



GT.0000026783

G ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
N QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Đồng chủ biên: PGS.TS Ngô Kim Thanh
TS. Nguyễn Thị Hoài Dung

Giáo trình

KỸ NĂNG QUẢN TRỊ

(Tái bản lần thứ nhất, có sửa đổi bổ sung)



(Management skills)



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
2012

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
BỘ MÔN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

Đồng chủ biên:
PGS.TS. NGÔ KIM THANH
TS. NGUYỄN THỊ HOÀI DUNG

Giáo trình

KỸ NĂNG QUẢN TRỊ
(Management skills)

(Tái bản lần thứ nhất, có sửa đổi bổ sung)

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
NĂM 2012

LỜI MỞ ĐẦU

Trong điều kiện môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng như hiện nay, thì vai trò của nhà quản trị ngày càng trở nên phức tạp, vì họ không chỉ chịu trách nhiệm lớn hơn mà còn có những áp lực ngày càng nhiều hơn. Những nhà quản trị cũng phải cẩn trọng cả hai vai trò: quan hệ với lãnh đạo cấp trên và sâu sát với nhân viên dưới quyền để lãnh đạo họ cho có hiệu quả. Môn học này cung cấp những kiến thức cơ bản nhất và các kỹ năng cần thiết để giúp nhà quản trị ở các cấp điều hành doanh nghiệp có hiệu quả, đồng thời nhằm giúp các nhà quản trị vượt qua những trở ngại thường gặp nhất của đa số nhà quản trị mới vào nghề là sự thiếu hụt những kỹ năng và tài năng quản trị.

Môn học trang bị những kiến thức và kỹ năng cơ bản nhất gắn với nhiệm vụ của nhà quản trị trong điều hành các hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Học xong môn học này sinh viên nắm chắc kiến thức và những kỹ năng thực hành quản trị kinh doanh, những hành trang và kinh nghiệm giúp cho sinh viên có thể thực hành nghiệp vụ kinh doanh ngay sau khi ra trường.

Kỹ năng quản trị là môn học mang tính thực hành, là cầu nối giữa các môn học có tính lý thuyết và các môn học kỹ năng sâu về từng mảng hoạt động quản trị kinh doanh cụ thể. Môn học **kỹ năng quản trị** được thiết kế theo phương pháp tương tác. Người học được phát triển các kỹ năng quản lý hiệu quả thông qua các hoạt động học tập hiện đại khác nhau như: thảo luận nhóm, nghiên cứu tình huống, thông qua các trò chơi đóng vai, học tập kinh nghiệm từ các học viên khác, và làm việc trên cơ sở những kinh nghiệm, vấn đề của chính bản thân và doanh nghiệp của mình. Những thảo luận coi mở về các kỹ năng quản trị trên phương diện lý thuyết và thực tiễn còn giúp cho người học phát triển các kỹ năng cốt yếu của mình trong môi trường kinh doanh biến động như hiện nay, và đạt tới tính chuyên nghiệp cao hơn.

Môn học này không chỉ có giá trị cho các nhà quản trị kinh doanh trong công việc mà còn rất hữu ích trong cuộc sống của chính họ. Sau

khi học xong môn học này, những người tham gia sẽ có khả năng đánh giá đúng khả năng của mình và biết cách làm thế nào để nâng cao kỹ năng quản trị cho mình và những người cộng sự của mình.

Thực hiện chủ trương đổi mới mục tiêu đào tạo, nội dung chương trình, giáo trình của Bộ Giáo dục và Đào tạo và của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Bộ môn Quản trị doanh nghiệp đã tập trung biên soạn và xuất bản giáo trình môn học *Kỹ năng quản trị lần đầu nhằm phục vụ cho dạy và học cho các hệ thuộc khối quản trị kinh doanh..*

Giáo trình Kỹ năng quản trị lần đầu tiên xuất bản nhằm phục vụ cho việc học tập, nghiên cứu của sinh viên các hệ dài hạn, tại chức, bằng đại học thứ 2 thuộc chuyên ngành quản trị kinh doanh của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Giáo trình nhằm trang bị cho sinh viên những kiến thức cơ bản về nghiệp vụ và kỹ năng quản trị. Đây cũng là tài liệu tham khảo có giá trị không chỉ cho học viên hệ Cao học thuộc chuyên ngành của Khoa mà còn cho những nhà nghiên cứu, những người làm công tác thực tiễn kinh doanh và những ai quan tâm đến lĩnh vực quản trị doanh nghiệp hiện đại, và gia đình mình theo lối tư duy mới thời thế kỷ thứ 21.

Trong quá trình biên soạn giáo trình, chúng tôi đã cố gắng quán triệt quan điểm tiếp cận với những kiến thức mới trong lĩnh vực quản trị doanh nghiệp của thế giới, nhất là của các nước kinh tế phát triển. Mặt khác, chúng tôi cũng cố gắng chắt lọc những vấn đề cơ bản nhất, phù hợp nhất với nhà quản trị doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay. Tái bản lần này chúng tôi đưa thêm hai kỹ năng: là kỹ năng tao động lực làm việc cho nhân viên và kỹ năng tiếp cận định lượng. Nội dung giáo trình gồm 17 chương chia làm 4 phần:

- **Phần 1: Giới thiệu chung về kỹ năng quản trị,** gồm 2 chương: Chương 1: Nhà quản trị, chương 2: Đại cương về kỹ năng quản trị

- **Phần 2: Kỹ năng cá nhân,** gồm 5 chương: chương 3: Kỹ năng quản lý bản thân, Chương 4: Kỹ năng quản lý thời gian, Chương 5: Kỹ năng quản trị stress, Chương 6: Kỹ năng tư duy sáng tạo, chương 7: Kỹ năng xây dựng thương hiệu cá nhân.

- **Phần 3 Kỹ năng quan hệ con người,** gồm 5 chương: Chương 8: Kỹ năng giao tiếp, Chương 9: Kỹ năng đàm phán, Chương 10: Kỹ năng trao việc và ủy quyền, Chương 11: Kỹ năng quản trị xung đột, Chương 12: kỹ năng tao động lực làm việc.

- Phần 4: Kỹ năng chuyên biệt trong quản trị điều hành, gồm 5 chương: Chương 13: Kỹ năng ra quyết định và giải quyết vấn đề, Chương 14: Kỹ năng thiết kế các yếu tố thương hiệu, Chương 15: Kỹ năng lập kế hoạch kinh doanh, Chương 16: Kỹ năng phân tích tài chính, Chương 17: kỹ năng tiếp cận định lượng.

Giáo trình **Kỹ năng quản trị** được hoàn thành do kết quả lao động khoa học, nghiêm túc của tập thể giáo viên giảng môn kỹ năng quản trị thuộc Bộ môn Quản trị doanh nghiệp - Khoa Quản trị kinh doanh. Các tác giả trực tiếp biên soạn gồm:

PGS. TS. Ngô Kim Thanh, biên soạn chương 1, 2, 3, 8, 11, 12, 13

TS. Nguyễn Thị Hoài Dung, biên soạn chương 10, 14

Ths. Trần Thạch Liên, biên soạn chương 16

Ths. Nguyễn Ngọc Điệp, biên soạn chương 9

Ths. Hoàng Thanh Hương, biên soạn chương 15

Ths. Đặng Kim Thoa, biên soạn chương 4, 6, 17

Ths. Lương Thu Hà, biên soạn chương 5, 11

Ths. Hà Sơn Tùng, biên soạn chương 7

Ths. Vũ Hoàng Nam, biên soạn chương 17

Ths. Đoàn Xuân Hậu, biên soạn chương 13

PGS.TS. Ngô Kim Thanh và TS. Nguyễn Thị Hoài Dung đồng chủ biên

Giáo trình được tái bản lần này, mặc dù nhóm tác giả đã có nhiều cố gắng và nhận được sự góp ý của nhiều giảng viên, học viên và Hội đồng khoa học song không tránh khỏi những thiếu sót, chúng tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các đồng nghiệp, các nhà nghiên cứu và anh chị em sinh viên.

Xin chân thành cảm ơn!

**BỘ MÔN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**

PHẦN I

GIỚI THIỆU CHUNG VỀ KỸ NĂNG QUẢN TRỊ

Chương I **NHÀ QUẢN TRỊ** *(Managers)*

Chương này tiếp cận quản trị doanh nghiệp là một nghề và những nhà quản trị là người làm những công việc của nghề quản trị trong doanh nghiệp. Các nhà quản trị trong doanh nghiệp có thể được chia theo nhiều tiêu chí khác nhau và cũng có những yêu cầu về năng lực trình độ cũng như kỹ năng ở nhiều mức khác nhau tùy theo các loại công việc và vị trí, chức danh mà họ đảm nhận. Những yêu cầu và đòi hỏi của nghề quản trị trong điều kiện hiện nay ngày càng cao và mang tính chuyên nghiệp. Do vậy, các nhà quản trị kinh doanh thời đại mới cần có những kỹ năng quản trị rất đa dạng, nhưng trong môn học này chúng ta chỉ tập trung vào một số kỹ năng cơ bản như những gợi mở cách thức cho các nhà quản trị tự trau dồi và rèn luyện kỹ năng trong lĩnh vực quản trị của mình.

1. NGHỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

1.1. Quản trị doanh nghiệp là một nghề

Nói đến nhà quản trị doanh nghiệp là nói đến những người nằm trong bộ máy quản trị, trực tiếp tham gia vào các hoạt động quản trị và điều hành kinh doanh của một doanh nghiệp, hay nói chính xác là những người làm nghề quản trị doanh nghiệp, quản lý và điều hành doanh nghiệp một cách bài bản và mang tính chuyên nghiệp. Để hiểu rõ hơn những yêu cầu đặt ra

và những kiến thức cần biết và những kỹ năng phải có của nhà quản trị chúng ta cần hiểu thực chất của nghề quản trị doanh nghiệp.

Quản trị doanh nghiệp là một nghề. Ngày nay, quản trị được coi là một nghề, bởi vì những nhà quản lý trong cả bộ máy của doanh nghiệp có khuynh hướng ngày càng tách rời những người sở hữu, các quyền sở hữu cũng ngày càng được tách biệt. Các nhà quản trị được tuyển vào làm ở những vị trí trong doanh nghiệp như một nghề chuyên sâu. Ngoài ra, có nhiều tổ chức đang thực hiện chức năng đào tạo ra những nhà quản trị một cách chuyên nghiệp, nhằm phục vụ cho các nhu cầu quản trị của các doanh nghiệp và tổ chức kinh doanh, cũng như tổ chức phi chính phủ và các tổ chức xã hội. Quản trị doanh nghiệp ngày càng có nhu cầu sử dụng các nhà quản trị một cách chuyên nghiệp hơn.

Quản trị kinh doanh thực chất là một ngành rộng lớn, bao trùm nhiều lĩnh vực, ngành nghề trong xã hội. Quản trị kinh doanh có thể được tiếp cận theo ba góc độ chủ yếu: quản trị kinh doanh chung (đa ngành, đa lĩnh vực, đa chức năng); quản trị kinh doanh theo đối tượng (hay còn gọi là theo ngành) trong nền kinh tế như: kinh doanh công nghiệp, xây dựng, nông nghiệp, thương mại, du lịch, vận tải, bưu chính viễn thông, ngân hàng, bảo hiểm v.v...; quản trị kinh doanh theo chức năng trong doanh nghiệp như: quản trị nhân lực, tài chính, marketing, hậu cần, công nghệ, chất lượng v.v... Ngoài ra, còn có thể tiếp cận quản trị kinh doanh theo tiến trình quản trị trong doanh nghiệp như: hoạch định, tổ chức, điều hành, kiểm soát v.v... Ở đây, nói đến quản trị doanh nghiệp là muốn tiếp cận nghề quản lý và điều hành hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp mang tính tổ chức, có tư cách pháp nhân, với quy mô lớn, có sự tham gia của đông đảo người lao động và có mối quan hệ với nhiều đối tác trong kinh doanh.

Nghề quản trị doanh nghiệp là một khoa học. Quản trị có đối tượng nghiên cứu cụ thể, có phương pháp phân tích và có lý thuyết xuất phát từ các nghiên cứu về các hoạt động quản trị trong lịch sử loài người. Quản trị cũng là một khoa học liên ngành, vì nó sử dụng nhiều tri thức của nhiều ngành khác nhau. Ở đây, quản trị doanh nghiệp là khoa học ứng dụng những

kiến thức tổng hợp và liên ngành để điều hành và quản lý những hoạt động của doanh nghiệp một cách có hệ thống, bài bản và chuyên nghiệp.

Nghề quản trị doanh nghiệp là một nghệ thuật. Thực hành quản trị là một nghệ thuật. Nhà quản trị phải hiểu biết lý thuyết quản trị nhưng cũng phải biết vận dụng các lý thuyết đó một cách linh hoạt vào những tình huống cụ thể, phải có kỹ năng quản trị thành thạo và mang tính chuyên nghiệp để giải quyết những vấn đề này sinh trong quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Thành công của những doanh nghiệp phần lớn là nhờ người sáng lập có khả năng làm cho công ty, nhãn hiệu sản phẩm của mình khác biệt so với sản phẩm nhãn hiệu của các công ty khác. Cũng có khi, các nhà doanh nghiệp thành công nhờ biết tạo ra một lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn mới, nhưng cũng có các doanh nhân đạt được thành công trong những ngành nghề truyền thống, thành công nhờ biết tạo ra cách thức cung cấp các sản phẩm quen thuộc một cách hoàn toàn khác biệt. Nghệ thuật kinh doanh hiện đại là đòn bẩy quan trọng của nền kinh tế hiện nay. Theo đó, các công ty được quản lý bằng nghệ thuật kinh doanh hiện đại phải là những công ty thành công không chỉ bởi có được nhà quản lý và nhân viên giỏi mà còn phải tạo ra lợi ích cho xã hội và nền kinh tế nói chung.

Từ “nghệ thuật” hiện nay đã mang thêm một số ý nghĩa hơi khác biệt so với ý nghĩa gốc của nó. Trước kia, một doanh nhân là một người tự lập nên cơ nghiệp và entrepreneurship được hiểu là một công ty hoàn toàn mới mẻ thành lập trên các lĩnh vực kinh doanh cũng hết sức mới lạ. Ngày nay, entrepreneurship đã mang một nghĩa rộng hơn để chỉ một phương thức quản lý điều hành công ty, một nghệ thuật kinh doanh và điều hành doanh nghiệp.

Nghề quản trị - Nghề lãnh đạo doanh nghiệp

Để có được "vị trí quyền lực", nhà quản trị, những "ông chủ" tài năng không chỉ rèn luyện những kỹ năng chuyên sâu của mình mà còn bắt buộc phải trang bị đầy đủ kiến thức ngành nghề quản trị doanh nghiệp. Ở hầu hết các nước trên thế giới (trong đó có Việt Nam), đây là nghề có số người theo

học đông nhất tạo nên một mạng lưới liên kết rộng nên tính liên thông và hội nhập quốc tế về ngành nghề kinh doanh khá cao.

Nghề quản trị doanh nghiệp đòi hỏi phải biết dùng người và làm ăn có tổ chức, với qui mô lớn và bài bản. Nhà quản trị không chỉ tự quản lý bản thân mà quan trọng là phải biết giao việc, bố trí và quản lý các hoạt động kinh doanh trong doanh nghiệp.

1.2. Đặc trưng của nghề quản trị doanh nghiệp

Quản trị doanh nghiệp là việc thực hiện các hành vi quản trị quá trình kinh doanh để duy trì, phát triển công việc kinh doanh của một hoặc một số doanh nghiệp trong một ngành nào đó. Trong kinh doanh, quản trị doanh nghiệp bao gồm việc cân nhắc, tạo ra hệ thống, quy trình và tối đa hóa "hiệu suất" hoặc/ và "quản lý hoạt động kinh doanh" bằng quá trình tư duy và ra quyết định của nhà quản trị. *Nghề quản trị doanh nghiệp là ra quyết định, sản phẩm của nhà quản trị là quyết định.*

Môi trường làm việc năng động và luôn thay đổi. Công việc của nhà quản trị sẽ không dập khuôn máy móc một cách nhảm chán mà biến động không ngừng. Đây thật sự là sân chơi cho những nhà quản trị trẻ năng động, tự tin, đam mê thử thách trong công việc và có khả năng thích nghi cao với môi trường làm việc thay đổi liên tục. Chính sự chuyển động nhanh này sẽ giúp họ nhanh chóng trưởng thành về tuổi đời cũng như tuổi nghề. Mức lương của họ nhận được ở những vị trí như CEO, CFO hay trưởng phòng là những con số mơ ước đối với nhiều người.

Nghề quản trị doanh nghiệp “Nghề vất vả”

Yêu cầu đầu tiên với một doanh nhân, nhà quản trị đó là sức khỏe bởi việc chèo lái một doanh nghiệp vô cùng cực nhọc theo đúng nghĩa của từ này. Có thể nói, hoạt động quản trị doanh nghiệp là một trong những yêu tố quan trọng hàng đầu giúp việc kinh doanh đạt những lợi nhuận "không lồ" một cách lâu dài. Trong môi trường doanh nghiệp, hoạt động tập thể luôn được đề cao hàng đầu. Trong một công ty có rất nhiều bộ phận và việc liên kết các bộ phận lại và quản lý các hoạt động kinh doanh của các bộ phận, quản trị doanh nghiệp là công việc bắt buộc phải làm nhằm duy trì, thúc đẩy

hoạt động kinh doanh để đảm bảo sự tồn tại và vận hành của doanh nghiệp, hướng vào thực hiện nâng cao mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

Quản trị là nghề vượt thời gian và nhân bản - nhân bản vì chính con người làm quản trị. Mọi thành tựu của quản trị là thành tựu của nhà quản trị. Mọi thất bại của quản trị là thất bại của nhà quản trị. Tầm nhìn, sự tận tâm và tính chính trực của nhà quản trị sẽ quyết định quản trị đúng hay quản trị sai. Đóng góp duy nhất mà nhà quản trị cần có là giúp người khác có tầm nhìn và khả năng làm việc tốt. Chính tầm nhìn và trách nhiệm luân lý là những yếu tố xác định rõ nhà quản trị, đòi hỏi nhà quản trị phải là người có trách nhiệm cao.

Thực chất của *nghề quản trị doanh nghiệp là quản lý con người trong kinh doanh*. Quản trị đòi hỏi phải thực hiện được nhiệm vụ và mục tiêu của tổ chức thông qua những người khác. Công việc của nhà quản trị nên dựa trên một nhiệm vụ cần thực hiện để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Nhà quản trị nên được chỉ đạo và kiểm soát bằng các mục tiêu của hoạt động kinh doanh, chứ không phải bằng cấp trên của mình. Do vậy, nhà quản trị phải biết dùng người, biết phân công, giao việc và kiểm soát để thực hiện được mục tiêu của doanh nghiệp.

Nghề quản trị doanh nghiệp rất hấp dẫn. Thu nhập cao, môi trường làm việc năng động và cơ hội thăng tiến nhanh là những lý do khiến ngành này đang thu hút nhiều thanh niên trẻ. Nếu là người say mê kinh doanh, yêu thích các công việc đòi hỏi đầu óc tổ chức, quản lý, họ sẽ có thể nhanh chóng thích nghi với môi trường công việc với áp lực và cường độ làm việc cao. Nghề này cũng là những diễn đàn để các nhà quản trị thể hiện, trải nghiệm và khẳng định năng lực và trình độ của mình.

Quản trị doanh nghiệp có địa bàn hoạt động rộng nên sẽ có cơ hội để đến với nhiều nơi trên lãnh thổ Việt Nam cũng như trên thế giới. Thị trường và môi trường kinh doanh luôn thay đổi vừa là thách thức, vừa là niềm đam mê. Vì thế, nhu cầu về những quản trị giỏi, nhạy bén và có kỹ năng chuyên nghiệp rất cao.

2. NHÀ QUẢN TRỊ TRONG DOANH NGHIỆP

2.1. Nhà quản trị

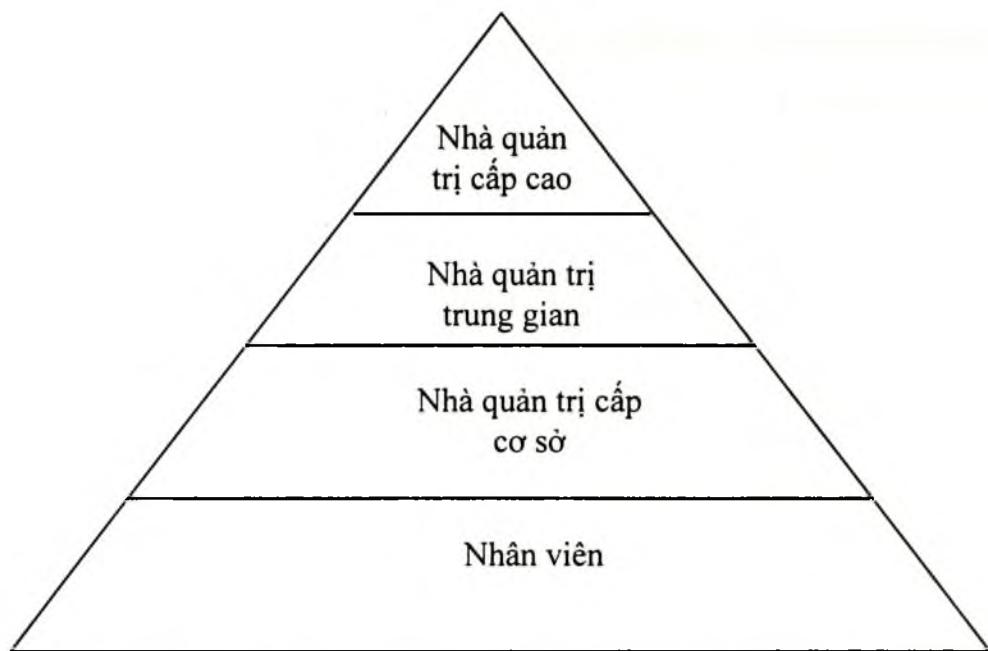
Nhà quản trị là những người làm việc trong các doanh nghiệp, điều khiển công việc của người khác và chịu trách nhiệm về những kết quả hoạt động của họ. Nhà quản trị là người lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát con người, tài chính, vật chất và thông tin một cách có hiệu quả để đạt được mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Đội ngũ các nhà lãnh đạo, nhà quản trị kinh doanh có vai trò quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Sự vững mạnh của lực lượng nhà quản trị trong doanh nghiệp là nguồn lực, tài sản vô hình quý giá của các doanh nghiệp trong thời đại hiện nay.

Tuy nhiên trong những thập kỷ qua, thế giới kinh doanh đã có những thay đổi triệt để và đầy án tượng, những thay đổi đem lại thách thức đáng kể đối với nhà quản trị ngày nay. Những thách thức này như: sự tiến bộ trong công nghệ thông tin làm tái lập cách thức tổ chức thực hiện chức năng và cách giải quyết các vấn đề này sinh và ra quyết định trong kinh doanh của doanh nghiệp, môi trường kinh doanh đầy biến động hơn. Để đổi mới với những thách thức của môi trường kinh doanh hiện tại và tương lai, các nhà quản trị cần phải năng động, linh hoạt, nhạy bén và phải có kỹ năng giải quyết vấn đề tốt hơn, phải có khả năng ra quyết định nhanh chóng, chính xác và có hiệu quả.

Lực lượng nhà quản trị trong doanh nghiệp được chia theo ba cấp quản trị trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp. Do vậy, thường có 3 nhóm nhà quản trị với những yêu cầu về trình độ và kỹ năng quản trị ở những mức khác nhau (minh họa trong sơ đồ số 1.1).

Nhà quản trị cấp cao

Là nhà quản trị hoạt động ở bậc cao nhất trong doanh nghiệp, là người chịu trách nhiệm về những thành quả cuối cùng của doanh nghiệp. *Nhiệm vụ:* đưa ra các quyết định chiến lược, tổ chức thực hiện chiến lược để duy trì và phát triển doanh nghiệp trong dài hạn. *Các chức danh của nhà quản trị cấp cao:* chủ tịch hội đồng quản trị, phó chủ tịch hội đồng quản trị, ủy viên hội đồng quản trị, tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, giám đốc, phó giám đốc...



Sơ đồ 1.1: Nhà quản trị theo các cấp quản trị trong doanh nghiệp

Nhà quản trị cấp trung gian

Là nhà quản trị hoạt động ở các bộ phận tham mưu, các bộ phận chức năng hoặc các cấp quản lý trung gian trong bộ máy quản trị doanh nghiệp. *Nhiệm vụ:* đưa ra các quyết định chiến thuật, thực hiện các kế hoạch và chính sách của doanh nghiệp, phối hợp các hoạt động, các công việc để hoàn thành mục tiêu chung. *Các chức danh của nhà quản trị cấp trung gian:* trưởng phòng, phó phòng, ban, quản đốc, phó quản đốc phân xưởng.

Nhà quản trị cấp cơ sở

Là nhà quản trị hoạt động ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống tổ chức của doanh nghiệp. *Nhiệm vụ:* Đưa ra các quyết định tác nghiệp nhằm đốc thúc, hướng dẫn, điều khiển các công nhân viên trong các công việc sản xuất kinh doanh cụ thể hàng ngày, nhằm thực hiện mục tiêu chung. *Các chức danh của nhà quản trị cấp cơ sở:* tổ trưởng sản xuất, tổ trưởng các tổ bán hàng, đốc công, trưởng ca...

2.2. Vai trò và nhiệm vụ của nhà quản trị

Mintzberg đã đưa ra 10 vai trò thể hiện 10 hoạt động của nhà quản trị, trong đó mỗi hoạt động được giải thích ít nhất trên góc độ một vai trò, mặc dù nhiều hoạt động liên quan đến nhiều vai trò khác nhau. Các vai trò quản trị áp dụng cho bất kỳ nhà quản trị nào nhưng tầm quan trọng có thể khác biệt tùy theo kiểu người quản lý, lĩnh vực quản lý. Vai trò chủ yếu quy định bởi tính chất của vị trí quản trị tuy nhiên thường có sự khác biệt trong cách hiểu và thực hiện vai trò của từng nhà quản trị. Trong 10 vai trò Mintzberg đưa ra có 3 vai trò liên quan đến hành vi xử lý thông tin, 4 vai trò liên quan đến hành vi quyết định và 3 vai trò liên quan tới hành vi giao tiếp của nhà quản trị.

Các vai trò này đã được chia thành ba nhóm:

Vai trò quyết định: Đặc trưng của nghề quản trị là ra quyết định. Sản phẩm của nhà quản trị là những quyết định và các biện pháp giải quyết những vấn đề đặt ra trong sản xuất kinh doanh. Vai trò quyết định của nhà quản trị được thể hiện cụ thể:

- **Vai trò doanh nhân:** Vai trò này được thể hiện khi nhà quản trị tìm cách cải tiến hoạt động của doanh nghiệp như việc áp dụng công nghệ mới hay điều chỉnh một kỹ thuật đang áp dụng. Với vai trò là doanh nhân, người quản lý phải hành động như một người khởi xướng và là nhà thiết kế của những chương trình thay đổi để tận dụng các cơ hội cải thiện tình hình. Hay với vai trò là doanh nhân, nhà quản lý phải là người luôn ở điểm xuất phát của mọi sự thay đổi, cải tiến, khai thác các cơ hội mới.

- **Vai trò giải quyết vấn đề:** Ứng phó với những bất ngờ làm xáo trộn hoạt động bình thường của doanh nghiệp nhằm đưa doanh nghiệp sớm trở lại ổn định. Với vai trò là người giải quyết rắc rối, nhà quản lý phải giải quyết các khủng hoảng bất ngờ xảy ra mà không thể làm ngơ, có các hành động kịp thời khi phải đối mặt với những biến cố bất ngờ gây ra những khủng hoảng, những khó khăn không lường trước được và phải dành ưu tiên giải quyết trước bất kỳ các vấn đề nào khác.

- **Vai trò người phân bổ tài nguyên:** Phân bổ tài nguyên hợp lý giúp

đạt hiệu quả cao. Các tài nguyên bao gồm con người, tiền bạc, thời gian, quyền hạn, trang bị hay vật liệu. Với vai trò là người phân bổ các nguồn lực, người quản lý phải biết dùng thẩm quyền của mình để phân bổ các nguồn lực như tiền, nhân sự, nguyên liệu, thiết bị, cơ sở vật chất và các dịch vụ. Thông qua đó người quản lý có thể duy trì quyền kiểm soát đối với việc xây dựng chiến lược và thực hiện phối hợp và kết nối các hoạt động của cấp dưới nhằm thực hiện mục tiêu chiến lược.

- **Vai trò đàm phán:** Thay mặt doanh nghiệp để thương thuyết với những đơn vị khác cũng như với bên ngoài. Với vai trò là người đàm phán, người quản lý với thẩm quyền của mình thể hiện sự đại diện cho tổ chức thương lượng đàm phán, ký kết các hợp đồng tùy theo các lĩnh vực thuộc trách nhiệm của nhà quản lý. Với vai trò này nhà quản lý như là một chuyên gia trong lĩnh vực ngoại giao trong các cuộc tiếp xúc với các đối tác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung.

Vai trò thông tin: Nhà quản trị ở các cấp đều là những trung tâm thông tin, có nhiệm vụ tiếp nhận, truyền đạt và quản trị hệ thống thông tin quản trị của doanh nghiệp. Thông tin quản trị là tài sản của doanh nghiệp, do vậy quản trị thông tin cũng là một vai trò quan trọng của nhà quản trị. Vai trò thông tin của nhà quản trị cụ thể:

- **Vai trò thu thập và tiếp nhận các thông tin:** Nhà quản trị có nhiệm vụ thường xuyên xem xét, phân tích bối cảnh xung quanh tổ chức để thu thập những tin tức, sự kiện có ảnh hưởng tới hoạt động của doanh nghiệp. Với vai trò là người theo dõi, nhà quản lý phải liên tục tìm kiếm thông tin từ nhiều nguồn khác nhau để vừa thực hiện vai trò là người truyền đạt cho cấp dưới vừa đóng vai trò là người phát ngôn cho người ngoài tổ chức. Hầu hết các thông tin được phân tích để phát hiện vấn đề và cơ hội, để hiểu rõ các biến cố bên ngoài và các quá trình nội bộ trong tiêu đơn vị của tổ chức.

- **Vai trò phổ biến thông tin, người truyền đạt:** Phổ biến cho mọi người có liên quan tiếp xúc các thông tin cần thiết đối với công việc của họ. Trước hết, nhà quản lý phải đóng vai trò là người truyền đạt. Vì người quản lý có thể tiếp cận với nguồn thông tin mà cấp dưới không thể và không có

điều kiện tiếp cận, việc truyền đạt thông tin thể hiện rõ vai trò của nhà quản lý như một trung tâm đầu não của tổ chức. Vai trò truyền đạt hoạt động theo hai cách: cách thứ nhất, nhà quản lý truyền đạt những thông tin tiếp nhận được từ bên ngoài đến các thành viên trong nội bộ tổ chức, những người có thể sử dụng những thông tin này; thứ hai, nhà quản lý giúp truyền đạt những thông tin từ cấp dưới này đến cấp thấp hơn hoặc đến các thành viên khác trong tổ chức, những người có thể sử dụng thông tin một cách hiệu quả nhất.

- **Vai trò cung cấp thông tin, người phát ngôn:** Thay mặt doanh nghiệp để đưa tin tức ra bên ngoài với mục đích cụ thể có lợi cho doanh nghiệp. Trong vai trò là người phát ngôn, người quản lý cũng có nghĩa vụ truyền đạt thông tin cho những người ngoài hiểu về những vấn đề như kế hoạch, chính sách, kết quả hoạt động. Người quản trị cấp dưới báo cáo lên cấp trên. Mỗi cán bộ quản trị này phải đóng vai trò là người vận động hành lang khi tiếp xúc với cấp trên hoặc người ngoài tổ chức.

Vai trò quan hệ với con người: Nhà quản trị trong doanh nghiệp luôn phải giao tiếp với cấp trên và cấp dưới, đều phải giải quyết các mối quan hệ giữa con người với con người trong nội bộ doanh nghiệp cũng như với bên ngoài doanh nghiệp. Nhà quản trị có những vai trò sau:

- **Vai trò đại diện:** Đại diện cho công ty và những người dưới quyền trong doanh nghiệp. Với cương vị là một trong những người đứng đầu trong bộ máy quyền lực của tổ chức, cán bộ quản lý phải có nghĩa vụ thực hiện một số nhiệm vụ có tính chất ngoại giao và pháp lý như ký kết các văn bản, hợp đồng, chủ trì một số cuộc họp và các sự kiện lễ nghi, tham dự, chủ trì và đón khách. Nhà quản trị phải tham gia vào các hoạt động này mặc dù chúng không liên quan nhiều đến công tác quản lý.

- **Vai trò lãnh đạo:** Phối hợp và kiểm tra công việc của nhân viên cấp dưới; tuyển dụng, đào tạo, hướng dẫn, khích lệ nhân viên. Với vai trò người lãnh đạo, người quản lý chịu trách nhiệm về việc thực hiện chức năng trong đơn vị mình như một tổng thể thống nhất nhằm đạt được mục tiêu chung. Vì vậy phải định hướng cho cấp dưới, tạo điều kiện thuận lợi cho họ làm việc. Một số hoạt động quản trị liên quan trực tiếp đến vai trò này bao gồm tuyển dụng, đào tạo, chỉ đạo, khen thưởng, phê bình, bổ nhiệm và sa thải.

- **Vai trò liên lạc:** Quan hệ với người khác để hoàn thành công việc được giao cho đơn vị của họ. Với vai trò của người liên lạc, bao gồm hành vi thiết lập và duy trì mạng lưới các mối quan hệ với các cá nhân và tổ chức bên ngoài. Xây dựng mối quan hệ mới, duy trì liên lạc, tạo cơ hội và lợi ích cho cả đôi bên.

Ngày nay, trong bối cảnh của một xã hội tiên tiến, thời đại cách mạng khoa học kỹ thuật phát triển vượt bậc, các nhà quản trị vẫn hội đủ mười vai trò như Mintzberg đã đưa ra trong nghiên cứu của mình, nó là cơ sở để xác định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn của các nhà quản trị ở từng cấp.

Trong giai đoạn hiện nay, với nền công nghệ thông tin hiện đại, sự bùng nổ của hệ thống internet, khoảng cách không còn là vấn đề, sự giao tiếp truyền bá thông tin chỉ còn được tính bằng giây, sự truyền đạt thông tin không nhất thiết phải thể hiện trực tiếp bằng lời của nhà quản trị. Song sự tiến bộ này cũng có những mặt hạn chế, đặc biệt khi những thông tin nhận và truyền đạt đi chưa được sàng lọc kỹ càng, điều này có thể sẽ không mang lại tác dụng như mong muốn cho nhà quản trị trong doanh nghiệp.

Một trong những vai trò quan trọng nhất của nhà quản lý là vai trò ra quyết định. Việc phân quyền, giao quyền cho cấp dưới, nhà quản trị đang dần biến cách quản lý trực tiếp truyền thống bằng việc quản lý thông qua các đầu mối. Thông qua hình thức này, nhà quản lý đã trao cho cấp dưới thêm quyền lực và định hướng tạo điều kiện để kích thích họ tự chịu trách nhiệm với việc họ làm cũng như phát huy hết khả năng giúp việc của cấp dưới, cho quyền cấp dưới được tham gia trực tiếp một số vấn đề quan trọng. Vai trò ra quyết định của người quản lý trong bối cảnh hiện nay cũng đòi hỏi cao hơn. Việc ra quyết định được dựa trên cơ sở từ nhận thức, thu thập thông tin, phân tích, phán đoán, xây dựng các phương án, giải pháp, đánh giá các phương án và giải pháp, lựa chọn phương án, giải pháp tối ưu để từ đó ra quyết định thực hiện.

Mục tiêu chung của quản trị là duy trì và thúc đẩy hoạt động kinh doanh nhằm đảm bảo sự tồn tại và vận hành của toàn bộ doanh nghiệp, hướng vào thực hiện mục tiêu nâng cao hiệu quả kinh doanh. Tựu trung lại, công việc chính của nhà quản trị là: hoạch định kinh doanh; tổ chức kinh doanh; lãnh đạo, điều hành kinh doanh; kiểm tra, kiểm soát hoạt động kinh doanh.

3. NHỮNG TỐ CHẤT CƠ BẢN CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

Nhà quản trị kinh doanh đòi hỏi phải có những phẩm chất và kỹ năng cần thiết như: kiến thức tự nhiên và xã hội, kiến thức về kinh doanh vững vàng; thành thạo ngoại ngữ và tin học; có khát vọng làm giàu chính đáng; sáng tạo và đổi mới, tầm nhìn xa trông rộng; có năng lực tổ chức và quản lý, tự tin, biết cách khắc phục rủi ro và có đạo đức kinh doanh.

Những tố chất cơ bản của nhà quản trị doanh nghiệp được thể hiện qua 4 chữ: Tâm, Trí, Lực và Văn với các nội dung chính như sau:

Thứ nhất, chữ Tâm được đưa lên hàng đầu như là nền tảng cho các tố chất khác.

Đó là ý chí lập nghiệp mãnh liệt, có tinh thần mạo hiểm để tận dụng thời cơ, tính tự tin cao ở tài năng để vượt mọi trở lực, thách thức không dễ dàng đầu hàng trước mọi nguy cơ. Tâm còn là tâm huyết, tận tâm tận lực với công việc, coi công việc là tất cả ý nghĩa cuộc sống, quên cả mệt mỏi. Đó cũng là ý thức trách nhiệm cao trước xã hội, làm giàu cho mình và làm giàu cho đất nước.

Một biểu hiện khác của chữ Tâm là lương tâm nghề nghiệp. Đó là ý thức làm ăn lương thiện, kinh doanh hợp pháp và giữ chữ Tín trong quan hệ. Nhà quản trị có tâm tuyệt đối không làm ăn chụp giật, lừa đảo, buôn lậu, cạnh tranh tàn bạo, chạy theo lợi nhuận bằng bất cứ giá nào ...

Là người nắm và sử dụng quyền lực và tiền bạc, nhà quản trị có tâm là người có đức tính liêm khiết, minh bạch, sòng phẳng, công bằng, biết quý đồng tiền mồ hôi nước mắt của mình và của người lao động. Tâm còn có nghĩa là tự trọng, khiêm nhường, chân thành, biết cư xử lịch thiệp trong quan hệ với đối tác và người lao động. Nếu như câu nói súc tích nhất, nội hàm chủ yếu của chữ Tâm là tận tâm với tấm lòng trong sáng.

Thứ hai, chữ Trí là phần chủ yếu của tài năng, đó là trí tuệ, bao gồm tầm nhìn và kiến thức, cái nền của năng lực quản trị. Trí là tầm nhìn xa trông rộng, biết dự báo nhạy bén, biết đề ra mục tiêu lâu dài, có những ý tưởng táo bạo và dám mạo hiểm có tính toán. Nhà quản trị có tầm nhìn chiến lược sẽ không “ăn xổi ở thì, bóc ngắn cắn dài”. Trí còn có nghĩa là có kiến thức về nhiều mặt liên quan đến hoạt động quản trị, vừa tổng hợp vừa

chuyên sâu nhất định đủ để vận dụng vào thực tiễn quản lý, trong đó không dàn đều mà có tỷ lệ nhất định tùy từng cương vị.

Thứ ba, chữ Lực là năng lực làm việc, trong đó có tính lực (sức làm việc trí óc) và thể lực (sức khoẻ thể chất). Nhà quản trị có Lực trước hết biết rõ mình phải làm những việc gì, làm như thế nào, bằng cách gì và dùng phương tiện gì để đạt kết quả cao với chi phí thấp nhất. Đó là khả năng hoạch định, tổ chức, điều hành, phối hợp và kiểm tra mọi khâu trong guồng máy quản lý, đưa ra được nhiều phương án, qua đó lựa chọn phương án tối ưu và các quyết định đúng. Quản trị thực chất là quản lý con người (ở các cấp quản trị) để tác động đến đối tượng cuối cùng. Vì vậy, năng lực quản trị được thể hiện ở năng lực dùng người (trong quan hệ với tổ chức bộ máy).

Lực còn là năng lực tạo ra và khai thác tốt nguồn lực tài chính. Đó là biết huy động vốn qua các nguồn khác nhau, biết đầu tư đúng và sử dụng có hiệu quả, biết kiểm soát thu - chi chặt chẽ. Biết tổ chức công việc của bản thân cũng là một biểu hiện của Lực. Công việc của nhà quản lý rất nặng nề, phức tạp và căng thẳng, đòi hỏi phải biết sắp xếp công việc theo thứ tự ưu tiên và phân bố thời gian, sức lực hợp lý. Đó là khả năng biết phân công, phân quyền để tránh ôm đồm, bao biện, bỏ việc lớn làm việc nhỏ.

Lực còn đòi hỏi phong cách làm việc tốt, hài hòa các phong cách quyết đoán với dân chủ tập thể. Cuối cùng, nhà quản trị có lực phải giữ gìn và nâng cao sức khỏe để có thể làm việc liên tục với hiệu suất cao, tránh hội chứng stress. Tính năng động, uyển chuyển và sáng tạo là những yếu tố đặc biệt quan trọng của nhà quản lý có Lực.

Thứ tư, chữ Văn ở đây hàm nghĩa văn hóa, nhân văn gồm những giá trị tinh thần trong quan hệ ứng xử, tác động đến tâm lý, tình cảm/ ý thức và hành vi của mọi đối tượng giao tiếp. Văn thể hiện tập trung cái thường được gọi là triết lý kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp. Nhà quản lý có Văn phải xác định cho mình một tư tưởng quản lý, một triết lý kinh doanh để tạo được nét đặc sắc (tính cách riêng, hình ảnh riêng) của doanh nghiệp, qua đó tạo ảnh hưởng và dấu ấn rõ nét tới các đối tác và người lao động trong doanh nghiệp. Đó là động lực tinh thần, tạo ra sức mạnh vật chất và đó là tài sản vô hình.

Văn vừa mang bản sắc dân tộc, vừa mang tính thời đại (hay còn gọi là sự kết hợp hài hòa giữa truyền thống và hiện đại). Văn là hướng mọi hoạt động vào cuộc sống của con người, vì con người, trái với triết lý thực dụng tất cả vì siêu lợi nhuận hoặc triết lý không tưởng sản xuất tự chuẩn để phân phối cào bằng.

Chữ Văn còn bao hàm nghệ thuật quản lý kết hợp với khoa học quản lý, kết hợp tri thức và kinh nghiệm để xử lý linh hoạt. Đó là việc biết khai thác tốt các tiềm năng (nhân tài, vật lực) biết tận dụng các cơ hội, biết vận dụng các biện pháp và công cụ để kinh doanh phát triển nhanh và bền vững.

Trên đây là khái quát những tố chất cơ bản cần có của một nhà quản trị doanh nghiệp có bản lĩnh, có trí tuệ. Những người đó sẽ được hình thành để nhận lãnh những trách nhiệm nặng nề nhất và vinh quang nhất trong sự nghiệp phát triển đất nước trong thế kỷ tới.

