tâm sinh lý của người lao động không chỉ an toàn và thúc đẩy năng suất lao động mà còn cải thiện cách mọi người cảm nhận về việc đi làm. Theo điều mà Bryan Hornik nói trên tạp chí Health + Safety: “Một chương trình khoa học về con người trong bất cứ môi trường nào đều giúp cải thiện tinh thần và năng suất của nhân viên.”⁸

Sự nhận thức này là lý do mà nhiều doanh nghiệp có vẻ đang đầu tư vào việc mang lại không gian làm việc đẹp để cho nhân viên. Nhân viên của các doanh nghiệp có không gian làm việc đẹp mắt và tiện dụng sẽ hạnh phúc hơn khi đi làm.

Bên cạnh thiết kế và cân nhắc đối với không gian làm việc, bản thiết kế của không gian có thể tạo ra sự khác biệt với mức độ gắn bó của nhân viên. Ví dụ, sử dụng không gian làm việc hoặc bàn làm việc chung, môi trường công sở tương tác, cởi mở, khu vực nghỉ ngơi chung và không gian giao lưu, kết nối để xây dựng những mối quan hệ công việc vững chắc. Tại sao việc này lại quan trọng? Một phương pháp phổ biến để đo mức độ gắn bó của nhân viên là khảo sát Gallup Q12. Một trong những mục khảo sát là nhân viên có bạn thân ở nơi làm việc hay không.⁹ Việc có bạn thân ở chỗ làm sẽ nhắc chúng ta về tầm quan trọng của các mối quan hệ công sở. Một môi trường có thể nuôi dưỡng tình bạn và những mối quan hệ vững chắc dường như rất quan trọng với tư duy công việc của nhân viên. Mark Sawyer, CEO của Bonfyre, doanh nghiệp phát triển phần mềm ứng dụng tăng sự gắn bó của nhân viên đã nhắc nhở chúng ta: “Một phần khổng lồ trong những điều khiến nhân viên cam kết gắn bó lâu dài là những mối quan hệ mà họ có ở công sở, cả với đồng nghiệp và với doanh nghiệp.”¹⁰

Một yếu tố môi trường quan trọng khác là nhiệt độ. Trong một cuộc bình chọn năm 2009, Career Builder đã chỉ ra 1/3 nhân viên từng phàn nàn về nhiệt độ ở nơi làm việc.¹¹ Nghiên cứu cho thấy nhiệt

độ lý tưởng ở văn phòng là từ 20-22°C quanh năm.¹² Lạnh hơn hay nóng hơn mức này, nhân viên của bạn sẽ thấy không thoải mái. Tôi biết bạn không thể làm vừa lòng tất cả mọi người nhưng lần cuối cùng bạn hỏi nhân viên cảm thấy nhiệt độ ở văn phòng như thế nào là khi nào?

Chúng ta không thể nói về cái mình nhìn thấy hoặc chạm vào mà thiếu mất đồng phục, nếu đó là yêu cầu của doanh nghiệp bạn. Có một bộ đồng phục phong cách, vừa vặn là rất quan trọng, nhưng thật tức cười vì rất nhiều nhân viên phải mặc những bộ đồng phục bẩn thỉu, bạc phếch và quá rộng hoặc quá chật. Chắc chắn đồng phục có ảnh hưởng đến cách nhân viên cảm nhận về công việc. Barbara Bell, chủ nhân của Bell Uniform Design, đã nói với tôi trong một buổi thảo luận năm 2016, “Có một dạng tâm lý liên quan tới phong cách. Trong công việc của tôi, tôi thấy được thái độ, sự tự hào và đam mê của mọi người đối với những gì họ làm khi họ thay đổi về bề ngoài như thế nào.” Hãy đặt đồng phục và vẻ ngoài của nhân viên thành ưu tiên nếu bạn muốn họ cảm thấy vui.

Đối với những gì nhân viên nghe thấy, rất nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng một số âm thanh nhất định có khả năng tạo ra năng suất công việc, nhưng có lẽ điều này tùy thuộc vào từng cá nhân. Hãy chú ý đến bất cứ tiếng ồn không cần thiết hoặc quá to. Một trong những điểm tiêu cực của không gian làm việc mở chính là nhiều tiếng ồn từ các cuộc trò chuyện. Theo một báo cáo trên Fast Company, Cambridge Sound Management, chuyên gia nguy trang âm thanh, đã chỉ ra 30% nhân viên bị phân tâm bởi cuộc nói chuyện của các đồng nghiệp.¹³ Liệu có các âm thanh hoặc tiếng ồn nhất định nào đang can thiệp vào cách nhân viên cảm nhận về việc đi làm không?

Giác quan tiếp theo là khứu giác. Những mùi khó chịu sẽ không đảm bảo một môi trường làm việc lành mạnh. Mặc dù điều này có vẻ hiển nhiên nhưng tôi ngạc nhiên rằng một số doanh nghiệp không thể duy trì phòng nghỉ của nhân viên sạch sẽ, gây ra những mùi không chấp nhận được, chứ chưa nói đến việc thiếu vệ sinh. Một mối quan tâm khác xảy ra khi nhân viên ăn tại bàn làm việc, mùi

thức ăn cũng có thể gây sao nhãng và khó chịu cho nhân viên. Vì vậy hãy nghĩ đến những nơi mà dành cho các loại mùi nhất định gây sao nhãng và bức bối cho nhân viên.

Cuối cùng, hãy cân nhắc đến vị giác. Nhớ rằng, nếu bạn cung cấp đồ uống, đồ ăn nhẹ, thậm chí là bữa ăn cho nhân viên thì bạn nên làm một cách tử tế. Đừng mang đến những thức ăn, đồ uống như một sự ban ơn và cho họ những sản phẩm tệ hại. Khi xem xét các lựa chọn đồ ăn thức uống, hãy thừa nhận rằng ngày nay nhiều người có ý thức về sức khỏe hơn trước.

Thêm nữa, các tổ chức ngày nay cũng cần nghĩ về sức khỏe của nhân viên, yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới tư duy và thái độ của họ. Với chi phí tăng do sức khỏe kém, tình trạng nghỉ việc và thiếu năng suất, các chương trình sức khỏe đã trở thành một yếu tố quan trọng của bất cứ trải nghiệm nào của nhân viên. Những sáng kiến về sức khỏe thường chủ yếu tập trung vào các hoạt động thể chất, nhưng gần đây đã cải tiến với các bài học vượt qua áp lực, ăn uống lành mạnh, cải thiện thói quen ngủ và cách mở khóa tiềm năng tâm trí. Tập trung vào sức khỏe có vẻ rất đáng tiền. Các nghiên cứu về chương trình thúc đẩy sức khỏe tại công sở cho thấy các doanh nghiệp đã áp dụng một cách hiệu quả những chương trình sức khỏe. Họ đã nhận ra được sự giảm thiểu chi phí đáng kể và lợi ích tài chính từ việc này.¹⁴ Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng những nhân viên cảm thấy doanh nghiệp quan tâm về sức khỏe của mình có khả năng gắn bó nhiều hơn 2,8 lần.¹⁵ Hãy nhớ rằng, tăng cường sức khỏe không chỉ là đến phòng tập gym. Bằng cách tập trung vào các biện pháp giảm stress và cải thiện sức khỏe tổng thể, tư duy và thái độ của nhân viên sẽ tự nhiên tiến bộ.

Quy trình (process)

Tiếp theo là quy trình. Trong thế giới của trải nghiệm khách hàng, quy trình trở nên cực kỳ quan trọng vì nó cho thấy doanh nghiệp coi trọng thời gian của khách hàng như thế nào. Khi tập trung vào thời gian, các doanh nghiệp đã bắt đầu giới thiệu nhiều công nghệ khiến việc mua bán, dịch vụ hiệu quả và dễ tiếp cận hơn. Sự quan tâm

tương tự cũng cần áp dụng với nhân viên của bạn. Bạn phải coi trọng thời gian của họ và khiến nó trở nên đơn giản, dễ dàng khi họ thực sự làm việc.

Ý của tôi là gì? Hãy bắt đầu nghĩ về tất cả công việc giấy tờ bạn yêu cầu nhân viên điền vào khi họ bắt đầu làm việc, khi họ muốn thay đổi gì đó hoặc khi họ cố gắng tận dụng quyền lợi của mình. Mỗi doanh nghiệp dường như đều có quy trình lỗi thời rất phức tạp và khiến nhân viên bức bối. Đây là thời điểm nhận diện những quy trình gây ảnh hưởng tới trải nghiệm nhân viên và cho thấy bạn trân trọng thời gian của nhân viên.

Nói về thời gian, hãy nói về thời gian linh hoạt. Rebecca Greenfield từng tuyên bố trên tạp chí Bloomberg: “Khi nhân viên kiểm soát được thời gian biểu của họ, họ sẽ giảm stress, giảm mệt mỏi tâm lý, quá sức và tăng sự hài lòng với công việc.”¹⁶ Với áp lực phải chăm sóc gia đình của những người đi làm, nhu cầu cân bằng giữa việc học và làm hoặc thực tế cho thấy nhân viên chỉ muốn tự chủ kiểm soát thời gian nhiều hơn, sự sẵn sàng của nhân viên khi thay ca từ thời khóa biểu truyền thống dường như tạo ra tư duy và văn hóa tốt hơn. Ngoài cơ hội cân bằng trách nhiệm cá nhân và công việc, các doanh nghiệp hãy bắt đầu cho nhân viên lựa chọn làm việc ở nhà để tránh phí tổn đi lại, thứ có thể phá hủy tư duy của cả những người tích cực nhất. Làm việc từ nhà cũng cho phép các doanh nghiệp thuê người mà không cần để ý đến giới hạn địa lý truyền thống, thuê người từ những thành phố khác nhau hoặc thậm chí là các nước khác để đền bù cho sự thiếu hụt tài năng. Nhà khởi nghiệp Kevin Kruse đã nói rằng:

Những lợi ích nhận được từ làm việc ở nhà đã thúc đẩy tôi thuê những tài năng hàng đầu mà không có giới hạn về địa lý địa phương. Nó cũng cho phép tôi chiếm được nhân tài từ đối thủ mà không cần tăng lương cho họ. Nó cũng góp phần tạo nên lực lượng lao động gắn bó lâu dài và văn hóa cho doanh nghiệp để dành giải thưởng Nơi làm việc tốt nhất.¹⁷

Mỗi doanh nghiệp đều có điểm khác nhau, nhưng ít nhất, hãy cân nhắc thời gian làm việc linh hoạt hoặc làm việc tại nhà là chiến lược đáng tin để có trải nghiệm nhân viên tốt hơn.

Đãi ngộ (perk)

Trái ngược với niềm tin phổ biến, đãi ngộ không nên là yếu tố định nghĩa văn hóa doanh nghiệp bạn. Tủ lạnh nhỏ, bàn chơi bóng bàn khoảng ngủ và những sự kiện liên tục dành cho nhân viên là tiêu chuẩn, và nhiều doanh nghiệp vẫn duy trì những thứ này đến ngày nay. Tôi không nói rằng những đãi ngộ này là sai vì chúng có ảnh hưởng tích cực đến cách cảm nhận của nhân viên khi đi làm và nuôi dưỡng những mối quan hệ. Tuy nhiên, chúng không nên được sử dụng thay cho những cơ chế được đề cập trong cuốn sách này. Laszlo Bock - trưởng bộ phận nhân sự của Google, một trong những doanh nghiệp nổi tiếng về đãi ngộ, cho rằng: “Nuôi dưỡng những con người trong tổ chức của bạn không yêu cầu đến những đãi ngộ đắt đỏ hay những chiêu trò. Nó là việc tạo động lực, gắn kết và kết nối, nó có thể có tác dụng với bất cứ ai.”¹⁸

Nghiên cứu tình huống dưới đây về doanh nghiệp Dropbox sẽ làm nổi bật cách mà sản phẩm, địa điểm, quy trình và đãi ngộ ảnh hưởng đến văn hóa như thế nào.

Nghiên cứu tình huống: Dropbox

Dropbox đã mở rộng theo lũy kế từ lần đầu tiên nó bước vào ngành công nghệ thông tin năm 2007. Ngày nay, hàng trăm người đang dựa vào doanh nghiệp này để lưu trữ và chia sẻ tài liệu.¹⁹ Bất chấp sự phát triển nhanh chóng của mình, Dropbox vẫn chú trọng vào văn hóa vui vẻ và có phần kỳ quặc của mình thông qua việc mang đến những trải nghiệm tuyệt vời cho nhân viên dựa trên sản phẩm, địa điểm, quy trình và đãi ngộ của doanh nghiệp.

Sản phẩm: Dropbox đã tạo ra sự khác biệt khó tin trong cách hoàn thành công việc cho cả cá nhân và tổ chức. Để giữ được sự cạnh tranh, Dropbox đã đầu tư vào cách tân và phát triển các sản phẩm mới. Như Giám đốc sản phẩm Sean Lynch từng tuyên bố: “Chúng

tôi muốn bạn nói: ‘Tôi biết tất cả thông tin của tôi để ở đâu – đó là trong Dropbox. Dù tôi đi đến đâu, dùng thiết bị nào, ứng dụng nào, tôi đều biết tôi có thể lấy mọi thông tin từ Dropbox’”.²⁰

Mục tiêu kêu gọi muốn Dropbox sẵn sàng có mặt ở mọi nơi đã khiến mọi nhân viên luôn bận rộn với sự phát triển liên tục. Nhân viên được trao cho quyền lực và trách nhiệm để phát triển sản phẩm của doanh nghiệp, và khi làm vậy, doanh nghiệp sẽ có bước phát triển rất lớn.²¹

Dropbox cũng mở rộng sản phẩm của mình bao gồm công nghệ hợp tác, giúp các nhóm dựa vào ý tưởng của nhau và làm việc với sản phẩm mới nhất, Paper.

Địa điểm: Dropbox đang cố gắng hết sức để khiến văn phòng của họ trở nên cá nhân hóa và kỳ diệu, không quan trọng doanh nghiệp lớn thế nào. Hãy ghi nhớ điều này, Dropbox mang đến môi trường lý tưởng để cộng tác, học tập và nạp lại năng lượng. Doanh nghiệp cũng phấn đấu mang đến một địa điểm để xả stress, và khiến việc đi làm thú vị hơn.²³

Quy trình: Doanh nghiệp nhấn mạnh vào sự cân bằng giữa công việc – cuộc sống và mang đến quyền lợi về sức khỏe, dinh dưỡng tuyệt vời, cũng như chính sách nghỉ rộng rãi. Nhân viên có thể dễ dàng tiếp cận thông tin qua cổng mạng nội bộ, khiến quy trình xin nghỉ hoặc đăng ký các quyền lợi trở nên dễ dàng.²³ Họ cũng nỗ lực duy trì sự đơn giản cho cả nhân viên và khách hàng. Dropbox cũng thực hiện một việc tuyệt vời nhằm gỡ bỏ những “nỗi đau” cho nhân viên để họ có thể tập trung vào công việc trong môi trường hợp tác và tràn đầy năng lượng.

Đãi ngộ: Dropbox đem lại cho nhân viên các phương tiện xử lý trực trực, phòng chơi điện tử, bữa ăn bổ sung, dịch vụ giặt ủi và các buổi nói chuyện với khách mời như những đãi ngộ vì là một phần của doanh nghiệp.

Những yếu tố trên đều là những cân nhắc quan trọng khi nói đến trải nghiệm nhân viên. Không có sự kết hợp các yếu tố này sai hay đúng, miễn là mỗi yếu tố có sự chú trọng phù hợp.

Khi bạn quan tâm đến trải nghiệm của nhân viên, bạn phải cân nhắc cách bốn chữ P này có thể tạo ra khác biệt như thế nào. Không có sự kết hợp đúng hay sai cho tổ chức của bạn, miễn là bạn coi trọng vai trò của chúng trong trải nghiệm công việc hằng ngày của nhân viên. Sự kết hợp bốn chữ P này đúng có thể nâng cao trải nghiệm nhân viên và có tác động tích cực đến cách mọi người cảm nhận về chuyện đi làm.