Tóm tắt chương

Chương này giới thiệu nghề quản trị kinh doanh và các doanh nhân, nhà quản trị. Để trở thành nhà quản trị giỏi phải rất hiểu nghề của mình và những yêu cầu đang đặt ra của nghề, nhận rõ được những tố chất cần có của nhà quản trị. Ngày nay, trên thế giới đang diễn ra sự thay đổi sâu sắc trong lĩnh vực quản lý kinh doanh nói riêng và quản lý kinh tế - xã hội nói chung cả về 2 mặt: một là quản lý - điều hành theo khoa học (với các phương tiện của công nghệ tin học) và hai là tiêu chuẩn nhân sự quản lý (với các yêu cầu mới về chất). Có thể nói, thế kỷ XXI là thế kỷ của nhân tố con người trong mọi lĩnh vực hoạt động. Các nhà quản trị doanh nghiệp, để xứng đáng với tầm cỡ và sự tôn vinh của xã hội cần có hoặc rèn luyện kỹ năng để có các tố chất cơ bản tiêu biểu cho một tầng lớp tinh hoa của đất nước.

CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP

1. Phân tích những đặc điểm của nghề quản trị kinh doanh?
2. Phân tích những kiến thức cần có của nhà quản trị?
3. Nêu các cách phân loại nhà quản trị kinh doanh?
4. Phân tích vai trò của nhà quản trị theo quan điểm của Mintzberg và lấy ví dụ minh họa?
5. Hãy bình luận thực chất quản trị doanh nghiệp là quản trị con người?
6. Không cần học vẫn có thể trở thành nhà kinh doanh giỏi
7. Có ý kiến cho rằng “cờ đến tay ai người ấy phát” và ai cũng có thể làm giám đốc giỏi được
8. Một người học giỏi và có kiến thức hiểu biết sâu về quản trị kinh doanh thì chắc chắn sẽ thành công trong kinh doanh.
9. Quản trị là làm việc và thực hiện mục tiêu của mình thông qua người khác
10. Trong doanh nghiệp tư nhân, người chủ doanh nghiệp không nhất thiết phải tự mình quản lý doanh nghiệp mà có thể thuê các nhà quản lý chuyên nghiệp làm việc đó, do đó không cần phải có kiến thức về quản trị kinh doanh?
11. Nhà quản trị còn phải tạo công ăn, việc làm cho mình và cho nhiều người khác?

Chương 2

TỔNG QUAN VỀ KỸ NĂNG QUẢN TRỊ

Sự phát triển của kinh tế thế giới cho thấy, sự giàu mạnh của một quốc gia trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế khởi nguồn từ sự giàu mạnh của các doanh nghiệp, cụ thể hơn là từ năng lực của những nhà quản trị doanh nghiệp. Ngày nay, trên đà hội nhập và hợp tác đang rất cần có một đội ngũ nhà quản trị có bản lĩnh, có kiến thức, hành động chuyên nghiệp, có kỹ năng giỏi và nắm vững “đạo lý kinh doanh”. Ngân hàng Thế giới gọi thế kỷ 21 là kỷ nguyên của kinh tế dựa vào kỹ năng - Skills Based Economy). Năng lực của nhà quản trị được đánh giá trên cả 3 khía cạnh: kiến thức, kỹ năng và thái độ. Vì thế, việc đào tạo và tự rèn luyện kỹ năng sống và kỹ năng quản trị là rất cần thiết. Chương này sẽ giới thiệu tổng quan về các kỹ năng quản trị, các quan điểm và cách tiếp cận kỹ năng quản trị. Những chương sau sẽ đi sâu vào một số kỹ năng cơ bản nhất cần có của nhà quản trị trong doanh nghiệp.

1. KỸ NĂNG NGHỀ

1.1. Kỹ năng

Kỹ năng là khả năng thực hiện một công việc nhất định, trong một hoàn cảnh, điều kiện nhất định, để đạt được một chỉ tiêu nhất định. Kỹ năng là năng lực hay khả năng chuyên biệt của một cá nhân về một hoặc nhiều khía cạnh nào đó được sử dụng để giải quyết tình huống hay công việc nào đó phát sinh trong cuộc sống hay trong công việc. Các kỹ năng có thể là kỹ năng nghề nghiệp (các kỹ năng kỹ thuật cụ thể như hàn, tiện, đánh máy, lái xe, lãnh đạo, quản lý, giám sát...) và kỹ năng sống (các kỹ năng giao tiếp, ứng xử, tư duy, giải quyết xung đột, hợp tác, chia sẻ...). Mỗi người học nghề khác nhau thì có các kỹ năng khác nhau nhưng các kỹ năng sống là các kỹ năng cơ bản thì bất cứ ai làm nghề gì cũng cần phải có.

Kỹ năng bao gồm những khả năng, kinh nghiệm, kỹ xảo và mức độ thành thạo trong việc thực hiện một công việc nhất định, trong điều kiện và hoàn cảnh nhất định.

Để giải thích nguồn gốc hình thành kỹ năng có lẽ không có cơ sở lý thuyết nào tốt hơn 2 lý thuyết về Phản xạ có điều kiện (được hình thành trong thực tế cuộc sống của cá nhân) và Phản xạ không điều kiện (là những phản xạ bẩm sinh mà cá nhân sinh ra đã sẵn có); trong đó, kỹ năng của cá nhân gần như thuộc về cái gọi là phản xạ có điều kiện, nghĩa là kỹ năng được hình thành từ khi một cá nhân sinh ra, trưởng thành và tham gia hoạt động thực tế cuộc sống. Bản thân chúng ta sinh ra chưa có kỹ năng về một khía cạnh cụ thể nào (trừ kỹ năng bẩm sinh) nhất là kỹ năng công việc, đó là lý do hình thành hệ thống đào tạo nghề nghiệp hiện có ở bất kỳ quốc gia nào. Như vậy, đa số kỹ năng mà mọi người có được và hữu ích với cuộc sống của mình là xuất phát từ việc được đào tạo. Và như thế, nền tảng của sự thành công trong cuộc sống 98% là do được đào tạo và tự đào tạo rèn luyện kỹ năng, chỉ có 2 % là kỹ năng bẩm sinh tham gia vào sự thành công của mỗi người.

1.2. Sự cần thiết phải có kỹ năng nghề

Khi tham gia vào bất kỳ hoạt động nghề nghiệp nào phục vụ cho cuộc sống của mình đều đòi hỏi phải thỏa mãn những kỹ năng tương ứng. Ví dụ: Nghề tư vấn thì tương ứng là nhà tư vấn phải có những kỹ năng tư vấn; Nghề luật sư thì phải có kỹ năng hành nghề luật sư. Như thế bất kỳ hoạt động hay nghề nghiệp nào cũng đòi hỏi phải đáp ứng những kỹ năng mà hoạt động hay nghề nghiệp đó đòi hỏi nếu không không thể thực hiện tốt công việc.

Ngân hàng Thế giới gọi thế kỷ 21 là kỷ nguyên của kinh tế dựa vào kỹ năng - Skills Based Economy (<http://www.librarything.com/work/5395375>). Năng lực của con người được đánh giá trên cả 3 khía cạnh: *kiến thức, kỹ năng và thái độ*. Các nhà khoa học thế giới cho rằng: để thành đạt trong cuộc sống thì kỹ năng mềm (trí tuệ cảm xúc) chiếm 85%, kỹ năng cứng (trí tuệ logic) chỉ chiếm 15%.

Ngày xưa, nhà trường là nơi duy nhất để ta có thể tiếp cận với kiến thức. Thế giới ngày càng phẳng hơn, nhờ internet mọi người đều có thể tiếp cận được thông tin, dữ liệu một cách bình đẳng, mọi lúc, mọi nơi. Kiến thức nếu may mắn có thể sẽ thu được ngày một nhiều và từ việc có kiến thức ấy đến thực hiện một công việc để có kết quả cụ thể không phải chỉ có kiến thức là được. Từ biết đến hiểu đến làm việc chuyên nghiệp với năng suất cao cả là một khoảng cách rất lớn. Vậy câu hỏi đặt ra là **“Kỹ năng nào là cần thiết cho mỗi con người để thành công trong công việc và cuộc sống?”**

Tại Mỹ, Bộ Lao động Mỹ (The U.S. Department of Labor) và Hiệp hội Đào tạo và Phát triển Mỹ (The American Society of Training and Development) gần đây đã thực hiện một cuộc nghiên cứu về các kỹ năng cơ bản trong công việc. Kết luận được đưa ra là có 13 kỹ năng cơ bản cần thiết để thành công trong công việc.

1. Kỹ năng học và tự học (*learning to learn*)
2. Kỹ năng lắng nghe (*Listening skills*)
3. Kỹ năng thuyết trình (*Oral communication skills*)
4. Kỹ năng giải quyết vấn đề (*Problem solving skills*)
5. Kỹ năng tư duy sáng tạo (*Creative thinking skills*)
6. Kỹ năng quản lý bản thân và tinh thần tự tôn (*Self esteem*)
7. Kỹ năng đặt mục tiêu/ tạo động lực làm việc (*Goal setting/motivation skills*)
8. Kỹ năng phát triển cá nhân và sự nghiệp (*Personal and career development skills*)
9. Kỹ năng giao tiếp ứng xử và tạo lập quan hệ (*Interpersonal skills*)
10. Kỹ năng làm việc nhóm (*Teamwork*)
11. Kỹ năng đàm phán (*Negotiation skills*)
12. Kỹ năng tổ chức công việc hiệu quả (*Organizational effectiveness*)
13. Kỹ năng lãnh đạo (*Leadership skills*)

Năm 1989, Bộ Lao động Mỹ cũng đã thành lập một Ủy ban Thủ ký về Rèn luyện các Kỹ năng Cần thiết (The Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills - SCANS). Thành viên của ủy ban này đến từ nhiều lĩnh vực

khác nhau như giáo dục, kinh doanh, doanh nhân, người lao động, công chức... nhằm mục đích “thúc đẩy nền kinh tế bằng nguồn lao động kỹ năng cao và công việc thu nhập cao”. (<http://wdr.doleta.gov/SCANS/>)

Tại Úc, Hội đồng Kinh doanh Úc (The Business Council of Australia - BCA) và Phòng thương mại và công nghiệp Úc (the Australian Chamber of Commerce and Industry - ACCI) với sự bảo trợ của Bộ Giáo dục, Đào tạo và Khoa học (the Department of Education, Science and Training - DEST) và Hội đồng giáo dục quốc gia Úc (the Australian National Training Authority - ANTA) đã xuất bản cuốn “*Kỹ năng hành nghề cho tương lai*” (năm 2002). Cuốn sách cho thấy các kỹ năng và kiến thức mà người sử dụng lao động yêu cầu bắt buộc phải có. Kỹ năng nghề (employability skills) là các kỹ năng cần thiết không chỉ để có được việc làm mà còn để tiến bộ trong tổ chức thông qua việc phát huy tiềm năng cá nhân và đóng góp vào định hướng chiến lược của tổ chức. Các kỹ năng nghề bao gồm có 8 kỹ năng như sau:

1. *Kỹ năng giao tiếp (Communication skills)*
2. *Kỹ năng làm việc nhóm (Teamwork skills)*
3. *Kỹ năng giải quyết vấn đề (Problem solving skills)*
4. *Kỹ năng sáng tạo và mạo hiểm (Initiative and enterprise skills)*
5. *Kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức công việc (Planning and organising skills)*
6. *Kỹ năng quản lý bản thân (Self-management skills)*
7. *Kỹ năng học tập (Learning skills)*
8. *Kỹ năng công nghệ (Technology skills)*

Chính phủ Canada cũng có một Bộ phụ trách về việc phát triển kỹ năng cho người lao động. Bộ Phát triển Nguồn Nhân lực và Kỹ năng Canada (Human Resources and Skills Development Canada - HRSDC) có nhiệm vụ xây dựng nguồn nhân lực mạnh và có năng lực cạnh tranh, giúp người Canada nâng cao năng lực ra quyết định và năng suất làm việc để nâng cao chất lượng cuộc sống. Bộ này cũng có những nghiên cứu để đưa ra danh sách các kỹ năng cần thiết đối với người lao động. Tổ chức này cũng

đã có nghiên cứu và đưa ra danh sách các kỹ năng nghề cho thế kỷ 21 (Employability Skills 2000+) bao gồm cá kỹ năng như:

1. Kỹ năng giao tiếp (Communication)
2. Kỹ năng giải quyết vấn đề (Problem solving)
3. Kỹ năng tự duy và hành vi tích cực (Positive attitudes and behaviours)
4. Kỹ năng thích ứng (Adaptability)
5. Kỹ năng làm việc với con người (Working with others)
6. Kỹ năng nghiên cứu khoa học, công nghệ và toán (Science, technology and mathematics skills)

Chính phủ Anh cũng có cơ quan chuyên trách về phát triển kỹ năng cho người lao động. Bộ Đổi mới, Đại học và Kỹ năng được Chính phủ thành lập từ ngày 28 tháng 6 năm 2007, đến tháng 6 năm 2009 thì được ghép với Bộ Kinh tế, Doanh nghiệp và Đổi mới Pháp chế để tạo nên bộ mới là Bộ Kinh tế, Đổi mới và Kỹ năng. Bộ này chịu trách nhiệm về các vấn đề liên quan đến việc học tập của người lớn, một phần của giáo dục nâng cao, kỹ năng, khoa học và đổi mới. (Nguồn: <http://www.dius.gov.uk/>). Cơ quan chứng nhận chương trình và tiêu chuẩn (Qualification and Curriculum Authority) cũng đưa ra danh sách các kỹ năng quan trọng bao gồm:

1. Kỹ năng tính toán (Application of number)
2. Kỹ năng giao tiếp (Communication)
3. Kỹ năng tự học và nâng cao năng lực cá nhân (Improving own learning and performance)
4. Kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông (Information and communication technology)
5. Kỹ năng giải quyết vấn đề (Problem solving)
6. Kỹ năng làm việc với con người (Working with others)

Chính phủ Singapore có Cục phát triển lao động WDA (Workforce Development Agency) WDA đã thiết lập hệ thống các kỹ năng nghề ESS (Singapore Employability Skills System) gồm 10 kỹ năng (<http://wsq.wda.gov.sg/GenericSkills/>):

1. Kỹ năng công sở và tính toán (*Workplace literacy và numeracy*)
2. Kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông (*Information và communications technology*)
3. Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định (*Problem solving và decision making*)
4. Kỹ năng sáng tạo và mạo hiểm (*Initiative và enterprise*)
5. Kỹ năng giao tiếp và quản lý quan hệ (*Communication và relationship management*)
6. Kỹ năng học tập suốt đời (*Lifelong learning*)
7. Kỹ năng tư duy mở toàn cầu (*Global mindset*)
8. Kỹ năng tự quản lý bản thân (*Self-management*)
9. Các kỹ năng tổ chức công việc (*Workplace-related life skills*)
10. Kỹ năng an toàn lao động và vệ sinh sức khỏe (*Health và workplace safety*).

Tổng hợp các nghiên cứu của các nước và thực tế Việt Nam, **10 kỹ năng sau là cơ bản và quan trọng hàng đầu cho người lao động trong thời đại ngày nay:**

1. Kỹ năng học và tự học (*Learning to learn*)
2. Kỹ năng lãnh đạo bản thân và hình ảnh cá nhân (*Self leadership và Personal branding*)
3. Kỹ năng tư duy sáng tạo và mạo hiểm (*Initiative and enterprise skills*)
4. Kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức công việc (*Planning and organising skills*)
5. Kỹ năng lắng nghe (*Listening skills*)
6. Kỹ năng thuyết trình (*Presentation skills*)
7. Kỹ năng giao tiếp và ứng xử (*Interpersonal skills*)
8. Kỹ năng giải quyết vấn đề (*Problem solving skills*)
9. Kỹ năng làm việc nhóm (*Teamwork*)
10. Kỹ năng đàm phán (*Negotiation skills*)

Như vậy, ngoài những kiến thức chuyên môn, người lao động cần phải được trang bị thêm các kỹ năng nghề không những để đảm bảo có được việc làm mà còn để tiến bộ trong tổ chức thông qua việc phát huy tiềm năng cá nhân và đóng góp vào kết quả chung của doanh nghiệp. Rõ ràng 10 kỹ năng thiết yếu này không những chỉ giúp người lao động nâng cao năng suất, hiệu quả công việc mà thực chất là giúp ích rất nhiều trong mọi khía cạnh cuộc sống ở gia đình ngoài xã hội tại công sở và nâng cao đáng kể chất lượng cuộc sống.

2. KỸ NĂNG CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

2.1. Kỹ năng quản trị

Quản trị là quá trình làm việc cùng với và thông qua các cá nhân, các nhóm và các nguồn lực khác. Quản trị được thử thách và đánh giá qua việc đạt được các mục tiêu thông qua sự tổ chức và thực hiện các kỹ năng khác nhau. Để các công việc được hoàn thành có hiệu quả, đòi hỏi người thực hiện công việc phải có những kỹ năng tương ứng với yêu cầu của công việc đó. Trong quản trị cũng vậy, để hoàn thành tốt các chức năng quản trị, đòi hỏi nhà quản trị phải có các kỹ năng quản trị chủ yếu ở một mức nhất định đảm bảo thực hiện tốt những công việc đảm nhận. Trước tiên, nhà quản trị phải có một vốn kiến thức nhất định về các lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp, các hệ thống luật và thuế trong kinh doanh, về marketing, tài chính doanh nghiệp, dây chuyền sản xuất, công nghệ ... Đây là yêu cầu tiên quyết vì nó gắn liền với hiệu quả của quá trình ra quyết định. Và để trở thành một nhà quản trị tài năng thì cần phải có những kỹ năng quản trị cần thiết.

Kỹ năng quản trị là những khả năng, kinh nghiệm, kỹ xảo và mức độ thành thạo trong việc thực hiện công việc trong lĩnh vực, chức năng quản trị doanh nghiệp, trong điều kiện và hoàn cảnh nhất định.

Ngày nay, để quản trị doanh nghiệp thành công đòi hỏi nhà quản trị phải có một tập hợp các kỹ năng quản trị khác nhau. Thậm chí, trong khi chúng ta đang bàn những kỹ năng quản trị truyền thống trong một số phần của môn học này để quản trị hữu hiệu, thì sự thay đổi nhanh chóng trong thế giới kinh doanh ngày nay đã tạo ra yêu cầu về các loại kỹ năng quản trị mới.

Ví dụ như: các nhà quản trị ngày nay phải có **năng lực lãnh đạo mạnh mẽ**, phải có khả năng lãnh đạo trong điều kiện môi trường và doanh nghiệp luôn luôn thay đổi. Hãy xét xem công nghệ thông tin đã tác động và thay đổi khoa học quản trị và đến công việc của các nhà quản trị như thế nào để thấy được những đòi hỏi về kỹ năng quản trị hiện đại đang đặt ra cho nhà quản trị của các cấp trong doanh nghiệp trong tương lai. Công nghệ thông tin đã len lỏi vào lĩnh vực quản trị doanh nghiệp và hình thành công nghệ quản trị kinh doanh hiện đại, nó làm thay đổi cách tư duy và giải quyết vấn đề và ra quyết định của các nhà quản trị, cách thức tổ chức kinh doanh, kiểm soát và thậm chí marketing, khi doanh nghiệp có hệ thống chợ điện tử, kinh doanh trực tuyến, bán hàng đa cấp, ứng dụng thương mại điện tử; quản trị mạng nội bộ; quản trị qua mạng... Vì vậy, các nhà quản trị đang chịu áp lực đòi hỏi cả về tư duy, phương pháp làm việc và kỹ năng trong điều hành doanh nghiệp. Nhà quản trị đóng vai trò như là người ra quyết định. Trong vai trò ra quyết định, nhà quản trị phải xử lý thông tin và đưa ra phương án giải quyết và quyết định của mình. Do vậy, có thể nói những kỹ năng quản trị luôn phải được hoàn thiện, bổ sung và đổi mới, từ đó đòi hỏi nhà quản trị luôn phải học hỏi rèn luyện những kỹ năng cập nhật đáp ứng được yêu cầu đổi mới trong quản trị kinh doanh.

2.2. Những kỹ năng cơ bản của nhà quản trị

Kỹ năng cần có của nhà quản trị có thể được phân nhóm theo nhiều cách tiếp cận khác nhau. Nhưng những kỹ năng cơ bản nhất là kỹ năng mà nhà quản trị tối thiểu phải có.

Kỹ năng cơ bản là kỹ năng có tính chất *chung, cơ bản* mà bất cứ nhà quản trị nào cũng phải có trong năng lực thực hiện của mình, nó tập trung vào *kỹ năng áp dụng kiến thức và kỹ năng, kĩ xảo một cách tích hợp trong các tình huống quản trị thực tế*. Sự hợp tác, cạnh tranh và hội nhập kinh tế đặt ra những vấn đề chung đối với mọi quốc gia trong cộng đồng quốc tế, ngày càng làm cho quan niệm đó về kỹ năng cơ bản thống nhất hơn và tầm quan trọng của các kỹ năng cũng được củng cố và khẳng định.

Sau đây là một số kỹ năng cơ bản mà một nhà quản trị cần phải có:

Kỹ năng lãnh đạo: Đây là một kỹ năng không thể thiếu của một nhà quản trị. Lãnh đạo giỏi được thử thách qua sự thành công trong việc thay đổi hệ thống và con người. Thuật ngữ “lãnh đạo” đang được sử dụng ngày càng nhiều hơn khi nhắc đến vai trò của người quản trị vì chức năng của lãnh đạo là xử lý sự thay đổi. Người quản trị cần phải lãnh đạo giỏi để thay đổi sản phẩm, hệ thống và con người một cách nồng động. Nhà lãnh đạo giỏi phải là người thúc đẩy quá trình quyết định một vấn đề và trao cho nhân viên của họ quyết định vấn đề đó. Họ là người có khả năng thuyết phục, chỉ đạo những người khác cùng tham gia và thực hiện nhiệm vụ sứ mạng của mình. Nhưng một nhà quản trị giỏi còn cần phải có nhiều tố chất khác nữa, họ phải có tầm nhìn xa và phải có khả năng kết nối tầm nhìn đó với những ý tưởng. Họ phải là nhà cải cách và không chống lại sự thay đổi. Họ là người dám mơ ước và dám trở nên khác biệt. Họ sẵn sàng chấp nhận thất bại, hay cụ thể là họ phải có kỹ năng lãnh đạo tốt.

- **Kỹ năng hoạch định:** Nhà quản trị là người ra quyết định và toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp sẽ thực hiện theo quyết định đó. Quyết định của nhà quản trị ảnh hưởng rất lớn tới vận mệnh của doanh nghiệp. Một định hướng chiến lược, một kế hoạch sai lầm rất có thể sẽ đưa đến những hậu quả khó lường. Vì vậy, kỹ năng hoạch định rất quan trọng để đảm bảo cho nhà quản trị có thể đưa ra những kế hoạch hợp lý và hướng toàn bộ nhân viên làm việc theo mục tiêu của kế hoạch đã định. Khi kế hoạch được hoàn thành, nhà quản trị phải chuyển tải thông tin kế hoạch cho cấp trên và cấp dưới để tham khảo ý kiến. Trong suốt quá trình thực hiện kế hoạch, nhà quản trị sẽ cần đến những công cụ giải quyết vấn đề và khi cần thiết, phải ra và thực thi các quyết định trong quyền hạn của mình.

- **Kỹ năng giải quyết vấn đề:** Kinh doanh trong điều kiện đầy biến động, những vấn đề này sinh là tất yếu. Để điều hành tốt doanh nghiệp đòi hỏi nhà quản trị phải có kỹ năng giải quyết vấn đề nhanh nhạy. Quá trình giải quyết vấn đề có thể được tiến hành qua các bước sau: nhận diện vấn đề, tìm nguyên nhân của vấn đề, phân loại vấn đề, tìm giải pháp và lựa chọn giải pháp tối ưu. Một nhà quản trị giỏi sẽ tiến hành quá trình này một cách khéo léo và hiệu quả.

• **Kỹ năng giao tiếp.** *Các kỹ năng giao tiếp:* Đó là khả năng giao tiếp có hiệu quả với những người khác thông qua lời nói, chữ viết và các phương tiện biểu thị không bằng lời. Càng ngày người ta càng nhận ra sức mạnh của các mối quan hệ, cái mà có được từ một kỹ năng giao tiếp tốt. Nhà quản trị giỏi phải có khả năng giao tiếp tốt và thành thạo giao tiếp bằng văn nói và cả văn viết. Phải biết cách gây ấn tượng bằng giọng nói, ngôn ngữ cơ thể, đôi mắt và cách diễn đạt dễ hiểu, thuyết phục. Giao tiếp tốt giúp cho nhà quản trị có nhiều thuận lợi trong giải quyết các vấn đề đặt ra trong doanh nghiệp.

- *Các kỹ năng thông tin:* Đó là khả năng thu thập, phân tích, đánh giá, sàng lọc và lựa chọn, trình bày thông tin và các ý tưởng dùng cho hàng loạt mục đích thực tế khác nhau.

- *Các kỹ năng tổ chức triển khai các hoạt động:* Chúng tập trung vào việc lập kế hoạch, tổ chức và tự quản lý, bao gồm khả năng hoàn thành nhiệm vụ với mức độ độc lập nhất định, việc kiểm tra, theo dõi sự thực hiện của chính mình, bảo đảm được sự giao tiếp có hiệu quả, báo cáo và ghi chép về các quá trình và các kết quả đạt được.

- *Các kỹ năng hợp tác:* Đó là khả năng hợp tác, phối hợp có hiệu quả với các cá nhân riêng rẽ và trong nội bộ nhóm, bao gồm việc đàm phán, thương lượng, giải quyết mâu thuẫn và hỗ trợ lẫn nhau để đạt được những mục đích chung.

3. CÁC NHÓM KỸ NĂNG QUẢN TRỊ

3.1. Ba kỹ năng quản trị cơ bản

Một cách tiếp cận phổ biến về kỹ năng quản trị hiện nay theo Robert L. Katz thì kỹ năng quản trị được xem xét trên quan điểm hành động có hiệu quả trong những điều kiện khác nhau. Giả định rằng, nhà quản trị là người định hướng các hoạt động của những người khác và chịu trách nhiệm đạt những mục tiêu nhất định thông qua những cố gắng của doanh nghiệp. Với giả định đó, thì nhà quản trị thành công phải dựa trên ba kỹ năng quản trị cơ bản, đó là: *kỹ năng chuyên môn, kỹ năng giao tiếp và kỹ năng tư duy*. Tầm quan trọng tương đối của ba kỹ năng này sẽ thay đổi tùy theo cấp quản trị, vị trí và mức độ trách nhiệm điều hành của các nhà quản trị trong doanh nghiệp.

nghiệp. Doanh nghiệp căn cứ vào yêu cầu về kỹ năng quản trị để lựa chọn, đào tạo và đề bạt các nhà quản trị.

3.1.1. Kỹ năng chuyên môn (Technical skills)

Kỹ năng chuyên môn là những khả năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể; nói cách khác, là trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhà quản trị. Nó bao hàm sự hiểu biết và thành thạo về một loại hình hoạt động đặc biệt, nhất là loại hình hoạt động có liên quan đến các phương pháp, các chương trình, các thủ tục hay các kỹ thuật của lĩnh vực, chức năng của nhà quản trị đang đảm nhận. Chúng ta có thể mường tượng tương đối dễ dàng những kỹ năng chuyên môn của nhà phẫu thuật, nhạc sĩ, nhân viên kế toán hay kỹ sư khi mỗi người trong số họ thực hiện những chức năng riêng biệt của họ. Trong số ba kỹ năng được mô tả, kỹ năng chuyên môn là cái quen thuộc nhất bởi vì nó cụ thể nhất và vì thế, trong thời đại chuyên môn hóa ngày nay, kỹ năng này là kỹ năng được đòi hỏi nhiều nhất. Hầu hết các chương trình hướng nghiệp và đào tạo vừa học vừa làm chủ yếu quan tâm đến việc phát triển kỹ năng chuyên môn này, vì nó gắn cụ thể với lĩnh vực quản trị và nghề cụ thể của họ.

3.1.2. Kỹ năng quan hệ con người (Human skills)

Kỹ năng giao tiếp là khả năng cùng làm việc, động viên, điều khiển con người và tập thể trong doanh nghiệp, dù đó là thuộc cấp, đồng nghiệp ngang hàng, hay cấp trên. Kỹ năng giao tiếp là khả năng của nhà quản trị có thể điều hành một cách có hiệu quả với tư cách là một thành viên của nhóm và động viên cố gắng hợp tác trong nhóm mà nhà quản trị phụ trách và lãnh đạo. Nếu như kỹ năng chuyên môn trước hết để cập đến chuyện làm việc với “các đồ vật” (các chương trình hay các đối tượng vật chất) thì kỹ năng con người trước hết để cập đến làm việc với mọi người.

Kỹ năng này được thể hiện qua hành vi và cách ứng xử của nhà quản trị trong giao tiếp với cấp trên, với những người ngang cấp và những người cấp dưới. Người có kỹ năng giao tiếp phát triển cao là người có đủ nhạy cảm đối với những nhu cầu và động cơ của những người khác trong doanh nghiệp đến mức anh ta có thể đánh giá những phản ứng có thể và những hậu

quả của những cách hành động khác nhau mà nhà quản trị có thể làm. Với sự nhạy cảm như vậy, nhà quản trị có khả năng và mong muốn hành động theo cách nào đó nhưng luôn tính đến nhận thức và thái độ của những người khác nhằm thực hiện tốt những nhiệm vụ của doanh nghiệp.

3.1.3. Kỹ năng tư duy (Conceptional skills)

Kỹ năng tư duy là khả năng tư duy hệ thống, biết phân tích mối liên hệ giữa các vấn đề một cách logic... Đây là một kỹ năng rất khó và đặc biệt quan trọng đối với các nhà quản trị cấp cao. Kỹ năng tư duy: là khả năng hiểu rõ mức độ phức tạp của môi trường và biết cách giảm thiểu sự phức tạp đó xuống một mức có thể đối phó được. Kỹ năng này bao gồm khả năng bao quát doanh nghiệp như một tổng thể, nó bao gồm việc thừa nhận các bộ phận khác nhau của tổ chức phụ thuộc lẫn nhau như thế nào và những thay đổi trong một bộ phận bất kỳ ảnh hưởng đến tất cả những bộ phận khác ra sao. Vì thế, sự thành công của bất cứ quyết định nào đều phụ thuộc vào kỹ năng tư duy của những người đưa ra quyết định và những người biến quyết định thành hành động. Không chỉ có việc phối hợp một cách có hiệu quả các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp mà toàn bộ đường hướng và sắc thái, toàn bộ tính chất phản ứng của doanh nghiệp và quyết định “bản sắc của doanh nghiệp” đều phụ thuộc vào kỹ năng tư duy của nhà quản trị.

Trên thực tế, những kỹ năng này có liên quan mật thiết với nhau đến mức khó mà phân định rạch ròi từng kỹ năng một. Tất cả ba kỹ năng đều cần thiết đối với các nhà quản trị ở từng cấp quản trị, song tầm quan trọng tương đối của kỹ năng chuyên môn, kỹ năng giao tiếp và kỹ năng tư duy của nhà quản trị cũng thay đổi tùy theo vai trò, trách nhiệm và vị trí khác nhau của nhà quản trị trong một doanh nghiệp. Tại các cấp thấp hơn, kỹ năng chuyên môn là yếu tố tạo ra nhiều điểm ưu việt của công nghiệp hiện đại. Vì vậy, kỹ năng chuyên môn có tầm quan trọng lớn hơn ở những cấp cơ sở. Khi nhà quản trị ở những vị trí cấp cao hơn thì nhu cầu về kỹ năng chuyên môn trở nên ít quan trọng hơn. Tại tất cả các cấp đều đòi hỏi phải có một trình độ nào đó về ba kỹ năng đã nói trên. Ngay cả các nhà quản trị tại những cấp thấp nhất cũng phải liên tục sử dụng tất cả các kỹ năng này trong quá trình điều hành doanh nghiệp.

Nhận thức rõ ràng về những kỹ năng này và về những phương pháp đánh giá trình độ của các nhà quản trị về mỗi loại kỹ năng sẽ là công cụ hiệu quả cho những người quản trị cấp cao nhất, không chỉ để đánh giá cán bộ mà còn để chọn lựa, đào tạo và đề bạt các cán bộ quản trị ở tất cả các cấp trong doanh nghiệp, nhằm xây dựng lực lượng đội ngũ nhà quản trị kinh doanh có năng lực trình độ và kỹ năng giỏi mang tính chuyên nghiệp cho doanh nghiệp.

Cấp quản trị càng cao thì kỹ năng chuyên môn càng giảm dần tầm quan trọng, nhưng kỹ năng tư duy càng cần phái cao hơn. Cấp bậc quản trị càng thấp thì càng đòi hỏi phải có kỹ năng chuyên môn giỏi, vì nhà quản lý phải gắn liền với những công việc mang tính chuyên môn nghiệp vụ. Kỹ năng giao tiếp thì lại rất cần thiết đối với nhà quản trị ở mọi cấp, vì nhà quản trị nào cũng phải làm việc với con người, phải giao tiếp và xử lý các công việc liên quan đến con người.

Mối quan hệ giữa các cấp quản trị và kỹ năng quản trị được phản ánh rõ nét trong sơ đồ số 2.1



Sơ đồ 2.1. Mối quan hệ giữa cấp quản trị và kỹ năng quản trị

3.2. Kỹ năng của các nhà quản trị bẩm sinh

Hãy nhìn vào một số nhân vật sừng sỏ của các tập đoàn trong danh sách "Những công ty được ngưỡng mộ nhất nước Mỹ" do tạp chí Fortune bình chọn. "Sẵn sàng chiến đấu" là tính cách miêu tả Giám đốc điều hành Jack Welch của hãng General. "Tinh nghịch và trìu mến một cách khó lay chuyển" được gắn với người đứng đầu hãng hàng không Southwest Airlines, Herb Kelleher. "Nghiêm khắc đến gay gắt" mô tả Bill Gates, ông chủ của Microsoft. Tất cả các thủ lĩnh của những tập đoàn này đều có những người ủng hộ hoàn toàn tận tâm và gắn bó. *Tuy nhiên, mỗi người đều thể hiện sự tinh thông các kỹ năng khác nhau và theo các phương thức cũng hoàn toàn khác nhau.*

Một số người được xếp vào hàng những nhà quản lý bẩm sinh vì họ sử dụng thành thạo các kỹ năng có tầm quan trọng đặc biệt trong những tình huống cụ thể và với một số người ủng hộ nhất định. Chẳng hạn, trong trường hợp cần đến các mối quan hệ, những người có khả năng xây dựng lòng tin sẽ dễ dàng chiếm được vị trí nhà quản lý xuất sắc hơn những người khác. Khi môi trường cạnh tranh thay đổi, lộn xộn và bất ổn, những người có khả năng thực hiện những hành động quyết đoán sẽ có nhiều cơ hội vươn lên thành những nhà quản trị mẫu mực còn trong môi trường có tính khuyến khích việc tạo nên những thành công to lớn hơn, những người xuất sắc trong việc thúc đẩy các giao tiếp mở và các quyết định có sự tham gia của nhiều người sẽ được coi là những nhà quản trị bẩm sinh.

Để mở rộng khả năng và nâng cao hiệu quả lãnh đạo, nhà quản trị phải biết tất cả 108 kỹ năng. Để hoạt động trong một phạm vi ảnh hưởng lớn hơn, phải đánh giá mức độ thành thạo các kỹ năng hiện có và rèn luyện các kỹ năng này để hướng tới sự hoàn thiện. 108 kỹ năng của nhà quản lý bẩm sinh được chia thành ba nhóm.

a. Các kỹ năng nền tảng

Các kỹ năng nền tảng là điều kiện tiên quyết đối với tất cả các kỹ năng khác. Việc thành thạo các kỹ năng nền tảng sẽ tạo ra chỗ đứng vững chắc, cần thiết, giúp nhà quản trị tạo nên những ảnh hưởng lớn hơn, quản lý hiệu

quả hơn và đạt được những thành công lớn hơn trong vai trò người quản trị. Người ta nói rằng, thành công thường đến với những người "xuất sắc ngay từ những yếu tố căn bản". Đối với các nhà quản trị giỏi, nền tảng này chính là sự nhận thức về bản thân, khả năng xây dựng các mối quan hệ và khả năng xác định rõ những kỳ vọng.

b. Kỹ năng định hướng

Nhà quản trị thường phải đưa ra các định hướng để vượt qua bất ổn, khắc phục khó khăn. Các nhà quản trị phát huy vai trò quản trị khi mọi người không biết phải làm gì. Người ta thường không cần đến vai trò người quản trị khi họ tự nhận ra các trở ngại và biết cách khắc phục. Các nhà quản trị sẽ nổi lên khi những khó khăn đột ngột xuất hiện và khi mọi người không thể giải quyết những khó khăn họ đang đối mặt. Người ta cũng không cần đến vai trò người quản trị nếu họ nhìn ra các cơ hội và có khả năng tận dụng các cơ hội đó. Nhà quản trị sẽ đứng lên để đón nhận những cơ hội mà người khác bỏ lỡ hoặc khi người khác không biết cách khai thác chúng.

Mọi người cần đến sự định hướng khi cấu trúc của doanh nghiệp không hoặc không thể đưa ra những định hướng đó. Các nhà lãnh đạo xuất sắc vạch ra được phương hướng hành động. Những người quản trị, đặc biệt trên phạm vi rộng và những người chỉ huy, định hướng các nhóm và tổ chức lớn phải tự nhận rộng bản thân mình. Họ sẽ phát triển những người khác trở thành quản trị.

c. Kỹ năng gây ảnh hưởng

Nhà quản trị cần có sức ảnh hưởng. Một số người có chuyên môn tốt nhưng khi được đề bạt lại không hiệu quả ở vị trí quản trị, họ nỗ lực một cách đơn độc trong khi mục tiêu chung của tổ chức không được thực hiện. Tại sao? Về bản chất, quản trị là "thực hiện công việc thông qua nỗ lực của người khác". Để huy động sự tham gia tích cực của người khác bao gồm cấp dưới, đồng nghiệp, cấp trên, khách hàng, đối tác, nhà cung ứng..., nhà quản trị cần có khả năng gây ảnh hưởng.

Kỹ năng gây ảnh hưởng là khả năng tác động lên hành vi của người

khác. Trong quản lý, ảnh hưởng là việc tác động lên những chủ đề liên quan để họ thể hiện những hành vi phục vụ cho lợi ích chung của doanh nghiệp. Ảnh hưởng và thao túng có chung phương tiện thực hiện là quyền lực nhưng khác nhau về mục đích. Ảnh hưởng là hành vi tạo dựng và sử dụng quyền lực hướng tới việc thực hiện mục tiêu và lợi ích chung của tổ chức. Ảnh hưởng chú ý tới việc nuôi dưỡng những mối quan hệ đối tác bền vững.

Có hai nhóm yếu tố chính tạo nên sự ảnh hưởng, từ chức vụ và từ bản thân nhà quản trị. Ảnh hưởng từ chức vụ (uy): mức độ quyền hạn được giao là cơ sở quan trọng tạo nên phạm vi ảnh hưởng của nhà quản trị. Nếu nhà quản trị được toàn quyền quyết định một mảng công việc thì tầm ảnh hưởng thường lớn. Chức vụ và phạm vi quyền hạn được giao là cơ sở chính thức tạo nên ảnh hưởng cho nhà quản trị. Ảnh hưởng từ bản thân nhà quản trị (tín): Thái độ của nhà quản trị là yếu tố quan trọng tạo nên ảnh hưởng. Các nhà quản trị thành công thường có thái độ lạc quan trước mọi tình huống và họ truyền được tinh thần lạc quan đó trong toàn bộ tổ chức. Thứ hai, kỹ năng chuyên môn của nhà quản trị cũng là yếu tố quan trọng tạo ra ảnh hưởng. Thứ ba, kiến thức là cơ sở cho sự tự tin và những nhận định sáng suốt để nhà quản trị ra được quyết định phù hợp với bối cảnh thực tế.

Các nhà quản trị chuyên nghiệp phải gây ảnh hưởng để mọi người tự nguyện ủng hộ mình. "Tự nguyện" là một từ đặc biệt quan trọng ở đây. Các nhà quản lý xuất sắc thường tìm kiếm cam kết tận tâm hơn là dựa vào mệnh lệnh và sự phục tùng. Họ gây dựng lòng khát khao ủng hộ trong số những người đi theo họ hơn là ra lệnh cho cấp dưới tuân thủ các yêu cầu. Họ khích lệ nhiều hơn là yêu cầu. Ở bất kỳ cấp độ nào, những người đưa ra một định hướng sẽ trở thành nhà quản lý khi những người khác tự nguyện đi theo.

3.3. Kỹ năng cứng và kỹ năng mềm

Một cách tiếp cận phổ biến hiện nay là phân loại kỹ năng quản trị thành 2 loại cơ bản là kỹ năng cứng và kỹ năng mềm.

a. Kỹ năng “cứng” (hard skills)

Kỹ năng cứng là kỹ năng mà chúng ta có được do được đào tạo từ nhà trường hoặc tự học, đây là kỹ năng có tính nền tảng.

Kỹ năng "cứng" thường được hiểu là những kiến thức, đúc kết và thực hành có tính chất kỹ thuật nghề nghiệp. Kỹ năng cứng được cung cấp thông qua các môn học đào tạo chính khóa, có liên kết lôgic chặt chẽ và xây dựng tuần tự. Thời gian để có được kỹ năng cứng thường rất dài, được tích lũy bắt đầu từ những kiến thức-kỹ năng cơ bản ở nhà trường phổ thông qua các cấp và những kiến thức kỹ năng này được phát triển dần lên các mức độ cao hơn, thông qua giảng dạy, thực hành và tự học một cách hệ thống.

Đối với các kỹ năng cứng, khả năng tự tìm hiểu toàn bộ gần như không thể, mà người ta bắt buộc phải trải qua những giai đoạn học tập và rèn luyện có tính hệ thống. Thông thường, vai trò của giáo dục chính thức đặc biệt quan trọng để hình thành kỹ năng cứng dần theo thời gian, cho tới khi đạt tới năng lực tự học. Các cầu thủ, ca sỹ chuyên nghiệp thường được đào tạo bài bản những kỹ năng cứng này. Vì quá trình rèn luyện dài, vất vả và đi kèm với những kỳ thi chứng minh khả năng đã vượt qua các mức độ nhất định, các kỹ năng cứng được dành nhiều thời gian hơn kỹ năng mềm; và về tuần tự thời gian, thường được đầu tư trước khi sở hữu **kỹ năng mềm** trong cuộc sống.

Những kỹ năng “cứng” ở khía cạnh nào đó thường xuất hiện trên bản lý lịch, khả năng học vấn của nhà quản trị, kinh nghiệm và sự thành thạo về chuyên môn, dưới dạng các bằng cấp chứng chỉ nghề nghiệp, một số lượng lớn các kinh nghiệm có giá trị và những mối quan hệ ở vị trí cao. Nhưng chỉ những điều đó thôi có thể không đủ để giúp nhà quản trị thành công và thăng tiến trong công việc. Bởi bên cạnh đó, họ còn cần phải có cả những kỹ năng “mềm” vì thực tế cho thấy người thành đạt chỉ có 25% là do những kiến thức chuyên môn, 75% còn lại được quyết định bởi những kỹ năng mềm họ được trang bị. Chìa khóa dẫn đến thành công thực sự là phải biết kết hợp cả hai kỹ năng này.

Tuy nhiên, phân biệt hai loại kỹ năng này thường không rõ ràng. Ví dụ, nhóm kỹ năng mềm về tổ chức làm việc nhóm có thể là kỹ năng cứng đối với người làm nghề tư vấn cho công tác tổ chức nhóm làm việc hiệu quả, hoặc là giáo sư về ngành này.

b. Kỹ năng "mềm" (soft skills) là thuật ngữ dùng để chỉ các kỹ năng quan trọng trong cuộc sống con người như: kỹ năng sống, giao tiếp, lãnh đạo, làm việc theo nhóm, kỹ năng quản lý thời gian, thư giãn, vượt qua khủng hoảng, sáng tạo và đổi mới... là những kỹ năng thường không được học trong nhà trường, không liên quan đến kiến thức chuyên môn, không thể sờ nắm, không phải là kỹ năng có tính đặc biệt mà phụ thuộc chủ yếu vào cá tính của từng người. Chúng quyết định cách thức làm việc thế nào, phong cách và là thước đo hiệu quả cao trong công việc.