Hãy tìm những cơ hội dễ áp dụng, không quá tốn kém và quan trọng nhất là ý nghĩa với nhân viên của bạn. Nếu bạn muốn những trải nghiệm nhân viên thực sự tuyệt vời, bạn phải sẵn sàng vượt lên trên những yếu tố văn phòng và cách làm việc truyền thống.

Đột phá văn hóa: Cân nhắc bốn chữ P khi phê bình và cải thiện trải nghiệm nhân viên

1. Đặt trải nghiệm nhân viên thành một ưu tiên dù sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp là gì. Tuy nhiên, sản phẩm càng kém hào hứng, thì bạn càng cần nhấn mạnh đến việc tạo ra trải nghiệm tuyệt vời.
2. Mang đến môi trường làm việc tạo sự phấn chấn cho các giác quan của nhân viên, cho họ cơ hội nghỉ ngơi, và không bị sao nhãng.
3. Mang lại cơ hội hợp tác và kết nối để nhân viên hiểu nhau và phát triển tình bạn.
4. Đầu tư vào dinh dưỡng của nhân viên. Thúc đẩy thói quen làm việc lành mạnh, lựa chọn thức ăn và chú trọng tập luyện. Hãy dạy nhân viên các cơ chế đối mặt để vượt qua stress.
5. Đơn giản hóa các quy trình hành chính, giấy tờ để dễ dàng cho nhân viên làm việc, nhận lương và cập nhật thông tin của họ.

6. Quan tâm đến những đãi ngộ bạn dành cho nhân viên. Hãy để chúng luôn sẵn có cho mọi người nhưng tránh nghĩ rằng đó là tất cả những gì cần có để tạo ra trải nghiệm nhân viên tích cực.

Ghi chú

1. Jacob Morgan, “Why the Future of Work Is All about the Employee Experience”, Forbes, 27/5/2015.
<http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/05/27/why-the-future-of-work-is-all-about-the-employee-experience/>
2. Immanuel Kant, The Critique of Pure Reason, trans. Norman Kemp Smith (New York, NY: St. Martin’s Press, 1929, 1965), trang 41-48.
3. Trích dẫn từ Amy Morin, “How to Use Color Psychology to Give Your Business an Edge”, Forbes, 4/2/2014. <http://www.forbes.com/sites/amymorin/2014/02/04/how-to-use-color-psychology-to-give-your-business-an-edge>
4. L. Edwards và P. Torcellini, A Literature Review of the Effects of Natural Light on Building Occupants (Golden, CO: National Renewable Energy Laboratory, 2002).
5. Bruce J. Avolio, Jane M. Howell và John J. Sosik, “A Funny Thing Happened on the Way to the Bottom Line: Humor as a Moderator of Leadership Style Effects”, Academy of Management Journal 42, no. 2 (1999): 219–227. doi: 10.2307/257094
6. “Ergonomics”, Merriam-Webster.com. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/ergonomics>
7. Christina Binkley, “The Importance of Being Ergonomic: When Office Chairs Wreak Havoc”, Wall Street Journal, 11/6/2009.
<http://blogs.wsj.com/juggle/2009/06/11/the-importance-of-being-ergonomic-when-sitting-at-a-desk-wreaks-havoc/>

8. Bryan Hornik, “Know the Benefits of an Ergonomics Program”, Safety+Health, 22/5/2016. <http://www.safetyandhealthmagazine.com/articles/print/14079-know-the-benefits-of-an-ergonomics-program>

9. Gallup, “Item 10: I Have a Best Friend at Work”, Business Journal, 26/5/1999. <http://www.gallup.com/businessjournal/511/item-10-best-friend-work.aspx>

10. Chương trình podcast Culture Hacker, 2017. Phần 1, tập 3 với sự tham gia của: Mark Sawyer, Shane Green.

11. CareerBuilder, “One-Third of Workers Say Office Temperature Affects Their Productivity, Finds New CareerBuilder Survey”, PR Newswire, 15/12/2009. <http://www.prnewswire.com/news-releases/one-third-of-workers-say-office-temperature-affects-their-productivity-finds-new-careerbuilder-survey-79296112.html>

12. Kate Harrison, “Best Practices for Setting Up Your Office to Maximize Employee Productivity”, Forbes, 25/6/2015. <http://www.forbes.com/sites/kateharrison/2015/06/25/a-new-infographic-offers-best-practices-for-setting-up-your-office-to-maximize-employee-productivity>

13. Lisa Evans, “The Not So Silent Office Productivity Killer”, Fast Company, 17/11/2014. <https://www.fastcompany.com/3038590/secrets-of-the-most-productive-people/the-not-so-silent-office-productivity-killer>

14. Greg Justice, “The Impact of Obamacare on Corporate Wellness Programs”, *Corporate Wellness Magazine*, 10/3/2015. <http://www.corporatewellnessmagazine.com/column/the-impact-of-obamacare-on-corporate-wellnessprograms/>

15. 24 Seven, 2016 *Job Market Report*, n.d. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/706318/Salary_Survey/Job_Market_Report_2016_resized.pdf?submissionGuid=da0ee869-cdbb-4b22-be98-bed44e50dfc6

16. Rebecca Greenfield, "How to Make Flexible Work Schedules a Reality", Bloomberg, 21/1/2016. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-01-21/how-to-make-flexible-work-schedules-a-reality>

17. Kevin Kruse, "Top 10 Benefits of Working from Home (Survey Results)", *Forbes*, 18/12/2012. <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/12/18/benefits-working-from-home/>

18. Laszlo Bock, "Passion, Not Perks", Think with Google (12/2011). <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/passion-not-perks.html>

19. Dropbox, "About Dropbox", n.d. <https://www.dropbox.com/about>

20. "2014World's 50MostInnovative Companies", *Fast Company* (2/2014). <https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2014/dropbox>

21. *ReferralCandy*, "Culture Is Built, Not Bought: 14 Examples of Great Company Culture." <http://www.referralcandy.com/blog/company-culture-14-case-studies/>

22. Dropbox, "Dropbox Paper," n.d. <http://www.dropbox.com/paper>

23. Dropbox, "Benefits and Perks," n.d. <https://www.dropbox.com/jobs/perks>

13 Sự lãnh đạo

Tại sao chúng ta có quá nhiều quản lý nhưng lại quá ít lãnh đạo

Nếu hành động của bạn truyền cảm hứng cho những người khác ước mơ nhiều hơn, học tập nhiều hơn, làm việc nhiều hơn và trưởng thành nhiều hơn, thì bạn mới là một lãnh đạo.

— John Quincy Adams, Tổng thống Mỹ¹

Các quản lý quan trọng hơn bất cứ cơ chế văn hóa nào vì họ có ảnh hưởng tới cảm nhận của nhân viên về chuyện đi làm và những gì họ đang làm. Khi quản lý có thể truyền cảm hứng cho nhân viên để họ có hiệu suất làm việc ở mức cao hơn, gắn bó lâu hơn và chăm sóc khách hàng tốt hơn thì khi đó họ đã thể hiện được kỹ năng lãnh đạo, cơ chế văn hóa cuối cùng của chúng ta.

Bạn có thể tranh cãi về điều đó, và tôi sẽ đồng ý rằng mọi thứ chúng ta đã thảo luận đến giờ đều là về kỹ năng lãnh đạo. Sau cùng, tôi tin là những quản lý tuyệt vời sẽ tập trung vào cách đạt được kết quả thông qua tối ưu tài năng, khả năng và sức mạnh của nhân viên. Họ làm vậy bằng cách thuê mướn, tận dụng và tập trung vào rất nhiều cơ chế mà chúng ta đã thảo luận, như tuyển đúng người, thử việc họ, kích hoạt và truyền sức mạnh cho hiệu suất làm việc của họ, công nhận thành quả, cảnh cáo, giao tiếp hiệu quả và tập trung vào phát triển sự nghiệp cho nhân viên.