Kỹ năng mềm là loại kỹ năng mà nhà quản trị có được từ hoạt động thực tế cuộc sống hoặc thực tế nghề nghiệp. Kỹ năng mềm rất đa dạng phong phú và có thể là: kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng đàm phán... Kỹ năng "mềm" bao gồm nhiều loại kỹ năng kết hợp với nhau: cách giao tiếp, cách đàm phán, sự tác động, tính thuyết phục, giới thiệu, diễn thuyết, lãnh đạo, làm việc theo nhóm, thiết lập quan hệ, quản lý thời gian, thư giãn, vượt qua khủng hoảng, sáng tạo và đổi mới... Kỹ năng "mềm" được tạo ra để giúp nhà quản trị điều hành người khác theo cách tích cực nhằm đạt được kết quả tốt nhất, bất kể trong kinh doanh hay cuộc sống.

Trong kinh doanh, suy nghĩ và hành động hợp lý thôi chưa đủ mà còn tiếp xúc với rất nhiều người, chịu nhiều tác động tương quan qua lại giữa con người với nhau. Vì vậy, kỹ năng "mềm" - với xuất phát nhắm vào quan hệ giữa con người và con người đã trở thành một phần rất quan trọng trong kinh doanh, bởi nó giúp nhà quản trị hiểu rõ hơn về tâm lý của bản thân và người đối tác, bù được những thói quen không tốt trong giao tiếp. ví dụ, thay vì quen thói cãi nhau gay gắt với đồng nghiệp về một vấn đề, ta có thể biến cuộc tranh cãi thành tranh luận tích cực để tìm cách giải quyết thỏa đáng sự việc.

Kỹ năng "mềm" lại góp phần quan trọng trong sự thành công hoặc thất bại của nhà quản trị. Nó có thể quyết định việc ký được hay làm mất đi hợp đồng, việc tạo ra một đội ngũ làm việc dính kết, hiệu quả hoặc đầy lục đục... Nắm vững và phát huy hiệu quả kỹ năng "mềm" sẽ giúp nhà quản trị chiếm lợi thế trong cạnh tranh, tạo dựng được những mối quan hệ tốt đẹp và đem lại lợi ích thiết thực cho sự nghiệp của nhà quản trị.

Kỹ năng “mềm” rất thích hợp với các nhà quản trị, giám đốc, các vị trí cấp cao, tuy nhiên, nó cũng hữu ích cho những người phải tiếp xúc nhiều trong công việc, với đối tác, khách hàng và cả đồng nghiệp. Nếu kỹ năng “mềm” rất được coi trọng trong một số nghề - như các nhân viên bán hàng, nhân viên chăm sóc khách hàng, nhà báo hay chính trị gia ..., thì với các ngành như IT công nghệ thông tin, kế toán, người ta lại quên mất hoặc không để ý mấy đến kỹ năng “mềm”. Thực tế, trong mọi ngành nghề công việc của lĩnh vực kinh doanh đều cần dùng đến kỹ năng “mềm” để quản lý nhân viên, giao tiếp với đồng nghiệp, chủ trì cuộc họp hoặc trình bày - diễn giải những ý tưởng, vấn đề phức tạp với khách hàng...

Có những người được trời phú cho một kỹ năng “mềm” tuyệt vời, trong khi số khác phải trau dồi vất vả để nắm bắt và vận dụng được kỹ năng “mềm”. Cũng có người không thể quyết đoán trong đàm phán, một số khác lại quá rụt rè. Học được kỹ năng “mềm” sẽ giúp chúng ta tự chủ, khéo léo, xử lý mọi tình huống một cách hợp lý.

Thực tế cho thấy nhà quản trị chỉ có thể thành công vượt bậc một khi nắm được chìa khóa kết hợp giữa kỹ năng “mềm” và kỹ năng “cứng” (trình độ học vấn, năng lực chuyên môn, kinh nghiệm...). Trong đó, kỹ năng “mềm” quyết định phần lớn, bởi không phải ai cũng chinh phục và vận dụng nhuần nhuyễn kỹ năng “mềm” vào kinh doanh, trong khi rất nhiều người có kỹ năng “cứng” chẳng chênh lệch là mấy.

Phương pháp duy nhất để trau dồi kỹ năng “mềm” là học hỏi từ cuộc sống, cách cư xử, hành động của mọi người xung quanh và học từ các khóa chuyên môn. Học phải nên được đi đôi với hành, áp dụng cụ thể những gì học được để thẩm nhuần cách giao tiếp, cư xử, lòng tự tin, tính quyết đoán..., tạo cho mình một phản xạ tức thời mỗi khi gặp các tình huống cần thiết. Để đạt sự thăng tiến trong nghề nghiệp, nhà quản trị không nên quá tập trung vào việc tích lũy kinh nghiệm làm việc mà bỏ qua khâu hoàn thiện những kỹ năng mềm của mình. Người lao động nên có và hoàn thiện 4 kỹ năng: kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giải quyết công việc và kỹ năng quản lý bản thân.

Trong môi trường làm việc, kỹ năng mềm là cái gì đó thuộc về bản tính tự nhiên của mỗi con người mà ta chỉ có thể tự cảm nhận được. Những kỹ năng mà ta có thể nhìn thấy, cân đo, đong đếm được gọi là “kỹ năng cứng”. Kỹ năng cứng của một người là trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc,... là những điều mà mỗi người có thể học được qua nhiều năm. Trong khi đó, ngược lại, kỹ năng mềm là những đặc tính thuộc về bản tính, kỹ năng riêng có của mỗi cá nhân. Các kỹ năng mềm mà nhà quản trị cần có để hỗ trợ cho các kỹ năng cứng của họ.

Do vậy, thực sự có ý nghĩa khi tìm ra lời giải đáp cho câu hỏi: làm cách nào để một người có thể phát triển và hoàn thiện các kỹ năng quan trọng này?. Cái khó không phải là xác định mức độ phát triển các kỹ năng này đến mức độ nào là vừa đủ. Bởi vì mỗi người đều có sức mạnh nội tại, tính cách riêng của mình và họ góp phần làm cho môi trường làm việc trở nên đa dạng và phong phú hơn vì các cá tính riêng có đó. Tuy nhiên, vẫn còn những tính cách đặc biệt - kỹ năng mềm - mà người chủ doanh nghiệp vẫn tìm kiếm và kỳ vọng vào người lao động khi tuyển dụng. Để thành công trong cuộc sống, chúng ta phải thỏa mãn cả kỹ năng cứng và kỹ năng mềm; phải vận dụng linh hoạt và phù hợp hai loại kỹ năng cơ bản này trong cuộc sống và công việc.

3.4. Kỹ năng sống và kỹ năng nghề

Mỗi nghề đều có những đòi hỏi về kiến thức hiểu biết và kỹ năng nghề nhất định. Nhưng không thể thiếu các kỹ năng sống. Kỹ năng sống là các kỹ năng cơ bản bất cứ ai làm nghề gì cũng cần phải có. Các kỹ năng có thể là kỹ năng nghề nghiệp (các kỹ năng kỹ thuật cụ thể như hàn, tiện, đánh máy, lái xe, lãnh đạo, quản lý, giám sát...) và kỹ năng sống (các kỹ năng giao tiếp, ứng xử, tư duy, giải quyết xung đột, hợp tác, chia sẻ...).

Ngoài ra còn nhiều cách tiếp cận và phân loại kỹ năng quản trị khác như: tiếp cận các kỹ năng quản trị theo chức năng và lĩnh vực quản trị (kỹ năng hoạch định, kỹ năng tổ chức, kỹ năng nhân sự...); tiếp cận kỹ năng quản trị theo hình thức tổ chức (kỹ năng cá nhân và kỹ năng làm việc tập thể).

Tóm tắt chương

Quản trị doanh nghiệp thực chất là quá trình giải quyết các vấn đề trong kinh doanh và ra quyết định kinh doanh của doanh nghiệp. Đặc trưng của nghề quản trị là luôn đối mặt với những biến động, sự thay đổi của điều kiện kinh doanh, các yếu tố trong sản xuất, do vậy để điều hành có hiệu quả các nhà quản trị đòi hỏi phải có khả năng ứng xử, giải quyết vấn đề và ra quyết định. Chính vì vậy, đặc trưng của nghề quản trị là ra quyết định. Sản phẩm của các nhà quản trị là các quyết định đưa ra trong quá trình kinh doanh và giải quyết những vấn đề có liên quan. Có thể nói để giải quyết tốt vấn đề và ra quyết định nhanh chóng cần có kỹ năng giỏi là sự tổng hợp của nhiều yếu tố được trải nghiệm trong suốt quá trình điều hành doanh nghiệp.

Nhà quản trị là những người làm việc trong các doanh nghiệp, điều khiển công việc của người khác và chịu trách nhiệm trước kết quả hoạt động của họ. Nhà quản trị là người lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát con người, tài chính, vật chất và thông tin một cách có hiệu quả để đạt được mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Đội ngũ các nhà lãnh đạo, nhà quản trị kinh doanh có vai trò rất quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Sự vững mạnh của lực lượng nhà quản trị trong doanh nghiệp là nguồn lực, tài sản vô hình quý giá của các doanh nghiệp trong thời đại hiện nay. Để trở thành nhà quản trị giỏi mang tính chuyên nghiệp phải có kỹ năng quản trị giỏi.

CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP

1. Quản đốc phân xưởng đòi hỏi phải có kỹ năng giải quyết vấn đề tốt.
2. Yêu cầu đòi hỏi về kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định đối với các nhà quản trị ở các cấp khác nhau.
3. Kinh doanh ngày nay đòi hỏi nhà quản trị cần phải có kỹ năng giỏi và mang tính chuyên nghiệp

4. Đối với giám đốc kỹ năng chuyên môn là quan trọng nhất
5. Kỹ năng quản trị thể hiện sự tài tình của các nhà quản trị.
6. Tâm quan trọng của mỗi loại kỹ năng quản trị tùy theo cấp bậc của nhà quản trị trong doanh nghiệp.
7. Kỹ năng giao tiếp quan trọng cho tất cả các nhà quản trị.
8. Các kỹ năng quản trị không thể dạy được mà chỉ có thể tiếp thu chúng thông qua kinh nghiệm.
9. Muốn có kỹ năng quản trị giỏi phải được thử thách trên thương trường kinh doanh
10. Quản đốc phân xưởng đòi hỏi phải có kỹ năng tư duy tốt
11. Yêu cầu về các loại kỹ năng quản trị của nhà quản trị ở các cấp trong doanh nghiệp như nhau.
12. Muốn có kỹ năng quản trị giỏi phải được thử thách
13. Ra quyết định là một trong kỹ năng chủ yếu của nhà quản trị trong doanh nghiệp.
14. Phân tích mối quan hệ giữa nhà quản trị, cấp quản trị và các chức năng quản trị trong doanh nghiệp
15. Phân tích yêu cầu đòi hỏi về kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định đối với các nhà quản trị ở các cấp khác nhau.
16. So sánh yêu cầu về kỹ năng quản trị của quản đốc phân xưởng cần có?
17. Yêu cầu về kỹ năng quản trị của giám đốc doanh nghiệp
18. Tại sao đòi hỏi về kỹ năng quản trị đối với nhà quản trị ở các cấp là khác nhau?
19. Phân tích các biểu hiện vùng mù của các nhà quản trị và lấy ví dụ minh họa?
20. Phân tích các biểu hiện vùng “cởi mờ” của các nhà quản trị và lấy ví dụ minh họa?
21. Hãy thảo luận các giải pháp để mở rộng vùng “cởi mờ” bằng hệ thống thông tin và nêu ra ý kiến của mình?
22. Hãy thảo luận những giải pháp tạo điều kiện cho các nhà quản trị bộc lộ được bản thân và lấy ví dụ minh họa?

Tình huống thảo luận

TÂM SỰ CỦA ANH HUY

Ông Tân tuyển dụng một trợ lý mới, anh Huy, để đảm nhiệm một số công việc cài tiến tổ chức của công ty - một DN đã phát triển từ một văn phòng nhỏ với 5 nhân viên thành một công ty lên tới 100 nhân viên; là một công ty thương mại có phần xuất và nhập khẩu rất nhiều loại mặt hàng. Văn phòng chính của công ty đặt ở thành phố Hà Nội, ngoài ra còn có 6 chi nhánh khác đặt ở miền Nam và các nước Đông Âu và ở Đài Loan.

Trở về nước sau khi tốt nghiệp QTKD của một trường đại học nước ngoài, Huy đã làm việc tại bộ phận Marketing của một công ty lớn. Ông Tân đã có ấn tượng rất tốt đẹp về người thanh niên trẻ tuổi này và đã mời anh về làm việc cho công ty với quy định anh sẽ báo cáo trực tiếp với ông. Công việc của Huy được giao là tìm hiểu về công ty và đưa ra một số biện pháp nhằm cải tổ bởi công ty tuy đã phát triển tốt trong những năm qua song không phải mọi quyết định của công ty đều đã hoàn hảo. Chẳng hạn, hệ thống lương bổng chưa được tiêu chuẩn hóa, mức độ phân quyền trong việc ra quyết định chưa rõ ràng. Yếu điểm này đã bộc lộ khi một số quản trị viên đưa ra nhiều quyết định mà không hề báo cáo với ông Tân.

Huy đã bắt đầu công việc của mình với tất cả lòng nhiệt tình. Tuy nhiên, anh ta nghiệm thấy có sự chống đối từ nhiều chi nhánh, không có ai hợp tác và cũng không có ai tỏ ra thân thiện với anh.

Huy nhận ra rằng anh chỉ có thể yêu cầu cung cấp một số thông tin nào đó mà không thể đọc trực tiếp những gì anh muốn thu thập tìm hiểu. Huy quyết định phải học cách tìm hiểu công ty và tìm ra cách thực hiện nhiệm vụ của mình.

Câu hỏi thảo luận:

1. Bạn hãy gợi ý cho Huy nên làm gì để giải quyết tình huống này?
2. Theo bạn Huy cần có những kỹ năng gì để đảm nhận công việc này?
3. Bạn hãy đưa ra lời khuyên cho Huy và cho ông Tân.

ĐÁNH GIÁ BẢN THÂN NHÀ QUẢN TRỊ

Kỹ năng và đặc tính của các nhà quản trị doanh nghiệp

Để trở thành nhà quản trị thành đạt cần phải rèn luyện những kỹ năng và đặc tính nhất định và thật không dễ dàng để điều hành công việc kinh doanh một mình. Tuy nhiên với một số hướng dẫn sau đây, anh, chị có thể điều khiển được vận mệnh và hướng thành quả lao động của riêng mình - thành công sẽ là của anh, chị!

Các đặc tính. Hãy trả lời những câu hỏi sau đây và anh, chị nên thành thật với bản thân bởi vì muốn thành công, anh, chị phải nhận thức rõ được những ưu, khuyết điểm của mình.

1. Anh, chị có tận tuy, quyết tâm và kiên trì? Hoàn toàn kiên trì và tận tâm là chìa khoá để đi đến thành công của anh, chị. Hãy hoàn thành tất cả những gì mà anh, chị đã bắt đầu ngay cả trong những tình huống khó khăn nhất và luôn nhớ rằng thành công không bao giờ xuất hiện chỉ sau một đêm!

2. Anh, chị có tự tin là mình sẽ thành công? Hãy tin tưởng vào bản thân và tập trung vào những gì anh, chị phải làm để thành công chứ không phải là những gì phải làm khi anh, chị thất bại. Nếu như anh, chị tin tưởng vào bản thân mình thì người khác cũng sẽ tin tưởng anh, chị.

3. Anh, chị có sáng tạo và đổi mới? Khả năng quan sát mọi việc từ nhiều khía cạnh cùng với việc đưa ra các ý tưởng mới sẽ đảm bảo cho anh, chị khả năng tiếp cận các nhu cầu của thị trường.

4. Anh, chị có nắm bắt các cơ hội khi chúng xuất hiện? Anh, chị không những phải luôn nắm bắt các cơ hội mà còn phải sẵn sàng dứt khoát thực hiện chúng khi thời cơ đến.

5. Anh, chị có sẵn lòng làm việc vất vả? Khởi đầu kinh doanh luôn là một việc khó khăn nhưng kết quả sẽ rất tuyệt vời, cảm giác hài lòng khi thành công dù là lớn hay nhỏ đều là phần thường cho thời gian và những nỗ lực của anh, chị.

6. Anh, chị có sẵn sàng chịu trách nhiệm? Anh, chị là người duy nhất khiếu công việc kinh doanh của mình thành công do đó hãy chịu trách nhiệm với mọi việc, hãy đề ra các mục tiêu nghiêm khắc cho bản thân và thực hiện chúng.

7. Anh, chị có thực sự mong muốn thành công? Cảm giác thoả mãn với chính mình là điều hoàn toàn nên tránh với các nhà kinh doanh. Khát vọng thành công và mong muốn vượt trội sẽ là sự thúc đẩy của anh, chị. Mong muốn thành công quan trọng hơn nhiều so với ao ước quyền lực và địa vị. Tiên bậc không phải là thước đo thành công tốt nhất của anh, chị mà đó là sự hài lòng khi anh, chị thấy các nỗ lực của mình đã đem đến kết quả tốt đẹp.

8. Anh, chị có định hướng mục tiêu? Tập trung vào tương lai với sự nhận thức rõ ràng về phương hướng. Đề hiều rõ các mục tiêu anh, chị cần biết mình đang ở đâu và mình muốn đạt được những gì?

9. Anh, chị có phương hướng hành động? Anh, chị cần có các kết quả và sáng kiến khởi đầu, hãy luôn là một người tự khởi đầu và quyết định số phận của mình!

10. Anh, chị có hứng thú trong việc giải quyết khó khăn? Anh, chị phải luôn sẵn sàng đương đầu với các khó khăn và tìm ra giải pháp. Khả năng phân tích là rất quan trọng bởi vì các quyết định kinh doanh thường liên quan tới nhiều vấn đề và đôi khi còn gây ra xung đột nữa vì vậy hãy luôn đảm bảo rằng anh, chị luôn cân nhắc mọi sự kiện khi đưa ra quyết định.

11. Anh, chị có cảm thấy thoái mái với những gì không chắc chắn? Sẽ có lúc anh, chị cần phải đưa ra quyết định ngay cả khi sự lựa chọn khả thi nhất không hoàn toàn rõ ràng. Hãy làm theo bản năng của mình nhưng nên nhớ rằng anh, chị cần nắm đầy đủ các thông tin.

12. Anh, chị có sẵn sàng chấp nhận khả năng thất bại đã được dự tính trước? Đôi với các doanh nghiệp, không có sự đảm bảo chắc chắn nào cả nhưng sự mạo hiểm anh, chị tiến hành cần phải được cân nhắc kĩ càng đồng thời anh, chị cũng luôn phải thực tế với những sự mạo hiểm.

13. Anh, chị có óc thực tế? Anh, chị cần biết rõ ưu, khuyết điểm của mình cũng như việc thừa nhận mình sai, khi mắc sai lầm đừng đổ lỗi cho người khác.

14. Anh, chị có cởi mở với các ý kiến phản hồi? Anh, chị cần học hỏi từ những thành công cũng như thất bại của mình để cải thiện và phát triển công việc kinh doanh.

15. Anh, chị có phải là người tiếp thu nhanh? Quan niệm rằng các sai lầm và thất bại chỉ là sự xuống dốc tạm thời và tận dụng những gì anh, chị học hỏi từ chúng để ngày càng cải thiện mình hơn.

16. Anh, chị có biết thích nghi? Anh, chị phải chấp nhận rằng thay đổi là một phần của cuộc sống và tận dụng chúng như một lợi thế. Những thương nhân thành công bao giờ cũng quan sát các xu hướng, tận dụng lợi thế của tiền bộ kĩ thuật. Linh động là rất quan trọng vì có thể anh, chị sẽ phải thay đổi kế hoạch để thích nghi với những tình huống không dự kiến được.

17. Anh, chị có tự lực? Độc lập và tin tưởng vào khả năng riêng của mình sẽ đảm bảo việc anh, chị có thể quyết định được số phận của mình. Anh, chị không thể tin tưởng vào ai khác ngoài bản thân mình bởi vì anh, chị là người duy nhất thực hiện được nhiệm vụ của mình.

18. Anh, chị có tự tin? Tin tưởng vào bản thân sẽ khiến anh, chị vượt qua mọi thử thách và đạt được mục tiêu đề ra.

19. Anh, chị có phải là người lãnh đạo? Mỗi người chủ việc kinh doanh đều là một nhà lãnh đạo đối với nhân viên cũng như khách hàng. Hãy là một tấm gương trong hoạt động, luôn công bằng và kiên định.

20. Anh, chị có tin rằng luôn có một cách tốt hơn để hoàn thành công việc? Không thỏa mãn với hiện tại và luôn tìm cách để cải thiện chúng. Anh, chị nên được thúc đẩy mạnh mẽ bởi một khát khao muốn được đổi mới dẫn đường anh, chị tiến hành mọi thứ. Những người không tuân thủ các nguyên tắc thông thường bao giờ cũng biết tận dụng tối đa những cơ hội mà người khác bỏ qua.

21. Anh, chị có biết tiếp thị bản thân? Trong kinh doanh, mọi người luôn liên kết bạn với sản phẩm của anh, chị do đó tiếp thị đầy đủ là một yếu tố quan trọng đối với thành công.

22. Anh, chị có trung thực? Trung thực trong lĩnh vực kinh doanh sẽ đem lại cho anh, chị những khách hàng lâu dài bởi vì họ không bao giờ có thể giao phó việc kinh doanh của mình cho những người thiếu trung thực và cư xử không có nguyên tắc.

23. Anh, chị có đáng tin cậy? Anh, chị hoàn toàn phải giữ tín nhiệm với khách hàng, luôn thực hiện những gì mình đã hứa.

24. Anh, chị có đầu có tay chức tốt? Anh, chị cần có các kỹ năng tổ chức để điều hành công việc của mình. Hãy chú ý đến mọi chi tiết kể cả trong sản phẩm, dịch vụ lẫn hệ thống quản lý của anh, chị bởi vì điều này có thể đem lại sự khác biệt giữa thành công và thất bại.

25. Anh, chị có phải là người giao tiếp tốt? Các kỹ năng giao tiếp tốt rất cần thiết trong việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng, để hiều khách hàng muốn gì, để giới thiệu thông tin về sản phẩm của anh, chị, để truyền đạt rõ ràng các quyết định cho các nhân viên.

26. Anh, chị có đủ năng lực và sức khoẻ tốt? Tự làm chủ công việc đòi hỏi thời gian lao động dài và vất vả, anh, chị sẽ cần rất nhiều năng lượng và có sức chịu đựng cao.

27. Anh, chị có sự hỗ trợ? Sự ủng hộ từ gia đình, bạn bè, đồng nghiệp... đều có thể tạo ra sự tác động với anh, chị. Anh, chị sẽ cần sự thông cảm của họ khi công việc cần được ưu tiên trước hết. Một số nhà chuyên nghiệp sẽ giúp đỡ anh, chị rất nhiều trong việc hỏi xin lời khuyên, thông tin hay các ý kiến tham khảo.

PHẦN II

KỸ NĂNG CÁ NHÂN

Chương 3

KỸ NĂNG QUẢN LÝ BẢN THÂN

(Self Management Skills)

Để làm việc có hiệu quả nhà quản trị cần có sự hiểu biết sâu sắc về bản thân. Vì muốn quản lý người khác, trước hết chúng ta phải có khả năng quản lý chính mình. Thời đại ngày nay càng đòi hỏi nhà quản trị phải nhận thức rõ bản thân và biết cách tự hoàn thiện mình để làm việc hiệu quả hơn. Trong chương này sẽ giới thiệu kỹ năng quản lý bản thân của Peter Drucker, mô hình nhận thức bản thân cửa sổ Johari và các vấn đề cân bằng cuộc sống của nhà quản trị và biện pháp nâng cao trí tuệ cảm xúc của mình.

1. KỸ NĂNG QUẢN LÝ BẢN THÂN CỦA PETER DRUKER

Muốn quản lý người khác, trước hết chúng ta phải có khả năng quản lý chính mình. Theo Peter Drucker, quản lý bản thân có nghĩa là học cách phát triển chính bản thân chúng ta. Chúng ta phải định vị bản thân tại nơi mà chúng ta có thể đóng góp nhiều nhất cho tổ chức và cộng đồng. Lịch sử thuộc về những người thành công - một Napoleon, một De Vinci, một Mozart - họ luôn biết cách quản lý bản thân. Nói chung, chính điều đó đã khiến họ trở thành những người thành công vĩ đại.

Thành công trong nền kinh tế tri thức chỉ đến với những người biết rõ bản thân họ - những mặt mạnh, những giá trị của họ và cách tốt nhất mà họ có thể làm việc. Chúng ta đang sống trong một kỉ nguyên của những cơ

hội chưa từng có trong lịch sử. Nhưng cơ hội đi kèm với trách nhiệm. Các công ty trong thời đại ngày nay không quản lý công việc của nhân viên, những công nhân trí thức phải biết cách trở thành nhà quản lý của chính mình một cách hiệu quả.

Để làm việc có hiệu quả nhà quản trị cần có sự hiểu biết sâu sắc về bản thân - không chỉ các sở trường và sở đoản mà cả cách học tập, cách làm việc với những người khác, những giá trị của bản thân và thế mạnh mà họ có thể đóng góp nhiều nhất. Bởi vì chỉ khi nhà quản trị có thể vận dụng những khả năng của mình, thì mới có thể đạt được thành công xuất sắc thật sự.

Hầu hết chúng ta, kể cả những người có khả năng khiêm tốn nhất, đều phải học cách quản lý bản thân. Để quản lý bản thân trước hết phải xác định những điểm mạnh của mình.

1.1. Xác định đúng những điểm mạnh của bản thân

Hầu hết mọi người đều nghĩ rằng họ biết mình có khả năng làm tốt cái gì. Họ thường xuyên sai lầm. Thường thì, mọi người biết họ giỏi ở cái gì và thậm chí sau đó nhiều người sai hơn là đúng. Một người chỉ có thể thực hiện từ điểm mạnh của mình. Họ không thể xây dựng cách thực hiện từ những điểm yếu. Trong lịch sử, con người có ít nhu cầu biết về điểm mạnh của họ. Một người khi sinh ra đã được sắp sẵn một vị trí và vị trí đó trong chuỗi dây chuyền lao động: con của một người nông dân thì sẽ là một nông dân; con gái của một thợ thủ công sẽ là vợ của một thợ thủ công và cứ thế tiếp diễn. Nhưng thời đại ngày nay con người có nhiều sự lựa chọn. Chúng ta biết những mặt mạnh của mình để có thể nhận thức được chúng ta thuộc về nơi nào.

Thứ nhất, cách duy nhất để khám phá sức mạnh của mình là qua *phân tích những thông tin phản hồi*. Bất cứ khi nào nhà quản trị phai ra một quyết định hay một hành động quan trọng, hãy viết ra những gì mình mong muốn sẽ xảy ra. Chín hay mười hai tháng sau, so sánh kết quả thực sự so với mong muốn trong quá khứ.

Phân tích thông tin phản hồi được phát minh khoảng thế kỷ 14 bởi một nhà thần học người Đức không mấy tiếng tăm và 150 năm sau, được phân tích một cách ngẫu nhiên bởi John Calvin và Ignatius của vùng

Loyola. Cả hai người đã tích hợp phương pháp này trong thực hành thực hiện bởi những người sau. Trên thực tế, chính việc tập trung phân tích hành động và kết quả của thói quen phân tích phản hồi giải thích tại sao những tổ chức do hai người đàn ông này sáng lập, nhà thờ Calvinist và dòng tu Jesuit, đã thống trị Châu Âu trong suốt 30 năm.

Hãy thực hành bền bỉ, phương pháp đơn giản này sẽ chỉ cho nhà quản trị thấy đâu là những điểm mạnh của mình chỉ trong khoảng thời gian 2 hoặc 3 năm. Đây chính là điều quan trọng nhất mà nhà quản trị nên biết. Phương pháp này sẽ chỉ cho nhà quản trị rằng họ đang làm cái gì và thất bại khi làm, cái gì đã ngăn cản họ có được những ích lợi cao nhất trong khả năng. Biện pháp này cũng chỉ ra cho thấy nhà quản trị đặc biệt không có khả năng ở lĩnh vực nào, lĩnh vực nào họ chẳng có khả năng và do đó không thể tiếp tục với lĩnh vực đó. Một vài gợi ý hành động sau khi quá trình phân tích thông tin phản hồi. **Đầu tiên và quan trọng nhất** là hãy tập trung vào những mặt mạnh của mình. Hãy đặt bản thân vào những nơi có thể phát huy tối đa kết quả.

Thứ hai, hãy làm việc để cải thiện những điểm mạnh của mình hơn nữa. Những phân tích sẽ nhanh chóng cho biết chỗ nào nhà quản trị cần cải thiện các kỹ năng hoặc đòi hỏi thêm các kỹ năng mới. Biện pháp này còn chỉ ra những thiếu sót trong kiến thức của nhà quản trị và những kiến thức đó thường có thể tiếp tục được bổ sung thêm.

Thứ ba, hãy tìm ra nơi nào mà sự tự mãn về tri thức đang khiến bạn không thể nhận ra sự ngu dốt của mình và hãy vượt qua sự tự mãn đó. Có quá nhiều người - đặc biệt là những chuyên gia trong lĩnh vực của mình - coi thường những tri thức thuộc ngành khác hoặc họ tin rằng kiến thức uyên thâm trong một lĩnh vực có thể thay thế cho tri thức ở các lĩnh vực khác. Ví dụ như những kỹ sư hàng đầu có xu hướng tự hào khi mình chẳng biết một chút nào về kế toán. Nhưng tự hào về sự ngu dốt của mình là tự lừa phỉnh mình mà thôi. Hãy tích luỹ những kỹ năng và kiến thức nhà quản trị cần để nhận thức một cách đầy đủ nhất những điểm mạnh của mình.

Thứ tư, phát hiện những thói quen xấu. Việc sửa chữa những thói quen xấu của mình - những việc làm hoặc làm nhưng thất bại đã ngăn cản

sự hiệu quả và thành công của nhà quản trị - cũng quan trọng không kém. Những thói quen xấu này sẽ nhanh chóng bị phát hiện trong thông tin phản hồi. Đồng thời, phân tích thông tin phản hồi cũng cho thấy khi nào vẫn đề này thiếu một cách thức ứng xử thích hợp để xử lý. Cách thức ứng xử là dấu bôi trơn cho cả một tổ chức. Cách ứng xử - đơn giản như nói "làm ơn" và "cảm ơn" và việc nhớ tên một người hay hỏi thăm gia đình người đó - làm cho hai người có thể làm việc chung với nhau và liệu rằng họ có ưa người kia hay không. Những cá nhân xuất sắc, đặc biệt là những cá nhân trẻ xuất sắc, thường không hiểu điều này. Nếu như các phân tích chỉ ra rằng khi công việc đòi hỏi sự hợp tác với người khác, ai đó xuất sắc nhưng thất bại hết lần này đến lần khác, thì rất có thể đâu đó thiếu đi sự nhã nhặn, thiếu đi một cách ứng xử đúng mực.

Việc so sánh mục tiêu hy vọng với kết quả thực tế cũng chỉ ra cái gì không nên làm. Chúng ta đều có vô số những lĩnh vực mà chúng ta không có khả năng hay kỹ năng hoặc thậm chí chẳng có cơ hội trở thành một người trung bình trong lĩnh vực đó. Trong những lĩnh vực này, một cá nhân - đặc biệt trong trường hợp một công nhân tri thức - không nên nhận làm. Một người nên nỗ lực càng ít càng tốt khi cố cải thiện những lĩnh vực mà mình chẳng có khả năng. Việc cải thiện từ yếu kém lên hạng trung bình làm tiêu tốn nhiều năng lượng và khối lượng công việc lớn hơn nhiều việc cải thiện khả năng làm việc tốt nhất của mình lên hạng xuất sắc. Tuy nhiên, vẫn có nhiều người - đặc biệt là hầu hết các giáo viên và hầu hết các tổ chức - tập trung vào biến những người hạng yếu kém trong một lĩnh vực nào đó lên hạng trung bình. Thay vào đó năng lượng, các nguồn lực và thời gian nên được đầu tư biến một người có khả năng bản thân thành một ngôi sao chói sáng trong lĩnh vực của họ.

1.2. Nhận diện cách thức làm việc của bản thân

Điều ngạc nhiên là hầu như không ai biết cách thức họ làm việc. Thực tế, hầu hết chúng ta thậm chí còn không biết rằng những người khác nhau thì cách họ thực thi công việc cũng khác nhau. Quá nhiều người làm việc theo cách không phải của họ và điều đó hầu như chắc chắn không mang lại

kết quả cao. Đối với những nhà quản trị hiện đại, "*Tôi thực hiện bằng cách nào?*" có lẽ còn quan trọng hơn cả câu hỏi "điểm mạnh của tôi là gì?"

Thứ nhất, tôi thực hiện bằng cách nào? Cũng giống như những điểm mạnh của một cá nhân, cách thức mà một cá nhân thực hiện cũng là độc nhất vô nhị. Đó là vấn đề cá tính. Liệu rằng cá tính có được do tự nhiên hay do nuôi dạy, thì ta đều có thể chắc chắn rằng cá tính cũng đã được hình thành rất lâu trước khi chúng ta bắt đầu làm việc. Và cách thức cá nhân hành động cũng giống như việc cá nhân có khả năng hay không có khả năng làm gì đã được xác định từ trước. Cách thức một người hành động có thể thay đổi đôi chút nhưng cách thức đó không có khả năng thay đổi hoàn toàn một cách dễ dàng. Giống như việc con người đạt được thành công khi họ làm cái mà họ có thể làm tốt, họ cũng sẽ thành công khi làm việc theo cách mà họ có thể hành động tốt nhất. Một vài đặc điểm tính cách thông thường sẽ quyết định cách thức một người hành động.

Hộp 1: Tôi là một người học theo phương pháp đọc hay phương pháp nghe?

Điều đầu tiên nên biết là bạn là người theo phương pháp đọc hay phương pháp nghe. Quá ít người biết họ là người theo phương pháp đọc, nghe hay một số hiếm người là cả hai. Thậm chí số lượng người còn ít ỏi hơn khi họ có thể xác định mình thuộc nhóm nào. Một số ví dụ sau sẽ chỉ ra sự thiếu hiểu biết này có thể gây hậu quả tai hại ra sao.

Khi Dwight Eisenhower là Tổng chỉ huy của lực lượng quân Đồng minh ở Châu Âu, ông ta là "người tình của báo chí". Các cuộc họp báo của ông được biết đến rộng rãi vì phong cách của ông - tướng Eisenhower thể hiện một khả năng kiểm soát hoàn hảo những câu hỏi ông được hỏi và ông có thể miêu tả một tinh huống hay giải thích một chính sách trong 2 hay 3 từ hoa mỹ và những câu tao nhã. Mười năm sau, cũng chính người phóng viên đã từng ngưỡng mộ Eisenhower đã công khai khinh thường Tổng thống Eisenhower. Họ phản nản Eisenhower chẳng bao giờ trả lời được câu hỏi nào, mà chỉ nói lung tung không dứt về một chủ đề nào đó. Và những phóng viên liên tục chế giễu ông vì làm hỏng cả tiếng Anh với những câu trả lời không mạch lạc và sai ngữ pháp.

Eisenhower hiển nhiên không biết ông ta là một người theo phương pháp đọc hay theo phương pháp nghe. Khi ông ta là Tổng chỉ huy ở Châu Âu, những người trợ giúp cho ông phải chắc chắn rằng mỗi câu hỏi của cuộc họp báo sẽ được trình bày bằng văn bản ít nhất một tiếng rưỡi trước khi cuộc họp bắt đầu. Khi đó Eisenhower hoàn toàn làm chủ tình thế. Khi ông ta trở thành Tổng thống, ông ta đã vượt qua hai người theo phương pháp nghe, Franklin D.Roosevelt và

Harry Truman. Cả hai người đàn ông này đều biết mình là những người theo phương pháp nghe và cả hai đều thích những cuộc họp báo công khai cho tất cả mọi người. Eisenhower có lẽ cảm thấy ông ta phải làm cái mà hai người tiền nhiệm của mình đã làm. Và kết quả là ông ta chưa bao giờ nghe được câu hỏi đặt ra của các phóng viên. Eisenhower vẫn chưa phải ví dụ điển hình nhất cho trường hợp ai không phải là người biết cách nghe.

Một vài năm sau, Lyndon Johnson huỷ hoại chức vị Tổng thống của mình, chủ yếu là do ông ta không biết mình là một người theo phương pháp nghe. John Kennedy, người tiền nhiệm của Johnson là một người theo phương pháp đọc, người đã kết hợp được một nhóm xuất chúng những người theo phương pháp viết làm trợ lý cho mình. Những người này đảm bảo chắc chắn là họ sẽ viết cho Kennedy trước khi thảo luận trực tiếp về những thứ cần thiết. Johnson vẫn giữ những người này trong đội ngũ của mình - và họ vẫn tiếp tục viết. Hiền nhiên là ông ta chẳng bao giờ hiểu một từ lè trong số những thứ mà đội trợ lý viết. Tuy nhiên, với tư cách là một thượng nghị sĩ, Johnson vẫn vượt lên trên, vì những người trong quốc hội cần thiết phải là những người biết cách nghe.

Rất ít người theo phương pháp nghe lại có thể biến mình thành một người có khả năng đọc - và cũng đúng trong trường hợp ngược lại. Những người theo phương pháp nghe mà cố theo cách của người theo phương pháp đọc sẽ cũng chịu chung số phận như Lyndon Johnson, trong khi những người theo phương pháp đọc lại cố gắng trở thành một người theo phương pháp nghe sẽ chịu số phận giống như Dwight Eisenhower. Họ sẽ không thể hành động cũng như đạt được kết quả theo mong muốn.

Điều quan trọng thứ hai để biết cách một người hành động là tìm hiểu cách họ học tập. Rất nhiều học giả hàng đầu - Winston Churchill là một ví dụ điển hình về việc học hành kém cỏi ở trường. Những người như vậy thường có ký ức trường học là nơi tra tấn. Tuy nhiên, rất ít người đồng trang lứa với họ suy nghĩ như vậy. Họ có thể không thích trường học lắm, nhưng điều tồi tệ nhất mà họ phải chịu đựng là sự buồn chán. Điều này được giải thích theo một quy luật những học giả này không học bằng cách lắng nghe và đọc. Họ học bằng cách viết. Bởi vì trường học không cho phép họ học theo cách này nên họ bị điểm kém.

Người ta tổ chức trường học khắp mọi nơi trên một giả thiết là chỉ có một cách duy nhất để học và đó là cách chung cho tất cả mọi người. Việc bị bắt học theo cách mà trường học dạy là địa ngục cho những sinh viên học theo cách khác mà họ được dạy. Trên thực tế, có rất nhiều cách học

khác nhau, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh. Có những người giống như Churchill học bằng cách viết ra. Một số người học bằng những ký tự phong phú. Một vài người học bằng cách hành động, một số khác lại học bằng cách tự lắng nghe bản thân mình nói.

Trong tất cả các mảng của vấn đề tự học, việc hiểu cách thức học tập của bản thân là việc dễ tìm ra nhất. Khi hỏi mọi người "Anh, chị học như thế nào?" hầu hết họ đều trả lời được. Nhưng khi hỏi "Anh, chị có thực hành dựa trên cách học của mình không?", rất hiếm người trả lời có. Mặc dù việc thực hành dựa trên cách học là yếu tố quan trọng để đạt thành công, hay ngược lại, đi trái lại với cách học của mình, mọi người sẽ thường thất bại.

Thứ ba, tôi là người học theo phương pháp đọc hay nghe? Và tôi học theo phương pháp nào? Đó là những câu hỏi đầu tiên được đặt ra cho bản thân. Nhưng các câu hỏi này không phải là những câu hỏi duy nhất. **Để quản lý bản thân một cách hiệu quả, bản thân cũng phải tự hỏi, tôi làm việc tốt với những người thế nào, hay tôi thích làm việc đơn độc? Và nếu tự nhận thấy mình làm việc tốt với người khác, câu hỏi tiếp theo cần đặt ra là, mình làm tốt điều đó trong những mối quan hệ như thế nào?**

Một vài người làm tốt nhất khi họ làm trợ lý cho người khác. Tướng George Patton, anh hùng quân đội của nước Mỹ những năm chiến tranh thế giới thứ II, là một ví dụ điển hình. Patton là chỉ huy quân đội cao nhất của Mỹ. Tuy nhiên, khi ông được giao nhiệm vụ là một chỉ huy độc lập, Tướng George Marshall, đại tư lệnh - và có lẽ là người có tài nhìn người nhất trong lịch sử nước Mỹ - đã nhận định "*Patton là trợ lý tốt nhất mà lực lượng quân đội Mỹ từng đào tạo, nhưng ông ta sẽ là vị chỉ huy kém cỏi nhất*".

Một vài người làm việc hiệu quả nhất khi hoạt động theo nhóm. Một số khác lại làm tốt nhất khi làm việc một mình. Một số người ngoại lệ lại có tài chỉ huy hay dẫn dắt người khác, số khác thì không phù hợp với việc chỉ huy.

Một câu hỏi quan trọng khác **là tôi sẽ hành động tốt nhất trong tư cách là người ra quyết định hay một nhà tư vấn?** Một số cá nhân xuất sắc có thể làm tốt vai trò của một "quân sư" nhưng không thể chịu được áp lực và gánh nặng trong vai trò của một người ra quyết định. Ngược lại, đa số

người khác lại cần một nhà tư vấn để hối thúc họ phải suy nghĩ, sau đó họ có thể đưa ra quyết định và hành động nhanh chóng một cách tự tin và dũng cảm.

Đó cũng là một lý do tại sao những người đứng vị trí thứ hai trong một tổ chức thường thất bại khi được đề bạt lên vị trí đứng đầu. Vị trí đứng đầu cần một người biết ra quyết định. Những người có thể ra quyết định mạnh mẽ thường cần một người họ tin cậy đứng vào vị trí thứ hai để tư vấn cho họ - và ở vị trí này, người thứ hai tỏa sáng. Nhưng trong vị trí của người đứng đầu, họ lại thất bại. Anh ta biết lựa chọn nào thì đúng nhưng lại không thể chịu được những trách nhiệm khi phải thực hiện lựa chọn đó. Một số câu hỏi quan trọng khác gồm, tôi có hành động tốt khi phải chịu nhiều áp lực, hay tôi có cần một môi trường hoạt động đã được thiết kế sẵn và có khả năng dự đoán được? Tôi thực thi nhiệm vụ tốt nhất trong một tổ chức quy mô lớn hay nhỏ? Số người làm việc tốt trong tất cả các loại môi trường rất hiếm hoi. Tôi đã từng chứng kiến nhiều cảnh những người đã từng thành công lẫy lừng trong các tổ chức lớn nhưng lại thất bại thảm hại khi họ chuyển sang những tổ chức nhỏ hơn. Điều ngược lại cũng đúng.

Đừng cố gắng thay đổi bản thân mình - vì thường không thành công. Nhưng hãy chú tâm vào cải thiện cách mà mình có thể hành động. Và đừng cố nhận những công việc mà nhà quản trị không thể thực hiện hoặc sẽ làm rất dở trong những lĩnh vực đó.