Trong khi những chương khác trong cuốn sách này đã thảo luận về những điều mà quản lý có thể làm để tác động tích cực đến thái độ và tư duy của nhân viên hoặc trở thành một lãnh đạo tốt hơn, chương này sẽ nhắc nhở tất cả quản lý cách họ truyền cảm hứng cho nhân viên không phải bằng cái họ làm, mà bởi chính con người họ. Mặc dù bất cứ quản lý nào cũng có thể tối ưu và tận dụng các cơ chế được miêu tả trong sách, tôi tin rằng người lãnh đạo sẽ có

điều gì đó khiến người khác *muốn* làm việc chăm chỉ và vượt trội hơn. Và tất cả điều đó đều bắt đầu với thái độ của chính quản lý.

Đừng bao giờ quên rằng một trong những ảnh hưởng lớn nhất tới thái độ của mỗi nhân viên trong doanh nghiệp chính là thái độ của quản lý. Nếu thái độ của quản lý không tích cực thì làm sao chúng ta có thể mong đợi điều gì khác từ nhân viên? Tôi công nhận rằng các quản lý không thể lúc nào cũng tích cực được, vì suy cho cùng họ cũng là con người. Nhưng sẽ thế nào nếu những quản lý chủ chốt luôn luôn có vẻ chán nản? Họ không đam mê cái họ đang làm, họ không đặt nỗ lực vào đó hoặc không tiếp tục học tập, phát triển và họ cũng không quan tâm đủ đến những người mà họ phải chịu trách nhiệm. Khi bạn nghĩ về bản thân hoặc ban quản lý của bạn, hãy cân nhắc năng lực tác động tích cực đến tư duy nhân viên của mỗi người.

Có câu nói rằng: "Nhân viên không từ bỏ công việc, họ rời bỏ người quản lý" vẫn đúng trong thời đại hiện nay và là điều mà chúng ta không bao giờ được quên. Theo Craig Cochran từng nói trong cuốn sách *Becoming a Customer- Focused Organization* (tạm dịch: Trở thành một doanh nghiệp tập trung vào khách hàng): "Quản lý có tác động lớn nhất đến môi trường doanh nghiệp, có nghĩa là họ cũng có ảnh hưởng lớn nhất tới thái độ. Thái độ tôi đồng nghĩa với lãnh đạo tệt."²

Bây giờ là thời điểm thích hợp để giải thích về cách định nghĩa khác nhau của tôi về "quản lý" và "lãnh đạo". Quản lý là các kỹ năng cứng cần thiết để điều hành một doanh nghiệp, thực hiện một nhiệm vụ hoặc hoàn thành công việc. Nó thiên về lên kế hoạch, tổ chức và làm việc đúng cách. Trái lại, lãnh đạo gồm những kỹ năng mềm tập trung vào cách tối ưu khả năng và hiệu suất làm việc của nhân viên thông qua việc truyền cảm hứng và phát triển. Bạn cần cả hai yếu tố này cho doanh nghiệp của mình, như John Kotter đã gợi ý trong bài báo nổi tiếng của mình "What Leaders Really Do" (Những điều lãnh đạo làm) trên *Harvard Business Review*: "Thử thách đích thực là kết hợp khả năng lãnh đạo mạnh mẽ cùng kỹ năng quản lý thành thạo và dùng cái này để cân bằng cái kia."³ Lãnh đạo và quản lý không

giống nhau, nhưng chúng đều cần thiết cho sự thành công của tổ chức.

Ngày nay, cách chúng ta thường xây dựng vị trí quản lý là thăng chức cho những nhân viên hoàn thành công việc tốt nhất hoặc có chuyên môn nhất định; tuy nhiên, nó không có nghĩa rằng họ là người phù hợp nhất để truyền cảm hứng cho nhân viên hoặc lãnh đạo người khác. Mặc dù chuyên môn là một trong những cân nhắc quan trọng để truyền cảm hứng cho người khác nhưng nó chưa đủ để khiến các quản lý muốn ở đó và muốn làm một công việc tuyệt vời. Không may thay, đó là lý do tại sao có rất nhiều quản lý nhưng chỉ có vài lãnh đạo. Trong khi chúng ta tiếp tục tập trung thăng chức cho nhân viên vào vị trí quản lý vì hoàn thành công việc tốt nhất thì nhiều doanh nghiệp không hề xem xét đam mê, nỗ lực và năng lực quan tâm của một người khi quyết định ai sẽ chịu trách nhiệm quản lý nhân viên.

Tôi gặp nhiều quản lý mà đáng lẽ ra không nên được giao nhiệm vụ chịu trách nhiệm quản lý nhân viên – họ không hề có khả năng hoặc hứng thú lãnh đạo, vậy tại sao không để họ làm việc họ giỏi nhất, đó là hoàn thành nhiệm vụ và giúp doanh nghiệp tiến lên. Họ rất cần thiết nhưng sẽ xảy ra vấn đề khi chúng ta trao cho họ trách nhiệm về trải nghiệm nhân viên - vai trò mà họ không hề phù hợp.

Sau nhiều năm điều hành và tư vấn cho nhiều doanh nghiệp, tôi khám phá ra rằng có một ý kiến luôn đúng khi nói đến nhân viên. Bạn không thể khiến họ gắn bó, khiến họ làm việc ở mức cao nhất hoặc khiến họ chăm sóc khách hàng của bạn. Họ phải muốn làm việc đó vì chính mình. Các quản lý và doanh nghiệp tạo ảnh hưởng lên sự “muốn” đó bằng những trải nghiệm họ mang lại cho nhân viên. Chúng ta đã kể ra những cơ chế mà doanh nghiệp chịu trách nhiệm trong cuốn sách này, vì vậy bây giờ hãy nói chuyện với các quản lý.

Tôi nghĩ bốn yếu tố chủ chốt này đều rất quan trọng với một quản lý để giúp họ truyền cảm hứng tư duy và thái độ đúng đắn cho nhân viên: đam mê, nỗ lực, chuyên môn hoặc kinh nghiệm và sự quan tâm. Khi bạn đang đọc cuốn sách, hãy cân nhắc nếu quản lý của

bạn hoặc bạn có đang hoàn thành vai trò quản lý cần thiết này hay không.

Đam mê

Là một quản lý, đam mê bắt đầu với tình yêu dành cho công việc. Nhân viên sẽ tự nhiên bị thu hút với những người có đam mê và đam mê này có khả năng lan tỏa. Vài quản lý đánh mất đam mê của mình sau nhiều năm, nhưng đa phần là chưa từng sở hữu nó; họ thăng tiến trong một ngành công nghiệp, trong một doanh nghiệp hoặc trong một công việc mà không hề hào hứng với việc họ làm hoặc người thuê họ mỗi ngày. Thậm chí là tệ hơn, vì họ hiểu bản thân ở vị trí quyền lực, họ sẽ không ôm thêm trách nhiệm hoặc khả năng tạo khác biệt tích cực cho người khác. Do đó, họ không hạnh phúc với công việc và khiến nhân viên của họ cũng có cảm giác y như vậy.

Không có đam mê, người lãnh đạo không thể dẫn dắt người khác đến trạng thái “muốn” làm những việc mà lãnh đạo muốn họ làm. Tác giả về kỹ năng lãnh đạo, Robin Sharma từng viết: “Ảnh hưởng là việc lan tỏa đam mê mà bạn có cho công việc của bạn.”⁴ Đam mê là điều mà tất cả quản lý phải có nếu họ muốn gây ảnh hưởng tích cực đến nhân viên của mình. Bạn có những quản lý có thể làm người khác hào hứng và chia sẻ tình yêu của họ dành cho công việc không?