1.3. Nhà quản trị phải định vị bản thân tại nơi mà họ có thể đóng góp nhiều nhất cho doanh nghiệp và cộng đồng

Quản lý bản thân có nghĩa là học cách phát triển chính bản thân chúng ta, trong đó việc xác định được "tôi là ai" vô cùng quan trọng.

Những giá trị của tôi là gì?

Để quản lý bản thân, cuối cùng nhà quản trị sẽ phải thắc mắc, những giá trị của tôi là gì? Đây hoàn toàn không phải là một câu hỏi về đạo đức. Xét trên khía cạnh đạo đức, quy tắc là chung cho tất cả mọi người và câu hỏi được trả lời một cách dễ dàng. Đạo đức đòi hỏi nhà quản trị hãy tự hỏi bản thân mình, muốn mình như thế nào? Cái gì là chuẩn mực đạo đức trong một tổ chức này thì cũng đúng cho các tổ chức khác. Nhưng đạo đức chỉ là

một phần của **hệ thống** giá trị - đặc biệt đối với hệ thống giá trị của một tổ chức.

Một người có thể gặp bế tắc hoặc không thể hành động khi làm việc trong một tổ chức có hệ giá trị không thể chấp nhận hoặc không tương thích với hệ giá trị của riêng anh ta.

Liệu rằng một doanh nghiệp nên chú tâm vào những kết quả ngắn hạn hay tập trung vào kết quả dài hạn cũng chính là một câu hỏi về hệ giá trị. Những nhà phân tích tài chính tin rằng một công việc kinh doanh có thể thực hiện tốt đồng thời cả hai việc đó. Những doanh nhân thành công thậm chí còn biết điều đó rõ hơn. Để đảm bảo chắc chắn, một công ty phải có đạt được kết quả trong ngắn hạn. Nhưng để cân nhắc giữa những kết quả trong ngắn hạn và tăng trưởng trong dài hạn, mỗi công ty sẽ có những ưu tiên riêng cho từng mục tiêu. Đây không đơn giản chỉ là một tranh luận về kinh tế, mà cơ bản, đó là sự đối lập liên quan đến vai trò của công việc kinh doanh và trách nhiệm của sự quản lý.

Sự xung đột về giá trị không giới hạn trong một tổ chức kinh doanh. Một trong những nhà thờ phát triển nhanh nhất ở Mỹ có cách xác định mức độ thành công bằng số lượng giáo dân mới. Những nhà lãnh đạo nhà thờ cho rằng vấn đề chính là bao nhiêu thành viên mới gia nhập giáo hội. Chúa sẽ đáp ứng những mong muốn tinh thần, ít nhất là phần trăm số lượng những nhu cầu. Một giáo phái khác, phái Phúc Âm lại tin rằng điều quan trọng là sự tăng trưởng trong tinh thần con người. Nhà thờ Phúc Âm sẽ gạch tên của những thành viên mới, những người tham gia nhưng không đạt được những yêu cầu về mặt tinh thần. Lại một lần nữa, vấn đề không nằm ở số lượng. Đầu tiên ai cũng nghĩ rằng nhà thờ thứ hai sẽ phát triển chậm hơn. Nhưng nó lại giữ số lượng lớn những thành viên mới hơn là nhà thờ thứ nhất. Nói cách khác, sự tăng trưởng của nhà thờ thứ hai bền vững hơn. Đây không phải vấn đề lý thuyết, cũng không phải vấn đề mà chúng ta có thể xem nhẹ. Đó là vấn đề về hệ giá trị.

Cũng giống như con người, một tổ chức cũng có những giá trị. Những giá trị của cá nhân phải phù hợp với giá trị của tổ chức để cá

nhân đó có thể làm việc hữu ích trong tổ chức. Những hệ giá trị đó không cần phải trùng khớp nhau, nhưng nên đủ tương đồng để cùng tồn tại. Nếu không cá nhân sẽ lâm vào bế tắc và cũng chẳng làm được thành tựu gì.

Những điểm mạnh của một cá nhân và cách thức cá nhân đó hành động hiếm khi xung đột với nhau; chúng bổ sung cho nhau. Nhưng đôi khi có sự xung đột giữa hệ giá trị của cá nhân và những điểm mạnh của anh ta. Những việc mà một người làm tốt, thậm chí làm xuất sắc và rất thành công có thể lại không tương thích với hệ giá trị của anh ta. Trong trường hợp đó, công việc đó có vẻ như chẳng đáng để anh ta cống hiến cả đời (hay ít nhất là phần lớn cuộc đời).

Tôi thuộc về nơi nào?

Rất ít người biết ngay từ đâu nơi mà họ thuộc về. Những nhà toán học, nhạc sĩ, đầu bếp thường xuyên là nhà toán học, nhạc sĩ hay đầu bếp từ khi họ bốn hay năm tuổi. Những nhà vật lý thường quyết định nghề nghiệp tương lai khi họ là thiếu niên, thậm chí còn sớm hơn. Nhưng hầu hết mọi người, đặc biệt là những người có khả năng thiên phú, không thực sự biết họ thuộc về nơi nào cho đến khi họ đã đi qua cái tuổi 25. Tuy nhiên, ở cái tuổi đó, họ nên biết câu trả lời của mình cho ba câu hỏi: Những mặt mạnh của tôi là gì? Tôi hành động theo cách thức nào? Và hệ giá trị của tôi là gì? Và sau đó họ có thể quyết định và nêu quyết định vị trí của họ.

Cũng tương tự như vậy, con người nên biết cách tự quyết định họ không thuộc về nơi nào. Khi một cá nhân nhận ra anh ta không thể hoàn thành tốt trong một tổ chức lớn thì anh ta cũng nên học cách từ chối vị trí đó. Một người hiểu rằng anh ta không phải là người có thể chịu trách nhiệm với các quyết định thì anh ta cũng nên học cách từ chối được bồ nhiệm vào vị trí của người đưa ra các quyết định.

Việc biết câu trả lời cho những câu hỏi trên giúp một cá nhân có thể đồng ý với một cơ hội, một lời đề nghị hoặc một bồ nhiệm, là việc quan trọng không kém, "vâng, tôi sẽ làm việc đó. Nhưng tôi sẽ làm việc đó theo cách của mình. Đó là cách mà công việc sẽ được thiết kế. Đó là cách các mối quan hệ được thiết lập. Đó là những kết quả mà ông nên kỳ vọng ở tôi

trong giai đoạn này, bởi vì đó là con người tôi". Một sự nghiệp thành công không được lên kế hoạch trước. Mà sự nghiệp đó thành công khi con người ta biết chuẩn bị cho những cơ hội bởi vì họ biết sức mạnh, phương pháp làm việc và hệ giá trị của mình. Việc nhận thức ra nơi anh, chị thuộc về có thể sẽ biến một con người bình thường - chăm chỉ làm việc và có năng lực trung bình - trở thành một người thành công xuất sắc.

Tôi nên đóng góp cái gì?

Xuyên suốt lịch sử, phần lớn con người chẳng bao giờ hỏi "Tôi nên đóng góp cái gì?". Người khác bảo họ nên đóng góp cái gì và nhiệm vụ của họ là cống hiến cho công việc hoặc chứng minh kỹ năng hoàn hảo của mình - đối với các nghệ nhân - làm việc giống như những người phụ thuộc. Cho đến tận ngày nay, hầu hết mọi người đều cho rằng việc mình là trợ lý và làm những gì mình được phân công là điều hiển nhiên. Thậm chí đến những năm 1950 và 1960, những công nhân tri thức mới vẫn phụ thuộc vào bộ phận nhân sự lên kế hoạch cho công việc của họ. Cuối những năm 60, không ai muốn bị sai bảo phải làm gì nữa. Những con người mới bắt đầu đặt ra câu hỏi, *tôi muốn làm gì?* Và câu trả lời họ tìm thấy cho phương thức để cống hiến là "làm việc của chính mình". Nhưng giải pháp này cũng sai lầm như chính những nhà quản trị đã từng. Rất ít người tin rằng làm việc của chính mình sẽ đóng góp cho doanh nghiệp đạt được thành công.

Nhưng chúng ta vẫn chưa có kết quả cho cách trả lời cũ là chấp nhận làm những gì được phân công. Những nhà quản trị tri thức đặc biệt là phải học cách hỏi những câu hỏi chưa ai hỏi trước đó: "*Tôi nên cống hiến cái gì?*". Để trả lời câu hỏi này, họ nên chú tâm vào ba yếu tố cơ bản: "*Tình huống này yêu cầu những gì?*", "*Với những sở trường, cách thức làm việc và những giá trị của tôi, tôi có thể đóng góp cho cái gì nhiều nhất và tôi cần làm gì?*". Cuối cùng, "*Tôi cần đạt những kết quả thế nào để có sự khác biệt?*".

Ví dụ chúng ta sẽ xét đến những kinh nghiệm của những nhà quản lý bệnh viện mới được bổ nhiệm. Một bệnh viện lớn và danh giá, nhưng danh tiếng trong 30 năm qua của nó đang trượt dốc. Một nhà quản lý mới quyết định trách nhiệm của ông ta là phải thiết lập tiêu chuẩn cho việc hoàn thành

xuất sắc một lĩnh vực quan trọng trong thời gian hai năm. Ông ta chọn tập trung vào những phòng cấp cứu, những phòng to, ướt át và bẩn thiu. Ông ta ra quyết định một bệnh nhân vừa được đưa vào phòng cấp cứu phải có được sự chăm sóc của một y tá đạt tiêu chuẩn trong vòng 60 giây. Chỉ trong vòng 12 tháng, phòng cấp cứu của bệnh viện trở thành hình mẫu cho tất cả các bệnh viện khắp nước Mỹ và trong vòng 2 năm tiếp theo, cả bệnh viện này hoàn toàn thay đổi. Như chúng ta có thể thấy trong ví dụ này, hiếm khi người ta có thể đạt thành công khi mong chờ quá xa xôi. Nhưng một kế hoạch thường dài 18 tháng vẫn rõ ràng, hợp lý và chi tiết.

Vì thế, câu hỏi trong tất cả các trường hợp nên là, *nơi nào và làm như thế nào để tôi có thể đạt kết quả, làm nên sự khác biệt trong vòng một năm rưỡi?* Câu trả lời nên cân bằng một vài yếu tố. Đầu tiên, mục tiêu đạt được nên khó khăn để thực hiện - theo cách nói thời thượng bây giờ, các mục tiêu này cần được *đặt ra ở mức cao hơn một chút*. Nhưng chúng cũng cần có tính khả thi. Hướng vào những mục tiêu mà không thể hoàn thành - hoặc trong những trường hợp hầu như không tưởng - thì không phải là hoài bão mà chỉ là một sự ngu ngốc. Thứ hai, các *mục tiêu cần đạt tới nên có ý nghĩa nào đó*. Các mục tiêu này làm nên sự khác biệt. Cuối cùng, kết quả nên nhìn thấy được và nếu có thể thì nên đo lường được. Từ những mong muốn trên, ta có một chuỗi các hành động: *Tôi phải làm gì, tôi nên bắt đầu từ đâu và bắt đầu như thế nào và những mục tiêu và hạn chót để hoàn thành mục tiêu là khi nào.*

2. KỸ NĂNG TỰ HOÀN THIỆN VÀ CÂN BẰNG TRONG CUỘC SỐNG

Giữa nhịp sống đầy hối hả và bận rộn của thế kỷ XXI, nhà quản trị thường lăn xả vào công việc mà đôi khi quên dành một chút thời gian cho gia đình, bạn bè và những thú vui của chính bản thân mình. Và đến khi cái chết cận kề mới kịp hiểu rằng mình đã không biết cách sống sao cho có ý nghĩa. Toàn bộ cuộc đời họ đã tiêu tốn cho những **mục đích và lý tưởng** mà họ cho là cao cả. Ở cương vị quản lý, có nhiều nhà quản trị đang hăng say lao vào công việc, vượt lên trên những thử thách, có khi một ngày 24 giờ cũng **không đủ cho họ làm việc**. Hết thời gian ở cơ quan, về nhà họ lại tiếp tục biến ngôi nhà của mình thành một góc của văn phòng để theo đuổi

mục đích kiếm ra thật nhiều tiền. Ý nghĩ ám ảnh trong đầu họ suốt ngày là làm sao để tài khoản ở ngân hàng lúc nào cũng đầy tiền. Vậy thì chắc chắn sẽ có một buổi sáng đẹp trời, khi đứng ở cửa sổ phòng làm việc, nhìn qua khung cửa và bỗng nhận ra rằng mình đã bỏ lỡ quá nhiều cơ hội để nhận được những **món quà vô giá** mà cuộc sống trao tặng. Đó là vẻ đẹp huy hoàng và rực rỡ của ánh bình minh, hay những nụ cười của con trẻ. Khi đó, họ sẽ **tự hỏi**: “không biết bao lâu nay niềm vui trong cuộc sống của ta là gì呢?” và trái tim sẽ cảm thấy nhói đau vì những câu hỏi không ngừng xâm chiếm đầu óc: “Tại sao mình lại không dự những buổi hòa nhạc ấy呢?”; “Tại sao mình đã không đi cùng gia đình trong kỳ nghỉ hè ấy呢?”; “Tại sao mình lại đánh mất cái khoảnh khắc huyền ảo ấy呢?”...

Đó chính là mặt trái của thành công. Bất cứ ai trong chúng ta cũng đều muốn có thành công tuyệt đối mà lại vẫn được sống thành thạo, không chút **căng thẳng**. Nhưng đây là một điều không thực tế. Chắc chắn sự luyến tiếc đối với cuộc sống sẽ được an ủi phần nào khi chúng ta đạt được thành quả lớn từ những mục tiêu mà mình theo đuổi. Nếu cuộc sống mà không có mục tiêu để theo đuổi và sự thành công trong nghề nghiệp sẽ là một cuộc sống không hoàn chỉnh. Ai cũng đều có khát vọng cháy bỏng là làm được một điều gì đó vĩ đại thông qua những công việc mà mình đang làm và tỏa sáng trong nghề nghiệp của mình.

Tuy nhiên, đừng để mình rơi vào trạng thái **không thỏa mãn với sự thành công**, dù là nhỏ nhặt nhất. Hãy học cách hân hoan, vui mừng với những thành quả đạt được và tạo ra sự **cân bằng** giữa công việc, gia đình, bạn bè và những thú vui đời thường của bản thân. Nếu như không cân bằng được những **giá trị cốt lõi** của đời sống, chúng ta sẽ không bao giờ cảm thấy mình hạnh phúc và thực sự sống. Do vậy, để cân bằng và không chia cắt cuộc sống thành từng phần riêng lẻ, **trong kinh doanh, nhà quản trị nên quan tâm đến việc cân bằng bốn vấn đề quan trọng sau đây:**

2.1. Cân bằng các mối quan hệ

Muốn có được mối quan hệ thân thiện, tốt đẹp với người thân, lối xóm, bạn bè, đồng nghiệp, cấp trên và cảm thấy dù ở đâu cũng có thể hòa mình vào môi trường thân thiện với mọi người, hãy dành mọi thời gian có

thể để mang đến niềm vui và sự hài hước cho họ. Nụ cười sẽ là cầu nối ngắn nhất khoảng cách để mọi người xích lại gần nhau. Và nếu chúng ta có thể làm cho những người xung quanh mình cười, nhà quản trị sẽ dễ dàng **xây dựng được mối quan hệ bền chặt**.

Một khi đã xây dựng và cân bằng được các mối quan hệ, chúng ta sẽ có cảm giác rõ rệt về sự cộng hưởng của tất cả các lĩnh vực trong cuộc sống. Ví dụ, khi cuộc sống trong gia đình diễn ra êm ái, tốt đẹp, nhà quản trị sẽ có tinh thần tập trung và thành thời suy nghĩ về những dự án kinh doanh và công việc mà họ có khả năng thực hiện tốt.

2.2. Cân bằng nghề nghiệp

Một khi, nhà quản trị dành quá nhiều thời gian để làm những công việc mà họ yêu thích, lúc đó sẽ làm cho cuộc sống mất đi sự cân bằng. Nếu muốn tất cả những gì làm đều thành công và hiệu quả, nhà quản trị sẽ luôn rơi vào trạng thái căng thẳng. Tuy nhiên, điều mà nhà quản trị mong muốn là đạt được nhiều thành quả trong công việc và làm tăng giá trị của cuộc sống qua sự theo đuổi nghề nghiệp. Khi mà họ không làm được điều đó, trái tim họ sẽ cảm thấy trống trải và vô nghĩa.

Hãy thử suy nghĩ về ba thứ mà nhà quản trị có thể làm trong 90 ngày tới để tỏa sáng trong công việc. Đó có phải là một kỹ năng cần phải nâng cao? Đó là những cuốn sách nghiên cứu cần phải đọc? Hay là một khóa học mà nhất thiết phải tham dự? Hay đang có nhu cầu gặp một nhà cố vấn có thể đưa ra những lời khuyên chiến lược giúp nâng cao cuộc sống nghề nghiệp và kinh doanh lên một cấp độ cao hơn? Hãy luôn nghĩ đến việc cải tiến và tìm ra cách làm những công việc sao cho hiệu quả nhất. Nên nhớ, một người chỉ được coi là **thực sự thành công** ở thế kỷ XXI này là những người có giá trị nhất đối với khách hàng và thị trường. Nhà bác học Einstein đã từng bộc lộ: “Hãy học cách trở thành một người được coi là có giá trị, có lẽ sẽ tốt hơn là một người được coi là thành công”. Nếu làm được điều này, chắc chắn sự thành công sẽ đến.

2.3. Cân bằng sức khỏe

Một điều thiết yếu để dung hòa cuộc sống của mình và kiểm soát được

stress, đó là dành thời gian tập luyện và giữ gìn sức khỏe. Hãy thực hiện điều này để thay đổi hay cải thiện cuộc sống của mình, hơn thế nữa, việc áp dụng nó sẽ tạo ra sự háng hái cho nhân viên của mình. Họ làm việc vui vẻ hơn, hoàn thành công việc tốt hơn. Rõ ràng là khi khỏe mạnh, thoái mái, mọi người sẽ gặt hái được những thành quả tốt đẹp hơn trong cuộc sống. Đối với những người đang ở cương vị quản lý, đó được xem là một lời khuyên hết sức chân thành. Đừng để công việc cuốn mình đi quá xa mà quên mất sức khỏe của mình.

Trên thực tế, khi con người ta còn trẻ, họ sẵn sàng hy sinh sức khỏe để đổi lấy của cải. Sau đó, nhiều năm trôi qua, khi họ đã nhiều tuổi hơn và khôn ngoan hơn, họ thừa nhận rằng họ có thể hy sinh tất cả của cải của mình để đổi lấy một chút ít sức khỏe. Có thể thấy rằng, sức khỏe là sự sở hữu quan trọng nhất mà nếu như chúng ta không có nó, sự giàu có của cuộc sống sẽ không thể đến với mình. Thông thường, không phải chúng ta không có đủ thời gian, mà chỉ vì chúng ta không có đủ kiên nhẫn để vạch ra mục tiêu giữ gìn sức khỏe và thực hiện cho đến cùng.

Vì vậy, nhà quản trị để cân bằng sức khỏe, hãy bớt một chút thời gian bận rộn trong ngày để khôi phục sự cân bằng về mặt thể chất. Hãy tập luyện thể thao ít nhất bốn lần trong tuần. Ăn uống lành mạnh, ít ăn các thức ăn có chứa nhiều chất béo, uống nhiều nước. Sau một tuần làm việc căng thẳng, hãy tự học cách mát xa để thư giãn cơ thể. Những hoạt động này chính là sự đầu tư cho chính bản thân mình và sẽ giúp nhà quản trị ở trên đỉnh cao của sự thành công trong một thời gian dài.

2.4. Cân bằng tinh thần

Tất cả chúng ta đều có nhu cầu lớn lao là sống vì những điều gì đó quan trọng hơn chính bản thân mình. Hãy tìm ra lý do để có thể giao phó cuộc sống của mình cho nó. Hãy dành một chút thời gian trong tuần để thực hiện những điều mình muốn hoặc giúp đỡ những ai thực sự khốn cùng. Hãy dành một đến hai giờ vào một buổi sáng cuối tuần để liên lạc với **thế giới rộng lớn** xung quanh mình. Hãy dành thời gian để thưởng thức thiên nhiên và khôi phục những cảm xúc kỳ diệu mà cuộc sống mang lại cho chúng ta.

Hãy nghĩ đến những gì mà mình yêu quý từ khi còn bé thơ và sau đó tìm cách thực hiện lại những ước mơ mà mình đã từng ấp ú và khao khát.

Một cách để nuôi dưỡng tinh thần của mình là ghi lại những thành quả hay kỉ tích mà mình đã đạt được vào trong một cuốn nhật ký. Hãy suy nghĩ sâu sắc về sự phong phú của cuộc sống. Hãy biết cách hài lòng với tất cả những điều may mắn mà cuộc sống trao tặng cho mình và sau đó đi vào cuộc sống hàng ngày với một lòng nhiệt tình, đầy sinh lực và sự thích thú, chúng ta sẽ không bao giờ rơi vào trạng thái và tâm lý rã rời.

Nếu để mất cân bằng và để suy sụp một trong bốn nhân tố trên, thì những nhân tố còn lại cũng sẽ bị sụp đổ theo, theo kiểu “Hiệu ứng Domino”. Vậy thì, *nà̄ quản trị hãy học cách cân bằng chúng để thay đổi thói quen, cách sống và cách nghĩ của mình, phô biến và khuyến khích nhân viên của mình cũng thực hiện điều này để có được một tập thể làm việc nhiệt tình, hăng say với năng suất cao.*

3. RÈN LUYỆN KỸ NĂNG BẢN THÂN

3.1. Phát triển kỹ năng cá nhân

Mọi thành công đều bắt đầu từ nỗ lực của bản thân. Mọi người đều có thể trang bị kỹ năng cho mình thông qua học tập và rèn luyện thường xuyên. Bên cạnh đó, để tạo cho mình những kỹ năng thuần thực, rất cần một thái độ cầu tiến, sẵn sàng học hỏi và thay đổi cũng như chấp nhận thất bại một cách đúng đắn.

**Kỹ năng thuần thực = Kiến thức + Mạnh dạn dấn thân trải nghiệm
+ Ý thức kiên trì tự rèn luyện**

Trong đó:

Kiến thức = Lý thuyết + Phương pháp

Kiến thức + Mạnh dạn dấn thân trải nghiệm = Kinh nghiệm

Kinh nghiệm + Ý thức kiên trì tự rèn luyện = Kỹ năng thuần thực

3.2. Mô hình tư nhận thức bản thân - Cửa sổ Johari

Nhận thức bản thân là cách mỗi cá nhân hình dung chính mình là người như thế nào (có thể gọi là hình ảnh bản thân) và chúng ta soi theo đó

mà hành động. Nó không có sẵn khi con người được sinh ra mà được hình thành dần do cách đối xử, cách phản ứng của những người chung quanh đối với mình (cha mẹ, người thân, bạn bè, thầy cô giáo, đồng nghiệp...) và những trải nghiệm thành công hay thất bại của mình. Nhận thức bản thân có thể thay đổi theo thời gian nếu có sự thay đổi trong cách ứng xử của những người chung quanh và trải nghiệm của bản thân (thành công hay thất bại trong học vấn, trong công việc hay trong mối quan hệ với người khác).

Nhận thức bản thân (cảm nghĩ về mình) và lòng tự trọng (tự đánh giá về mình) gắn bó với nhau mật thiết. Tự thấy mình không tốt thì sẽ hạ thấp lòng tự trọng và sự đánh giá về mình tùy thuộc vào các thành công hay thất bại trong quá khứ của cuộc sống. Chúng ta tự nghĩ về chúng ta có đúng hay không đúng tùy thuộc vào mối tương tác giao tiếp với những người xung quanh mình, chúng ta bộc lộ con người chúng ta như thế nào và chúng ta nhận được sự phản hồi của người khác ra sao. Sự tương tác này được giải thích qua cửa sổ Johari. (hình 3.1)



Hình 3.1. Mô hình cửa sổ Johari

Cửa sổ Johari được xây dựng bởi Joseph Luft và Harry Ingham, cho biết ở mỗi cá nhân khi tương tác với người khác có bốn ô tâm lý như sau:

- **Ô 1: Phần công khai (ô mở):** Phần công khai bao gồm các dữ kiện mà bản thân và người khác đều dễ dàng nhận biết về nhau khi tiếp cận lần đầu tiên như màu tóc, vóc dáng, ăn mặc, giới tính ... Đó là ô ta biết về ta và người khác cũng biết về ta.

- **Ô 2: Phần mù.** Phần mù bao gồm các dữ kiện mà người khác biết về mình, nhưng chính bản thân mình lại không nhận biết ví dụ như những thói quen (nói nhanh, nói nhiều...), cố tật (nhìn lên trên hoặc nhìn xuống khi giao tiếp..), tính khí bất thường... Chúng ta chỉ có thể phát hiện được những dữ kiện này về mình khi được người khác phản hồi cho chúng ta biết và chúng ta chỉ nhận được những thông tin phản hồi này trong giao tiếp và nhất là khi có tương tác trong quá trình sinh hoạt trong nhóm nhỏ. Đây là ô ta không biết về ta, nhưng người khác lại biết về ta.

Ô 3: Phần che giấu: Đó là các dữ kiện mà bản thân biết rõ nhưng còn che giấu chưa muốn bộc lộ cho ai biết và tất nhiên người khác không biết được như kinh nghiệm cá nhân, quan điểm, niềm tin, giá trị, tâm sự riêng tư...Những vấn đề này chỉ được bộc lộ dần cho người khác biết khi mối quan hệ giữa chúng ta và người khác đã có những cơ sở tin tưởng lẫn nhau. Đây là ô ta biết về ta và người khác không biết về ta.

- **Ô 4: Phần vô thức:** Phần không biết bao gồm các dữ kiện mà cả chính bản thân và người khác không biết đến và chỉ được khám phá khi bản thân có cơ hội giao tiếp nhiều (nhất là ở nhóm nhỏ) và có cơ hội bộc lộ khả năng của mình như năng lực, tiềm năng, năng khiếu, sự sáng tạo khi ta sống trong một môi trường tạo cho ta nhiều cơ hội và điều kiện để phát huy. Đây là ô ta không biết về ta và người khác cũng không biết về ta. Theo Sigmund Freud, phần này thuộc về tiềm thức hay vô thức và được khám phá nhanh hay chậm tùy thuộc vào môi trường sinh hoạt (nhóm, nơi học tập, nơi làm việc) có tạo điều kiện nhiều hay ít cho chúng ta hội nhập.

Thông tin phản hồi:

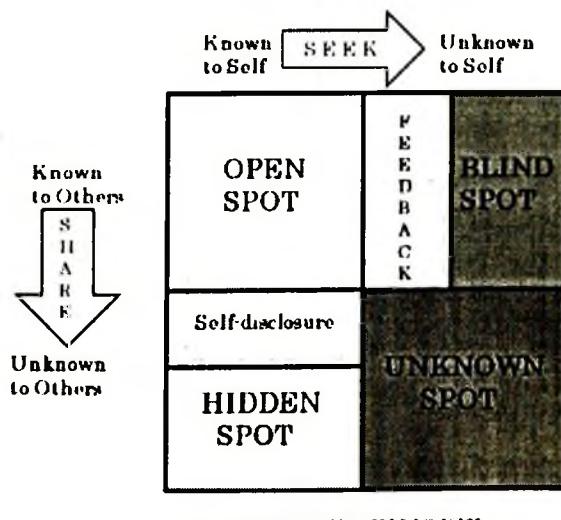
- Thông tin phản hồi là xu hướng mà người khác sẵn sàng chia sẻ

thông tin với ta. Đó là thiện ý cởi mở của họ đối với ta. Trong giao tiếp, nếu ta thường cắt ngang và lấn át ý kiến phản hồi của người khác bằng cách tranh luận về tình cảm và khả năng linh hôi của họ thì ta không nhận được thông tin phản hồi.

- Nếu không có thông tin phản hồi từ người khác, Phần Mù trở nên lớn hơn và cuối cùng sẽ hủy hoại tính hiệu quả của ta. Do đó, cần tôn trọng, khuyến khích người khác chia sẻ cảm tưởng và nhận thức với mình. Sự phản hồi từ người khác và sự tự đánh giá sẽ giúp phát triển tính cách thông qua nhận thức.

Tự bộc lộ:

Tự bộc lộ là xu hướng của ta mong muốn chia sẻ với người khác. Bộc lộ trước hết không phải là cái ta nói về bản thân mình mà là về hành vi của mình. Bộc lộ chỉ thích hợp khi nó có liên quan đến hoạt động của mình vì nếu cái gì cũng bộc lộ thì không còn gì hứng thú trong giao tiếp. Bộc lộ có thể thích hợp trong một môi trường này, nhưng lại không thích hợp trong một môi trường khác.



Hình 3.2: Vận dụng cửa sổ Johari

Tóm lại, hành vi con người bắt nguồn từ việc mong muốn thỏa mãn các nhu cầu cơ bản của mình, từ việc tự đánh giá mình như thế nào, từ những cơ chế phòng vệ khi gặp những cản trở, khó khăn trong đời sống hàng ngày và từ các loại vai trò mà chúng ta muốn diễn khi tương tác với người khác. Vì vậy, con người cư xử ra sao là kết quả của:

- Quan niệm của cá nhân về vai trò xã hội
- Cái nhìn tích cực hay tiêu cực của riêng cá nhân, về chính mình và về người khác.
- Cái mạnh hay yếu của hình ảnh bản thân,
- Kết quả của cách thích nghi của cá nhân.

Vận dụng mô hình Cửa sổ Johari để tăng sự hiểu biết và thông cảm lẫn nhau giữa mỗi cá nhân và tập thể. Cửa sổ Johari (JW) là một mô hình giao tiếp hiện đại giúp tăng cường khả năng hiểu biết thông cảm lẫn nhau giữa các cá nhân trong một nhóm hay với tập thể lớn. Dựa trên sự cởi mở, tự thể hiện bản thân và lắng nghe ý kiến đóng góp, JW còn có thể cải thiện, củng cố các mối quan hệ giữa các tập thể với nhau. Mô hình giao tiếp này do Joshep và Harry Ingham sáng tạo bao gồm hai ý tưởng chính: 1. Mỗi cá nhân có thể xây dựng niềm tin với nhau bằng cách chia sẻ thông tin cá nhân của mình; 2. Các cá nhân sẽ hiểu biết và thông cảm cho nhau nhiều hơn qua sự giúp đỡ góp ý chân thành của mình với vấn đề của mọi người. Khi giải thích ý tưởng ‘cửa sổ Johari’ nên cho các thành viên trong nhóm hiểu được giá trị của sự tự - cởi mở, chia sẻ và nhẹ nhàng khuyến khích mọi người đưa ra cũng như chấp nhận những ý kiến đóng góp ý. Làm được việc này một cách tinh tế, tế nhị, các nhà quản trị có thể xây dựng được những mối quan hệ tin cậy hơn với mọi người xung quanh và giải quyết vấn đề cũng như làm việc cùng nhau hiệu quả hơn.

Trong mọi hoàn cảnh, mục tiêu chính của nhóm, đơn vị, doanh nghiệp phải tìm cách phát triển rộng khắp sự hiểu biết và thông cảm giữa các thành viên với nhau. Làm việc trong môi trường thấu hiểu và cảm thông thì mỗi cá nhân đều trở nên mạnh mẽ hơn và hiệu quả làm việc cũng cao hơn nhiều. Vùng mờ (sự hiểu biết lẫn nhau) là nơi này nở những mối quan hệ tốt đẹp và

hợp tác bền chặt ở đó không có ganh ghét, mâu thuẫn hay bất cứ sự hiếu làm nào. Cởi mở là quá trình tăng sự đoàn kết và lắng nghe góp ý là quá trình hòa nhập và hoàn thiện bản thân. Khích lệ chủ động chia sẻ lành mạnh và lắng nghe ý kiến của mọi người để cùng cộng tác làm việc. Đây là cách tốt nhất để tự rèn luyện bản thân và kỹ năng làm việc trong các doanh nghiệp.

Ứng dụng mô hình cửa sổ Johari giúp chúng ta trải nghiệm những cảm xúc thật sự trong các tình huống để hiểu và rèn luyện kỹ năng của bản thân. Cách tốt nhất để trau dồi kỹ năng là phải luyện tập, học hỏi thường xuyên, tạo cho mình một phản xạ tức thời mỗi khi gặp các tình huống cần thiết.

3.3. Trí tuệ cảm xúc (EI)

Có lẽ chúng ta đều biết nhau thông qua công việc hoặc **cuộc sống cá nhân**, chúng ta luôn bị ràng buộc bởi các quan hệ đó. Chúng ta luôn thắc mắc, tại sao có những người họ luôn biết họ cần nói gì và nói như thế nào để cho người khác không bao giờ cảm thấy khó chịu và buồn bực. Và kể cả khi họ không tìm ra giải pháp cho các vấn đề thì họ cũng luôn giữ được thái độ **lạc quan và đầy hy vọng**. Đó là những người có khả năng **kiểm soát được cảm xúc** của họ. Họ không bao giờ tức giận trong khi bị căng thẳng. Thay vào đó, họ có khả năng nhìn ra được vấn đề và bình tĩnh tìm giải pháp. Họ đưa ra quyết định chính xác và họ biết khi nào trực giác của họ đúng. Tuy nhiên, bất kể điểm mạnh của họ là gì, họ thường sẵn sàng xem xét sự trung thực của chính bản thân mình. Họ biết cách chọn những lời phê bình tích cực và khi nào sử dụng chúng để cải thiện khả năng của mình.

Những người như vậy là do họ có **trí tuệ cảm xúc cao (EI)**. Họ rất hiểu về chính mình và họ cũng có thể cảm nhận được cảm xúc của nhiều người khác nữa. Khi càng ngày càng có nhiều người chấp nhận trí tuệ cảm xúc có vai trò quan trọng đối với thành công nghề nghiệp của họ. Mỗi cá nhân có những đặc điểm khác nhau, nhu cầu và mong muốn khác nhau và cách thể hiện cảm xúc cũng khác nhau. Thông qua tất cả sự khéo léo và thông minh - đặc biệt là nếu chúng ta muốn thành công trong cuộc đời thì trí tuệ cảm xúc lại càng trở nên quan trọng hơn.

Trí tuệ cảm xúc - EI là khả năng cảm nhận cảm xúc của chính bản thân, hiểu được những gì người khác nói với mình và cách mà cảm xúc của họ ảnh hưởng đến những người xung quanh. EI bao gồm những cảm giác của chính mình cũng như khi chúng ta hiểu được cảm xúc của người khác như thế nào, nó cho phép chúng ta kiểm soát được mối quan hệ của mình hiệu quả hơn.

Những người có trí tuệ cảm xúc cao thường thành công trong hầu hết những công việc họ làm. Bởi vì họ có những khả năng mà những người khác cũng muốn được như họ. Khi người có EI cao gửi một email, họ sẽ nhận ngay được câu trả lời. Khi họ cần được giúp đỡ, họ sẽ được giúp đỡ - Vì họ tạo cho người khác cảm thấy thoải mái. Cuộc sống của họ vì vậy mà được dễ dàng hơn những người hay bực tức và khó chịu.

Đặc điểm của trí tuệ cảm xúc

Có 5 yếu tố nhận diện trí tuệ cảm xúc, người có trí tuệ cảm xúc cao là người có:

Khả năng tự nhận thức: Người có trí tuệ cảm xúc cao thường có khả năng nhận thức rất tốt. Họ hiểu được cảm xúc của chính mình và bởi vì điều này, họ không cho phép cảm xúc của họ kiểm soát họ. Họ tự tin - bởi vì họ tin vào cảm giác của mình và không cho phép họ mất kiểm soát với những cảm xúc của chính mình. Họ cũng sẵn sàng nhìn thẳng vào sự trung thực của mình. Họ biết điểm mạnh, điểm yếu của mình và họ biết lĩnh vực nào là lĩnh vực họ có thể làm tốt. Nhiều người tin rằng khả năng tự nhận thức là quan trọng nhất trong trí tuệ cảm xúc.

Khả năng tự điều chỉnh: Đây là khả năng kiểm soát những cảm xúc và sự bộc phát. Người có khả năng tự điều chỉnh này không cho phép mình trở nên quá giận dữ, đồ kỹ và họ không được bốc đồng hay có những quyết định thiếu cẩn thận. Họ nghĩ trước khi họ hành động. Đặc điểm của khả năng tự điều chỉnh là có sự suy tính, thoải mái với những thay đổi, trung thực và có khả năng để nói không.

Động lực: Người có chỉ số trí tuệ cảm xúc cao thường là người có động lực. Họ sẵn sàng tạo ra sự khác biệt để có thành công lâu dài. Họ làm

việc với tốc độ cao, thích sự thách thức và có sự ảnh hưởng lớn đến những gì họ làm.

Thấu cảm: Đây có lẽ là nhân tố quan trọng thứ 2 của trí tuệ cảm xúc. Thấu cảm là khả năng nhận ra và hiểu được những gì mà những người xung quanh muốn, cần và những quan điểm của họ. Người có khả năng thấu hiểu tốt sẽ cảm nhận được cảm xúc của người khác, ngay cả khi cảm giác đó không được rõ ràng. Kết quả là, người có khả năng thấu cảm thường quản lý rất tốt mối quan hệ, biết lắng nghe và điều chỉnh những mối quan hệ liên quan. Họ tránh sự khuôn mẫu và phán đoán rất nhanh và cuộc sống của họ thường rất cởi mở và trung thực.

Kỹ năng hòa đồng: Một dấu hiệu khác của trí tuệ cảm xúc là người dễ dàng bắt chuyện và hòa đồng. Vì vậy mà những người mạnh về kỹ năng xã hội có khả năng làm việc rất hiệu quả. Thay vì họ tập trung vào thành công của họ trong lần đầu tiên thì họ thường giúp đỡ người khác phát triển và tỏa sáng. Họ có thể kiểm soát những cuộc tranh cãi, là người truyền tin tuyệt vời và họ còn là một nhà lãnh đạo tài ba trong việc xây dựng và duy trì các mối quan hệ.

Khi nhà quản trị có thể xác định được trí tuệ cảm xúc, đó một chìa khóa để thành công trong cuộc sống và đặc biệt trong nghề nghiệp của họ. Khả năng quản lý người khác và các mối quan hệ là yếu tố quan trọng của tất cả các nhà lãnh đạo.

Mặc dù “thông minh” có vai trò quan trọng để nhà quản trị thành công trong cuộc sống, tuy nhiên trí tuệ cảm xúc cũng chỉ là chìa khóa để có mối quan hệ tốt và đạt được những mục tiêu. Nhiều người tin rằng trí tuệ cảm xúc không quan trọng bằng trí thông minh, tuy nhiên bây giờ có khá nhiều công ty tuyển nhân viên mới sử dụng bài test EI.

Trí tuệ cảm xúc là sự nhận thức được hành động và cảm xúc của bản thân - và cách chúng làm ảnh hưởng đến những người xung quanh. Nó cũng có nghĩa là chúng ta có giá trị với người khác. Hãy lắng nghe nhu cầu, mong muốn của họ và có khả năng thấu hiểu cũng như nhận ra họ ở những mức độ khác nhau, qua đó nhà quản trị có thể tự hoàn thiện bản thân.

Tóm lại, muốn quản lý người khác, trước hết nhà quản trị phải có khả năng quản lý chính mình, tự đánh giá bản thân để có những cách thức tự điều chỉnh và hoàn thiện hành vi và bản thân nhà quản trị. Có nhiều cách để nhận thức bản thân và cải thiện kỹ năng, trí tuệ cảm xúc để tạo cơ hội thuận lợi hơn trong sự nghiệp của chính mình. Mô hình cửa sổ Johari thường được sử dụng để nhận thức và tự hoàn thiện bản thân và cũng được sử dụng cho các nhóm và doanh nghiệp.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Nêu những quan điểm trong việc quản lý bản thân của **Peter Drucker** và bình luận quan điểm của mình?
2. Hãy tự đánh giá mình là người theo phương pháp đọc hay phương pháp nghe?
3. Hãy nêu và lấy ví dụ minh họa những tình huống nhà quản trị bị rơi vào vùng mù?
4. Hãy nêu và lấy ví dụ minh họa trường hợp bị rơi vào vùng vô thức?
5. Hãy nêu những tình huống và biểu hiện của vùng chung trong Johari?
6. Doanh nghiệp thường phải làm gì để mở rộng vùng chung trong cửa sổ Johari và lấy ví dụ minh họa?
7. Theo bạn làm thế nào để cân bằng cuộc sống, lấy ví dụ minh họa cho các nhà quản trị ở các cấp?
8. Nêu các giải pháp để tự hoàn thiện bản thân trong việc nâng cao trí tuệ cảm xúc của nhà quản trị.
9. Hãy nêu quan điểm của bạn trong việc rèn luyện kỹ năng bản thân,lấy ví dụ minh họa?
10. Phân tích sự cần thiết phải rèn luyện kỹ năng và tự hoàn thiện bản thân?
11. Tại sao nhà quản trị phải biết quản lý bản thân, lấy ví dụ minh họa?

ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CÁ NHÂN

1. Khả năng tìm kiếm cơ hội mới
2. Tính kiên trì
3. Tính tận tụy với công việc
4. Khả năng hoàn thành công việc một cách chất lượng và hiệu quả
5. Khả năng đánh giá mức độ rủi ro và chấp nhận mạo hiểm
6. Khả năng xây dựng kế hoạch, xác định mục tiêu
7. Khả năng thu thập, tìm kiếm thông tin
8. Khả năng lập kế hoạch, kiểm tra công việc một cách có hệ thống
9. Khả năng thuyết phục và làm việc nhóm
10. Tính tự tin

**ĐIỂM SỐ TRUNG BÌNH 10 NĂNG LỰC CỦA NHÀ QUẢN TRỊ
LÀ: 60/100**

Thang đo và kiểm định:

Từ 0 - 40 điểm: Mức cần thay đổi

Từ 41 - 60 điểm: Mức trung bình

Từ 61 - 80 điểm: Mức khá tốt

Từ 81 - 100 điểm: Mức xuất sắc

Bạn hãy trả lời một cách trung thực theo cảm nhận của mình, chỉ có như vậy mới có được kết quả tin cậy đánh giá 10 năng lực của bạn tại thời điểm này ra sao để có điều chỉnh phù hợp. Có các mức lựa chọn như sau:

Mức 1: Rất đúng (Gần như luôn luôn)

Mức 2: Khá đúng (Thường xuyên)

Mức 3: Bình thường (Thỉnh thoảng)

Mức 4: Không đúng lăm (Ít khi)

Mức 5: Không đúng (Gần như chưa bao giờ)

Sau khi tính kết quả đánh giá năng lực cá nhân ở thời điểm hiện tại của mình, bạn có thể vui nếu các năng lực của bạn ở mức khá tốt hay mức xuất sắc, nhưng cũng có thể có những năng lực của bạn chỉ ở mức trung bình hoặc mức cần thay đổi. Hãy đừng buồn vì ngay bây giờ bạn có thể tạo ra sự thay đổi tích cực sao cho những năng lực đó được nâng cao thành khá tốt hay xuất sắc để bạn có thể thành công hơn trong sự nghiệp và cuộc sống.

TT	Câu hỏi	Luôn luôn Không bao giờ				
		5	4	3	2	1
1	Tôi thường đi tìm lời khuyên của những người am hiểu công việc mà tôi đang làm					
2	Tôi thường tìm kiếm những thông tin hữu dụng cho mình qua nhiều kênh như internet, sách báo hay từ những đơn vị liên quan.					
3	Khi bắt đầu một công việc mới, tôi thường tập hợp đầy đủ thông tin rồi mới tiến hành.					
4	Tôi thường thay đổi suy nghĩ của mình nếu có ai đó phản đối mạnh mẽ.					
5	Tôi thường cân nhắc những mục tiêu hàng tuần để làm sao hoàn thành mục tiêu tháng rồi mục tiêu cả năm.					
6	Nếu cần thiết để cho kịp tiến độ, tôi sẵn sàng làm công việc của người khác.					
7	Tôi thường đánh giá rất kỹ khả năng thành công hay thất bại trước khi quyết định điều gì.					
8	Tôi thường mau chóng chóng để kết thúc công việc bất kể chất lượng ra sao.					
9	Với tôi, gia đình và cuộc sống cá nhân quan trọng hơn những kỳ hạn công việc phải hoàn thành.					
10	Tôi thường cố gắng ngay cả khi gặp khó khăn, thử thách vì tôi tin rằng mình sẽ thành công.					
11	Tôi sẽ không thử làm điều gì mới mẻ nếu không chắc nó sẽ thành công					
12	Tôi làm tốt công việc của mình hơn những đồng nghiệp khác.					
13	Tôi sẵn sàng dành nhiều thời gian để giải quyết khó khăn gấp phai.					

14	Tôi cảm thấy khó chấp nhận mình khi kết quả công việc không tốt.				
15	Tôi tin chắc rằng tôi sẽ thành công trong tất cả mọi việc nếu tôi có găng.				
16	Tôi vẫn thường giữ vững phương pháp giải quyết của mình cho dù bị tác động bởi ngoại cảnh.				
17	Tôi thường suy nghĩ về tương lai của mình.				
18	Tôi có một kế hoạch rất rõ ràng về những việc phải làm trong cuộc đời mình.				
19	Tôi có thể có găng đến vài lần để vận động người khác làm những điều mà tôi muốn họ làm.				
20	Tôi cảm thấy bức bối khi thời gian của tôi bị lãng phí.				
21	Tôi chỉ thích làm những công việc mà mình am hiểu vì như vậy sẽ làm tôi cảm thấy thoải mái.				
22	Tôi không bao giờ hài lòng hoàn toàn với những cách đã làm, tôi luôn luôn nghĩ rằng phải có một cách tốt hơn.				
23	Tôi luôn rà soát, tìm kiếm những công việc xét thấy mình cần phải làm.				
24	Khi đối mặt với một việc khó khăn, tôi thường nhanh chóng chuyển sang những việc khác nhẹ nhàng hơn.				
25	Tôi thích làm những công việc mang tính mạo hiểm.				
26	Tôi có khả năng thay đổi quan điểm, suy nghĩ của người khác thông qua phân tích, thuyết phục.				
27	Tôi thường thử nhiều cách để khắc phục những khó khăn xảy ra nhằm đạt được mục tiêu.				
28	Tôi ít dành thời gian suy nghĩ làm thế nào để có thể tạo những ảnh hưởng tích cực đến người khác.				
29	Tôi thường xuyên làm những việc cần thiết trước khi người khác yêu cầu.				
30	Tôi rất hứng thú làm những công việc mới mẻ và khác biệt so với những việc tôi đã từng làm.				
31	Tôi hiểu rõ mong muốn của mình, hiểu điều gì sẽ làm tôi hạnh phúc nhất.				

32	Tôi thường lập kế hoạch cho một công việc lớn bằng cách chia nó thành những phần việc nhỏ hơn.				
33	Khi làm một việc cho ai đó, tôi thường đặt nhiều câu hỏi để xác định rõ người đó muốn gì.				
34	Tôi thường hoàn thành công việc của tôi đúng thời hạn đề ra.				
35	Tôi luôn đặt câu hỏi đâu là điểm thuận lợi, khó khăn của từng phương án thực hiện công việc.				
36	Tôi thường vận động người khác ủng hộ cho những đề nghị của tôi.				
37	Tôi thường làm những việc mà người khác cho là khó thực hiện thành công.				
38	Tôi thường phải đối phó với vấn đề phát sinh vì đã không dành thời gian suy nghĩ để tiên liệu trước.				
39	Tôi luôn giữ lời hứa.				
40	Tôi thường xuyên xem xét phương thức giải quyết công việc hiện tại và tìm ra phương thức hiệu quả hơn thay thế khi cần.				
41	Tôi thường cố gắng hết sức để đảm bảo chắc chắn rằng mọi người sẽ hài lòng với kết quả công việc của tôi.				
42	Tôi là người biết lắng nghe, luôn mong muốn tiếp nhận nhiều ý kiến khác nhau để giúp hoàn thiện bản thân.				
43	Tôi thích những thử thách, trải nghiệm với những cơ hội mới.				
44	Tôi luôn suy nghĩ để tìm ra cách giải quyết công việc mang lại lợi ích cho cả những người cùng tham gia.				
45	Tôi biết tận dụng lợi thế của người khác trong những trường hợp có thể.				

Nếu có thể xin vui lòng cho biết thông tin về anh, chị!

Chương 4

KỸ NĂNG QUẢN LÝ THỜI GIAN

(Time Management Skills)

“Chúng ta không bao giờ có đủ thời gian để làm mọi việc mình muốn, nhưng chúng ta luôn có đủ thời gian để làm những việc quan trọng nhất.”

(Brian Tracy)

Giới thiệu chung

Quản lý thời gian là một trong những kỹ năng cần thiết trong cuộc sống thời hiện đại. Một người không có khả năng quản lý thời gian có thể làm ảnh hưởng tới công sức và thời gian của nhiều người khác khi làm việc theo nhóm. Quản lý thời gian tốt không chỉ tiết kiệm thời gian và công sức mà còn giảm thiểu tình trạng căng thẳng của mỗi người.

Thời gian là món quà công bằng nhất mà cuộc sống dành cho tất cả mọi người. Tuy nhiên, mỗi người sẽ có cách cảm nhận về thời gian khác nhau và điều tạo nên sự khác biệt chính là cách thức mọi người sử dụng món quà giá trị ấy cho công việc của mình. Những ai biết kiểm soát quỹ thời gian sẽ đạt hiệu suất công việc rất cao. Ngược lại, những ai thiếu kỹ năng quản lý thời gian sẽ cảm thấy công việc của mình thật bận rộn và tất bật với biết bao công việc và nhiệm vụ cần thực hiện. Chương này sẽ giúp người học hiểu được tầm quan trọng của thời gian, nhận diện những yếu tố gây lãng phí thời gian đồng thời vận dụng một số kỹ thuật nhằm quản lý tốt hơn thời gian của chính mình.

1. QUẢN LÝ THỜI GIAN LÀ GÌ?

Trong cuộc sống tất bật hiện nay, không ít lần chúng ta phải đổi mặt với tình trạng có quá nhiều việc phải làm mà không có đủ thời gian, không giữ được sự cân bằng giữa công việc với cuộc sống riêng của mình, thậm chí cảm thấy mất kiểm soát đối với cuộc đời của chính mình. Đối với các

nhà quản trị, họ đang làm việc với một tốc độ không giảm và đặc thù các hoạt động của họ là sự ngắn gọn, đa dạng và không liên tục và họ có định hướng mạnh mẽ trong hành động và không thích các hoạt động buộc phải tu duy. Họ hầu như không dành thời gian cho việc ngồi yên lặng để suy tính tương lai. Thay vào đó, cứ vài phút họ lại dùng điện thoại vào các cuộc họp và giải quyết những chuyện xảy ra đâu đó. Cuộc sống gián đoạn, vội vã và không có kế hoạch này mang tính phản ứng và tự phát hơn là được lập kế hoạch, do đó phần nào giải thích tại sao nhiều nhà quản trị bị stress và luôn than phiền chẳng bao giờ họ có đủ thời gian để hoàn thành tốt công việc.

Rõ ràng, trong số tất cả các nguồn lực mà nhà quản trị có thể sử dụng, thời gian là thứ quý giá nhất và cũng là thứ khó nhất để có thể sử dụng sao cho tốt. Để quản lý thời gian tốt, chúng ta cần hiểu một số đặc điểm cơ bản về thời gian.

- Thời gian là của chung: có nghĩa là không phân biệt màu sắc, văn hóa, tôn giáo, thời gian có ảnh hưởng đến tất cả chúng ta.
- Thời gian là một hàng số: mỗi ngày đều có 24 giờ, không hơn không kém.
 - Thời gian không bao giờ ngừng lại.
 - Thời gian không thể được điều chỉnh.
 - Thời gian không thể được mua bán, trao đổi.

Giá trị của thời gian khác nhau giữa mỗi cá nhân, nó phụ thuộc vào hiểu biết của mỗi người về nó. Đối với hầu hết mọi người, thời gian có giá trị hơn tiền, là một nguồn lực để đạt được mục tiêu, là một công cụ để quản lý trực tiếp và là một món quà vô giá. Tuy nhiên, phải công nhận rằng chúng ta chưa bao giờ dành thời gian để suy nghĩ về cách thức sử dụng thời gian của mình sao cho tốt hơn. Mỗi người luôn phải đổi mới với những thời gian gấp cũng như các vấn đề cần phải giải quyết. Lúc nào cũng phải làm cho kịp thời hạn, phải giải quyết cho xong các vấn đề và lúc nào cũng có các đòi hỏi đặt ra trên quỹ đạo thời gian của bản thân. Thông thường, chúng ta làm việc theo những kiểu nhất định, tìm cách để đương đầu với công việc hàng ngày và tự bằng lòng để mọi việc diễn ra như là chúng vốn thê.

Vậy, quản lý thời gian nghĩa là gì?

Quản lý thời gian là hành động hoặc quá trình thực hiện kiểm soát có ý thức về số lượng thời gian dành cho hoạt động cụ thể, đặc biệt là để tăng hiệu quả hoặc năng suất. Quản lý thời gian bắt đầu từ việc cân nhắc, xem xét những công việc chúng ta phải làm, việc nào chúng ta muốn làm và mục tiêu của chúng ta là gì. Việc tiếp theo là đo lường thời lượng mà chúng ta sẽ phải bỏ ra để hoàn thành các công việc đó. Cuối cùng là lập kế hoạch trong ngày, trong tuần, trong tháng nhằm giúp chúng ta tránh rơi vào tình trạng quá tải trong công việc mà phải vất vả lên cổ mà chạy. Quản lý thời gian có thể được hỗ trợ bởi một loạt các kỹ năng, công cụ và kỹ thuật khi thực hiện một nhiệm vụ cụ thể. Ban đầu, quản lý thời gian chỉ có ý nghĩa đối với các hoạt động kinh doanh hoặc công việc, nhưng sau đó được mở rộng để bao gồm cả các hoạt động cá nhân. Một hệ thống quản lý thời gian là một sự kết hợp thiết kế các quy trình, công cụ, kỹ thuật và phương pháp.

Stephen R. Covey cho rằng hai món quà thiên phú lớn nhất của chúng ta là thời gian và sự tự do lựa chọn cách sử dụng thời gian đó. Ông nhấn mạnh: “Bí quyết không phải là “tiêu dùng” thời gian, mà là “đầu tư” thời gian - vào con người vào việc trao quyền vào các dự án có ý nghĩa và những điều chính nghĩa. Giống như mọi nguồn lực tư bản, nếu chúng ta tiêu dùng thời gian, nó sẽ mất đi. Chúng ta sẽ làm mai một đi tài sản của mình. Nếu chúng ta đầu tư nó, chúng ta sẽ làm tăng tài sản của mình...”.

Quản lý thời gian hiệu quả đem lại nhiều lợi ích thuyết phục:

- Nâng cao hiệu quả và năng suất sản xuất của cá nhân và tập thể
- Tăng lượng “thời gian riêng tư” cho mỗi cá nhân
- Giảm bớt áp lực trong công việc
- Tăng niềm vui trong công việc
- Có thể dự trù được nhiều việc cho kế hoạch tương lai và giải quyết các vấn đề mang tính dài hạn
- Nâng cao sức sáng tạo

Tóm lại, quản lý thời gian có nghĩa là kiểm soát tốt hơn cách chúng ta sử dụng thời gian và đưa ra những quyết định sáng suốt về cách chúng ta sử dụng nó.

2. CÁC THẾ HỆ QUẢN LÝ THỜI GIAN

Trong cuốn “**7 thói quen của người làm việc hiệu quả**” (The 7 habits of highly effective people) và “**Tư duy tối ưu**” (First Things First), Stephen Covey gợi ý cho chúng ta một phương pháp quản trị thời gian nhằm mục đích tối ưu hóa hiệu quả sống. S. Covey đã tổng hợp các phương pháp quản trị thời gian cá nhân của con người và chia các phương pháp ra các nhóm khác nhau, nhóm sau phát triển dựa trên kết quả của nhóm trước:

- **Thế hệ 1:** Quản trị sơ đẳng nhất bằng cách ghi chép danh sách việc cần làm (checklist) vào một mảnh giấy và mỗi khi làm xong một việc thì gạch việc đó khỏi danh sách. Ưu điểm của phương pháp này là giúp nhớ được các mục tiêu ngắn hạn, giữ được mức tập trung tư tưởng cao, chỉ tập trung vào kết quả của hành động. Nhược điểm của phương pháp này là làm cho người sử dụng quên mất tọa độ thời gian, cứ tiện việc nào thì làm việc đó và không có gợi ý để người sử dụng nhớ ra những việc nằm ngoài danh sách.

- **Thế hệ 2:** Quản trị bằng lịch công tác với các việc cần làm, thời hạn ghi rõ trên lịch. Phương pháp này ưu việt hơn phương pháp checklist vì nó đặt công việc vào trục tọa độ thời gian, thứ tự các việc rõ ràng và nó giúp người ta lập kế hoạch trước cho hoạt động trong tương lai. Tuy nhiên, nhược điểm của phương pháp này là đối với những người quá bận rộn như các giám đốc doanh nghiệp hay những người đã có gia đình, có con nhỏ chẳng hạn, khi sử dụng lịch làm việc thì người ta sẽ có xu hướng xếp tất cả mọi việc vào lịch biểu bất kể đến mức độ quan trọng của nó. Hậu quả là con người trở thành nô lệ của quyển lịch, quên mất mình làm tất cả những nỗ lực đó để làm gì.

- **Thế hệ 3:** Phương pháp cao hơn nữa không chỉ sử dụng checklist và lịch mà hướng người ta xác định vai trò và mục đích dài hạn trước và sắp xếp công việc trên lịch biểu trên cơ sở ưu tiên công việc quan trọng trước. Trong khi thừa nhận nhóm thứ 3 là phương pháp quản lý cá nhân ưu việt hơn trong cả 3 phương pháp trên, Covey nhận xét rằng tất cả các phương pháp đó chỉ giúp quản lý **công việc và thời gian**, thế nhưng thời gian không quan trọng bằng những mối quan hệ và kết quả cuối cùng. Vì thế, Covey có

gắng xây dựng nên phương pháp quản lý cá nhân Thể hệ thứ Tư với mong muốn khắc phục được nhược điểm của tất cả các phương pháp khác.

3. NHỮNG YẾU TỐ GÂY LÃNG PHÍ THỜI GIAN

Quỹ thời gian của mỗi người là như nhau. Vẫn đề không phải chúng ta có bao nhiêu thời gian để hoàn thành công việc mà ở chỗ chúng ta sử dụng hiệu quả bao nhiêu phần trăm thời gian mà chúng ta có. Tuy nhiên, có những yếu tố gây lãng phí thời gian mà có thể chúng ta chưa nhận biết được.

◆ **Không biết nói “Không”:** Vẫn đề mà chúng ta phải đối diện là làm thế nào để từ chối những yêu cầu của bạn bè, đồng nghiệp, khách hàng. Có thể chúng ta không muốn làm người khác buồn lòng, không muốn chứng minh mình không làm được việc hay không biết phải nói “không” như thế nào.

◆ **Điện thoại quá lâu:** Được coi là công cụ hữu hiệu giúp tiết kiệm thời gian đi ra ngoài nhưng nếu không biết sử dụng thì điện thoại lại là kẻ thù của thời gian. Thực tế là khi nói chuyện điện thoại, có nhiều chuyện mới phát sinh và chúng ta bị cuốn theo bởi những câu chuyện dài hoặc cũng có khi chúng ta xác định chuyện cần nói nhưng đổi tác lại lái sang một hướng khác làm chúng ta mất kiểm soát.

◆ **Tiếp khách quá nhiều:** Trong công việc, chúng ta phải tiếp khách và dành thời gian cho khách là bình thường. Tuy nhiên, việc tiếp khách thường xuyên, không đúng đối tượng khiến cho chúng ta rơi vào những câu chuyện vô bổ, không có mục đích.

◆ **Văn phòng bừa bộn:** Nếu chúng ta để chổ làm việc bừa bộn và không nhớ đồ vật nào ở vị trí nào thì khi có việc, chúng ta sẽ lãng phí rất nhiều thời gian đi tìm.

◆ **Trì hoãn công việc:** Khi không có hứng thú hoặc công việc chưa cần kíp, chúng ta thường cho rằng lúc khác làm cũng được, không làm ngay thì cũng chẳng sao. Tuy nhiên, nếu có việc đột xuất cần đến việc chưa làm thì rõ ràng chúng ta sẽ bị động. Nếu có quá nhiều việc dời lại như vậy thì đến lúc nào đó chúng ta sẽ bơi trong những việc do chưa chịu xử lý ngay.

◆ **Theo chủ nghĩa hoàn hảo:** Nhiều người luôn lo lắng việc mình làm đã hoàn thiện chưa, liệu có sai sót gì không, do đó họ dành nhiều thời

gian cho những việc nhỏ, không quá quan trọng. Thậm chí có lẽ họ sẽ có ý nghĩ lùi thời hạn lại để bảo đảm mọi việc được hoàn hảo hơn.

♦ **Giao tiếp kém:** Thời gian lãng phí cũng có thể do thông tin giao tiếp còn kém. Nếu kỹ năng giao tiếp không tốt có thể chúng ta sẽ không biết nói “không”, không biết giảm bớt thời gian nói chuyện qua điện thoại hay không ché thời gian nói chuyện với khách. Giao tiếp kém sẽ dẫn đến việc mất nhiều thời gian để đi thẳng vào vấn đề chính hoặc bị phân tán bởi những thông tin khác nhau.

Đối với nhà quản lý, thời gian dường như là một thứ tài sản quý báu hơn cả bởi họ là người nắm giữ những nhiệm vụ quan trọng nhất và mức chi phí lương cao nhất của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nhiều nhà quản lý tự đánh mất hoặc làm rơi vãi thời gian rất lãng phí. Họ thường không đủ thời gian làm những việc quan trọng cho doanh nghiệp, những điều họ quan tâm, không sắp xếp được thời gian để phát huy sở trường và tiềm năng của mình. Họ thường xuyên ở trạng thái căng thẳng vì áp lực thời gian và không có thời gian chăm sóc cá nhân. Câu giải thích cửa miệng thường xuyên cho việc này là tại bộn bề, tại họ không còn thời gian. Thực tế chỉ ra có 3 nhóm nguyên nhân chính gây nên tình trạng này:

Thứ nhất, nhà quản trị không dành thời gian để lập kế hoạch công việc gắn với trách nhiệm của mình. Biểu hiện của tình trạng này là nhà quản trị thường làm việc rất lộn xộn, việc vặt chiếm nhiều thời gian mà việc quan trọng thì không có đủ thời gian để làm. Họ thường chạy theo việc phát sinh, khẩn cấp.

Thứ hai, họ không phân quyền hoặc phân quyền không hiệu quả. Họ thường nhúng tay vào việc của nhân viên, kể cả những việc không thuộc trọng trách quản lý lãnh đạo.

Thứ ba, họ không có ý thức thực thi chặt chẽ theo kế hoạch được lập, sa đà vào những việc lắt nhắt, phát sinh bất ngờ, phục vụ cho mục đích thông tin chứ không phải hành động như điện thoại, họp hành.

Không có ai khác lấy thời gian của họ là chính họ. Nhà quản lý lãng phí thời gian bởi không ở thế chủ động quản lý thời gian, quản lý chính cá nhân mình và cái giá của sự bị động chính là biến tài sản quý giá này thành chi phí của doanh nghiệp.

Hộp 1: Những yếu tố gây lãng phí thời gian

Trong cuộc khảo sát 2.500 nhân viên văn phòng trong mọi ngành nghề từ tháng 7 đến tháng 8 năm 2008, website salary đã có được những con số thống kê đáng kinh ngạc:

Các hoạt động chính gây lãng phí thời gian

73% số người tham gia trả lời câu hỏi phỏng vấn thừa nhận rằng: họ tiêu tốn khá nhiều thời gian cho những hoạt động không hề liên quan gì đến công việc. Cụ thể:

- 48%: Sử dụng internet vào việc riêng
- 33%: Tán gẫu với đồng nghiệp
- 30%: Dành cho các công việc làm thêm khác
- 19%: Buôn điện thoại
- 15%: Nghỉ giải lao hoặc ăn trưa quá lâu

Và đâu là nguyên nhân của sự lãng phí thời gian?

Hầu hết nhân viên lãng phí thời gian vì họ cảm thấy chán nản công việc họ đang làm và họ cảm thấy thời gian làm việc quá dài. Lương thấp là lý do quan trọng khiến mọi người không muốn tập trung hoàn toàn công sức cho công việc, thứ nữa là họ không cảm thấy thoải mái trong môi trường làm việc có quá nhiều áp lực, cụ thể:

- 46%: Không thoải mái trong công việc
- 34%: Thu nhập thấp, không tương xứng với năng lực
- 24%: Không được khuyến khích kịp thời, không bị áp đặt thời hạn hoàn thành công việc
- 19%: Cảm thấy thời gian làm việc quá dài
- 18% Không tập trung vào công việc vì bị đồng nghiệp làm phiền

Hậu quả của sự lãng phí thời gian

Có tới 75% số người được phỏng vấn thừa nhận năng suất lao động giảm vì ảnh hưởng từ các đồng nghiệp thường lãng phí thời gian cho những hoạt động không liên quan gì đến công việc, cụ thể như sau:

- 54% số họ thừa nhận họ mất thời gian do “sửa soạn” lại công việc của những đồng nghiệp thiếu chăm chỉ
- 47% thừa nhận mất thời gian vì phải đối phó với những hành động thiếu tính hợp tác của đồng nghiệp
- 42% mất thời gian vì phải chờ đợi đồng nghiệp hoàn thành công việc
- 42% số họ thừa nhận lãng phí thời gian vì phải tham gia các buổi meeting, hội họp
- 33% thời gian lãng phí cho các công việc liên quan đến thủ tục hành chính rườm rà.

Nguồn: Báo Kinh tế và Đô thị (www.ktdt.com.vn)

4. CÁC BƯỚC QUẢN LÝ THỜI GIAN HIỆU QUẢ

Khái niệm quản lý thời gian luôn liên quan đến hiệu quả. Có nhiều cách để quản lý thời gian nhưng nhìn chung một chương trình quản lý thời gian có thể bao gồm các mục tiêu được thiết lập, các hành động hàng ngày để đạt được những mục tiêu và đảm bảo mỗi hành động tập trung, có liên quan và có kết quả định hướng, ưu tiên những hành động cần phải được thực hiện trước hoặc quan trọng nhất và xem xét lại những mục tiêu của bạn khi năng suất không đạt được như mong muốn. Dưới đây là 5 bước cơ bản để quản lý thời gian tốt hơn.

Bước 1: Ghi 7 mục tiêu quan trọng nhất của bản thân

Bắt đầu bằng cách liệt kê tất cả những mục tiêu, giá trị, ước mơ, sự tập trung, những nhu cầu, mong muốn hoặc chiến lược cho hạnh phúc mà chúng ta muốn có. Sau đó, hãy chọn ra 10 mục tiêu quan trọng nhất và sắp xếp theo thứ tự từ quan trọng nhất đến ít quan trọng hơn, rồi bỏ đi 3 mục tiêu cuối cùng, bởi 1 danh sách quá dài khiến chúng ta khó có thể nhớ hết được. Nay giờ, hãy thay đổi mỗi mục tiêu chung chung đó bằng một kết quả với những con số cụ thể. Ví dụ, đừng viết là tôi muốn trở nên giàu có, hãy viết là tôi muốn có 1 triệu USD khi tôi 42 tuổi. Lúc này, chúng ta đã có một danh sách bảy mục tiêu hành động được định hướng và khá tập trung, hãy viết mục tiêu thứ 8 như là mục tiêu cuối cùng và lớn nhất. Mục tiêu thứ 8 có thể giống 1 trong 7 mục tiêu ở trên, nhưng cũng rất có thể là một bản báo cáo tóm tắt 7 mục tiêu. Số 8 là ý nghĩa cuộc đời và là chiến lược lớn nhất cho hạnh phúc và thành công.

Chú ý: Để có thể tự duy được những mục tiêu quan trọng nhất, hãy bắt đầu bằng việc tưởng tượng về tất cả những gì mà chúng ta được phép làm. Hãy tưởng tượng ngày nào là ngày tốt đẹp nhất có thể đạt được điều đó nếu không bị cản trở về vấn đề tài chính hoặc thời gian? Cũng như thế, hãy tưởng tượng nếu có bảy cuộc sống để sống, chúng ta sẽ làm gì? Hãy lấy từ mỗi cuộc sống một điều mà chúng ta cho là có giá trị nhất và pha trộn từng phần của nó vào trong thiết kế mục tiêu.

Trong mỗi một mục tiêu chính, có thể phát triển thành 7 mục tiêu nhỏ tiếp theo, như vậy chúng ta đã có 49 mục tiêu nhỏ hơn từ 7 mục tiêu chính. Hãy nhớ rằng, danh sách lớn không phải là tốt hơn danh sách nhỏ. Nếu có 3 mục tiêu đầu tiên trong 7 mục tiêu là đáng quan tâm hơn cả thì có thể sẽ không cần 4 mục tiêu cuối cùng.

Trước khi tiến hành một công việc nào đó, trong đầu mỗi người phải hình dung ra một mục tiêu rõ ràng, nghĩa là chúng ta muốn đạt được điều gì? Một mục tiêu rõ ràng giúp chúng ta biết rõ mình cần làm những gì, lên kế hoạch sao cho thực hiện tốt nhất đồng thời vừa tiến hành, vừa kiểm soát được tiến độ công việc. Vấn đề là làm thế nào để xác định được mục tiêu rõ ràng, chính xác? Trong kinh doanh hiện đại, người ta thường đề cập đến nguyên tắc SMART, tức là mục tiêu được xây dựng dựa trên những tiêu chí sau:

- * S-Specific: Cụ thể, rõ ràng và dễ hiểu;
- * M-Measurable: Đo đếm được;
- * A-Achievable: Có thể đạt được bằng chính khả năng của mình;
- * R-Realistic: Thực tế, không viễn vông;
- * Time bound: Thời hạn để đạt được mục tiêu đã vạch ra.

Bước 2: Mỗi ngày hãy viết ra 6 đến 7 hành động được hoàn thành.

Sau khi đã xác định được mục tiêu SMART, hãy lập kế hoạch chi tiết để thực hiện, nghĩa là phải liệt kê những công việc cụ thể phải làm mỗi ngày, mỗi tuần, mỗi tháng, mỗi năm. Trong khi lập kế hoạch, cần thiết phải chia nhỏ mục tiêu ra để biết con đường đi bao xa, đã đi được chừng nào (đạt được bao nhiêu % kế hoạch) và tiếp tục bao lâu nữa để về đích. Tốt nhất, nên viết sơ đồ phân tích công việc hàng ngày để biết việc gì cần làm trước, việc gì làm sau, việc gì là quan trọng (important) và việc gì gấp, cần làm ngay (urgent). Tâm lý chung của chúng ta là việc gì dễ và thích thì làm trước, việc khó và không thích thì để lại làm sau. Thực tế là việc khó càng để lâu, càng khó thực hiện và đôi khi việc gấp lại không hề quan trọng.

Người ta đã nhận rằng những người ngồi xuống và lập kế hoạch hàng ngày bằng việc viết ra cụ thể có nhiều cơ hội thành công hơn những người mà không có bất kỳ một hành động cụ thể nào. Viết phản ánh cam

kết. Vì vậy, bắt đầu mỗi ngày bằng việc viết ra những gì mà chúng ta muốn hoàn thành vào bất kỳ một mảnh giấy nào. Sau đó, nếu thấy nó có ích hơn khi có hệ thống, hãy sử dụng một kế hoạch ngày. Hãy nhớ rằng nếu lập chương trình trong đầu sớm hơn trong 1 ngày, chúng ta có xu hướng để tổ chức, tập trung và tốc độ tốt hơn. Ngay lập tức não sẽ tìm kiếm giải pháp và các bước tắt trước khi thực sự làm.

Con số 6 hay 7 mục tiêu không phải là con số ma thuật. Thực tế là có thể đặt ra 4, 5 hoặc thậm chí 8 hành động cần làm trong ngày, tuy nhiên con số 6-7 được lựa chọn vì nó chung nổ giữ cho chúng ta có thể tập trung được trong 1 thời điểm. Nếu giới hạn mình trong 1 đến 2 hành động, có thể chúng ta sẽ không tận dụng được khả năng xử lý vấn đề của bộ não của mình. Còn nếu viết ra nhiều hơn 7, có thể chúng ta sẽ không duy trì được sự tập trung của mình.

Bước 3: Hãy chắc chắn rằng mỗi hành động hàng ngày là tập trung, có liên quan và có kết quả định hướng.

Khi viết ra các kế hoạch hàng ngày, phải đáp ứng được tất cả hay ít nhất 1 trong các yêu cầu sau đây:

Hành động hàng ngày nên được tập trung. Ít nhất 1 trong 6 hoặc 7 hành động hàng ngày có liên quan đến 7 mục tiêu chính ban đầu đặt ra. Tuy nhiên, nếu như thiết lập một mục tiêu định hướng hành động mỗi ngày như là sự tuyệt đối tối thiểu, sẽ luôn có một bước gần hơn để thực hiện ước mơ. Không nên mắc sai lầm trong các cam kết hành động của mình để có quá nhiều hành động trong mỗi ngày liên quan đến 7 mục tiêu quan trọng hàng đầu. Trong 1 thời gian dài, chúng ta sẽ thấy ngày càng khó khăn để duy trì mức độ cam kết. Hãy cân bằng giữa đầu ra mong muốn và thực tế năng lực sản xuất là một kế hoạch tốt hơn trong lâu dài. Đối với mỗi ngày trong tuần, hãy tập trung vào một mục từ 7 mục tiêu quan trọng trong danh sách ban đầu.

Hành động hàng ngày của chúng ta nên có liên quan. Chỉ viết ra những công việc quan trọng cần thực hiện. Đừng làm xáo trộn danh sách công việc với những việc không có liên quan như phân loại thư rác, đưa khỏi thùng rác..., có thể nghĩ chúng ta sẽ làm rất nhiều mỗi ngày nhưng chính nó làm chậm tiến độ ưu tiên thực sự. Hãy xem xét những nhiệm vụ không cần thiết cái có thể phá vỡ những gì thực sự quan trọng.

Hành động hàng ngày nên được định hướng về kết quả. Bất cứ khi nào cũng có thể lựa chọn giữa hành động cái mà đạt được kết quả cuối cùng trong 1 ngày và cái ngược lại. Vào cuối ngày, phải xác định xem mình đã làm được những gì. Nói cách khác, mỗi một hành động hoàn thành công việc nên để lại cảm giác đã hoàn thành công việc đó. Đây chính là chìa khóa để tạo động lực.

Bước 4: Cân nhắc mức độ ưu tiên, xem hành động nào nên được thực hiện trước, hành động nào thực hiện sau hoặc hành động nào là quan trọng nhất.

Một cách để ưu tiên 6 đến 7 hành động trong 1 ngày đơn giản là số thứ tự của nó từ 1 đến 7, một là các hành động cần phải thực hiện đầu tiên trong ngày, hai là hành động kế tiếp và cứ như vậy. Phương pháp này rất đơn giản, hãy gắn cho mỗi hành động một thứ tự A, B, C. Nếu đã nắm vững các điểm quan trọng của công việc, nên lên danh sách “Các việc cần làm”. Có thể sử dụng các chữ cái “A,” “B,” hoặc “C” bên cạnh từng mục để thể hiện mức độ quan trọng của từng việc đó. Bên cạnh đó cũng cần lên lịch cho các việc cần làm hàng ngày. Điều này cho phép lựa chọn những công việc cần phải hoàn thành trong ngày hôm đó và loại bỏ các công việc có thể hoàn thành vào các ngày khác.

Một trong những cách quản lý thời gian đơn giản nhất tại công sở là lập danh sách tất cả các nhiệm vụ và thời hạn (deadline) hoàn thành chúng. Hãy cố phân biệt cho bằng được cái nào quan trọng và cái nào không, việc gì là khẩn cấp và việc gì có thể giải quyết sau, đâu là chuyện cần phải hoàn thành hôm nay... Sau đó, tùy vào tính chất và tầm quan trọng của mỗi nhiệm vụ, hãy phân chia khung thời gian để thực hiện chúng sao cho hợp lý. Nhớ là việc lên danh sách những chuyện cần làm chỉ phát huy tác dụng nếu phân bổ giới hạn thời gian phù hợp cho mỗi nhiệm vụ. Và đừng quên ghi chú chúng lên lịch làm việc. Cách làm mang tính kỷ luật này không chỉ giúp hoàn thành công việc, mà còn cải thiện khả năng ước định thời lượng cũng như tăng tốc khi cần.

Hãy thực tế khi phân định khung thời gian cho các nhiệm vụ khác nhau. Đừng chia quá ít thời gian cho việc hoàn tất một dự án trọng yếu chỉ

bởi muôn làm xong nhiều việc hơn trong hôm nay. Nếu như vậy, chúng ta sẽ chỉ rước thêm thất bại.

Đánh dấu chéo vào việc đã hoàn thành trong ngày. Dù là việc rất nhỏ nhưng một khi đã làm tròn theo đúng kế hoạch, nó sẽ khiến chúng ta vui với cảm giác thành công.

Một phần then chốt trong chuyên phân chia thứ tự ưu tiên là biết khi nào nên nói “không”. Chúng ta có quyền từ chối trước lời yêu cầu nào đó từ đồng nghiệp, nếu đang bận dồn sức giải quyết việc của mình.

Bước 5: Suy nghĩ lại mục tiêu của bản thân nếu năng suất bắt đầu bị ảnh hưởng

Nếu kết thúc các công việc giống nhau ngày này qua ngày khác, chúng ta sẽ cảm thấy buồn chán, hành động của chúng ta sẽ trở nên vô nghĩa và năng suất sẽ bị ảnh hưởng. Nên suy nghĩ lại 7 mục tiêu ban đầu của mình. Nếu không có cách nào để thay đổi mục tiêu, sau đó là thay đổi cách nhìn về chúng, nên có khoảng thời gian để suy nghĩ lại. Hãy điều chỉnh và thích ứng.

5. MỘT SỐ KỸ THUẬT QUẢN LÝ THỜI GIAN

5.1. Nguyên lý 80/20 trong quản lý thời gian (Nguyên lý Pareto)

Nguyên lý Pareto được lấy tên từ nhà kinh tế học người Ý V.Pareto, cho chúng ta thấy rằng, ở bất kỳ một hệ thống nào, xu thế của nó là khoảng 80% kết quả là do 20% nguyên nhân gây ra. Dựa vào việc quản lý thời gian và năng suất sản xuất, nguyên lý đó ám chỉ rằng, 20% thời gian mà chúng ta tiêu tốn cho một công việc nào đó có thể sản sinh ra 80% sản lượng, trong khi 80% thời gian còn lại có thể chỉ đem lại 20% sản lượng mà thôi. Có nghĩa nếu chúng ta có danh sách 10 việc cần làm, chỉ 2 việc trong số đó đem lại nhiều giá trị hơn toàn bộ 8 việc còn lại. Thực tế là những công việc mà chúng ta thường né tránh vì phức tạp hay khó khăn chính là những việc quan trọng và đem lại giá trị cao nhất.

Vậy, nguyên lý Pareto nên được sử dụng như thế nào trong việc quản lý thời gian? Nguyên lý Pareto chỉ có vai trò như là một yếu tố hướng dẫn, nó chỉ rõ sự phát sinh tất yếu của một tình trạng nếu chúng ta không nắm

vững được quyền chủ động trong công việc. Do vậy, điều cốt lõi là chúng ta cần phải biết việc gì là quan trọng nhất, việc nào cần làm trước, việc nào cần làm sau, việc nào đem lại giá trị cao nhất. Trước hết, chúng ta cần xác định mục tiêu của mình trong một khoảng thời gian nhất định, hôm nay, tuần này, tháng này, năm này. Khi đã xác định rõ mục tiêu, chúng ta lập ra danh sách những việc mình cần làm trong ngày, tuần, tháng và năm. Trong danh sách này, hãy phân tích, chọn ra những việc giúp chúng ta đạt được mục tiêu và đánh thứ tự ưu tiên. Nhờ những thứ tự ưu tiên này, chúng ta sẽ biết đâu là 20% công việc khó khăn nhất cần phải làm. Chúng ta cũng cần phải rà soát danh sách những-việc-cần-làm thường xuyên để nhắc nhở mình những việc quan trọng và tập trung thực hiện cho đến khi hoàn thành. Cần kiên nhẫn vì những việc quan trọng nhất, đem lại giá trị cao nhất là những việc khó khăn nhất.

Hộp 2: Nguyên lý Pareto

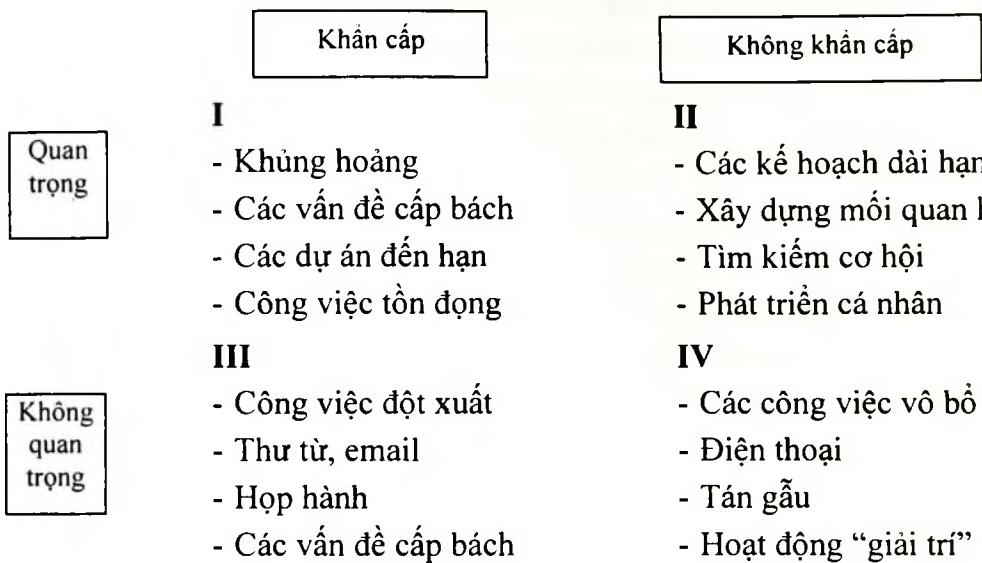
Nếu bạn đang cần gọi điện cho 5 khách hàng quan trọng, đừng kiểm tra email; vì khi kiểm tra email, bạn dễ dàng bị lôi cuốn từ email này qua email khác và sau khoảng 1 tiếng đồng hồ “la cà”, bạn quên mất mình cần gọi điện thoại cho 5 khách hàng đã định. Vậy kết quả là hoặc bạn sẽ gọi cho 3 người thay vì 5 người; hoặc bạn vẫn gọi cho 5 người nhưng sẽ phải bỏ qua một công việc quan trọng khác.

Đa số chúng ta có thói quen bắt tay vào công việc mà không cân nhắc kỹ lưỡng. Việc gì đến trước làm trước. Việc dễ làm trước, việc khó làm sau. Đơn giản vì việc dễ thì dễ làm. Hơn nữa, với suy nghĩ, việc gì cũng cần phải làm, chúng ta dễ dàng rơi vào bẫy “bận rộn nhưng không hiệu quả”.

Nếu bạn là nhân viên kinh doanh, việc gọi điện cho khách hàng A đang than phiền và cần hỗ trợ quan trọng hơn hay việc thảo một email chúc mừng sinh nhật khách hàng B? Dĩ nhiên viết email chúc mừng sinh nhật dễ hơn nhiều. Nhưng trong thời điểm này, nếu vấn đề của khách hàng A không được giải quyết, bạn có nguy cơ mất luôn khách hàng này và hình ảnh thiếu chuyên nghiệp của bạn và công ty bạn trong mắt họ có khả năng lan tỏa đến hơn 40 khách hàng khác trong network của họ. Hãy cân nhắc thật cẩn thận.

Khi cân nhắc cẩn thận kết quả/ hậu quả khi làm hay không làm một công việc nào đó, bạn sẽ biết công việc nào sẽ đem lại 80% giá trị cho mục tiêu mình đặt ra. Nhờ nhìn thấy được kết quả, bạn cũng sẽ biết những việc mình không cần làm.

Nguồn: Vietnamworks



Hình 4.1. Sơ đồ của ma trận quản lý thời gian

Khẩn cấp (Urgent): Những hoạt động này yêu cầu sự chú ý ngay lập tức, nhưng thường liên kết với người khác hơn là vào mục tiêu của chúng ta.

Khẩn cấp và quan trọng (Urgent and Important): Các hoạt động trong lĩnh vực liên quan đến giao dịch với các vấn đề quan trọng khi chúng phát sinh và đáp ứng các cam kết quan trọng. Đó là những việc như đàm phán khách hàng, giao hàng đúng hẹn, thiết bị gấp sự cố, chất lượng sản phẩm có vấn đề ... Nếu vì bối rối, không am hiểu và sặc bén trong mọi tình huống thì rất có thể chúng ta phải mất một khoảng thời gian khá lâu để giải quyết. **Giải quyết những công việc này thường khiến chúng ta tiêu tốn nhiều thời gian và dễ bị stress.**

Quan trọng, nhưng không khẩn cấp (Important, but Not Urgent): Những thành công theo định hướng nhiệm vụ rất quan trọng để đạt được mục tiêu. **Đây là những công việc chúng ta có thể dành nhiều thời gian và tâm trí để giải quyết nhằm đạt được hiệu quả cao.** Đó là những kế hoạch trong tương lai gần như sáng tạo sản phẩm, đào tạo nhân tài, điều hành tổ chức... Những công việc này xem ra không cần sự vội vàng, gấp gáp, chúng ta có thể thực hiện nó một cách thư thả nhưng phải cẩn thận trong từng khâu, phải dồn mọi cố gắng và nỗ lực trong nó. Tỉ mỉ chính là

yếu tố đòi hỏi đầu tiên từ nhà quản lý. Tiếp theo là thời gian đầu tư vào công việc tương đối nhiều. Qua loa và đại khái thì không thể thành công.

Khẩn cấp, nhưng không quan trọng (Urgent, but Not Important): Những việc vặt không phát triển đến những mục đích riêng của chúng ta. Đó là việc thông báo các văn bản hàng ngày, liệt kê những kế hoạch, tiếp nhận điện thoại ... Những công việc này yêu cầu cần thực hiện nhanh chóng nhưng không mất quá nhiều thời gian và không thực sự quan trọng. Hãy trì hoãn chúng, cắt chúng.