Nếu bạn không yêu công việc bạn làm, hãy thành thật với bản thân và cân nhắc một sự thay đổi. Cuộc sống quá ngắn để làm những gì bạn ít quan tâm. Trong một chuyến đi đến New York, tôi đã gặp một người lái xe Uber mới bỏ việc ở Phố Wall vì mất đi tình yêu với nó. Giờ đây anh làm việc cho chính doanh nghiệp của mình và kết nối với tình yêu đầu đời của mình – nghệ thuật. Anh bảo tôi rằng đó là lần đầu anh thấy hạnh phúc sau nhiều năm và vợ con anh cũng yêu con người tươi trẻ của anh hiện tại. Đừng sợ theo đuổi đam mê của mình hoặc giúp những người khác tìm thấy đam mê của họ.

Nỗ lực

Một quản lý phải nỗ lực mỗi ngày. Như Michael Jordan, huyền thoại bóng rổ từng nói: “Thi thoảng, mọi thứ không đi theo hướng bạn muốn nhưng nỗ lực vẫn ở đó hàng đêm.”⁵ Đối với một quản lý, nỗ lực luôn phải hiện diện mỗi ngày, nhưng chúng ta cũng phải cẩn thận để không bị rối do quá bận hay quá năng suất. Triết gia Henry David Thoreau từng nói: “Bạn thôi là chưa đủ... Câu hỏi là, bạn bận làm gì?”⁶ Các quản lý của bạn có tập trung và nỗ lực làm đúng việc không, đặc biệt khi bạn cân nhắc tất cả cơ chế đã thảo luận trong cuốn sách này?

Khi nói đến nỗ lực, nhân viên cần phải nhìn thấy nỗ lực đó bằng hành động, và tốt nhất nó nên diễn ra khi làm việc cùng nhân viên. Các quản lý phải sẵn sàng xông pha và giúp đỡ, có mặt khi công việc bận rộn, hỗ trợ nhân viên khi khách hàng hành xử không đúng mực hoặc chỉ xuất hiện và coi sóc công việc. Khi quản lý tham gia vào vận hành hoặc làm việc bên cạnh nhân viên, họ có thể huấn luyện, giao tiếp, lãnh đạo bằng tấm gương, thể hiện kỹ năng và bình tĩnh khi mọi việc xáo trộn, tất cả những điều đó sẽ được cả nhóm tôn trọng. Sự cam kết với các nhân viên sẽ nâng quản lý lên vai trò lãnh đạo và cho phép họ truyền cảm hứng cho cả nhóm.

Khi nói đến nỗ lực, bạn phải cân nhắc liệu quản lý của bạn có năng lượng cần thiết để gánh vác trách nhiệm của họ hay không. Tony Schwartz và Catherine McCarthy, điều hành của The Energy Group, một tập đoàn tư vấn cải tạo con người và doanh nghiệp, định nghĩa năng lượng là “khả năng làm việc”.⁷ Qua thời gian, khả năng làm việc của một quản lý có thể bị ảnh hưởng nghiêm trọng bởi stress, tuổi tác, gia đình và một chuỗi vấn đề cá nhân, nỗi lo lắng bên ngoài công việc. Hãy nhớ rằng, mỗi doanh nghiệp đều có trách nhiệm đem lại trải nghiệm cho quản lý, tạo nền tảng cho họ thành công và vượt trội trong công việc. Hãy đảm bảo họ được truyền cảm hứng, nghỉ ngơi, đào tạo, hỗ trợ để họ có tư duy và khả năng thể hiện trong mọi việc họ làm.

Chuyên môn và kinh nghiệm

Các quản lý phải có tín nhiệm như những chuyên gia và có kinh nghiệm để truyền cảm hứng khiến người khác cũng muốn làm tốt hơn. Họ phải biết cần làm gì và đủ tự tin, tín nhiệm để chia sẻ công việc với những người họ chịu trách nhiệm. Hiểu rõ công việc của nhân viên cho phép các quản lý nâng cao khả năng trong vai trò huấn luyện và giúp đỡ cả nhóm hiệu quả hơn để có hiệu suất làm việc ở mức cao nhất. Nhà leo núi Anatoli Boukreev từng nói: “Tôi muốn cho thuê chuyên môn và kinh nghiệm của mình để giúp một nhóm người đạt đến đỉnh cao.”⁸ Nếu chúng ta tưởng tượng rằng, đối với nhân viên, đỉnh cao là những tiềm năng cao nhất mà họ đạt được trong công việc, thì đối với người quản lý đó chính là chuyên môn, kinh nghiệm truyền cảm hứng để nhân viên đến được đỉnh.

Là những chuyên gia, các quản lý phải cam kết sẽ học tập và có sự tò mò nhất định về cách cải thiện. Họ phải nhìn cả hai mặt trong và ngoài của ngành công nghiệp để nhận ra ai đang làm việc gì, kết nối với những chuyên gia khác và sẵn sàng thử thách doanh nghiệp cũng như khả năng làm đúng việc. Các quản lý không cần phải biết tất cả để trở thành chuyên gia, nhưng họ phải sẵn sàng tìm kiếm chuyên gia khi họ không biết. Tôi tin rằng học tập rất gần với kỹ năng lãnh đạo, vì khi bạn nghĩ bạn biết tất cả và ngừng phát triển, bạn không còn tạo ra ảnh hưởng đến sự phát triển của người khác. David Mendlewicz, đồng sáng lập của Butterfly, một doanh nghiệp phần mềm huấn luyện kỹ năng quản lý, từng viết: “Quản lý là một nghệ thuật cần thực hành và ghi nhớ ngày này qua ngày khác, và nó cũng là phận sự mà các doanh nghiệp phải nhận ra và áp dụng những công cụ đúng đắn để liên tục học hỏi và phát triển.”⁹

Chu đáo

Cuối cùng, các nhà lãnh đạo phải thể hiện rằng họ quan tâm đến nhân viên. Cách duy nhất để truyền cảm hứng cho nhân viên là quan tâm đến họ. Câu nói: “Mọi người không quan tâm bạn biết bao nhiêu đến khi họ biết bạn quan tâm bao nhiêu” rất nên áp dụng vào ngày nay. Hãy cho thấy sự quan tâm với nhân viên trên cả công việc họ làm. Hãy tôn trọng họ, có nghĩa là công nhận họ và nhìn những gì họ làm. Hãy trở nên dễ tiếp cận và có thời gian rảnh dành cho cả

nhóm khi cần. Bằng cách chu đáo với nhân viên, bạn sẽ khiến họ thoải mái và tự tin trong vai trò của mình cũng như tương lai của họ với doanh nghiệp. Có một câu tục ngữ cổ của Trung Quốc như sau: “Quan tâm sẽ tạo ra sự khích lệ”. Sự khích lệ này chính xác là những gì mà các nhà lãnh đạo vĩ đại mang lại cho nhóm của mình.

Trong chương này, hơn cả việc đưa ra một nghiên cứu tình huống, chúng tôi cung cấp một tấm gương lãnh đạo mà chúng tôi tin rằng đó là hiện thân cho 4 đức tính của nhà lãnh đạo và tạo ra sự khác biệt cho văn hóa doanh nghiệp bằng cách chú trọng trải nghiệm nhân viên.

Nghiên cứu tình huống: Phong cách lãnh đạo của Howard Schultz

Howard Schultz, cựu CEO và Chủ tịch Hội đồng quản trị của Starbucks là một tấm gương lãnh đạo lớn và hội tụ đủ bốn đặc điểm mà tôi đã miêu tả. Không chỉ gây dựng Starbucks thành doanh nghiệp thành công với trải nghiệm khách hàng đẳng cấp thế giới, văn hóa Starbucks cũng là điều tôi ngưỡng mộ nhiều năm qua. Họ được *Forbes*, *Fortune*, và *Glassdoor* xếp hạng là nơi làm việc tuyệt vời. Dưới đây là một phần câu chuyện của Howard Schultz để thể hiện đam mê, nỗ lực, chuyên môn, kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo chu đáo của ông.

Đam mê:

“Howard Schultz luôn muốn làm thứ gì đó lớn hơn là chỉ bán caffein”, Bryant Simon, tác giả cuốn *Everything but the Coffee* (tạm dịch: Tất cả những thứ khác ngoài cà phê) từng nói.¹⁰

Tầm nhìn của Schultz là tạo ra một nơi để con người kết nối, trò chuyện, và cùng sở hữu, cho cả khách hàng cũng như đối tác. Đam mê của Schultz với doanh nghiệp được thể hiện hằng ngày – ông dậy lúc 4 giờ sáng để nghiên cứu báo cáo kinh doanh hôm trước. Theo một bài phỏng vấn trên *Forbes*, ngay cả những chi tiết nhỏ nhất cũng khiến ông bận tâm, vì sâu thẳm bên trong ông vẫn nghĩ mỗi cửa hàng đều là cửa hàng *của mình*.¹⁰

Nỗ lực:

Từ khi quản lý Starbucks, Schultz đã đưa một doanh nghiệp vùng thành thương hiệu hàng đầu thế giới. Các giải thưởng ông nhận được đã chứng thực cho nỗ lực mà ông dành cho doanh nghiệp. Năm 2011, Schultz được tờ *Fortune* bình chọn là Doanh nhân của năm vì thu về doanh thu kỷ lục, và những nỗ lực tạo việc làm ở những thành phố khó khăn ở Mỹ.¹¹ Ông cũng được vinh danh bằng nhiều giải thưởng về đạo đức lãnh đạo và kinh doanh.

Chuyên môn và kinh nghiệm:

Khi mới bắt đầu, Howard Schultz không phải là một chuyên gia trong thế giới cà phê hay kinh doanh, nhưng ông chọn cách làm việc có các chuyên gia xung quanh. Sau những bất ổn của doanh nghiệp giữa những năm 2000, Schultz đã “nâng cấp” ban quản lý với những nhà lãnh đạo từ bên ngoài doanh nghiệp... Kết quả: sự phát triển không bao giờ dừng lại.”¹² Ông đã cống hiến cuộc đời mình cho doanh nghiệp và học hỏi từ những lỗi lầm của mình. Ông từng nói: “Ý nghĩa của lãnh đạo là sự khích lệ để nói về những thứ mà trong quá khứ chúng tôi không có, vì không phải lúc nào tôi cũng đúng.”¹³

Chu đáo:

Bên cạnh việc mang lại dịch vụ cà phê xa xỉ, Starbucks có lẽ nổi tiếng nhất về những sáng kiến và chương trình xã hội của mình dành cho cả khách hàng và đối tác. Schultz thường xuyên làm việc để cân bằng lợi nhuận và từ thiện, những chương trình của ông đã thực sự cho thấy một phần con người ông – hỗ trợ cựu chiến binh và vợ/chồng của người trong quân đội, ông mở rất nhiều quán cà phê bên ngoài các căn cứ quân sự; ông giới thiệu một chương trình cao đẳng lấy bằng trực tuyến cho các đối tác; ông mới mở rộng dịch vụ chăm sóc sức khỏe và ông cũng hợp tác với những doanh nghiệp lớn để tổ chức các triển lãm việc làm khổng lồ ở các thành phố lớn, mời những người thất nghiệp đến phỏng vấn việc làm.¹⁴

Cảm hứng của Schultz dành cho những sáng kiến này xuất phát từ tuổi thơ của ông khi cha ông bị thương khi làm việc và không hề nhận bất cứ sự giúp đỡ nào. Ông từng nói trong một buổi phỏng vấn gần đây: “Thành công lớn nhất của tôi là xây dựng được một doanh nghiệp mà cha tôi chưa từng có cơ hội được làm việc.”¹⁵ Schultz hoàn toàn tin tưởng rằng ông mang lại lợi ích từ thành công của mình. “Chúng tôi không chỉ ở đây để tăng giá cổ phiếu. Chúng tôi có thể làm gì để dùng sức mạnh của mình cho lợi ích xã hội không?”¹⁶

Đó là sự kết hợp bốn đặc điểm mà tôi tin tưởng rằng sẽ khiến nhân viên *muốn* hoàn thành tầm nhìn mà Howard Schultz tạo ra – một nơi để con người kết nối, trò chuyện và cùng sở hữu. Những phẩm chất lãnh đạo này cũng sẽ cho phép bạn hoàn thành tầm nhìn của mình thông qua những người khác.

Hãy nhớ rằng một chức danh không biến một người thành lãnh đạo, mà là con người khiến chức danh đó có ý nghĩa khi kết hợp với đam mê, nỗ lực, chuyên môn và sự quan tâm. Khi những yếu tố này kết hợp với nhau, chúng có thể truyền cảm hứng cho cả nhóm *muốn* làm những gì mà quản lý muốn họ làm. Và nên nhớ rằng, cuối cùng các quản lý phải vạch rõ, xác định được tư duy và thái độ của mỗi người họ làm việc cùng. Kris Dunn, Giám đốc nhân sự (CHRO) của Kinetix từng nói: “Văn hóa không được định nghĩa bởi hầu hết chúng ta hay những gì chúng ta nhìn thấy trên trang web. Nó được định nghĩa bởi các quản lý, những người dẫn dắt các nhóm nhỏ trong doanh nghiệp.”¹⁷

Đột phá văn hóa: Các quản lý phải truyền cảm hứng cho nhân viên để họ muốn làm những gì mà quản lý muốn họ làm.

1. Các quản lý trở thành lãnh đạo khi họ có khả năng truyền cảm hứng cho nhân viên để họ muốn làm việc nhiều hơn, gắn bó lâu hơn và tốt hơn trong những công việc họ làm.
2. Các quản lý phải thể hiện được đam mê với doanh nghiệp, sản phẩm và những gì họ làm.

3. Các quản lý phải liên tục nỗ lực lãnh đạo. Các quản lý phải năng suất chứ không chỉ bận rộn.

4. Các quản lý phải cho và chia sẻ chuyên môn, kinh nghiệm cho nhóm mình để nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên.

5. Các quản lý phải thể hiện rằng họ quan tâm đến nhân viên bằng cách tỏ ra tôn trọng, có thời gian rảnh, dễ tiếp cận và cho thấy sự quan tâm với nhân viên hơn cả công việc.

Ghi chú

1. Ilya Pozin, “16 Leadership Quotes to Inspire You to Greatness”, Forbes, 10/4/2014. <http://www.forbes.com/sites/ilyapozin/2014/04/10/16-leadershipquotes-to-inspire-you-to-greatness>

2. Craig Cochran, Becoming a Customer-Focused Organization (Chico, CA: Paton Press, 2006), trang 8.

3. John P. Kotter, “What Leaders Really Do”, Harvard Business Review (12/2001). <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>

4. John Patrick Hickey, Getting Personal: A Guide to Personal Development (Carlsbad, CA: Motivational Press, 2016), chương 9, phần 3.

5. Subramanyam Vijayanagaram, “Productivity Quotes”, LinkedIn Pulse, 9/8/2016. <https://www.linkedin.com/pulse/productivity-quotessubramanyam-vijayanagaram>

6. Simon Reynolds, “Stop Working and Start Thinking”, Forbes, 18/7/2011. <http://www.forbes.com/sites/simonreynolds/2011/07/18/stopworking-and-start-thinking>

7. Tony Schwartz và Catherine McCarthy, “Manage Your Energy, Not Your Time”, Harvard Business Review (10/2007). <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>

8. Rich Wagner, *The Expeditionary Man: The Adventure a Man Wants, the Leader His Family Needs* (New York, NY: HarperCollins, 2009), p. 66.