Không khẩn cấp và không quan trọng (Not Urgent And Not Important): Những gián đoạn tầm thường chỉ là sự phân tâm và nên tránh nếu có thể. Đó là việc không tham gia những cuộc họp ứng lương, cuộc họp dài và không có chủ đề chính. Đối với tính chất của các công việc này, điều đầu tiên người quản lý nên làm là đặt cho mình câu hỏi: “Nếu không làm nó thì liệu có vấn đề gì không?” Câu trả lời là “Sẽ không phát sinh” thì có thể ung dung bỏ qua, để đỡ mất thời gian. Tuy nhiên, hãy cẩn thận không để hiểu sai làm những thứ như thời gian dành cho gia đình và các hoạt động giải trí (tưởng như không quan trọng).

Thông thường, một nhà quản lý luôn phải giải quyết rất nhiều việc trong một ngày. Tuy nhiên, không ít người cho rằng mình nên làm tốt những việc thứ yếu trước để lấy tinh thần động viên và tạo cảm hứng rồi sau đó mới bắt tay vào công việc quan trọng nhất. Đây rõ ràng là phương pháp sử dụng thời gian không hề kinh tế.

Một công việc quan trọng luôn mất nhiều thời gian để suy ngẫm và giải quyết thỏa đáng, khi chúng ta mất đa số thời gian của ngày và tinh lực để làm những việc thứ yếu thì đến việc quan trọng nhất, chúng ta sẽ chịu những áp lực và sự mệt mỏi khi chưa nghĩ ngay đến giải pháp tối ưu. Là một nhà quản lý thông minh, nhất định chúng ta sẽ khắc phục được điều này để cân bằng lại mọi phương pháp, nhận thức được tầm quan trọng của công việc nên chúng ta dồn mọi tâm trí và sự nhạy bén của mình vào nó, thời gian cũng thoải mái hơn và không bị ảnh hưởng bởi sự căng thẳng, do vậy mà hiệu quả và hiệu suất công việc cũng tăng theo.

Các nhà quản lý rất dễ mắc phải những sai lầm như dùng tất cả thời gian trong ngày để lấp đầy mọi hoạt động, không dành thời gian nào cho

những việc phát sinh ngoài ý muốn. Nếu có tình huống này sinh thì người quản lý không thể không tạm gác công việc theo kế hoạch của mình và buộc phải bắt tay vào những việc đó. Như thế, thời gian biểu thực hiện trong một ngày của chúng ta lại tăng thêm tần suất công việc, nặng nề hơn rất nhiều.

Công việc như một cuộc chạy marathon, luôn xoay chuyển không ngừng và không dừng lại giữa chừng, do đó chúng ta nên thiết lập một kế hoạch tốt nhất cho mình, căn cứ theo tính chất công việc mà dành ra những khoảng “thời gian trống” để giải quyết vấn đề phát sinh. Khoảng thời gian này nên dành tăng cường giao lưu nhân viên, tìm hiểu và trò chuyện thân mật hơn với họ, suy nghĩ và tổng kết những được, mất trong công việc, đặc biệt nên “tặng” bản thân những giây phút nghỉ ngơi quý giá, để tăng thêm sức lực và sự minh mẫn. Có như vậy, mọi thử thách của ngày mới sẽ trở nên vô cùng nhỏ bé.

Vậy chúng ta muốn công việc của mình nằm trong ô phần tư nào? Nếu chọn ô phần tư thứ nhất, chúng ta dễ lâm vào tình trạng căng thẳng (stress), kiệt sức vì làm quá nhiều việc và luôn trong tình trạng khủng hoảng, vì vậy có thể chúng ta sẽ làm cả những công việc ngoài phạm vi chức năng của mình. Những người chỉ biết tập trung vào việc trong ô số I thì ô số I của họ ngày càng phình to. Họ luôn căng thẳng, suốt ngày đuổi theo hết thời hạn này đến con khủng hoảng khác. Họ sẽ sử dụng 90% thời gian trong ô số I và 10% thời gian còn lại vì họ quá căng thẳng nên họ sẽ sử dụng hết trong ô số IV. Nếu chọn ô phần tư thứ ba, có lẽ chúng ta chỉ tập trung vào những công việc ngắn hạn, vụn vặt, mang tính sự vụ. Chúng ta sẽ không coi trọng mục tiêu, không lập kế hoạch, luôn luôn trong tình trạng thụ động. Các mối quan hệ được xây dựng hết sức hời hợt. Còn chọn ô phần tư thứ tư, có lẽ chúng ta thích vui chơi hơn là làm việc, chỉ nghĩ đến lợi ích của cá nhân chứ không phải tập thể vì thế nó chỉ tiêu tốn thời gian mà thôi. Chúng ta sẽ trở thành những người vô trách nhiệm với công việc, với người khác và ngay với bản thân mình. Do vậy, muốn thành đạt thì người ta phải cố gắng giảm hoạt động trong ô số III và IV đến mức tối đa, phải biết từ chối những việc không quan trọng, bởi vì nếu thực hiện những việc không quan trọng, sẽ không còn thời gian và năng lượng để thực hiện những việc quan trọng.

Vậy có phải ô phần tư số 2 là sự lựa chọn? Nếu công việc nằm trong ô

phản ứng thứ hai, rõ ràng chúng ta sẽ có được rất nhiều lợi ích vì những công việc đó sẽ giúp nâng cao tầm nhìn, phát triển khả năng và tập cho chúng ta tính kỷ luật tốt. Ngoài ra nó còn giúp chúng ta cân bằng, sự sáng suốt, kỷ luật, tính tự chủ và hạn chế tối đa những “khủng hoảng”, những vấn đề đau đầu do công việc hay cuộc sống gây ra.

Hộp 3: Quản lý thời gian của các ông chủ

Việc quản lý thời gian đối với ông chủ của các công ty/tập đoàn lớn là một việc hết sức quan trọng và cần thiết. Ai cũng hiểu, đứng đầu một công ty/tập đoàn lớn thì trách nhiệm vô cùng lớn lao, do đó công việc cũng rất nhiều, phải tham dự hết hội nghị này đến hội nghị khác, rồi gọi và nhận điện thoại, email... Thậm chí, giờ ăn cũng phải được thu ký lên lịch và nhắc nhở thường xuyên.

Tuy nhiên, theo một bài báo trên tạp chí Fortune của Mỹ về việc quản lý thời gian của các ông chủ lớn như CEO của tập đoàn điện tử khổng lồ HP, thì những vị sếp này dường như không “làm nô lệ cho thời gian” như những vị CEO khác, mà hiệu quả công việc của họ thì ai cũng phải kính phục. Vậy cách thức của họ là gì? Biết cách phân quyền ưu tiên cho các công việc quan trọng hơn.

1. Ông chủ của tập đoàn HP đã chia thời gian một ngày làm việc của mình như sau: 20% thời gian để tiếp khách hàng, 35% thời gian để tham gia các hội nghị, 10% để nghe và gọi điện thoại, 5% để xem xét các văn bản giấy tờ. Thời gian còn lại, ông dành cho các mối quan hệ không liên quan đến công việc như tiếp các nhà báo, tham gia các cuộc chiêu đãi hoặc các buổi gặp mặt doanh nghiệp do tông thống chủ trì... Đương nhiên, ông còn dành khoảng thời gian để xử lý các tình huống đột xuất xảy ra như việc gia đình hay bạn bè.

2. Lãnh đạo của một tập đoàn máy tính lớn ở Mỹ lại chia thời gian làm việc như sau: 2/3 thời gian trong năm không bao giờ có mặt ông ở công ty. Vậy ông đã chỉ đạo và giải quyết công việc của mình như thế nào? Câu trả lời là: Từ các nhân viên đặc biệt của mình. Ông đã thuê một số CEO về hưu đảm nhận các công việc rất quan trọng. Sau đó, những vị CEO kỳ cựu này sẽ trực tiếp báo cáo kết quả công việc với ông. Mặc dù không trực tiếp làm việc với khách hàng nhưng ông vẫn nắm bắt rất rõ yêu cầu cũng như ý kiến của khách hàng đối với sản phẩm công ty mình. Thậm chí, với những hội nghị và hội thảo quan trọng khác, ông cũng cử nhân viên đi diễn thuyết thay. Chính vì cách quản lý độc đáo mà hiệu quả này, người chủ tịch của tập đoàn này đã có rất nhiều thời gian dành riêng cho bản thân.

3. Còn nhà lãnh đạo tập đoàn hàng không Đông Nam (Southeast Airlines) của Mỹ thì ủy thác thời gian cho một vị thư ký pháp luật công ty. Buổi sáng hàng ngày, trên mặt bàn làm việc của ông luôn có sẵn một bản danh sách những công việc cần làm trong ngày được người thư ký pháp luật tổng hợp. Bản danh sách đó luôn có hai cột, một cột điểm những công việc cần phải giải quyết ngay trong ngày, một cột điểm những công việc cần xem xét qua nhưng phải giải quyết xong trong sáng ngày mai. Và cách làm việc “độc đáo” này đã đem lại hiệu quả “thần kỳ”.

Nguồn: www.tamnhin.net

Tóm lại, để quản lý thời gian có hiệu quả, mỗi cá nhân cần nhận thức được tầm quan trọng của thời gian, nhận diện những yếu tố gây lãng phí thời gian đồng thời chủ động xây dựng kế hoạch quản lý thời gian của mình. Và cho dù chọn sử dụng công cụ nào để quản lý thời gian thì cũng cần phải duy trì sự hài hòa giữa mục đích cuối cùng của cuộc đời với mục đích ngắn hạn, vai trò và thứ tự ưu tiên công việc; cần giữ thăng bằng trong cuộc sống; giữa công việc bận rộn vẫn cần phải chú ý đến những việc có ý nghĩa lâu dài như sức khỏe, tinh thần và quan hệ với mọi người. Con người quan trọng hơn công việc. Mục đích lập ra lịch biểu là để phục vụ cho chính bản thân và duy trì quan hệ tốt đẹp với mọi người. Phục vụ con người mới là mục đích cuối cùng của quản lý thời gian.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Thế nào là quản lý thời gian?
2. Phân tích các yếu tố gây lãng phí thời gian?
3. Hãy ghi ra các mục tiêu của bản thân theo nguyên tắc SMART và sắp xếp theo thứ tự ưu tiên.
4. Hãy xem xét công việc trong thời gian biểu của bản thân. Việc nào là quan trọng, việc nào là khẩn và sắp xếp vào sơ đồ ma trận quản lý thời gian?
5. Hãy chỉ ra những “kẻ cắp” thời gian trong cuộc sống của bản thân? Anh (chị) đã loại bỏ những “kẻ cắp” này như thế nào?
6. Nguyên lý Pareto được áp dụng như thế nào trong việc quản lý thời gian của anh (chị)?
7. Hãy nêu tình huống lãng phí thời gian của anh (chị) và đề ra hướng giải quyết?
8. Hãy tự lập một kế hoạch thời gian trong ngày của bản thân?

PHỤ LỤC: CÁC CÔNG CỤ HỮU ÍCH ĐỂ QUẢN LÝ THỜI GIAN

Sơ đồ nhật ký công tác hàng ngày

Thời điểm	Hoạt động	Thời gian sử dụng	Phân loại				
			Điện thoại	Cuộc hẹn theo kế hoạch	Hội đột xuất	Hội chính thức	Công việc giấy tờ

Bảng ghi mục tiêu

Mục tiêu	Mức ưu tiên	Diễn giải

Tình huống

MỘT NGÀY LÀM VIỆC CỦA GIÁM ĐỐC HUY

Như mọi hôm, Huy rời khỏi nhà từ 7g15 sáng tới nhà máy hóa chất BÌNH HÒA. Đoạn đường này Huy đi chỉ mất khoảng 15 phút, nên anh có thể bắt đầu ngày làm việc của mình từ 7g30, sớm hơn giờ làm việc chính thức là nửa giờ. Khoảng thời gian nửa giờ này thường được anh dành để suy nghĩ về những việc cần làm trong ngày mà không ngại bị ngắt quãng bởi những việc bất chợt khác cần phải giải quyết.

Vừa bước vào cửa tòa nhà, quản đốc phân xưởng số 2 thông báo về việc có một máy trộn hóa chất bị hỏng và bộ phận bảo trì chưa tới sửa. Huy lập tức đề nghị sẽ tự gọi lại cho bộ phận bảo trì. Vào phòng làm việc, Huy nhìn lướt qua xấp giấy tờ cô thư ký đã chuẩn bị sẵn. 8g05, thư ký bước vào hỏi xem anh có cần giúp gì không. Chuông điện thoại reo và Huy phải nhắc máy vì không có thư ký trực tổng đài. Trưởng phòng nhân sự cần có ý kiến của anh về một đơn xin thuyên chuyển. Huy trả lời và sẵn dịp đề cập đến vấn đề thiếu nhân sự tại phân xưởng 2. Sau đó Huy kết thúc giao việc cho cô thư ký và anh gọi điện cho Trưởng bộ phận bảo trì để yêu cầu cử người sang sửa chữa máy ở phân xưởng 2. Tuy nhiên, họ nêu những khó khăn về việc thiếu người và bộ phận khác cũng bị hư hỏng nên không thể tới ngay được.

Sau đó, Huy bắt đầu đọc và giải quyết các công văn. Một trong số các công văn này từ Ban Giám đốc ngành nhuộm, yêu cầu nộp kế hoạch sản xuất. Vì thế Huy gọi điện thoại cho Trưởng phòng sản xuất để biết kết quả sản xuất tối hôm trước và nhờ anh này mời kỹ sư phụ trách ca tối cùng đến làm việc chung. Trong khi chờ đợi, Huy lợi dụng chút thời gian rỗi để sắp xếp thứ tự các hồ sơ, vừa suy nghĩ về những khó khăn trong công tác lãnh đạo.

Đến 8g45, Huy đi một vòng nhà máy như mọi hôm. Trên đường đi, Huy dừng lại trò chuyện với một kỹ sư phòng qui trình công nghệ mà anh đánh giá là rất có triển vọng và muốn động viên. Huy đề cập với anh này việc điều chỉnh đường dẫn hơi nước ở phân xưởng 4. Ngoài ra, Huy còn gặp người phụ trách bộ phận giao hàng và hỏi ông này về những khó khăn gặp

phải. Anh còn gặp và nghe ông đại diện công đoàn than phiền rằng công nhân không hài lòng về cách mà các quản đốc giải quyết vấn đề thay người.

Quay về phòng làm việc của mình, Huy có một cuộc họp hàng tuần với các cán bộ chủ chốt của nhà máy. Cô thư ký bước vào đưa công văn và báo có điện thoại của Giám đốc ngành. Huy chấm dứt cuộc họp bằng cách đề nghị Trưởng phòng sản xuất lập một nhóm làm việc bao gồm hai bộ phận sản xuất và bảo trì. Giám đốc ngành báo cho anh biết sắp tới sẽ có đợt làm việc với một nhóm kiểm toán và họ cùng bàn luận về cách trình bày kết quả đạt được ở nhà máy. Cùng lúc, họ cũng thảo luận về chiến lược phát triển của công ty và sau cùng, họ thống nhất gặp nhau vào cuối tuần để chuẩn bị đón đoàn kiểm toán. Sau khi nói chuyện với cấp trên, Huy gọi cô thư ký vào để nhờ dời lại các cuộc hẹn trùng giờ. Anh nhìn lướt qua xấp thư từ công văn và nhận thấy không có gì khẩn cấp. Và thế là anh đi ăn trưa cùng với ông Trưởng phòng nhân sự. Hai người thảo luận về không khí làm việc trong nhà máy và những ánh hưởng có thể xảy ra từ việc tổ chức lại phân xưởng 4 sẽ thực hiện sắp tới.

Sau khi ăn trưa về, Huy hướng dẫn cô thư ký trả lời một số thư nhận được ban sáng và nhận được cú điện thoại từ Trưởng phòng kinh doanh. Ông này đề nghị anh cho phép giao hàng sớm hơn để có thời gian thực hiện một hợp đồng khác quan trọng hơn. Điều này khiến Huy phải gọi Trưởng phòng sản xuất lên gấp để thay đổi kế hoạch sản xuất. Sau đó, anh lợi dụng chút thời gian rỗi để sang gặp phòng phương pháp. Anh trưởng phòng này nhận dịp đó đã trình bày một số trực trặc với những người nhận gia công và các khó khăn từ việc tái lập cơ chế gọi thầu từ một tháng nay. Anh Trưởng phòng này cũng lợi dụng cơ hội để trình bày những nguyện vọng thăng tiến cá nhân trong vòng 45 phút. Huy có một ít thời gian riêng và dùng để đọc một nghiên cứu về thị trường thuốc nhuộm ở các nước vùng ASEAN và về chiến lược của công ty trong vòng năm năm tới. Anh có một số ý kiến về kết luận của nghiên cứu và định gửi đến cho ông Giám đốc ngành, nhưng cô thư ký của anh đã ra về và Huy dời việc này lại vào ngày hôm sau.

Đồng hồ chỉ 18g30, toàn bộ nhân viên hành chính đã ra về từ 17g. Huy nghĩ đến việc nghiên cứu kế hoạch thực hiện cài tổ ở phân xưởng 4.

Nhưng trời đã tối và anh cảm thấy mệt. Thế là Huy quyết định về nhà đúng giờ chứ không trễ như mọi hôm. Anh xếp vào cặp hai hồ sơ mà anh chưa có thời gian đọc và hướng về chỗ để xe. Trên đường đi, Huy gặp một quản đốc than phiền về những đoạn đang sửa chữa trên đường dẫn đến nhà máy. Trên đường về, vừa chú ý lái xe, Huy vừa suy nghĩ về ngày làm việc vừa xong.

Câu hỏi thảo luận:

1. Tại sao giám đốc Huy luôn rơi vào tình trạng quá tải trong công việc?
2. Hãy đánh giá khả năng quản lý thời gian của giám đốc Huy?

Chương 5

KỸ NĂNG QUẢN TRỊ STRESS

Theo Tổ chức An toàn và Sức khỏe nghề nghiệp Châu Âu, cứ 4 nhân viên thì có 1 người bị stress và 60% số người mất việc làm có liên quan tới vấn đề này. Điều đó cho thấy rằng stress không chỉ còn là một hiện tượng cá biệt mà đã trở thành một căn bệnh ngày càng phổ biến trong cuộc sống hiện đại. Đặc biệt, mức độ công nghiệp hóa càng cao con người càng có xu hướng cạnh tranh cao hơn trong công việc và chạy đua với thời gian gấp gáp hơn để tìm kiếm và cung cấp chỗ đứng của mình trong doanh nghiệp, tổ chức và trong xã hội. Và kết quả là áp lực lên mỗi cá nhân sẽ càng lớn khiến cho tình trạng stress cũng ngày càng phổ biến hơn.

Những nội dung trong chương này sẽ tập trung trình bày các quan niệm về stress, các cách phân loại stress từ đó chỉ ra các nguyên nhân dẫn đến stress trong công việc làm cơ sở cho việc đưa ra các biện pháp nhằm giúp mỗi cá nhân đương đầu tốt hơn với vấn đề stress trong công việc.

1. TỔNG QUAN VỀ STRESS

1.1. Stress là gì?

Stress là một thuật ngữ có giới hạn rộng dùng để chỉ những trạng thái của con người xuất hiện do phản ứng với những tác động từ bên ngoài. Khái niệm stress đầu tiên xuất hiện trong sinh học để chỉ phản ứng bình thường của cơ thể sinh vật đối với bất cứ một tác động có hại nào, sau đó stress dần được sử dụng để miêu tả các trạng thái của cá nhân đối với các điều kiện bên ngoài ở các mức độ sinh lý, tâm lý và hành vi.

Người đầu tiên mô tả hành vi này là Walter Cannon (1927) khi ông quan sát một loạt các phản ứng bản năng trong giới tự nhiên mà ông gọi là hành vi “chống hoặc chạy” (“fight or flight”) mỗi khi loài vật đối mặt với kẻ săn mồi. Cách tiếp cận này tập trung nhiều vào khía cạnh sinh học của stress.

Người đầu tiên sử dụng thuật ngữ “Stress” là nhà nội tiết học người Áo Hans Seyle (1930). Ông nghiên cứu sự phản ứng của cơ thể các con vật khi chúng bị hành hạ. Ông nhận thấy chúng phản ứng ở các mức độ khác nhau như hoảng hốt, chống cự và kiệt quệ mà ông gọi chung là phản ứng stress. Ông cũng đi đến kết luận rõ ràng rằng stress gây hại cho cơ thể từ tim tới hệ miễn dịch và tới toàn bộ thể lực.

Thời gian sau đó, các nghiên cứu về stress đã đạt được nhiều bước tiến quan trọng và có một số định nghĩa sau cũng rất đáng chú ý:

Căng thẳng xuất hiện khi cá nhân nhận thấy rằng họ không thể đáp ứng được những yêu cầu đối với họ hoặc đe dọa sự tồn tại khỏe mạnh của họ (R.S. Lazarus, 1966).

Stress là kết quả của sự mất cân bằng giữa những yêu cầu và những nguồn lực (R.S. Lazarus và S. Folkman, 1984).

Một định nghĩa đơn giản về stress có thể được sử dụng là: stress xuất hiện khi áp lực vượt quá khả năng thông thường của bạn để ứng phó (S. Palmer, 1999).

Nếu như với Cannon, stress được hiểu là những phản ứng của cơ thể được “cài đặt sẵn” để đối phó với những đe dọa thì những định nghĩa trên lại cho thấy **stress được hiểu dưới góc độ là một hiện tượng nhận thức của cá nhân**. Nhận thức này bao gồm việc nhìn nhận sự việc (sự việc có đặt ra yêu cầu đối với chủ thể không), đánh giá sự việc (sự việc có đe dọa chủ thể không) và khả năng ứng phó của bản thân (chủ thể có đủ nguồn lực để đáp ứng các yêu cầu và đe dọa đó không). Như vậy, yếu tố kích thích từ môi trường không quyết định mức độ của stress mà chính sự nhìn nhận của con người về những kích thích này mới quyết định mức độ căng thẳng của các sự kiện đó.

1.2. Phân loại stress

Việc phân loại stress rất quan trọng bởi vì các loại stress khác nhau sẽ có đặc tính, triệu chứng, thời gian kéo dài và cách đối phó, điều trị riêng. Có nhiều tiêu chí để phân loại stress.

Stress, căn cứ vào thời gian tác động của các nhân tố kích thích và thời gian ảnh hưởng, có thể chia làm 3 loại sau (L.H. Miller và A.D. Smith):

• Stress cấp tính: Stress cấp tính là dạng phổ biến nhất của stress. Loại stress này bắt nguồn từ những yêu cầu và áp lực trong quá khứ, hiện tại và những yêu cầu, áp lực được dự đoán trong tương lai. Stress cấp tính ở mức độ nhỏ gây ra xúc động, kích thích, nếu quá nhiều sẽ dẫn đến các khó chịu về tâm lý, căng thẳng đầu óc và các vấn đề về sức khỏe khác. Tuy nhiên, do thời gian xuất hiện ngắn nên stress cấp tính không có điều kiện để gây tác hại nặng. Một số nguyên nhân có thể dẫn đến stress cấp tính như: bị tai nạn giao thông, thất bại trong công việc, làm hỏng hợp đồng quan trọng, vấn đề tài chính, vấn đề học tập của con cái, cha mẹ ốm đau... Bất cứ ai cũng có thể gặp stress cấp tính tại bất cứ thời điểm nào trong cuộc đời và mỗi người có thể học cách để kiềm chế stress cấp tính.

• Stress cấp từng đợt: Stress cấp từng đợt là triệu chứng của những người bị stress thường xuyên khiến cuộc sống của họ luôn luôn trong tình trạng xáo trộn và khủng hoảng. Loại stress này có thể có 2 dạng:

○ Dạng thứ nhất là những người không bình tĩnh và thường có xu hướng cạnh tranh quá mức. Họ luôn có cảm giác vội vã, luôn luôn ganh tị và thù địch, luôn luôn cảm thấy không an toàn. Đối với những người này, công việc trở thành một nguyên nhân chính dẫn đến stress.

○ Dạng thứ hai xuất phát từ tâm lý lo âu không dứt. Những người này luôn nhìn thấy khía cạnh tiêu cực trong mọi tình huống. Họ có xu hướng cường điệu hóa và nghiêm trọng hóa vấn đề. Họ nhìn thế giới là nơi đầy rẫy nguy hiểm và thường hình dung ra những thảm họa khủng khiếp. Tuy nhiên, những người này thường lo âu và trầm cảm nhiều hơn giận giữ và thù địch.

• Stress mãn tính: Stress mãn tính là dạng stress có nguyên nhân từ các kích thích dai dẳng trong một thời gian dài. Đó là stress xuất phát từ sự nghèo khó, từ các gia đình không hoàn chỉnh, từ các cuộc hôn nhân bất hạnh, từ sự thất bại trong nghề nghiệp, sự đỗ võ trong sự nghiệp... Stress trở thành mãn tính khi nạn nhân của nó không tìm thấy con đường giải thoát và

dường như sự đau khổ không bao giờ kết thúc. Khi đó con người thường từ bỏ việc tìm kiếm cách giải quyết với một tâm trạng vô vọng.

Căn cứ vào tác động của stress có thể chia stress thành 4 loại:

- Stress tích cực (Eustress): Eustress là một loại stress cần thiết, nó xuất hiện ngay khi cơ thể cần nỗ lực cơ bắp hoặc nỗ lực sáng tạo. Đối với nỗ lực cơ bắp, eustress chuẩn bị cơ bắp, tăng nhịp đập tim, sự tập trung tâm trí vào bất cứ tình huống nào con người phải đối mặt với nguy hiểm và thách thức. Khi cần thêm năng lượng để sáng tạo, eustress giúp cơ thể có những sự hưng phấn cần thiết để hoàn tất yêu cầu của công việc đặt ra. Nếu sự kiện hay mối nguy hiểm qua đi eustress sẽ biến mất và cơ thể lại trở lại trạng thái bình thường.

- Stress tiêu cực (Distress): Distress là loại stress có hại cho cơ thể. Loại này bao gồm hai dạng là stress cấp tính và stress mãn tính theo như cách phân loại trên.

- Hyperstress: Hyperstress cũng là một dạng stress tiêu cực. Loại stress này xuất hiện khi một người phải chịu áp lực quá lớn so với khả năng đảm nhận hay chịu đựng của họ. Khi đó họ thường phản ứng một cách thái quá trước những sự kiện không quá căng thẳng. Loại stress này có thể gây ra những hậu quả nghiêm trọng về thể chất và cảm xúc.

- Hypostress: Hypostress là loại đối ngược với Hyperstress. Loại stress này xuất hiện khi một cá nhân cảm thấy chán nản, nhảm chán hoặc không có thử thách gì trong cuộc sống. Nguyên nhân của loại stress này là sự lặp đi lặp lại những thói quen, những lối mòn trong công việc và trong cuộc sống hàng ngày. Loại stress này gây ra cảm giác đơn điệu, nhảm chán, vô cảm và thiếu động lực làm việc.

1.3. Một số đặc điểm của stress

Với mục đích hiểu được stress một cách dễ dàng và có thể hành động chống lại stress, L.H. Miller và A.D. Smith đã đưa ra 6 nhận định chung xung quanh stress như sau:

• Stress không giống nhau giữa các cá nhân. Một vấn đề có thể là bình thường với người này nhưng lại gây ra stress đối với người khác. Như vậy là do mỗi người phản ứng theo các cách hết sức khác nhau trước cùng một vấn đề hoặc cùng một tình huống.

• Stress không phải là luôn luôn xấu đối với công việc và cuộc sống. Các loại stress tích cực giúp gia tăng sức mạnh cơ bắp và sự sáng tạo khi cơ thể phải đứng trước một tình huống nguy hiểm, rủi ro hay khi một người phải đối mặt với sức ép công việc đòi hỏi những nỗ lực phi thường để hoàn tất. Khi đó stress mang lại những kết quả phi thường mà ở trạng thái bình thường người đó không thể hình dung được hay không thể đạt tới. Do đó, có thể nói stress tích cực hay stress tiêu cực, ở một mức độ nhất định, giúp cho cuộc sống tránh xa lối mòn của sự nhảm chán và là động lực cho sự phát triển của mỗi cá nhân.

• Stress có thể xuất hiện tại bất cứ thời điểm nào, xuất phát từ bất cứ nguyên nhân nào mà mỗi người khó có thể dự đoán được. Do đó, thay vì nỗ lực chống lại chúng ta cần học cách sống chung với stress, luôn lập kế hoạch cho công việc và cuộc sống để tránh sự mất định hướng cũng như sự náo loạn.

• Các kỹ thuật giảm stress chỉ mang lại hiệu quả tương đối. Đặc điểm này được xem như là hệ quả của đặc điểm đầu tiên. Chúng ta cần phải biết rằng không tồn tại những kỹ thuật giảm stress có hiệu quả toàn cầu do sự khác nhau giữa các cá nhân về cuộc sống, công việc, hoàn cảnh, khả năng phản ứng... Do đó việc tham khảo và áp dụng các kỹ thuật giảm stress là cần thiết nhưng phải tránh sự cứng nhắc và máy móc để đạt được hiệu quả như mong muốn.

• Các triệu chứng của stress có thể không rõ ràng và đôi khi không có triệu chứng nhưng điều đó không có nghĩa là không có stress. Triệu chứng của stress cấp tính và stress cấp từng đợt có thể dễ dàng nhận ra nhưng đối với stress mãn tính thì không tương tự như vậy. Các triệu chứng của lạng này thường khó nhận biết hơn do các nguyên nhân gây ra stress mãn tính thường âm ỉ và dai dẳng khiến mức độ stress cũng vì thế mà tăng lên dần dần.

- Cần phải chú trọng đến các triệu chứng của stress ngay từ những triệu chứng nhẹ nhất ban đầu. Các triệu chứng nhẹ thường là những dấu hiệu cảnh báo sớm để giúp chúng ta có thể chủ động đương đầu và kiềm chế stress.

2. CÁC NGUYÊN NHÂN GÂY RA STRESS TRONG CÔNG VIỆC

Như vậy có thể thấy stress có nhiều nguyên nhân và biểu hiện dưới nhiều dạng khác nhau. Do giới hạn nhất định về dung lượng, chương “Kỹ năng quản trị stress” chỉ đề cập đến các dạng stress trong phạm vi công việc với cách nhận biết, tác hại và một số biện pháp để chủ động đối phó với stress - yếu tố không những không giảm đi mà ngày càng có xu hướng tăng lên trong cuộc sống hiện đại.

Bảng 5.1 sau đây liệt kê ra một số nhân tố là nguyên nhân dẫn đến stress:

Bảng 5.1: Các nhóm nhân tố cơ bản gây ra stress

STT	Nhóm nhân tố	Các nhân tố cụ thể
1	Áp lực về thời gian	<ul style="list-style-type: none"> • Quá tải trong công việc • Thiếu kiểm soát trong công việc
2	Xung đột trong tổ chức	<ul style="list-style-type: none"> • Xung đột về vai trò • Xung đột về công việc • Xung đột do quá trình tương tác
3	Môi trường và hoàn cảnh	<ul style="list-style-type: none"> • Điều kiện làm việc không thuận lợi • Sự thay đổi nhanh trong tổ chức
4	Tâm lý đề phòng	<ul style="list-style-type: none"> • Những điều không mong đợi • Sự sợ hãi

2.1. Áp lực về thời gian

Đây là nguyên nhân thông thường và phổ biến nhất mà các lao động giàn tiếp trong doanh nghiệp đều phải đối mặt. Nhiều nhà nghiên cứu đã dành thời gian để chỉ ra mối quan hệ giữa sự quá tải trong công việc và những áp lực về thời gian triền miên. Đồng thời, họ cũng tìm ra những mối liên hệ rất rõ ràng giữa hiện tượng stress do áp lực về thời gian với sự không

thỏa mãn trong công việc, tình trạng căng thẳng, sự đe dọa, các vấn đề tim mạch, mức độ cholesterol trong máu và một số vấn đề khác.

Áp lực về thời gian xuất hiện khi chúng ta có quá nhiều công việc cần phải làm nhưng có quá ít thời gian để hoàn tất. Khi đó, họ cảm thấy bị bắt buộc phải hoàn thành một khối lượng công việc lớn trong một khoảng thời gian ngắn và không có khả năng kiểm soát được thời gian một cách thích hợp. Trong ngắn hạn, một mặt, những áp lực về thời gian có thể được coi là động lực giúp chúng ta hoàn thành công việc. Một số người sẽ hoàn thành công việc tốt hơn khi họ phải đối mặt với hạn chót để hoàn thành thay vì cứ sắp xếp công việc để thực hiện theo một cách tuần tự. Tuy nhiên, cũng dễ dàng nhận thấy rằng việc chịu những áp lực thời gian triền miên là thực sự có hại.

Một vấn đề nữa cần chú ý, trong các nền văn hóa khác nhau sự nhận thức về áp lực của thời gian trong công việc cũng khác nhau. Một số nền văn hóa định hướng công việc trong ngắn hạn trong khi đó một số khác lại ưa thích cách định hướng theo tầm nhìn dài hạn. Chẳng hạn, người Mỹ có khuynh hướng sắp xếp lịch làm việc trong một ngày với rất nhiều hoạt động mang tính ngắn hạn, trong số đó mỗi hoạt động có mục tiêu hoàn thành khác nhau; trong khi đó, người Nhật Bản cũng làm việc bận rộn cả ngày nhưng họ định hướng công việc trong dài hạn thay vì hoàn thành công việc một cách tức thời.

2.2. Xung đột trong tổ chức

Stress do xung đột là loại stress có nguyên nhân từ sự tương tác giữa các cá nhân với nhau. Chắc chắn phần lớn trong chúng ta đều đã từng nếm trải những tác động tiêu cực từ các xung đột mang tính cá nhân (như sự tranh cãi với bạn bè, bạn cùng phòng, vợ/chồng, sự bất đồng với cha mẹ) hay khi chúng ta phải làm việc với cấp trên hoặc người giám sát có xu hướng thích xung đột, hay khi làm việc chung trong một nhóm mà các thành viên không có sự tin tưởng và đoàn kết. Mỗi nguyên nhân gây ra stress này đều bắt nguồn từ những xung đột xuất hiện bởi sự chạm trán giữa các cá nhân.

Trong doanh nghiệp, những vấn đề gây ra tình trạng stress bắt nguồn từ 3 loại xung đột sau đây:

Xung đột về vai trò, trong đó vai trò của mỗi cá nhân trong một nhóm được đảm nhiệm bởi những người không hợp nhau trong quá trình làm việc. Khi đó dù phương pháp làm việc khoa học, sự phân công công việc phù hợp, người lãnh đạo thực hiện đúng vai trò... cũng không thể phát huy được năng lực của các thành viên trong nhóm.

Xung đột về công việc xảy ra nếu giữa các cá nhân tồn tại những quan điểm khác nhau khi xác định hay giải quyết một vấn đề cụ thể nào đó, có thể bắt nguồn từ sự khác biệt trong kiến thức, kinh nghiệm, tư duy hay lợi ích kỳ vọng.

Xung đột do quá trình tương tác chỉ ra rằng stress cũng có thể xuất hiện khi có sự chống đối mang tính cá nhân với nhau, điều này khiến cho họ không hợp tác được với nhau.

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng những nguyên nhân gây ra stress bắt nguồn từ các xung đột trong tổ chức có những tác động tiêu cực rõ ràng lên năng suất lao động và sự thỏa mãn trong công việc. Không có gì đáng ngạc nhiên khi họ cũng chỉ ra rằng chúng sẽ tác động một cách thường xuyên hơn lên các nhà quản lý, những người thường xuyên va chạm với người khác và phải chịu trách nhiệm về mọi cá nhân trong tổ chức.

2.3. Môi trường và hoàn cảnh

Nhóm nhân tố thứ ba này xuất hiện từ môi trường bên ngoài mà trong đó mỗi cá nhân lại có hoặc xuất phát những hoàn cảnh cụ thể khác nhau. Một trong những dạng phổ biến nhất của stress xuất phát từ nhân tố môi trường là điều kiện làm việc không có lợi, chẳng hạn thường xuyên phải tiếp xúc với người ốm đau bệnh tật, tai nạn, bồi thường, hay phải đối mặt với nạn kẹt xe hàng ngày, hay thường xuyên phải tiếp xúc với những khán giả không hài lòng về sản phẩm hay bất bình trong cách phục vụ...

Thêm vào đó, những sự thay đổi nhanh và không ngừng gia tăng cộng với phạm vi làm việc rộng cũng có thể là nguyên nhân dẫn đến stress. Một trong những mối liên hệ được xem xét kỹ lưỡng giữa những nhân tố gây

stress có liên quan đến môi trường hay hoàn cảnh với những hậu quả tiêu cực chính là sự thay đổi nhanh chóng và tác động của những sự thay đổi đó đối với cuộc sống.

Ngoài những nhân tố gây stress có nguồn gốc từ môi trường làm việc, môi trường sống cũng có thể xuất hiện các nhân tố gây ra stress nói chung và stress trong công việc nói riêng, chẳng hạn các nhân tố về thể chất (sự không hài lòng về chiều cao, cân nặng...), trạng thái tâm lý (hạnh phúc, bất hạnh, lo lắng, hoang mang, khủng hoảng...), bệnh tật cá nhân, hay các sự kiện mới xảy ra trong cuộc sống...

Như vậy, có thể thấy các nhân tố xuất hiện trong môi trường sống và môi trường làm việc là một trong những nhóm nhân tố quan trọng cần được xem xét khi chúng ta học cách đối mặt và kiểm soát stress.

2.4. Tâm lý đề phòng

Sự thách thức hay đe dọa trong công việc cũng được coi là nhân tố gây ra stress. Nhân tố này có thể bao gồm một sự kiện không mong đợi có thể sẽ xảy ra hay một điều không hài lòng tuy chưa thực sự xuất hiện nhưng dù sớm hay muộn ta cũng phải đối mặt. Khi đó, stress sẽ xuất hiện do tâm lý đề phòng hay từ sự sợ hãi đối với sự kiện sắp xảy ra đó.

Trong một doanh nghiệp hay một tổ chức nói chung, những đe dọa từ sự thay đổi nhanh chóng, hoạt động tái cấu trúc hay cắt giảm biên chế có thể khiến cho tâm lý đề phòng lan tràn khắp nơi. Khi đó, mọi người lo sợ rằng bản thân hoặc bạn bè của mình có thể bị mất việc, lo sợ việc tái cấu trúc có thể dẫn đến sự thay đổi trong mối quan hệ giữa cá nhân, lo sợ rằng tương lai có thể rất khó khăn và không thể dự đoán được.

Tuy nhiên, có thể thấy rằng, để giảm stress do những nhân tố này gây ra không cần một sự phản đối dữ dội, mãnh liệt. Các nhà lãnh đạo có thể giảm được mức độ stress trong tổ chức, doanh nghiệp của mình trước những sự kiện này bằng cách đảm bảo những thông điệp của mình được thông báo tới mỗi thành viên và để họ biết rằng một số người có thể sẽ phải chịu sự tác động không tích cực từ những sự kiện đó.

3. ĐƯƠNG ĐẦU VỚI STRESS TRONG CÔNG VIỆC

Tình trạng stress trong công việc không phải chỉ là vấn đề cần phải đối mặt trong ngắn hạn hoặc dài hạn. Việc nhận diện và phản ứng ngay trước các hiện tượng stress tức thời cũng quan trọng không kém việc xác định và loại bỏ các nguyên nhân sâu xa gây ra tình trạng đó.

Phân 3 này sẽ trình bày các biện pháp nhằm đương đầu với stress trong công việc trong đó việc khắc phục các nguyên nhân gây ra stress và tăng cường khả năng phản ứng của bản thân được xem là các biện pháp đương đầu với stress trong dài hạn; trong khi đó, các kỹ thuật giảm stress được xem là các biện pháp tức thời nhằm loại bỏ tình trạng stress trong ngắn hạn.

3.1. Khắc phục các nguyên nhân gây ra stress

3.1.1. Quản lý thời gian

Như đã phân tích ở trên, những áp lực về thời gian là nguyên nhân thông thường và phổ biến nhất mà mỗi cá nhân trong doanh nghiệp, tổ chức phải đối mặt. Với sự bùng nổ các loại sách hướng dẫn, các chương trình đào tạo kỹ năng quản lý thời gian, các công cụ và các biện pháp kỹ thuật giúp tiết kiệm thời gian, có thể kỳ vọng rằng hầu hết trong chúng ta đều có thể quản lý và sử dụng hợp lý quy thời gian của chính mình.

Không có gì đáng ngạc nhiên rằng, trong một thế giới đang thay đổi với tốc độ ngày càng lớn hơn, chúng ta bị ngập chìm trong một biển thông tin khổng lồ và do đó hầu hết trong chúng ta đều phải hoạt động nhanh hơn để bắt kịp với những sự thay đổi đó. Davidson (1995), trong cuộc điều tra về giá trị của thời gian (The Hilton Time Value Survey), đã chỉ ra rằng 77% số người được hỏi cho rằng mục tiêu hàng đầu của họ trong thời gian tới là “Dành nhiều thời gian hơn cho gia đình và bạn bè”, 2/3 số người được hỏi thể hiện mong muốn tập trung vào việc “Có thời gian rảnh rỗi”. Như vậy những công cụ, cách thức giúp chúng ta có thể kiểm soát tốt hơn thời gian, tổ chức lại những công việc còn dang dở đang, lộ xộn là hết sức cần thiết.

Hai nhóm kỹ thuật dưới đây là rất quan trọng trong việc quản lý thời gian hiệu quả và tránh được stress gây ra bởi những áp lực về thời gian, bao gồm: sử dụng hiệu quả thời gian hàng ngày và sử dụng hiệu quả thời gian trong dài hạn. Trong đó, việc sử dụng thời gian một cách hiệu quả trong dài hạn được coi là nền tảng căn bản để sử dụng thời gian một cách hợp lý trong ngắn hạn.

Ngoài ra đề nghị người học tham khảo các nội dung có liên quan được trình bày chi tiết trong chương 4 “Kỹ năng quản lý thời gian” trong cùng cuốn giáo trình này.

3.1.1.1. Sử dụng hiệu quả thời gian trong dài hạn

Quan niệm về việc sử dụng thời gian như thế nào là hiệu quả đã thay đổi. Trước đây, chúng ta cho rằng sử dụng thời gian hiệu quả có nghĩa là thời gian biểu của chúng ta phải được lấp kín, các công việc thậm chí còn chồng chéo lên nhau. Tuy nhiên, quan điểm đó đã có sự thay đổi.

Giải pháp tốt nhất để chống lại stress do áp lực về thời gian là việc lên kế hoạch và xây dựng lịch công tác, thiết lập danh sách những công việc cần làm và học cách nói “Không” với những việc không cần thiết. Cụ thể là:

- Mỗi cá nhân cần dành thời gian cho những việc quan trọng, không chỉ cho những việc cấp bách
- Mọi người phải có khả năng phân biệt một cách rõ ràng giữa những việc họ thấy là quan trọng với những việc họ thấy là cấp bách
- Trọng tâm của chiến lược quản lý thời gian là kết quả hơn là phương pháp
- Mọi người không cần cảm thấy đáng trách khi họ phải nói “Không”

Nhiều chuyên gia trong lĩnh vực quản lý thời gian đã chỉ ra tính hữu ích của “Ma trận quản lý thời gian”, trong đó các hoạt động được phân nhóm dựa vào tầm quan trọng và mức độ cấp bách của chúng. Hoạt động quan trọng là những hoạt động mang lại các kết quả như kỳ vọng, có giá trị và có ý nghĩa trong khi những hoạt động cấp bách là những hoạt động đòi hỏi một sự tập trung ngay tức khắc, thường liên quan đến nhu cầu của một

ai đó hay liên quan đến một tình huống không thoải mái cần giải quyết càng sớm càng tốt. Dưới đây là hình ảnh của Ma trận và một số ví dụ về từng nhóm hoạt động phù hợp với từng ô.