9. David Mendlewicz, email gửi tới tác giả, 12/12/ 2016.

10. George Anders, “Howard Schultz’s Stormy Crusades: The Starbucks Boss Opens Up”, *Forbes*, 1/3/2016.
<http://www.forbes.com/sites/georgeanders/2016/03/01/howard-schultzs-stormy-crusades-the-starbucks-boss-opens-up>

11. Starbucks Newsroom, “Howard Schultz: Chairman and Chief Executive Officer”, n.d. <https://news.starbucks.com/leadership/howard-schultz>

12. George Anders, “Howard Schultz’s Stormy Crusades: The Starbucks Boss Opens Up”.

13. Claire Cain Miller, “A Changed Starbucks. A Changed C.E.O.”, *New York Times*, 12/3/2011. <http://www.nytimes.com/2011/03/13/business/13coffee.html>

14. Maggie McGrath, “Howard Schultz Stepping Down as Starbucks CEO”, *Forbes*, 1/12/2016. <http://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2016/12/01/howard-schultz-stepping-down-as-starbucks-ceo>

15. “Howard Schultz: Starbucks’ First Mate”, *Entrepreneur*, 10/10/2008. <https://www.entrepreneur.com/article/197692>

16. Maggie McGrath, “Howard Schultz Stepping Down as Starbucks CEO”.

17. Kris Dunn, “Culture, Zappos and Drinking Games”, *Workforce*, 4/6/2014. <http://www.workforce.com/2014/06/04/culture-zappos-and-drinking-games/>

Lời kết Thay đổi - Không còn là việc của riêng AI

Cách duy nhất để tạo ra sự thay đổi là lao vào nó, đồng hành cùng nó và tham gia vào cuộc vui.

— Alan Watts¹

Tôi muốn trở lại với điều mà tôi thảo luận trong phần mở đầu, khái niệm phía sau sáng kiến Đột phá văn hóa: thay đổi, hay cụ thể hơn là tinh thần sẵn sàng thay đổi của bạn sau khi đọc xong cuốn sách này. Dù bạn là chủ doanh nghiệp, điều hành hay quản lý hoặc người làm về nhân sự, nếu bạn đọc đến đây và nhận ra rằng tư duy, thái độ của nhân viên hoặc văn hóa không phải những thứ bạn muốn hoặc cần vì trải nghiệm bạn đem lại có thể tốt hơn, bạn cần bắt đầu nghĩ phải làm gì tiếp theo. Nhưng thậm chí trước khi bạn quan tâm đến việc đó, hãy bắt đầu bằng cách nghĩ về ý định của bạn với việc tạo ra thay đổi. Để trở thành một nhà lãnh đạo trong nền kinh tế hiện đại, bạn phải sẵn sàng đón nhận và dẫn dắt sự thay đổi để cải thiện trải nghiệm nhân viên. Chúng tôi đã giới thiệu hoặc đánh giá một số ý tưởng trong cuốn sách này, chúng đều được chứng minh là có khả năng tái thiết lập trải nghiệm nhân viên một cách tích cực. Câu hỏi bây giờ là: Bạn sẽ làm gì với những ý tưởng này, bạn sẽ đầu tư vào cải thiện nhân viên và thái độ của nhân viên chứ?

Suốt nhiều năm, tôi đã tham gia vào rất nhiều sáng kiến thay đổi để hỗ trợ nhiều doanh nghiệp và quản lý thay đổi quan điểm. Tôi đã xác định được bốn điều mà nhà lãnh đạo phải nhớ khi muốn trở thành người đột phá văn hóa doanh nghiệp trong một tổ chức:

Bốn yếu tố để thay đổi thành công

1. Công nhận nhu cầu cần thay đổi

2. Thách thức tình trạng như trước với các ý tưởng mới

3. Đặt ưu tiên cho các hoạt động của bạn.

4. Hoàn thành mọi việc

Nhận ra sự cần thiết của thay đổi

Chuyên gia nhân sự Michelle Crosby từng nói: “Hãy chấp nhận văn hóa bạn có và văn hóa bạn muốn, hãy biết những điều bạn thực sự có thể làm để chuyển đổi văn hóa của bạn là việc mỗi lãnh đạo phải làm.”² Một người phải nhận biết được nhu cầu thay đổi và muốn thay đổi trước khi sự thay đổi thực sự xảy ra. Hãy đọc lại Chương 1, chương này vạch ra tầm quan trọng của văn hóa và nhu cầu khiến trải nghiệm nhân viên trở thành một trong những mối quan tâm chính của doanh nghiệp bạn. Sự bắt buộc phải cải thiện trải nghiệm nhân viên rất đơn giản, nếu bạn không làm vậy, thì khách hàng và những nhân viên giỏi nhất sẽ rời bỏ bạn. Cả hai tổn thất này đều gây tổn hại đáng kể đến tình hình tài chính, danh tiếng và thương hiệu của bạn.

Bằng cách nhận ra rằng tư duy nhân viên và trải nghiệm của họ với bạn không phải là nơi họ muốn ở lại, bạn có thể hiểu được điều đầu tiên dẫn đến sự thay đổi – nhu cầu. Bây giờ, như chúng ta đã chỉ ra trong Chương 1, văn hóa không chỉ là một khái niệm trong ngành nhân sự, cũng không phải điều mà một người có thể tạo dựng. Nếu bạn cần hiểu chủ doanh nghiệp, điều hành hoặc quản lý của mình, hãy tận dụng các thông tin trong cuốn sách này để họ cùng tham gia. Thậm chí để hiệu quả hơn, hãy chia sẻ một bản của cuốn sách này cho họ. Hãy để nhóm cấp cao của bạn hiểu được ý kiến rằng trải nghiệm nhân viên của doanh nghiệp bạn cần phải được cải thiện.

Nhóm của chúng tôi đã thực hiện rất nhiều đánh giá văn hóa suốt nhiều năm để giúp nhiều doanh nghiệp hiểu được nhu cầu cần thay đổi. Điều luôn luôn gây thú vị nhưng không kinh ngạc chính là khi chúng tôi thực hiện và thảo luận kết quả của họ, những phản ứng thái quá từ ông chủ, điều hành hoặc quản lý giúp họ biết họ phải cải

thiện. Tuy nhiên, đừng như khi biết mình phải thay đổi, chúng ta vẫn muốn tránh né nó càng lâu càng tốt. Một trong những điều gây ảnh hưởng nhất là trình bày một chuỗi lời trích dẫn từ nhân viên, sưu tầm trong quy trình phỏng vấn. Những câu trích dẫn về cách họ đang cảm nhận về công việc mình làm và người họ đang làm thuê trở thành chất xúc tác cho hành động. Hãy cân nhắc nếu bạn lắng nghe và quan tâm đến lời nói của nhân viên. Tôi thật lòng khuyên bạn nên thành lập một nhóm độc lập để giúp bạn đánh giá văn hóa của doanh nghiệp mình, kể cả chỉ để thông qua những gì bạn đã biết. Đừng như nhân viên sẵn sàng cởi mở nhiều hơn với bên phỏng vấn thứ ba và kết quả chia sẻ cũng có khả năng được đánh giá hơn.

Thách thức hiện trạng với những ý tưởng mới

Bạn phải sẵn sàng thử thách các quy trình hiện tại, tư duy và cơ chế xung quanh trải nghiệm nhân viên. Hầu hết các quản lý đều vật lộn để vượt qua câu nói khó khăn nhất trong kinh doanh – “Lúc nào nó cũng thế”. Trong nhiều trường hợp, các cơ chế và quy trình đã được duy trì trong nhiều năm. Nhà kinh tế học John Maynard Keynes đã viết: “Cái khó không nằm ở những ý tưởng mới mà là thoát khỏi những ý tưởng cũ.”³

Tôi hy vọng rằng chúng tôi đã cung cấp cho bạn đủ những ý tưởng tốt để hỗ trợ sáng kiến đột phá văn hóa của riêng mình nhằm cải thiện trải nghiệm nhân viên. Tuy nhiên, tôi kêu gọi bạn đừng ngừng học hỏi chỉ với cuốn sách này. Hãy luôn cởi mở với các chuyên gia, nhân viên và đồng nghiệp khi nhắc đến trải nghiệm nhân viên để bạn có thể tiếp tục tập hợp các ý tưởng mới và có tư duy sáng tạo hơn.