Hình 5.1: Hình ảnh ma trận quản lý thời gian

CẤP BÁCH (URGENCY)			
		Cao	Thấp
Q U A N T R Ọ N G	Cao	1 Khủng hoảng Khách hàng phàn nàn	3 Cơ hội phát triển Đổi mới Lên kế hoạch
	Thấp	2 Thu từ Chuông điện thoại Sự gián đoạn khác	4 Trốn việc (chốc lát) Thói quen hàng ngày Nhận xét, bình luận

Khi đã phân nhóm được các loại hoạt động như vậy, việc quản lý thời gian và kiểm soát mức độ hoàn thành là tương đối đơn giản. Thực chất, thách thức lớn nhất cho đến lúc này là những quyết định thực sự quan trọng mà mỗi người phải đưa ra để xác định xem cái gì là quan trọng, cái gì là cấp bách. Không có quy tắc để chia các hoạt động, nhu cầu hay cơ hội vào từng phân nhóm, từng ô của ma trận. Trên thực tế, mỗi vấn đề lại có tầm quan trọng khác nhau đối với mỗi người, tuy nhiên, mỗi người sẽ không thể quản lý thời gian của mình một cách hiệu quả nếu để người khác chỉ cho mình thấy cái gì là quan trọng hay không quan trọng.

3.1.1.2. Sử dụng hiệu quả thời gian hàng ngày

Stress do áp lực về thời gian có thể là hậu quả của việc có quá nhiều thời gian nhàn rỗi, tuy nhiên đây không phải là mục tiêu đặt ra cần giải quyết trong mục này. Ở đây, chúng ta đang tìm cách sử dụng thời gian làm

việc hàng ngày một cách có hiệu quả đối với những người có quá ít thời gian để hoàn thành một lịch làm việc dày đặc.

Để sử dụng thời gian làm việc trong ngày một cách hiệu quả có thể tuân theo một số quy tắc dưới đây:

Quy tắc 1: Liệt kê tất cả các công việc cần phải hoàn tất trong ngày, chú trọng tới những công việc mình muốn hoàn thành chứ không chỉ riêng những việc mà mình thích làm. Và theo lẽ thường thì thực hiện các công việc hàng ngày đã được định sẵn và ghi rạ trên giấy, trong máy tính hay trên lịch làm việc sẽ tốt hơn việc phụ thuộc vào trí nhớ của mình.

Quy tắc 2: Sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các công việc cần thực hiện. Theo nguyên tắc Pareto, 20% khối lượng công việc sẽ mang lại 80% kết quả, do đó điều quan trọng là cần phân tích những công việc nào nằm trong số 20% quan trọng đó để dành cho chúng phần lớn quỹ thời gian của mình. Mỗi cá nhân nên tập trung trước tiên vào những công việc quan trọng trước rồi sau đó mới giải quyết đến những công việc sự vụ khác. Công việc quan trọng cũng nên được thực hiện vào lúc cơ thể đạt được mức năng lượng cao và trí tuệ hoàn toàn minh mẫn.

Quy tắc 3: Tại cùng một thời điểm nên thực hiện một việc quan trọng đồng thời với vài việc ít quan trọng hơn. Đặc biệt nên kết hợp làm những việc ít quan trọng hơn trong thời gian chờ đợi vì thông kê đã cho thấy rằng một người thường mất khoảng 20% tổng số thời gian của mình cho những lúc phải chờ đợi.

Quy tắc 4: Cần ghi ra những mục tiêu dài hạn nhưng chia nhỏ công việc ra trong ngắn hạn. Điều này giúp mỗi cá nhân không mất định hướng đồng thời không bị ngập lụt trong một mớ công việc khổng lồ với mức độ quan trọng, cấp bách khác nhau.

Quy tắc 5: Mỗi các nhân cần tuân thủ thời gian biểu trong ngày. Đây là một trong những chiến lược tốt nhất để quản lý thời gian hiệu quả. Chúng ta không thể kiểm soát tốt được thời gian hay giảm được stress do áp lực thời gian nếu như không biết mình sử dụng thời gian như thế nào. Mỗi người nên cố gắng theo sát mỗi khoảng thời gian trong ngày, chẳng hạn 30

phút hay từng giờ và tránh những hoạt động không giúp chúng ta đạt được mục tiêu như mong muốn hay không có trong bản kế hoạch cá nhân.

Quy tắc 6: Cần đặt ra hạn chót cho từng công việc vì công việc thường có thể kéo dài làm mất hết các khoảng thời gian có thể sử dụng được. Do đó, nếu không có một thời hạn rõ ràng, các công việc sẽ có xu hướng kéo dài hơn mức cần thiết. Đồng thời, mỗi ngày nên cố gắng hoàn tất ít nhất là một công việc nào đó vì mỗi ngày trôi qua mà chúng ta không hoàn tất được dù là chỉ một công việc kéo dài trong 10 phút sẽ dẫn đến tình trạng quá tải và bị stress do áp lực về thời gian.

3.1.2. Giảm xung đột trong tổ chức

Stress do những xung đột xảy ra trong tổ chức thường do sự không hài lòng, không thỏa mãn trong các mối quan hệ, đặc biệt là mối quan hệ với cấp trên trực tiếp hoặc với người giám sát. Dù công việc đang trôi chảy, thuận lợi thì sự không hài lòng cũng sẽ làm cho mọi việc trở nên xấu đi. Và đối với mỗi cá nhân, khi đang có xung đột hoặc dị ứng với ai đó thì sẽ rất khó có thể duy trì được sự nhiệt tình và hăng say trong công việc.

Những vấn đề này có thể giảm bớt nhờ sự hợp tác giữa các thành viên. Việc là một thành viên trong một nhóm hay một cộng đồng ổn định và gắn bó chính là một trong những nhân tố quan trọng giúp giảm stress do xung đột giữa các cá nhân. Khi cảm thấy mình là một phần của nhóm và được những người khác chấp nhận, mọi người sẽ cảm thấy ít bị stress hơn.

Ngoài ra, trong tổ chức, nên tránh những xung đột trực tiếp giữa các cá nhân bằng một số biện pháp sau đây:

Trước hết, tất cả các thành viên trong tổ chức cần phải có thái độ cởi mở và lắng nghe. Điều này đòi hỏi mỗi người phải tạm gác ý kiến của mình lại để lắng nghe ý kiến của người khác. Sau đó, cần có sự phân tích và cân nhắc tất cả các ý kiến có liên quan.

Để giải quyết xung đột, các bên xung đột cần thể hiện thiện chí của mình với mục tiêu đi đến một thỏa thuận chung, tránh để xung đột trong công việc biến thành xung đột giữa các cá nhân. Điều này là rất tai hại và làm cho việc kiểm soát và giảm nhẹ stress trở nên khó khăn hơn rất nhiều.

Có thể tham khảo các biện pháp giảm xung đột trong tổ chức được trình bày rất đầy đủ và cụ thể trong chương “Kỹ năng quản trị xung đột” trong cùng cuốn giáo trình này.

3.1.3. Tổ chức lại công việc

Một số nghiên cứu chỉ ra rằng sự tự do nhất định trong công việc có thể giúp cho người lao động tránh được stress do môi trường làm việc tạo ra (Adler 1989, French và Caplan 1972, Greenberger và Stasser 1991). Một nghiên cứu tại Trung tâm bay không gian Goddar (Goddar Space Flight Center) với các nhà quản lý, kỹ sư và các nhà khoa học đã chỉ ra rằng những người được quyền tự chủ lớn hơn trong công việc đã được phân công sẽ ít bị stress trong công việc. Chẳng hạn, sự tự chủ sẽ giúp họ ít khi bị quá tải trong công việc, không bị mất định hướng, tránh được xung đột với các thành viên khác hoặc có tâm lý để phòng trước những đe dọa từ công việc gây ra.

Cũng với mục đích đó, Hackman, Oldham, Janson và Purdy (1975) đã đề xuất một mô hình tổ chức lại công việc cho phép người lao động giảm stress, tăng sự thỏa mãn và năng suất lao động. Mô hình này gồm có 5 khía cạnh sau đây của công việc:

Sự đa dạng về kỹ năng: là cơ hội để người lao động có thể vận dụng nhiều kỹ năng khi thực hiện công việc.

Sự chịu trách nhiệm: là cơ hội để người lao động tự chịu trách nhiệm và hoàn tất trọng trách một công việc nhất định.

Tầm quan trọng của công việc: Cơ hội được thấy tác động của công việc được thực hiện.

Sự tự do, tự trị: Cơ hội được lựa chọn thực hiện công việc như thế nào và hoàn tất vào lúc nào.

Sự phản hồi: Cơ hội được nhận những thông tin phản hồi về kết quả, về thành công của công việc sau khi hoàn tất.

3.1.4. Giảm tâm lý đe phòng

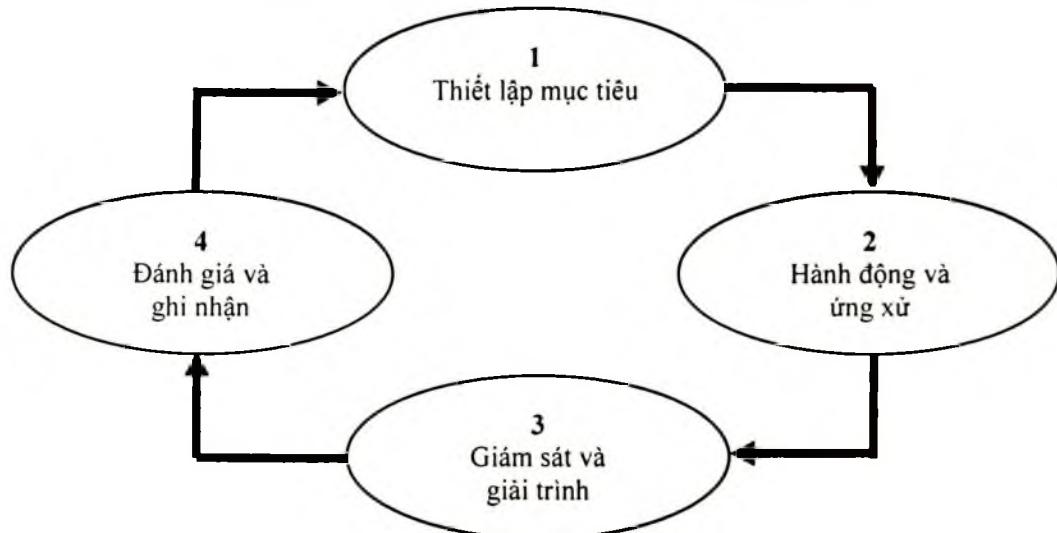
Trong khi việc tổ chức lại công việc có thể giúp sắp xếp lại môi trường và điều kiện làm việc trong đó các nhân tố gây stress bị hạn chế đến mức tối thiểu thì việc loại bỏ stress do tâm lý đe phòng lại phụ thuộc vào

từng cá nhân. Stress có liên quan đến việc phản ứng đối phó với một sự kiện nào đó thường là kết quả của những lo lắng về mặt tâm lý hơn là do điều kiện làm việc hiện tại. Việc loại bỏ các nguyên nhân gây ra stress dạng này đòi hỏi một sự thay đổi trong quá trình tư duy, thứ tự ưu tiên trong công việc và trong kế hoạch làm việc.

Việc đầu tiên cần làm là thiết lập thứ tự ưu tiên đối với các công việc cần phải thực hiện, ví dụ như xác định việc gì có thể để hoàn thành trong dài hạn, việc gì cần phải thực hiện ngay mà không thể thỏa hiệp hay không thể hy sinh. Việc xác định giá trị cốt lõi như vậy giúp chúng ta loại bỏ không chỉ stress do áp lực về thời gian mà còn loại bỏ được stress do tâm lý để phòng thông qua việc đưa ra một định hướng hành động rõ ràng.

Tương tự như vậy, việc lập kế hoạch làm việc và thiết lập hệ thống mục tiêu trong ngắn hạn cũng giúp loại bỏ tâm lý để phòng do xu hướng tập trung hoàn thành ngay các mục tiêu trước mắt thay vì sợ hãi cho tương lai. Cần chú ý rằng lập kế hoạch và mục tiêu trong ngắn hạn sẽ bao gồm 4 bước và tập trung vào nhiều vấn đề không chỉ riêng vấn đề tài chính.

Hình 5.2: Mô hình thiết lập kế hoạch và mục tiêu ngắn hạn



Bước 1: Xác định kết quả hay mục tiêu kỳ vọng. Đây chính là bước đầu tiên trong quá trình lên kế hoạch và bước này rất quan trọng đối với việc đạt được mục tiêu đã đề ra, tuy nhiên, chỉ thực hiện bước này thôi là chưa

đù. Phần lớn chúng ta nếu không đạt được mục tiêu không phải do mục tiêu không phù hợp mà là do không tuân thủ bước 2, 3 và 4 tiếp sau.

Bước 2: Bước hai là xác định, càng cụ thể càng tốt, các hành động và cách ứng xử giúp chúng ta tiến gần đến việc hoàn thành mục tiêu đã đề ra. Mục tiêu càng khó thực hiện thì các hành động càng phải được xác định một cách nghiêm túc, kỹ lưỡng và cụ thể.

Bước 3: Thiết lập một cơ chế giám sát việc thực thi và giải trình kết quả của các hành động ở bước 2. Điều này có nghĩa là mỗi người cần phải thông báo với những người xung quanh hoặc những người trực tiếp có liên quan về mục tiêu mà mình đã thiết lập và thông qua đó nhận được sự giám sát, động viên cần thiết để hoàn thành mục tiêu. Bước này gây ra một áp lực khiến cho việc không hoàn thành mục tiêu còn khó khăn hơn là hoàn thành mục tiêu.

Bước 4: Thiết lập hệ thống đánh giá và ghi nhận kết quả đạt được. Với các mục tiêu mà kết quả đạt được là hữu hình thì sự đánh giá và ghi nhận kết quả là tương đối dễ dàng, ngược lại, việc đo lường thành công trong việc mục tiêu cải thiện kỹ năng quản lý, rèn luyện tính kiên nhẫn, hay tăng cường khả năng lãnh đạo hiệu quả... là rất khó khăn. Tuy vậy, việc thiết lập hệ thống đánh giá và ghi nhận các dấu hiệu của thành công là hoàn toàn cần thiết và hữu ích, là động lực khuyến khích mỗi người đạt được mục tiêu đã đề ra.

3.2. Tăng khả năng phản ứng của bản thân

Nội dung của mục này đề cập đến việc tăng khả năng phản ứng của bản thân nhằm đương đầu với những nhân tố gây ra stress kéo dài hoặc những nhân tố không thể loại bỏ được. Đây là khả năng trụ vững trước những tác động tiêu cực của stress, khả năng trụ vững trước tai ương và khả năng vượt qua những thời điểm khó khăn.

Hình 5.3: Các hoạt động cân bằng cuộc sống



Mỗi chúng ta đều có khả năng đương đầu với stress khác nhau, một số người dường như sẽ vỡ vụn ra trước những áp lực trong khi đó một số khác dường như lại trở nên vững vàng và trưởng thành hơn. Tất cả những điều này liên quan đến việc tự tăng cường khả năng phản ứng, chống chịu của mỗi một cá nhân. Có hai nhóm nhân tố quyết định đến khả năng chống chịu này bao gồm: thứ nhất là các nhân tố thuộc về cá nhân (tự coi trọng bản thân, tự nhận thức về giá trị cốt lõi, khả năng tự nhận thức, tài năng được xã hội đánh giá cao...) và thứ hai là chiến lược đương đầu với stress của mỗi người (ví dụ như tăng cường các mối quan hệ...).

Hình 5.3 - “Các hoạt động cân bằng cuộc sống” chỉ ra các hoạt động cơ bản thể hiện các khía cạnh trong cuộc sống của phần lớn chúng ta. Mỗi phần trong hình thể hiện một khía cạnh quan trọng trong cuộc sống mà chúng ta cần phải phát triển nếu muốn tăng khả năng phản ứng của bản thân. Những người có khả năng chống đỡ cao nhất là những người đã đạt được sự cân bằng nhất định trong cuộc sống bằng việc tham gia vào những hoạt động được thể hiện trong những phần khác nhau của hình tròn. Việc tập trung quá nhiều thời gian và nguồn lực vào một nhóm hoạt động nhất định làm tăng nguy cơ stress thay vì loại bỏ chúng. Do đó, mỗi người cần xác

định sự cân bằng trong các khía cạnh của cuộc sống và sự cân bằng chính là chìa khóa giúp giảm trừ và loại bỏ stress ra khỏi cuộc sống của chúng ta.

Nhìn chung nếu chúng ta bị stress khi gặp phải một vấn đề nào đó, giả sử như sự quá tải trong công việc, chúng ta thường phản ứng bằng cách dành nhiều thời gian và sự tập trung để giải quyết vấn đề đó. Đây là cách phản ứng hoàn toàn tự nhiên, trong khi đó, đây lại là cách không mang lại hiệu quả với một số lý do sau đây. Thứ nhất, càng tập trung cao độ vào công việc chúng ta càng trở nên kém sáng tạo và linh hoạt. Thứ hai, đầu óc được nghỉ ngơi, thư giãn và thoải mái sẽ suy nghĩ tốt hơn. Thứ ba, chi phí cho các bệnh liên quan đến stress giảm đáng kể khi người lao động được tham gia vào các chương trình hoạt động tổng hợp.

Do đó, nỗ lực nhằm tăng cường khả năng phản ứng của cơ thể trước các tác nhân gây stress hướng vào ba hoạt động cơ bản sau:

3.2.1. Tăng cường khả năng phản ứng về thể chất

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng những người có tình trạng thể chất tốt sẽ có khả năng đương đầu với các vấn đề stress tốt hơn. Do đó, nhiều doanh nghiệp đã chủ động mang lại cho nhân viên các chương trình tập luyện thể chất, rèn luyện thân thể và giữ gìn vóc dáng. Chẳng hạn, Mesa Petroleum tiết kiệm được 1.6 triệu USD hàng năm cho 650 nhân viên nhờ vào chương trình rèn luyện thể chất, tương tự, Prudential Life Insurance cũng tiết kiệm được 46% chi phí cho y tế. Và như vậy, sự rèn luyện thể chất vừa mang lại lợi ích cho từng cá nhân, vừa mang lại lợi ích cho công ty (Rostad và Long 1996).

Các chương trình tập luyện thể chất mang lại ba lợi ích cơ bản như sau:

Duy trì trọng lượng tối ưu: điều này đặc biệt quan trọng đối với đội ngũ lao động gián tiếp. Tại công sở, hầu hết trong số họ thường làm việc 8 giờ mỗi ngày trong tình trạng ít vận động và ít di chuyển. Tại gia đình, mỗi người lớn thường dành 2 giờ mỗi ngày để xem truyền hình. Do đó, tình trạng thừa cân là khó tránh khỏi và ở các mức độ khác nhau. Các chương trình rèn luyện thể chất tại nơi làm việc sẽ giúp họ kiểm soát vấn đề cân nặng tốt hơn.

Tăng cường khả năng tâm lý: Rèn luyện thể chất không chỉ giúp cho cơ thể khỏe mạnh hơn mà còn giúp vẻ bề ngoài ưa nhìn hơn, từ đó tăng sự tự tin và thành công trong giao tiếp.

Lợi ích thứ ba của việc tập luyện thể chất là giúp **cải thiện tình trạng hoạt động của hệ tim mạch**. Trong đó, một số hoạt động như đi bộ, chạy bộ, đạp xe, leo cầu thang bộ... có tác dụng đặc biệt tốt.

Để có một thể chất khỏe mạnh cũng cần chú ý tới chế độ ăn uống. Đối với mọi người nói chung và lao động gián tiếp nói riêng cần một số vấn đề như: ăn uống nhiều loại thực phẩm đa dạng để duy trì lượng cơ thể tối ưu; giảm các loại thức ăn có nhiều dầu mỡ, thức ăn chứa nhiều đường đồng thời tránh uống rượu và hạn chế các đồ uống có chứa caffeine. Ngoài ra, cần cung cấp cho cơ thể đầy đủ vitamin và khoáng chất cần thiết. Cuối cùng, cần phải coi bữa ăn như một khoảng thời gian thư giãn, tránh ăn uống kiêng “no dồn đói gör” hay những bữa ăn nhanh thường xuyên.

Một vấn đề khác nữa cần phải chú ý để có một cơ thể khỏe mạnh và đầu óc minh mẫn là giấc ngủ. Nhiều người cho rằng không cần phải quá lo lắng về giấc ngủ nhưng thực chất giấc ngủ rất quan trọng. Ngủ đủ và đúng cách giúp chúng ta tái tạo về sức khỏe cũng như tinh thần, do đó, cần duy trì thời gian ngủ tối thiểu trong ngày trong khoảng 7 - 8 giờ, đồng thời đi ngủ và thức dậy vào một giờ nhất định.

3.2.2. Tăng cường khả năng phản ứng về tâm lý

Một trong những vấn đề quan trọng khi đương đầu với stress là khả năng đáp ứng về mặt tâm lý của mỗi người. Trong đó, với những đặc điểm tâm lý vốn có, một số nhóm sẽ có khả năng kiểm soát stress tốt hơn những nhóm khác.

Maddi và Kobasa đã miêu tả 3 yếu tố tạo nên sức chịu đựng và khả năng phản ứng tốt trước những vấn đề stress, bao gồm: sự kiểm soát, sự cam kết và sự thách thức.

Sự kiểm soát: người nào có khả năng kiểm soát những yếu tố nội bộ tốt sẽ cảm thấy rằng họ có thể tác động, chi phối số phận của mình. Khi đó họ sẽ có trách nhiệm hơn với những hành động của mình và có khả năng

trung hòa những tác động tiêu cực từ bên ngoài. Họ cũng tin rằng những nhân tố có thể gây ra stress là kết quả của những gì họ đã chọn lựa thay vì lỗi lầm cho những yếu tố không thể kiểm soát, bất thường hay thậm chí do ác ý của người khác. Sự tự tin cũng có thể làm giảm nỗi sợ hãi trước những thất bại, có cái nhìn tích cực về tương lai, sẵn sàng chấp nhận rủi ro và vững vàng trước những tai ương.

Sự cam kết: sự cam kết bao gồm cả sự lựa chọn và sự cống hiến. Những người có khả năng chịu đựng và phản ứng tốt không chỉ cảm thấy họ đang làm công việc họ đã lựa chọn mà họ còn có một sự tin tưởng mạnh mẽ vào tầm quan trọng của những công việc mà họ đang làm. Cảm giác là một phần của nhóm, cảm thấy được quan tâm, được tin tưởng và cảm thấy có trách nhiệm đối với những người khác cũng là những yếu tố quan trọng giúp họ đương đầu với stress.

Sự thách thức: đây là điều mà những người có khả năng chịu đựng và phản ứng tốt luôn mong muốn. Họ tin rằng không phải sự ổn định mà chính những thách thức mới là điều bình thường trong cuộc sống. Do đó, nhiều những thất bại trong cuộc sống được xem như là cơ hội phát triển cho mỗi người hơn là sự đe dọa mang tính sống còn. Những người tìm kiếm sự thách thức thường mong muốn có những trải nghiệm mới đầy thú vị và họ chấp nhận stress như là một nấc thang cần thiết để tiến lên phía trước.

Như vậy có thể thấy rằng ba yếu tố cơ bản trên đây được coi là những yếu tố quan trọng nhất giúp cho mỗi người chuẩn bị được tâm lý vững vàng khi phải đối mặt với stress trong công việc và trong cuộc sống.

3.2.3. Tăng cường khả năng phản ứng về xã hội

Nhân tố thứ ba giúp tăng cường khả năng phản ứng trước stress chính là khả năng phản ứng về xã hội thông qua việc xây dựng và phát triển các mối quan hệ xã hội gần gũi và tin cậy. Những mối quan hệ tin cậy và cảm thông mang lại cho chúng ta cơ hội chia sẻ những thất bại hay sự thất vọng, nhận những lời khuyên nhủ, lời động viên và chia sẻ những cảm xúc khác. Từ đó chúng ta nhận được sự cảm thông và bênh vực cần thiết để đương đầu với stress.

Bên cạnh tình bằng hữu và tình cảm gia đình, có hai loại mối quan hệ xã hội khác nữa được xem là phần không thể thiếu đối với công việc: thứ nhất là mối quan hệ cố vấn, thứ hai là mối quan hệ (trong làm việc) nhóm.

Đối với hầu hết mọi người, nếu được sự chấp nhận của những người quản lý lớn tuổi và cao cấp hơn trong tổ chức đều có thể thấy rõ lợi ích của mối quan hệ cố vấn này. Nhiều nghiên cứu (Bell 1998, Hendrich 1996, Kram 1985) đã chỉ rõ sự ảnh hưởng của mối quan hệ cố vấn với sự thành công trong nghề nghiệp, sự thỏa mãn trong công việc và khả năng đương đầu với stress. Mỗi người đều cần có một hình mẫu lý tưởng trong công việc để học tập theo, để phấn đấu, để tự điều chỉnh và tăng thêm sức mạnh của bản thân, đặc biệt là trong những hoàn cảnh khó khăn.

Lợi ích của làm việc nhóm đã được phân tích và đề cập trong nhiều tài liệu, giáo trình khác nhau. Nội dung này chỉ đề cập đến tác động của các mối quan hệ nhóm tới khả năng chịu đựng và đương đầu với stresss của các thành viên nhóm. Người ta thấy rằng, sự liên kết trong nhóm càng chặt chẽ thì lợi ích mà nó mang lại cho các thành viên càng lớn. Thành viên của các nhóm có mối quan hệ, liên kết chặt chẽ sẽ giao tiếp với nhau thường xuyên và chủ động hơn, đồng thời, họ cũng thấy sự gắn bó và trách nhiệm lớn hơn, ít stress hơn so với các cá nhân không có mối quan hệ như vậy cho dù cũng là thành viên của một nhóm làm việc khác.

Để tăng cường, phát triển các mối quan hệ trong làm việc nhóm, mỗi người cần phải làm cho các thành viên khác cũng nhận thức được các khó khăn và thách thức mà mình gặp phải; khuyến khích việc tham gia và chia sẻ thông tin hai chiều đối với từng cá nhân có liên quan; tăng cường trách nhiệm, sự gắn bó và chia sẻ giữa các thành viên bằng việc đề cao kết quả làm việc tập thể thay vì nhấn mạnh sự hoàn thành công việc của từng cá nhân.

3.3. Một số kỹ thuật giảm stress

Các nội dung ở trên đã đề cập đến việc xác định và loại bỏ các nguyên nhân gây stress, đồng thời tăng cường khả năng chịu đựng và đối phó với stress đối với mỗi người. Đó là những biện pháp mang tính dài hạn để đối phó với stress. Trong phần này, chúng ta sẽ đề cập một số các kỹ thuật tức thời giúp chúng ta lấy lại sự thăng bằng, cân bằng.

Các chiến lược ngắn hạn thường mang tính đối phó và phải được lặp lại mỗi khi nhân tố gây stress xuất hiện, bởi vì, không giống như các loại chiến lược khác, tác dụng của những chiến lược này mang tính tạm thời. Mặt khác, những kỹ thuật này lại rất hữu dụng ngay cả những lúc bối rối hay giận dữ. Chúng ta có thể sử dụng chúng bất cứ lúc nào như khi bị hỏi những câu hỏi mà ta không thể trả lời, khi bị rối tung lên vì những sự kiện không mong đợi, khi phải đối mặt với những cuộc họp quan trọng hay bất cứ lúc nào ta cảm thấy stress và phải phản ứng ngay tức thì.

Có rất nhiều sách, báo, tài liệu đã đề cập đến các kỹ thuật giảm stress tức thời, chương này sẽ giới thiệu 4 kỹ thuật giảm stress được đánh giá là phổ biến, hữu hiệu và dễ áp dụng nhất. Trong đó, hai kỹ thuật đầu tiên có liên quan đến thể chất, hai kỹ thuật sau đó liên quan đến vấn đề tâm lý.

3.3.1. Thư giãn cơ bắp

Thư giãn cơ bắp được hiểu là việc lần lượt loại bỏ sự căng thẳng trong từng nhóm cơ. Mỗi nhóm cơ được căng ra trong vòng 5 - 10 giây sau đó thư giãn hoàn toàn.

Việc thư giãn cơ được bắt đầu từ bàn chân, sau đó lần lượt lên đến bắp chân, bắp đùi, bụng, sau đó lên đến cổ và mặt, kết quả là sẽ loại bỏ được toàn bộ sự căng thẳng ra khỏi cơ thể. Tất cả các bộ phận trên thân thể đều phải tham gia bài tập này, đơn giản có thể là quay đầu và cổ vài vòng, xoay và rũ vai hay giơ tay lên trần nhà và giữ yên trong 5 - 10 giây. Chúng ta cũng có thể ra khỏi vị trí ngồi và làm vài động tác thể dục đơn giản hoặc thư giãn có bắp.

Tất cả những điều này giúp cho cơ thể được thư giãn tức thời và giúp loại bỏ được căng thẳng và tái tập trung năng lượng cần thiết cho công việc.

3.3.2. Thở sâu

Thở là một hành động đơn giản, vô thức, ai cũng biết, ai cũng làm vì vậy phần lớn mọi người không để ý đến. Nhưng không phải ai cũng biết rằng thở đúng cách cũng là một trong những biện pháp giúp chúng ta loại bỏ stress, nâng cao chất lượng cuộc sống và công việc. Khi chúng ta vội vàng hay căng thẳng, hơi thở của chúng ta trở nên gấp gáp, hơi hít vào thường dài

hơn hơi thở ra. Đây là cách thở không đúng, khiến chúng ta mệt mỏi, lo lắng thậm chí trầm cảm do CO₂ và khí độc tồn đọng. Do đó, thở đúng cách không những giúp cơ thể trao đổi chất tốt hơn mà còn giúp trí não làm việc năng suất và hiệu quả hơn.

Trước hết, cần phải xác định rằng thở đúng cách cũng là một trong những kỹ thuật quan trọng và cần phải tập luyện để làm chủ. Thở là một hoạt động vô thức nên lúc bình thường chúng ta ít để ý đến, còn trong những lúc gấp gáp hoặc căng thẳng là sẽ quên luôn. Do đó, kỹ thuật thở trước hết cần được tập luyện khi chúng ta có thời gian dành cho nó, không nên tập ngay trước những thời điểm nhạy cảm như trước cuộc họp quan trọng chẳng hạn.

Bước kế tiếp là làm chủ hơi thở và điều chỉnh cách thở để hơi thở ra dài bằng hoặc dài hơn hơi hít vào, thở sâu hơn và dài hơn. Các này giúp chúng ta đầy hết các khì tồn đọng trong phổi để dành không gian cho không khí trong lành tràn vào. Phương pháp thở đúng nhất là phương pháp 2 - 1, nghĩa là thở ra dài gấp đôi hít vào. Đây cũng là cách tạo phản ứng thư giãn và làm lỏng dịu các cảm giác căng thẳng, dồn nén trong ngày.

Cuối cùng, khi đã thuần thục kỹ thuật thở 2 - 1 thì nên thực hành ngay cả những lúc đang ngồi làm việc, nghe điện thoại hay trong các cuộc họp quan trọng. Điều này có thể giúp chúng ta cảm thấy bình tĩnh và tự tin hơn cho dù khối lượng và áp lực công việc vẫn không hề thay đổi, những vấn đề nghiêm trọng hay những cuộc họp liên miên vẫn tiếp tục diễn ra, hay những thách thức vẫn không có dấu hiệu giảm bớt.

3.3.3. Hình ảnh và liên tưởng

Kỹ thuật thứ ba sử dụng sự mường tượng và sự tưởng tượng nhằm loại bỏ stress bằng cách thay đổi sự tập trung của ý nghĩ.

Sự mường tượng ở đây có thể là hình ảnh về một sự kiện nào đó, chẳng hạn như một vận động viên nhớ lại lúc mình đạt giải thưởng, một nhân viên bán hàng hình dung lại lúc mình nhận được danh hiệu người bán hàng của năm hay một nhân viên lúc nhận được quyết định thăng chức... Cùng với hình ảnh, sự mường tượng có thể bao gồm cả âm thanh, mùi vị và kết cấu của sự vật. Theo lẽ thông thường tâm trí của chúng ta sẽ hình

dung lại những điều thú vị, sống động, hấp dẫn mà chúng ta đã trải qua trong quá khứ.

Ngược với mường tượng, sự tưởng tượng không phải là sự tái hiện các trải nghiệm trong quá khứ mà là sự hình dung về các hình ảnh hoặc sự kiện giả định. Điều này rất phổ biến, chẳng hạn, trẻ con hay hình dung ra những người bạn trong tưởng tượng hay những mong ước để giúp chúng vượt qua sự sợ hãi, thất vọng hay đau đớn. Người lớn cũng vậy, tưởng tượng những điều hão huyền hay những mong muốn phi thực tế cũng có thể giúp họ vượt qua những hoàn cảnh khó khăn.

Mục đích của kỹ thuật này là giúp chúng ta giải tỏa sự nóng giận hay những áp lực trong công việc và trong cuộc sống bằng cách tập trung tâm trí vào những điều thú vị. Để từ đó những chiến lược khác nhằm giảm bớt tình trạng stress có thể được phát huy trong dài hạn.

3.3.4. *Điễn tập*

Kỹ thuật thứ tư được gọi là diễn tập. Sử dụng kỹ thuật này có nghĩa là chúng ta đặt mình vào một tình huống stress giả định sau đó cố gắng hình dung ra các tình huống khác nhau và những phản ứng có thể lựa chọn được trong mỗi tình huống đó.

Giống như trong một vở kịch, những phản ứng thích hợp sẽ được diễn tập trong điều kiện bình thường trước khi có stress hoặc ngay trong tình huống stress. Điều này sẽ giúp cho chúng ta có thể kiểm soát và giảm nhẹ được sự tác động stress.

Tóm lại, chương 5 đã trình bày các nội dung có liên quan đến stress - một căn bệnh ngày càng trở nên phổ biến trong cuộc sống hiện tại. Với các quan niệm khác nhau, quá trình nghiên cứu đã chỉ ra rằng stress không dừng lại ở phản ứng mang tính chất bản năng của cơ thể mà đã trở thành một hiện tượng nhận thức cá nhân. Ai cũng có thể bị stress tại bất cứ thời điểm nào trong cuộc đời và do bất cứ nguyên nhân nào. Do đó, việc nhận thức, phân loại tìm cách sống chung với stress là những biện pháp hết sức tích cực nhằm giúp mỗi cá nhân có thể đương đầu với những khó khăn trong cuộc sống và trong công việc.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Stress là gì? Có những cách nào để phân loại stress? Ý nghĩa của việc phân loại stress?
2. Phân tích và bình luận nhận định sau: Tất cả các loại stress đều có tác hại và các cá nhân sẽ bị ảnh hưởng giống nhau từ cùng một loại stress.
3. Chỉ ra các nhóm nguyên nhân cơ bản gây ra stress trong công việc? Phân tích nguyên nhân áp lực về thời gian và cho ví dụ thực tiễn minh họa.
4. Chỉ ra các nhóm nguyên nhân cơ bản gây ra stress trong công việc? Phân tích nguyên nhân xung đột trong tổ chức và cho ví dụ thực tiễn minh họa.
5. Chỉ ra các nhóm nguyên nhân cơ bản gây ra stress trong công việc? Phân tích nguyên nhân từ môi trường và hoàn cảnh; cho ví dụ thực tiễn minh họa.
6. Chỉ ra các nhóm nguyên nhân cơ bản gây ra stress trong công việc? Phân tích nguyên nhân xuất phát từ tâm lý để phòng và cho ví dụ thực tiễn minh họa.
7. Phân tích các biện pháp đương đầu với stress trong công việc?
8. Trình bày nội dung của Ma trận quản lý thời gian và ý nghĩa của ma trận này đối với việc quản lý thời gian trong dài hạn.
9. Trình bày một số nguyên tắc quản lý thời gian trong ngắn hạn và mối liên hệ giữa việc quản lý thời gian trong ngắn hạn và trong dài hạn.
10. Trình bày nội dung của Mô hình thiết lập kế hoạch và mục tiêu ngắn hạn? Ý nghĩa của mô hình này đối với việc quản lý thời gian trong ngắn hạn?
11. Vấn đề cân bằng trong cuộc sống và ý nghĩa của sự cân bằng trong việc tăng khả năng phản ứng của bản thân trước stress?
12. Trình bày nội dung và tác dụng của một số kỹ thuật giảm stress phổ biến hiện nay.

4. MỘT SỐ TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

Tình huống 1: Nhân viên điều tra thị trường

Tuấn là một sinh viên khá may mắn, vừa mới ra trường anh đã được nhận vào một công ty chuyên về điều tra thị trường khá uy tín tại Việt Nam với mức lương 5 triệu đồng/tháng. Là một nhân viên bộ phận điều tra, Tuấn thường xuyên phải ra ngoài để thu thập thông tin và làm các bài test về các dự án mà mình đảm nhận.

Khó khăn đầu tiên là tính đặc thù của công việc điều tra. Đối tượng nghiên cứu của mỗi dự án là khác nhau về giới tính, độ tuổi, nghề nghiệp, khu vực... do đó cần phải lựa chọn được những đối tượng phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Công việc này là tương đối khó khăn do mỗi dự án chỉ kéo dài trong một khoảng thời gian nhất định. Tiến độ công việc được kiểm soát chặt chẽ, mỗi nhân viên phải hoàn thành 3 đến 4 phiếu phỏng vấn/ngày và phiếu hoàn thành ngày hôm trước phải được nộp ngay vào ngày hôm sau. Do đó, áp lực công việc đối với mỗi nhân viên, đặc biệt là đối với nhân viên mới là không hề nhỏ.

Khó khăn thứ hai là thời gian làm việc, đặc trưng công việc khiến Tuấn thường xuyên phải đi làm lúc mọi người đã về nhà, thường là từ 18h - 20h hàng ngày. Do mới đi làm, anh gặp khá nhiều khó khăn trong công việc như thuyết phục khách hàng đồng ý trả lời phỏng vấn, xin số điện thoại, địa chỉ liên hệ... nhưng đó chưa phải là tất cả. Thời gian cuối ngày là thời điểm mọi người đã kết thúc một ngày làm việc mệt mỏi, họ muốn nghỉ ngơi và dành thời gian cho gia đình do đó việc họ đồng ý tham gia phỏng vấn là tương đối khó khăn. Người dễ tính có thể từ chối khéo hoặc trả lời qua quýt, điều này làm ảnh hưởng đến chất lượng bài phỏng vấn, nếu không cẩn thận bài phỏng vấn sẽ bị loại do không đạt yêu cầu. Người khó tính thì cáu bẩn, thậm chí có người không hiểu còn nghi ngờ lừa đảo. Do đó, một mặt là chọn được đối tượng phỏng vấn phù hợp, mặt khác là phải thuyết phục được họ đồng ý tham gia phỏng vấn. Đây là những khó khăn không dễ vượt qua.

Khi mới bắt đầu làm việc, Tuấn thấy đây là môi trường làm việc rất năng động và có tương lai nhưng mới đi làm được 3 tháng mà anh thấy thật sự căng thẳng và mệt mỏi. Anh cũng bắt đầu có ý định tìm kiếm một công việc mới phù hợp tính cách và khả năng của mình hơn nhưng cũng rất lo

lắng vì có thể bắt đầu một công việc mới cũng đồng nghĩa với việc đổi mới với những khó khăn mới.

Bạn hãy phân tích nguyên nhân khiến Tuấn stress? Để xuất một số biện pháp giúp Tuấn đương đầu với những vấn đề anh đang gặp phải trong công việc để không phải tìm kiếm một công việc mới.

Tình huống 2: Tình cảm và công việc

Với tấm bằng tốt nghiệp loại giỏi chuyên ngành kiểm toán, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Lan tự tin nộp đơn thi tuyển vào các công ty kiểm toán hàng đầu. Trải qua các vòng kiểm tra kiến thức và phỏng vấn gắt gao, cô đã được tuyển dụng vào PwC Việt Nam - 1 trong 4 công ty thuộc nhóm Big4^(*) danh tiếng. Tháng 7/2010, cô bắt đầu đi làm với vị trí trợ lý kiểm toán viên.

Không chỉ được trả mức thù lao đáng mơ ước đối với nhiều sinh viên mới ra trường, sau khi gia nhập công ty, Vân và các nhân viên mới được tuyển dụng đã được công ty tài trợ toàn bộ tiền học phí để theo học chương trình ACCA - Chương trình đào tạo kiểm toán của Anh quốc. Đây là chứng chỉ gần như bắt buộc đối với mọi người hoạt động trong lĩnh vực kiểm toán, một thứ bằng cấp để chứng minh năng lực bản thân.

Ý thức được điều đó, Vân phải nỗ lực rất nhiều để có thể hoàn thành khóa học với tất cả chương trình, bài giảng đều bằng tiếng Anh. May mắn cho Vân, công việc ở công ty vào nửa cuối năm thường không quá vất vả (ngành kiểm toán thường bận rộn nhất vào giữa năm và cuối năm - khi các công ty công bố báo cáo tài chính), do đó cô có thể dành nhiều thời gian cho việc học. Tuy nhiên, kể từ tháng 1/2011 khi công ty vào “mùa kiểm toán”, Vân phải cùng nhóm của mình rong ruổi khắp nơi để cung cấp dịch vụ. Những chuyến đi liên miên giữa Hà Nội - Đà Nẵng - Thành phố Hồ Chí Minh, những chuyến đi về các tỉnh... khiến cho cô vô cùng mệt mỏi và căng

^(*) Big4 là cách gọi quen thuộc của 04 hãng kiểm toán lớn nhất thế giới về quy mô và doanh thu, bao gồm: PriceWaterhouseCoopers (PWC), Deloitte Touche Tohmatsu (Deloitte), Ernst and Young (EY), KPMG. Với bề dày lịch sử hơn 100 năm, các hãng nằm trong nhóm Big4 đã được hình thành từ khi kiểm toán còn sơ khai, sự phát triển của các hãng này đồng hành cùng với sự phát triển của nghề kiểm toán độc lập.

thăng. Ngoài ra, thứ 7 và chủ nhật cô vẫn phải lên lớp học ACCA để chuẩn bị cho những bài thi kết thúc môn.

Cô không có thời gian nào để nghỉ ngơi và dành cho gia đình, mẹ cô giận dỗi vì thiếu vắng sự quan tâm của cô con gái mà bà cưng nhất. Bạn bè cũng thưa dần do nhiều tụ tập Vân đều lỡ hẹn. Tình cảm cá nhân cũng có nguy cơ đỏ vỡ do bạn trai của Vân e ngại cô không thể chăm sóc gia đình nếu sau này hai người lấy nhau.

Vân thấy cô bắt đầu có hiện tượng quá tải và không kiểm soát được cảm xúc của mình. Những chuyến đi liên miên và áp lực trong công việc, lớp học ACCA với những bài giảng bằng tiếng Anh và kỳ thi đang đến, nguy cơ đỏ vỡ trong mối quan hệ tình cảm, gia đình, bạn bè... tất cả khiến cho Vân stress nặng nề. Cô trở nên khó chịu và dễ cáu giận vô cớ.

Hãy phân tích và chỉ ra nguyên nhân khiến Vân stress? Bạn có lời khuyên gì giúp Vân vượt qua những khó khăn hiện nay?