Tôi biết nhiệm vụ đột phá văn hóa có vẻ dễ làm nản chí nhưng việc thay đổi còn tệ hơn. Tác giả kinh doanh người Mỹ Tony Robbins từng nói: “Hãy ngừng e ngại mọi thứ sẽ sai lầm và bắt đầu hứng khởi về những gì đi đúng hướng.”⁴

Sắp xếp các ưu tiên của bạn

Đầu tiên, hãy công nhận rằng bạn không thể làm mọi việc cùng lúc, kể cả có nhiều việc cần phải hoàn thành. Hãy nhớ rằng, một trong những triết lý nền tảng của đột phá văn hóa là tạo ra những thay đổi lớn một cách im lặng. Bạn không thể im lặng khi bạn đột ngột cố gắng thay đổi mọi thứ trong hỗn độn. Bạn nên tập trung vào một hoặc hai ưu tiên và hoàn thành chúng đúng cách, hơn là cố gắng làm nhiều thứ nhưng kết quả chỉ ở mức trung bình.

Tôi cũng khuyên bạn cân nhắc 12 cơ chế miêu tả trong cuốn sách này và xác định đâu là nhu cầu quan trọng nhất của bạn. Nếu bạn không chắc chắn, thì hãy động não ý tưởng với những người khác để xem cái nào trong 12 cơ chế là quan trọng nhất với doanh nghiệp của bạn. Khi chúng tôi tổ chức hội thảo về văn hóa và cân nhắc xem trong các cơ chế ưu tiên thì đâu là cái dễ áp dụng nhất, đâu là cái quan trọng nhất với nhân viên và tiền bạc, nguồn lực có sẵn cho việc cải thiện trải nghiệm nhân viên. Nếu bạn vẫn không chắc thì hãy hỏi ý kiến nhân viên. Như chúng ta đã thảo luận trong các chương trước, tận dụng ý kiến, năng lượng và nỗ lực của nhân viên là cách tuyệt vời để biến sự thay đổi văn hóa của bạn thành hiện thực.

Tuy nhiên, kể cả nếu bạn không thể tìm được yếu tố quan trọng nhất trong trải nghiệm nhân viên, tôi cũng kêu gọi bạn cân nhắc các giá trị doanh nghiệp như ưu tiên hàng đầu. Chúng ảnh hưởng đến rất nhiều cơ chế trong trải nghiệm nhân viên mà chúng ta đã thảo luận và như tôi miêu tả, chúng là nền tảng cho văn hóa doanh nghiệp bạn.

Thậm chí nếu bạn nghĩ rằng những giá trị đó là những quan niệm đúng đắn mà doanh nghiệp bạn nên dựa vào thì cũng nên xem xét liệu chúng có được cốt nghĩa rõ ràng và đi kèm các hành vi dễ quan sát và đánh giá hay không. Nếu bạn không chắc, hãy hỏi nhân viên của mình, hãy bảo họ thử nghiệm và xem điều gì đang diễn ra trong doanh nghiệp bạn. Hãy sẵn sàng thử thách và nghĩ về các giá trị của doanh nghiệp mình đầu tiên.

Một khi bạn đã sắp xếp các ưu tiên của mình, hãy lập kế hoạch thay đổi hoặc áp dụng và đặt hạn cuối để hoàn thành chúng. Như đã chỉ

ra trong phần đầu cuốn sách, mặc dù bạn có thể tái thiết lập tư duy và trải nghiệm nhân viên nhưng làm được việc đó không phải là bước đi dễ dàng, ngắn hạn mà là một đoạn đường dài. Vì vậy hãy cho bản thân thời gian, tập trung vào một hoặc hai mục cùng lúc. Hãy tận dụng mẫu kế hoạch hành động được giới thiệu trong Chương 7 để hướng dẫn các hoạt động của bạn, và quan trọng nhất, hãy đảm bảo có trách nhiệm hoàn thành mọi việc.

Hoàn thành mọi việc

Và điều cuối cùng chúng tôi muốn nói là hoàn thành mọi việc. Bây giờ khi bạn đã đọc và nói về nội dung cuốn sách, bạn phải thực sự hoàn thành mọi việc. Nhà khởi nghiệp Wayne Huizenga từng nói: “Vài người mơ về thành công, trong khi những người khác chỉ thức dậy vào buổi sáng và tạo ra thành công.”⁵ Chúng ta hay nói với bản thân rằng sẽ thay đổi và làm hết mọi việc, nhưng thực tế chúng ta lại đi chệch hướng, quá bận rộn hoặc nản lòng với khối lượng công việc khổng lồ. Và đến thời điểm nào đó, chúng ta nhìn lại và ước mình đã làm nhiều hơn. Vì vậy, hãy tạo ra bản kế hoạch hành động Đột phá văn hóa với đầy đủ tên và ngày của người phụ trách cùng ngày xong việc. Hãy nhớ tìm kiếm những chiến thắng dễ dàng, những mục tiêu dễ đạt được, thay đổi một chút những việc bạn đã làm. Hãy cho những người cần thiết tham gia để hoàn thành công việc và đảm bảo rằng họ làm được. Hãy nhớ rằng: Đừng là một doanh nghiệp hoặc quản lý nói nhiều hơn làm. Hãy thực sự hoàn thành công việc!

Sự sẵn sàng cải thiện trải nghiệm nhân viên của bạn, đặt sang một bên những thứ bạn nghĩ là đúng trong quá khứ và bổ sung những điều sẽ đúng trong tương lai là chìa khóa không chỉ cho tương lai của bạn mà cho cả doanh nghiệp. Tôi tin chúng ta đang ở trong nền kinh tế trải nghiệm nhân viên, và vì vậy, chúng ta phải phản hồi với những gì nhân viên cần, mong đợi từ chúng ta và tiếp tục điều chỉnh với lực lượng lao động luôn luôn biến đổi. Kevin Ricklefs, Phó Chủ tịch cấp cao quản trị tài năng của CHG từng nói: “Thay đổi văn hóa là một cuộc cách mạng – một hành trình. Hãy nỗ lực điều hành

doanh nghiệp năm nay tốt hơn năm trước. Nó là cách tiếp cận dài hạn.”⁶

Vậy đây! Tôi biết là có vẻ rất nhiều việc phải làm, nhưng với một việc thiết yếu như xác định nhu cầu văn hóa do trải nghiệm khách hàng của doanh nghiệp bạn đang quá tệ, nỗ lực và hiệu suất làm việc của nhân viên không ổn và tỷ lệ thay đổi nhân sự cao, thì tập trung vào trải nghiệm nhân viên là một điều bắt buộc. Nếu bạn muốn lợi nhuận và năng suất tốt hơn thì hãy đặt trải nghiệm nhân viên tuyệt vời và văn hóa tốt hơn là mục tiêu chính. Chúc may mắn và cảm ơn bạn lần nữa vì đã dành thời gian đầu tư cho bản thân và nhân viên của bạn.

Ghi chú

1. Alan W. Watts, *The Wisdom of Insecurity* (New York, NY: Knopf Doubleday, 2011).
2. Chương trình podcast Culture Hacker, 2017. Phần 1, tập 4 với sự tham gia của: Michelle Crosby, Shane Green.
3. John Maynard Keynes, *The General Theory of Employment, Interest and Money* (London, UK: Palgrave Macmillan, 1936), Lời nói đầu.
4. Trang facebook của Tony Robbins, 16/2/2016.
<https://www.facebook.com/TonyRobbins/posts/10153960777439060>
5. Steve Matthews và Nick Gilbert, “Profile: Wayne Huizenga: Fast-Forward to Domination”, *Independent*, 16/8/1997. <http://www.independent.co.uk/news/business/profile-wayne-huizenga-fast-forward-to-domination-1245892.html>
6. Chương trình podcast Culture Hacker, 2017. Phần 1, tập 6 với sự tham gia của: Kevin Ricklefs, Shane Green.

Lời cảm ơn

T

ôi muốn tỏ lòng biết ơn tới những người tuyệt vời đã làm việc cùng tôi mỗi ngày và giúp tôi viết nên cuốn sách này: Michael, Laura, Alex, Rachel, Dana, Thomas và Randi. Tôi cũng xin cảm tạ những người hướng dẫn, cố vấn của tôi, những người đã giúp tôi đeo gọt kỹ năng và trí lực cho Đột phá văn hóa doanh nghiệp trong suốt nhiều năm qua là: Mẹ tôi, John Hay, Bill Branson, Sandy Kelton và John Gengarella.