Tình huống 3: “Ma cũ” - “Ma mới”

Chi là nhân viên Phòng Hành chính của một công ty kinh doanh phần mềm máy tính. Tính tình cô hiền lành, tốt bụng, hay giúp đỡ mọi người nhưng lại khá nhu nhược không bao giờ dám từ chối lời đề nghị của người khác. Biết tính của Chi, mọi người trong phòng bao gồm cả trưởng phòng luôn đề nghị Chi làm giúp một số công việc của mình. Chính vì vậy, cho dù là người có năng lực nhưng Chi không thể nào hoàn thành công việc của mình trong ngày và luôn phải ra về sau giờ tan sở.

Thực ra hiện tượng này không phải bây giờ mới thấy. Chi đã bị đồng nghiệp lấn lướt ngay từ khi mới vào làm việc. Vốn xuất thân từ tinh lẻ, khi về học rồi tới lúc ở lại Hà Nội lập nghiệp, Chi luôn khiêm tốn và nhún nhường. Tuy nhiên, những nhân viên của phòng được thề lấn lướt luôn sai Chi làm các công việc lặt vặt không liên quan đến công việc chị được phân công. Trong thời gian tập sự, Chi chấp nhận điều này một cách tự nhiên và nghĩ rằng khi chính thức trở thành nhân viên của công ty mọi người sẽ đổi xử với mình đúng mực hơn. Nhưng thực tế lại hoàn toàn trái ngược, tình hình mỗi lúc lại trở nên tồi tệ hơn.

Việc phải ở lại muộn để hoàn tất công việc của mình diễn ra thường xuyên khiến Chi luôn trở về nhà muộn với sự mệt mỏi cả về thể chất và tinh thần. Không những thế khi làm việc giúp người khác, khi làm sai Chi lại bị khiển trách và để tránh xích mích với đồng nghiệp cô thường nhận lỗi về mình. Điều này khiến cho Chi ngày càng thấy áp lực trong công việc nhất là khi công việc mọi người nhờ cô làm ngày càng nhiều. Đôi khi muộn từ chối một ai đó thì trưởng phòng lại lấy lý do là công việc của cô chưa cấp bách và cần phải hỗ trợ đồng nghiệp để từ chối lý do của cô.

Sau một thời gian dài như vậy, đến lúc không thể chịu đựng thêm được nữa Chi quyết định từ chối lời đề nghị giúp đỡ của đồng nghiệp trong phòng. Trước sự dứt khoát của Chi các đồng nghiệp khác trở nên khó chịu và bắt đầu bài xích cô. Họ tìm cách gây khó khăn cho cô trong công việc. Trưởng phòng cũng trở nên khắt khe hơn khi đánh giá cô và cho rằng cô là nguyên nhân gây ra tình trạng căng thẳng này. Trước áp lực của công việc và thái độ của đồng nghiệp Chi đã bị stress nặng. Điều này khiến cô mất tập trung trong công việc và mắc sai lầm nhiều hơn, dẫn đến việc bị khiển trách thường xuyên hơn. Tình trạng stress của Chi lại càng nghiêm trọng.

Phân tích và chỉ ra những nguyên nhân khiến Chi stress? Chi đã mắc những sai lầm cơ bản nào trong mối quan hệ với đồng nghiệp? Đưa ra những lời khuyên giúp Chi cải thiện tình trạng hiện nay.

Tình huống 4: Hôn nhân và sự nghiệp

NewStyle là một thương hiệu thời trang khá nổi tiếng trong việc thiết kế và cung cấp trang phục công sở và xuất khẩu sormi nam sang thị trường Nhật Bản. Hiện tại, trong công ty đang ngầm ngầm diễn ra một cuộc chạy đua vào chức vụ Phó Tổng Giám đốc điều hành. Trong số các ứng cử viên có 3 người là sáng giá hơn cả gồm chị Lan - Trưởng Phòng kinh doanh nội địa, anh Quân - Trưởng Phòng marketing và Quan hệ khách hàng và chị Mai - Trưởng phòng xuất nhập khẩu và Phát triển thị trường. Trong đó, anh Quân và chị Lan là cặp vợ chồng rất xứng đôi vừa lứa và được các nhân viên khác ngưỡng mộ.

Hiện tại công ty cũng đang chuẩn bị ra mắt bộ sưu tập thời trang mới Hè - Thu 2011 và các đơn hàng cho phía đối tác Nhật Bản cũng đến hạn phải hoàn tất.

Đánh giá một cách công bằng, chị Lan là người có khả năng, năng lực phù hợp nhất với chức vụ này nhưng chị cũng là người có thời gian công tác tại công ty ngắn nhất (5 năm). Trong những năm làm việc tại công ty, chị luôn thể hiện sự chăm chỉ, nỗ lực và cầu tiến để có được vị trí như ngày hôm nay. Mơ ước của chị cũng không dừng lại tại đó, chị muốn được thể hiện hết khả năng và thăng tiến hơn nữa trong công việc. Ban thân Tổng Giám đốc và Hội đồng quản trị cũng ghi nhận những nỗ lực này và có ý ủng hộ chị Lan. Tuy nhiên, họ cũng không công khai ủng hộ vì muốn cho các ứng viên có cơ hội cạnh tranh công bằng.

Tuy nhiên, anh Quân và chị Mai cũng là những người rất có năng lực, có kinh nghiệm và gắn bó với công ty lâu hơn (8 năm) lại tỏ ý không hài lòng. Một mặt, họ vừa nỗ lực hoàn thành công việc và vừa cố gắng gây sức ép lên chị Lan theo các cách khác nhau. Anh Quân, khi ở nhà, tỏ ý không hài lòng với vợ và không ủng hộ vợ được đề bạt lên chức vụ Phó Tổng giám đốc. Anh cũng khá bảo thủ và gia trưởng, anh chỉ muốn vợ mình ổn định công việc để dành nhiều thời gian chăm sóc gia đình, con cái. Hơn nữa, anh cũng rất sĩ diện, không muốn thua kém vợ và không muốn vợ sẽ trở thành sếp của mình trong tương lai. Đồng nghiệp nói ra nói vào khiếu anh không vui và lạnh nhạt với vợ cho dù chị Lan rất hiếu tâm lý và vẫn ân cần, chu đáo. Thái độ của anh khiến không khí trong gia đình rất ngột ngạt và căng thẳng.

Chị Mai là người từng trải, chị rất hiểu tình huống khó xử hiện tại của gia đình Quân - Lan và sự lưỡng lự của lãnh đạo công ty. Chị cố gắng thể hiện sự giỏi giang của mình và hễ có dịp là chê chị Lan trước mặt các đồng nghiệp khác. Chị Mai cũng cố gắng tranh thủ sự ủng hộ của lãnh đạo công ty và lôi kéo các nhân viên khác về phe với mình.

Khối lượng công việc không lồ chưa hoàn thành; ở công ty thì diễn ra sự cạnh tranh gay gắt, đối thủ chộp lấy bất cứ sơ hở nào để công kích; về nhà thì không khí gia đình căng thẳng vì không có được sự thấu hiểu, cảm thông và ủng hộ từ chồng; đồng thời sự khao khát vị trí mới để thể hiện bản

thân và công hiến hơn nữa cho NewStyle khiến chị Lan bị giằng xé. Chị Lan thấy khủng hoảng và ngập trong những vấn đề chưa có cách giải quyết.

Phân tích và chỉ ra những nguyên nhân khiến chị Lan stress? Đưa ra những lời khuyên để giúp chị Lan giải quyết vấn đề? Xây dựng 2 phương án mà bạn cho là hợp lý nhất để giải quyết vấn đề của NewStyle.

Tình huống 5: Chia thưởng cuối năm

PMS là công ty khá uy tín và chuyên nghiệp về marketing và các giải pháp thị trường. Tuy nền kinh tế gặp khó khăn nhưng kết quả kinh doanh năm 2010 của công ty vẫn vượt xa chỉ tiêu đã đề ra. Ban giám đốc công ty quyết định chi một số tiền lớn để thưởng cho nhân viên và ủy quyền cho Phòng nhân sự lên kế hoạch giải ngân số tiền thưởng đó. Hạnh và Chi - một đồng nghiệp khác trong phòng - được Trưởng phòng giao cho việc lên kế hoạch thưởng cho nhân viên với số tiền ấy.

Chi vốn là một cô gái rất trẻ trung và năng động. Vốn mê chụp ảnh, hơn nữa lại chưa có gia đình nên cô thường tiết kiệm tiền để đi du lịch cùng bạn bè vào các dịp nghỉ lễ. Nhân dịp này cô đề xuất dùng khoản tiền thưởng để tổ chức cho cả công ty đi du lịch thật hoành tráng. Làm như vậy cũng sẽ tăng sự đoàn kết, gắn bó giữa các nhân viên với nhau.

Còn Hạnh lại nhầm tính, nếu chia cho nhân viên thì mỗi người sẽ nhận được một khoản tiền thưởng tương đương 3 - 5 tháng lương tùy thuộc vào lương và mức độ hoàn thành công việc trong năm. Hạnh mừng thầm sẽ có một khoản để thay cái tủ bếp mới mà cô vẫn ao ước. Cô cũng nghĩ rằng với tình hình lạm phát ngày càng cao, các nhân viên khác chắc cũng không muốn đi du lịch mà thích nhận tiền để tăng thu nhập.

Vậy là bất đồng ý kiến nổ ra, ai cũng bảo vệ ý kiến của mình. Cuối cùng cả Hạnh và Chi đều cảm thấy rất stress và quyết định trả lại việc chia thưởng cho Trưởng phòng.

Xác định nguyên nhân khiến cho Hạnh và Chi stress? Nếu bạn là Trưởng phòng nhân sự bạn sẽ làm gì để giải tỏa stress cho Hạnh và Chi? Đề xuất biện pháp giải quyết vấn đề này?

Chương 6

KỸ NĂNG TƯ DUY SÁNG TẠO

Giới thiệu chung

Theo các nhà khoa học của Viện nghiên cứu Nomura (Nhật Bản), nhân loại đã và đang trải qua ba làn sóng thay đổi vĩ đại và hiện nay đang bước vào làn sóng thứ tư là tập trung vào sự sáng tạo với tính đặc trưng của công nghệ tạo ra ý tưởng (Ideas Engineering) và công cụ đưa ra các khái niệm mới (Conceptor). Cũng theo Bộ Lao động Mỹ, người lao động ở thế kỷ 21 cần có 13 kỹ năng, mà theo họ, kỹ năng tư duy sáng tạo là quan trọng nhất. Vậy sáng tạo và tư duy sáng tạo nên được hiểu như thế nào? Tiềm năng sáng tạo ở đâu? Làm thế nào để khai dậy tiềm năng sáng tạo? Chương này sẽ giúp người học hiểu được thế nào là tư duy sáng tạo, một số phương pháp tư duy sáng tạo truyền thống đồng thời nhận biết những thái độ tiêu cực có thể ngăn cản sự sáng tạo. Một số kỹ thuật tư duy sáng tạo cũng được trình bày cụ thể và hướng dẫn người học cách sử dụng có hiệu quả trong việc giải quyết vấn đề.

1. QUAN NIỆM VỀ SÁNG TẠO VÀ TƯ DUY SÁNG TẠO

Thực chất thì sáng tạo là quá trình hoạt động của con người tạo ra những giá trị vật chất, tinh thần mới về chất. Nói cho dễ hiểu thì sáng tạo là hoạt động của con người tạo ra sản phẩm và sản phẩm này phải đáp ứng được hai yêu cầu: có tính mới (mới về chất) và có giá trị so với sản phẩm cũ (có lợi hơn, tiện bô hơn). Ngoài ra có thể hiểu, sáng tạo là một tiến trình phát triển ra các ý tưởng và quan niệm mới, hay một kết hợp mới giữa các ý tưởng và quan niệm đã có, hay đơn giản hơn, là một hành động làm nên những cái mới.

- *Sáng tạo là một khả năng*: một định nghĩa đơn giản, sáng tạo là khả năng tưởng tượng hay phát minh ra một cái gì đó. Đó là việc tạo ra ý tưởng

mới từ việc thay đổi, kết hợp hoặc phản hồi lại ý tưởng hiện tại. Một số ý tưởng sáng tạo là đáng kinh ngạc và tuyệt vời, trong khi những ý tưởng khác khá đơn giản mà dường như không ai nghĩ đến. Thực tế chỉ ra rằng, mọi người đều có khả năng sáng tạo đáng kể, tuy nhiên, thông thường trẻ em sáng tạo hơn người lớn bởi chúng không bị ràng buộc bởi bất cứ điều gì.

- *Sáng tạo là một thái độ*: khả năng chấp nhận thay đổi và cái mới, một sự sẵn sàng để chơi những cái mới và những khả năng, sự linh hoạt của triển vọng, thói quen thường thức cái tốt, trong khi tìm cách để cải thiện nó.

- *Sáng tạo là một quá trình*: Những người sáng tạo phải làm việc rất vất vả, chăm chỉ và liên tục để cải tạo ý tưởng và đưa ra giải pháp, bằng cách thay đổi dần dần và sàng lọc các ý tưởng của họ. Trái ngược lại với thần thoại về sự sáng tạo, rất ít các công trình sáng tạo xuất sắc được sản xuất bởi một nét duy nhất.

Những hoạt động tư duy có sáng kiến gọi là tư duy sáng tạo. Đó là quá trình đưa ra ý tưởng mới nhằm tìm ra các phương án, biện pháp thích hợp để kích hoạt khả năng sáng tạo và để tăng cường khả năng tư duy của một cá nhân hay một tập thể cộng đồng làm việc chung về một vấn đề hay lĩnh vực. Ứng dụng chính của nó là giúp cá nhân hay tập thể tìm ra các phương án, các lời giải từ một phần đến toàn bộ cho các vấn đề nan giải. Các vấn đề này không chỉ giới hạn trong các ngành nghiên cứu về khoa học kỹ thuật mà nó có thể thuộc lĩnh vực khác như chính trị, kinh tế, xã hội, nghệ thuật... hoặc trong các phát minh, sáng chế.

Đặc điểm lớn nhất của tư duy sáng tạo là tính đổi mới, tức là tính khác lạ, mới mẻ. Độc lập suy nghĩ, dám tìm cái mới, đó là những nhân tố quan trọng không thể thiếu trong hoạt động tư duy sáng tạo.

Một đặc điểm quan trọng khác của tư duy sáng tạo là tính khuếch tán. Chẳng hạn, hãy kể ra những vật hình tròn. Nói chung khi kể, người bình thường giới hạn ở những vật dụng trong sinh hoạt hàng ngày như bát đĩa, cốc chén... những người tư duy sáng tạo không những kể các vật hình tròn, hình cầu, mà còn kể cả bánh ô tô, các khí quản cơ thể người, trứng động vật, lớn thì mặt trời, trái đất, mặt trăng, nhỏ thì các tế bào, nguyên tử... Mức độ

khuêch tán của tư duy có thể xem là một trong những tiêu chuẩn đánh giá trình độ tư duy sáng tạo cao hay thấp. Chính vì vậy có người gọi tư duy sáng tạo là tư duy khuêch tán.

Tư duy sáng tạo còn có một đặc tính nữa là tính độc đáo, tức là khi suy nghĩ vấn đề thường không dập khuôn theo những quy tắc hoặc tri thức thông thường, biết giải quyết vấn đề một cách linh hoạt, ứng biến. Tính độc đáo của tư duy đòi hỏi chúng ta khi suy nghĩ phải cố hết sức thoát khỏi những khuôn sáo suy nghĩ cũ kỹ, biết xem xét vấn đề từ cách nhìn mới mẻ.

Ngoài những điểm trình bày trên, muốn cho tư duy của mình mang tính sáng tạo, còn cần phải có tinh thần nhẫn nại, cần cù, xả thân vì công việc. Mặc dù tính sáng tạo của tư duy được xây dựng trên mặt bằng trí lực tương đối cao, nhưng không phải tất cả những người có trình độ trí lực cao đều có tính sáng tạo. Bởi vì tính sáng tạo còn gắn chặt với những phẩm chất nhân cách của mỗi người. Những người có tính sáng tạo đều có tấm lòng nhân ái, có quyết tâm cao, tinh thần bất khuất, không sợ thát bại, có óc quan sát tinh tế, suy nghĩ độc lập, tinh thần quên mình vì lý tưởng!

2. CÁC HÌNH THỨC TƯ DUY SÁNG TẠO

Trong quá khứ, chúng ta có thể sáng chế ra thứ gì đó và vui vẻ với lợi ích của nó đem lại cho tới mãi cuối đời. Thời gian đã thay đổi. Ngày nay chúng ta cần tiếp tục đổi mới và giữ vững sự lãnh đạo - điều đó có nghĩa là chúng ta cần có các kỹ năng tư duy sáng tạo đủ mạnh để có thể tiếp tục sản sinh ra những ý tưởng chiến thắng mới. Các kỹ năng tư duy có nhiều dạng và có thể hệ thống lại thành 12 hình thức của kỹ năng tư duy:

2.1. Tư duy đa hệ và tư duy một điểm (tập trung)

Trong hầu hết các trường hợp, khi chúng ta cố gắng giải quyết một vấn đề, chúng ta thường tập trung vào những điểm rất hẹp nơi vấn đề xuất hiện. Kết quả là chúng ta tự giới hạn bản thân chỉ quan tâm tới những thành phần liên quan trực tiếp tới vấn đề. Tuy nhiên, nhìn nhận vấn đề từ những góc nhìn liên quan tới phần còn lại của **hệ thống** nơi vấn đề xuất hiện giúp chúng ta nhận ra phạm vi cơ hội lớn hơn, hiểu biết sâu hơn về nguồn gốc

của vấn đề và nhận ra những chiến lược giải quyết một vấn đề rất khác biệt theo những mức độ khác nhau. Do vậy, chúng ta luôn luôn nên nhìn vấn đề như một thành phần của hệ thống lớn hơn và đồng thời cũng nhận biết giải pháp của chúng ta sẽ gây ra ảnh hưởng như thế nào tới tương lai của hệ thống và môi trường xung quanh. Khi chúng ta muốn cải tiến (một cách sáng tạo) một hệ thống - kỹ thuật, kinh doanh... -- chúng ta nên nhìn nhận về quá khứ để tìm thấy so với quá khứ, hệ thống đã trải qua những thay đổi nào và đâu là động lực của những sự thay đổi đó. **Nhìn nhận một vấn đề hoặc một hệ thống dưới một góc nhìn khác cũng giúp nhận ra những dạng giải pháp khác nhau và các chiến lược tiến hoá khác nhau.**

2.2. Tư duy trừu tượng với tư duy cụ thể

Tư duy cụ thể bắt chúng ta phải đứng tại một mức độ chi tiết nằm bên trong phạm vi đã biết của các giải pháp và khái niệm và có găng thích nghi chúng với vấn đề của chúng ta. Kết quả là, chúng ta hoặc bị bế tắc hoặc sẽ đi tới những cải tiến nhỏ (dần dần). Tư duy trừu tượng (khái niệm hoá) đưa quá trình giải quyết vấn đề lên một tầm cao mới và phá vỡ tính ỳ tâm lý do những hình ảnh hoặc thông tin cụ thể, chi tiết tạo ra. Nó cũng giúp nhận ra sự tương tự (về giải pháp cho vấn đề) nằm ở những lĩnh vực rất khác biệt nhau.

Nếu nói từ “bức tường”, chúng ta sẽ hình dung ngay ra một ngôi nhà làm bằng đá hoặc gạch. Tuy nhiên, nếu thay thế từ “bức tường” với từ “hàng rào” chúng ta sẽ mở rộng không gian ngữ nghĩa về những điều có thể. Nhưng từ “bức tường” có thể là một thác nước, một dòng khí, hoặc một khoá ánh sáng... Nếu nói từ “công ty” chúng ta ngay lập tức liên tưởng tới một văn phòng với nhân viên và bàn ghế trong khi một công ty có thể là áo, với những nhân viên làm việc tại nhà... Khái niệm “tổ chức” sẽ làm cho chúng ta trở nên trừu tượng hóa hơn.

Những khái niệm cụ thể luôn tạo ra ràng buộc cho cách tư duy sáng tạo bởi vì chúng gắn liền với những hình ảnh cụ thể và làm gia tăng tính ỳ tâm lý của chúng ta. Tư duy trừu tượng trái lại giúp nhận ra sự liên kết giữa những sự vật không liên quan và các sự kiện và đi đến những ý tưởng và khái niệm rất khác biệt. **Sự phát triển của tư duy trừu tượng sẽ làm gia tăng khả năng sáng tạo của chúng ta.**

2.3. Tư duy đột phá với tư duy thoả hiệp

Sự xuất hiện của các mâu thuẫn là một động lực của sự phát triển của các hệ thống kỹ thuật và cách giải quyết mâu thuẫn thông qua loại bỏ thoả hiệp giúp đạt tới những bước phát triển nhảy vọt của hệ thống. Ý tưởng giải quyết các mâu thuẫn để đạt tới giải pháp đột phá đã được các nhà tư tưởng vĩ đại Immanuel Kant và Georg Hegel giới thiệu từ thế kỷ 17 và 18. Ví dụ, tốc độ của xe ngựa sẽ bị giới hạn bởi chính tốc độ của con ngựa kéo, không kể chúng ta có nỗ lực thiết kế lại chiếc xe ngựa tốt tới đâu, hoặc tìm cách cho con ngựa ăn tốt thế nào, hoặc sử dụng tới bao nhiêu con ngựa đi chằng nữa.

Để tìm ra một giải pháp đột phá - để đạt tới tốc độ cao hơn chặng hạn, chúng ta cần thách thức cả những khái niệm hiện có và suy nghĩ về khả năng thay thế con ngựa với điều gì đó có khả năng làm cho chiếc xe đi nhanh hơn, ví dụ như một chiếc động cơ đi-ê-den (diesel) chặng hạn. Hiển nhiên đây là một hạn chế của rất nhiều dạng hệ thống do con người tạo ra. Ví dụ, trong quá trình phát triển, các ngành kinh doanh, xã hội và các hệ thống chính trị trải qua rất nhiều mâu thuẫn. Tuy nhiên khi chúng ta đổi mới với mâu thuẫn, bộ não của chúng ta có xu hướng tiếp cận mềm mại hoá các nhu cầu và tìm kiếm giải pháp thoả hiệp thay vì tập trung vào việc tìm kiếm các giải pháp đột phá cho phép loại bỏ hoàn toàn các mâu thuẫn và giúp chúng ta đi tới những sáng tạo huỷ diệt. Do các mâu thuẫn vẫn tồn tại (chưa được giải quyết) - và chúng trở nên ngày một sâu sắc hơn theo thời gian. **Sự nhận biết sớm về các mâu thuẫn và giải quyết chúng là một trong những chức năng quan trọng nhất của “sức mạnh” tư duy.**

2.4. Tư duy đấu tranh/nỗi bật với tư duy bảo hộ

Chúng ta thường sợ khi phải tư duy đi ra bên ngoài những khái niệm hay ý tưởng đã có. Nhưng tất cả những đột phá thường chỉ xảy ra khi vượt qua các rào cản do chính tính ì tâm lý tạo nên. Để phá vỡ các rào cản này, cần tới sự quyết liệt ở hành động, điều kiện, hay các yêu cầu. Thông thường, chúng ta cần phải quyết liệt tới độ chúng ta thấy tưởng chừng như là không thể.

Ví dụ, chúng ta muốn phát triển một khái niệm mới về điện thoại di động. Vậy chiếc điện thoại di động cần phải nhỏ như thế nào? Chúng ta bắt

đầu nghĩ về những kích thước bình thường của một chiếc điện thoại - ví dụ, nó có thể dài 10cm. Vậy có thể sẽ chỉ là 6cm? SAI! Tưởng tượng chiếc điện thoại chỉ dài cỡ 1 cm, hoặc tốt hơn là 1mm, hoặc thậm chí đạt tới kích thước của một tế bào sinh học. Điều này rõ ràng tới mức sẽ tạo ra một khái niệm về chiếc điện thoại di động hoàn toàn khác biệt. Hoặc nếu chúng ta muốn một màn hình điện thoại di động to tới mức choán hết cả tầm mắt của mình. Chúng ta sẽ tạo ra những khái niệm hoàn toàn mới mẻ về chiếc màn hình: có lẽ, một màn hình máy chiếu, hoặc một màn hình gắn liền với tấm kính chắn... *Chủ động đẩy giới hạn ra xa, chúng ta sẽ gia tăng cơ hội khám phá những giải pháp đột phá mới mẻ.*

2.5. Tư duy phi tuyến với tư duy tuyến tính

Có một thực tế là gần như 80-90% dự báo dài hạn của những nhà tương lai học đều sai. Một sai lầm phổ biến là họ thường dự báo dựa trên các xu hướng mà thiếu đi sự quan sát các yếu tố mới hay nhân tố mới có khả năng gây ảnh hưởng hoặc trở nên quan trọng vào ngày mai nhưng lại hoàn toàn ẩn mình hoặc không thể dự báo từ hôm nay. Điều tương tự xảy ra với lĩnh vực giải quyết vấn đề: đứng yên trong vòng một khuôn khổ khái niệm và các mối quan hệ thật khó để nhận ra những mối kết nối phi tuyến. Tư duy phi tuyến cũng giúp gắn kết những sự vật không hề liên quan ngày hôm nay nhưng có thể kết nối với nhau trong tương lai và tạo ra ảnh hưởng lớn tới công nghệ hay xã hội.

Tư duy phi tuyến không phải là dễ dàng, do hiểu những nhân tố dẫn tới sự phát triển phi tuyến của một hệ thống cụ thể, chúng ta cần nhận ra cách thức hệ thống hoạt động, cũng như các hệ trên đang vận hành thông qua cách phân tích những mâu thuẫn của ngày hôm nay sẽ được giải quyết ra sao ở ngày mai.

2.6. Tư duy đa dạng và tư duy đơn nhất

Các sáng tạo đổi mới đột phá hầu hết đều dựa trên tri thức đến từ bên ngoài và một điều cũng quan trọng không kém là xử lý rất nhiều thông tin đến từ nhiều lĩnh vực khác nhau. Sự đa dạng giúp chúng ta nhìn thấy những giải pháp trong các lĩnh vực khác nhau và phát triển những trải nghiệm ít

gặp giúp nhận ra các hình mẫu giữa những sự việc tưởng như không có bất cứ mối liên hệ nào.

2.7. Tư duy cấu trúc (hệ thống) và tư duy ngẫu nhiên

Chúng ta thường suy nghĩ để giải quyết một vấn đề “lớn” theo cách thức sáng tạo chúng ta phải “không cần học hỏi và phi cấu trúc hoá” càng nhiều càng tốt. Đúng, bởi vì điều đó giúp chúng ta chống lại tính Ý tâm lý. Nhưng không học hỏi và phi cấu trúc chỉ làm việc tốt khi chúng ta giải quyết các vấn đề có mức khó thấp đòi hỏi số phép thử không nhiều để tìm ra giải pháp. Nhưng khi chúng ta liên tục gặp vấn đề với độ phức tạp cao, chúng ta cần cấu trúc lại quy trình giải quyết vấn đề. Chúng ta phải có một lộ trình để định hướng từ vấn đề tới giải pháp, tái sử dụng những trải nghiệm quá khứ và các mẫu cho phép tạo ra giải pháp mạnh mẽ.

Các quy trình có giết chết tính sáng tạo hay không? Không một chút nào cả. Người Rome cổ xưa coi công việc tính toán là một nghệ thuật và dựa trên các nguyên tắc sáng tạo. Ngày nay các phép tính này đã hoàn toàn được tự động hóa và không còn ai phải làm việc này nữa. Dựa các quy trình có cấu trúc chặt chẽ vào hỗ trợ giải quyết vấn đề không có nghĩa là giết chết sáng tạo thông qua việc hành chính hoá: sức tưởng tượng sáng tạo vẫn còn nguyên ý nghĩa to lớn để tìm ra một giải pháp cuối cùng. Nhưng chúng ta có thể đi xa hơn trong việc tiết kiệm thời gian và nỗ lực thông qua quy trình có cấu trúc và do vậy tránh được những lỗi lầm đắt giá. Điều quan trọng nhất là một quy trình có mạnh mẽ có cấu trúc và định nghĩa rõ ràng.

2.8. Tư duy lý tưởng với tư duy hướng thụ

Lý tưởng là một khái niệm rất mạnh bắt buộc chúng ta phải nhận ra những nguồn lực dự trữ để đạt tới mục tiêu đề ra. Một vài năm trước đây, nếu chúng ta muốn có xuất bản một đoạn băng video trên trang web của công ty, chúng ta sẽ phải trả rất nhiều cho những kênh truyền thông băng thông lớn. Ngày nay chúng ta chỉ cần nạp đoạn video đó lên trên trang YouTube, liên kết (link) với nó và chẳng phải trả bất cứ xu nào. Những nguồn lực như vậy tồn tại ở khắp mọi nơi - và **những người tư duy khôn ngoan sẽ có thể đạt tới kết quả cực kỳ bất ngờ thông qua việc sử dụng**

đúng nguồn lực vào đúng thời điểm, hoặc thậm chí tạo ra những nguồn lực có giá trị cho người khác sử dụng.

2.9. Tư duy “Mục tiêu cuối cùng” với Tư duy hời hợt

Các mục tiêu là tất cả. Các mục tiêu quyết định kết quả của chúng ta, thiện chí của chúng ta và cả chiến lược của chúng ta. Nếu chúng ta thiết lập một mục tiêu sai lầm, chúng ta sẽ phải trả giá; nếu chúng ta thiết lập mục tiêu yếu kém, chúng ta sẽ đạt tới kết quả yếu kém. Khái niệm về một “Mục tiêu cuối cùng”: hãy thiết lập các mục tiêu có vẻ là không thể với ngày hôm nay: vươn tới các vì sao, hay loại bỏ hoàn toàn nạn đói và các mục tiêu tương tự như vậy. Có thể, chúng ta sẽ không thể đạt tới mục tiêu viễn tưởng đó trong suốt cuộc đời của mình, nhưng quá trình thực hiện điều đó sẽ chắc chắn là lớn hơn rất nhiều so với mục tiêu nhỏ đặt ra ngay ở bước khởi đầu.

2.10. Tư duy tiến hoá với tư duy thử-và-sai

Hầu hết các sáng tạo đều được tạo ra nhờ phương pháp thử và sai. Tuy nhiên, các nghiên cứu gần đây đã khám phá ra các luật và xu hướng của các hệ thống nhân tạo và tri thức về những xu hướng này trở thành cần thiết để chúng ta nhìn thấy tương lai của các hệ thống mà không phải đoán mò. Ví dụ, dưới sự phát triển của cơ khí sẽ giúp làm giảm thời gian một ý tưởng mới ra đời, phát triển và gia nhập thị trường vào đúng thời điểm.

2.11. Tư duy dài hạn với tư duy ngắn hạn

Sửa chữa ngay lỗi lầm ngắn hạn hay đầu tư vào tương lai? Tất nhiên, trong một vài trường hợp sửa lỗi ngay là cần thiết và chấp nhận được, nhưng khi chúng ta tư duy chỉ giới hạn vào những sự vụ chúng ta sẽ bị chúng “đè” nghiên. Cho đến một ngày chúng ta sẽ nhận ra những đối phó ngắn hạn sẽ không còn mấy tác dụng nhưng chúng ta cũng không còn đủ thời gian và nguồn lực để tránh thảm họa đang tới gần. *Do vậy, những đối phó ngắn hạn sẽ chỉ có giá trị nếu chúng cân bằng với các mục tiêu đầu tư dài hạn.*

2.12. Tư duy viễn vông với tư duy thực tiễn

Đây chính là điểm vai trò của tưởng tượng sáng tạo trở nên cực kỳ cần

thiết. Trong cuốn sách “Tâm lý học sáng tạo” xuất bản vào năm 1896, nhà tâm lý học người Pháp Theodule Ribot đã cho biết chúng ta đạt tới đỉnh cao sáng tạo vào những năm 12 - 14 tuổi, sau đó năng lực này suy giảm dần theo thời gian. Và điều đó là sự thật: khi chúng ta còn trẻ, chúng ta chơi các trò chơi, sáng chế ra nhiều nhân vật tưởng tượng, khám phá không gian... và do vậy chúng ta tăng cường kỹ năng tưởng tượng sáng tạo với các trò chơi đó, không có bất cứ ai yêu cầu chúng ta chỉ được phép chơi trong phạm vi giới hạn. Do đó, chúng ta thường xuyên vượt qua giới hạn của kiến thức và trở nên thư giãn với những giới hạn của tâm trí. Khi chúng ta trở nên già hơn, chúng ta bị ngập vào thế giới của các lý do và thậm chí còn bị trừng phạt về những tư duy điên rồ. Nhưng không có con đường nào khác: di chuyển “ra ngoài biên giới của chiếc hộp” bắt buộc chúng ta phải vượt qua các giới hạn của trí tuệ. Thật may mắn, trí tưởng tượng sáng tạo không phải là điều huyền bí; bất cứ ai cũng sở hữu nó và có thể phát triển trí tưởng tượng của bản thân.

3. MỘT SỐ PHƯƠNG PHÁP SÁNG TẠO

- **Phát triển:** Đây là một phương pháp cải tiến liên tục. Ý tưởng mới xuất phát từ một ý tưởng khác, giải pháp mới từ những người trước đây, những người mới cải tiến chút ít so với cái cũ. Rất nhiều những thứ tinh vi, phức tạp mà chúng ta hướng ngày nay đã phát triển qua một thời gian dài với sự cải tiến không ngừng. Làm điều gì đó tốt hơn một chút trước đây, dần dần làm cho nó tốt hơn rất nhiều và thậm chí hoàn toàn khác so với bản gốc. Hãy nhìn vào lịch sử phát triển của ô tô hay bất kỳ sản phẩm công nghệ nào. Với mỗi một mẫu mới, sự cải tiến đã được thực hiện. Mỗi mô hình mới được xây dựng dựa trên sự sáng tạo tập thể của các mô hình trước đây. Ở đây nằm ở sự sáng tạo tinh tế, người đi sau từng bước cải thiện, hơn là tạo ra một cái gì hoàn toàn mới. Phương pháp này nhắc chúng ta nhớ một điều: Tất cả các vấn đề đã được giải quyết có thể được giải quyết thêm một lần nữa với một cách tốt hơn.

- **Tổng hợp:** Với phương pháp này, hai hay nhiều ý tưởng hiện tại được kết hợp với nhau và tạo ra một ý tưởng mới. Kết hợp ý tưởng của một

tạp chí và một băng âm thanh cho ý tưởng về một tạp chí mà bạn có thể nghe, rất hữu ích cho người mù.

- **Đổi mới:** Đôi khi một ý tưởng mới tốt nhất là một ý tưởng mới hoàn toàn, đánh dấu một sự thay đổi so với những người trước đây. Khi một giáo sư hỏi: “Làm thế nào để tôi có thể dạy tốt hơn”, một ý tưởng hoàn toàn mới được đưa ra: “Tại sao giáo sư không ngừng giảng dạy và sinh viên sẽ dạy lẫn nhau, tự làm việc nhóm và tự trình bày”

- **Sự ứng dụng lại:** Hãy nhìn vào cái gì đó cũ theo một cách mới. Loại bỏ những thành kiến, kỳ vọng và khám phá nó như thể nó là cái hoàn toàn mới.

- **Thay đổi hướng suy nghĩ.** Rất nhiều sáng tạo đột phá xảy ra khi thay đổi hướng nhìn, hướng suy nghĩ, chuyển sang góc độ khác của vấn đề. Điều này đôi khi gọi là một cái nhìn sâu sắc về sự sáng tạo.

Thái độ tiêu cực ngăn chặn sự sáng tạo

- **Vấn đề đó không tốt.** Các phản ứng của một vấn đề thường lớn hơn chính vấn đề đó. Nhiều người từ chối hay phủ nhận vấn đề phần lớn vì những người này chưa bao giờ học được cách phản ứng thích hợp về tình cảm, tâm lý và thực tế. Mỗi vấn đề là một cơ hội. Hãy chào đón và thậm chí tìm ra vấn đề, để chúng là những thách thức hoặc cơ hội để cải thiện mọi thứ. Vấn đề chính là sự khác biệt giữa những gì mà bạn có với những gì mà bạn muốn, là sự công nhận hoặc tin rằng có cái gì đó tốt hơn so với tình hình hiện tại hoặc một cơ hội cho một hành động tích cực.

- **Nó không thể thực hiện được.** Thái độ này giống như khiếp người ta đầu hàng trước trận đánh. Bằng việc cho rằng một việc gì đó không thể thực hiện được, hay một vấn đề không thể giải quyết được, người đó sẽ mang đến những vấn đề to lớn hơn, khó khăn hơn so với vấn đề hiện tại.

- **Tôi không thể làm được điều đó hay không có gì mà tôi có thể làm.** Một số người cho rằng vấn đề này có thể được giải quyết bởi các chuyên gia, chứ không phải tôi, bởi vì tôi không đủ thông minh hay không phải là một kỹ sư hoặc một ai đó có khả năng giải quyết được vấn đề đó. Thực tế đã chứng minh điều ngược lại. Tóm lại, một tâm trí tốt, một thái độ tích cực với một khả năng giải quyết vấn đề tốt sẽ giúp giải quyết bất kỳ vấn đề nào.

- Nhưng tôi không sáng tạo. Mọi người đều có thể sáng tạo đến một mức độ nào đó, thậm chí sáng tạo ở một mức độ rất cao. Nếu được rèn luyện thì khả năng sáng tạo sẽ phát triển không ngừng, còn ngược lại sáng tạo sẽ ngày càng mai một đi.

- Mọi người sẽ nghĩ như thế nào? Áp lực xã hội là bình thường và phù hợp khi một ý tưởng hoàn toàn mới được đưa ra và thông thường với những ý tưởng được cho là kỳ lạ, thậm chí nó còn bị tẩy chay. Đó là thực tế cuộc sống, hãy đón nhận và cho đó là dấu hiệu của tư duy sáng tạo thực sự.

4. CÁC BƯỚC HÌNH THÀNH TƯ DUY SÁNG TẠO

Tư duy sáng tạo là tư duy để có thể đưa đến sự thiết lập của “cái mới”. Để làm ra được “cái mới” trước tiên cần phải biết “cái đã biết” và sau đó (hoặc cùng lúc) tiến hành tạo ra ý tưởng mới. Có nhiều cách để biết được “cái đã biết” thí dụ như là học, đọc và tìm tòi thấu đáo lĩnh vực mà “cái mới” cần được tư duy. Tuy nhiên, “cái đã biết” cần được viết ra, vẽ ra trước khi bắt đầu đi tìm “cái mới” vì đôi khi ta tưởng rằng đã biết hết cái đã biết, nhưng có thể ta chưa biết tận tinh và sự hiểu biết không thấu đáo nhiều khi làm ta mất thời giờ để làm ra “cái mới” mà “đã biết.”

Quy trình tạo ra ý tưởng mới đòi hỏi khả năng tư duy với trí tưởng tượng sâu sắc trong trạng thái ý thức hay không ý thức. Ý thức của sự quan sát được hình thành qua sự nhận định vào bản chất của vấn đề, của hiện tượng đang được quan sát chứ không đơn thuần sự kiện đang xảy ra.

Bước 1. Phá vỡ tư duy khuôn mẫu

Trong chúng ta ai cũng có khuynh hướng bị mắc kẹt trong những khuôn mẫu tư duy nhất định nào đó. Phá vỡ được điều này sẽ giúp tâm trí của chúng ta được mở khóa thoát ra và nghĩ ra được những ý tưởng mới. Có một số phương pháp có thể sử dụng để phá vỡ các khuôn mẫu tư duy đã “bị” đóng khung trong đầu chúng ta bấy lâu nay:

- Thách thức sự hiển nhiên:** Trong mọi tình huống đều có những điều chúng ta cho rằng là đúng, là hiển nhiên như vậy, không thể làm gì khác được. Nó trở thành một loại ô khóa tinh thần (mental lock) ngăn cản chúng ta nghĩ khác đi một cách vô thức. Là một người luôn tư duy sáng tạo,

hãy nhận thức điều này, mở cái ổ khóa này ra để thấy được những khả năng khác nhau trong việc giải quyết vấn đề.

• **Diễn đạt lại vấn đề:** Diễn đạt vấn đề theo một cách khác thường dẫn đến những ý tưởng khác. Diễn đạt lại vấn đề và nhìn nhận vấn đề từ những góc độ khác nhau, từ đó có thể nghĩ ra được những ý tưởng mới để giải quyết vấn đề mới của bạn.

• **Nghĩ ngược lại:** Khi cảm thấy mình không thể nghĩ ra được điều gì mới mẻ, hãy thử xoay ngược, đảo lộn mọi thứ xem sao. Thay vì tập trung vào việc làm thế nào để giải quyết vấn đề/cải tiến quy trình hoạt động/nâng cao chất lượng một sản phẩm, hãy xem xét việc làm thế nào để gây ra vấn đề/làm trì trệ hoạt động /hạ cấp sản phẩm. Những ý tưởng đảo ngược sẽ chảy đến. Hãy xem xét những ý tưởng này - một khi đảo ngược chúng lại thì chúng chính là các khả năng của giải pháp cho vấn đề ban đầu.

• **Thể hiện tư duy bằng nhiều phương tiện khác nhau:** Chúng ta có trí thông minh và tầm hiểu biết đa dạng, nhưng vì lý do nào đó khi đối mặt với các thử thách của công việc chúng ta có khuynh hướng chỉ sử dụng mỗi khả năng lập luận bằng lời nói. Còn những cách thức và phương tiện thể hiện khác thì sao? Đất sét, âm nhạc, trò chơi liên tưởng từ ngữ, sơn vẽ, có rất nhiều cách khác nhau để bạn thể hiện đối với sự thử thách. Ở thời điểm này đừng chú tâm đến việc giải quyết vấn đề. Cứ thể hiện ra. Sự thể hiện khác sẽ có thể khuấy động được những khuôn mẫu tư duy khác. Và những khuôn mẫu tư duy mới này sẽ sản sinh ra được những ý tưởng mới.

Bước 2. Kết nối sự không kết nối

Một số ý tưởng tuyệt vời nhất dường như được nảy ra một cách tình cờ. Những điều gì mà chúng ta nghe ai đó nói hoặc thấy thường chẳng liên quan gì đến tình huống mà chúng ta đang cố giải quyết, nhưng với sự tư duy sâu đậm, những chuyện tưởng rằng không quan hệ đó chính là chìa khoá để vấn đề được hiểu ra. Yếu tố ngẫu nhiên mang lại một nhân tố kích thích mới và đánh động vào bộ não. Có thể dùng kiến thức này bằng cách kết nối những điều không liên quan, sự không kết nối. Tích cực tìm kiếm nhân tố kích thích từ những nơi không ngờ nhất và sau đó xem mình có thể dùng

những nhân tố kích thích này để kết nối với tình huống. Một số kỹ thuật có thể áp dụng là:

- **Sử dụng nguồn ngẫu nhiên:** Chọn một từ ngẫu nhiên trong quyển từ điển và tìm kiếm những sự kết nối mới lạ giữa từ đó và vấn đề của chúng ta.

- **Lập bản đồ tư duy (Mind map):** Thể hiện các ý tưởng bằng cách vẽ ra bản đồ tư duy. Đặt một từ hoặc một cụm từ khóa ngay giữa trang. Viết ra trên trang giấy đó bất cứ điều gì xuất hiện trong đầu của bạn lúc đó. Rồi bạn bắt đầu tạo ra các sự kết nối, liên kết. Hãy nhìn lại xem bạn có thể tìm ra những kết nối nào giữa hai việc làm này.

- **Ngắm nghĩa một bức hình:** Xem xét xem nó có thể liên hệ đến tình huống của chúng ta như thế nào.

- **Cầm lên một vật nào đó.** Tự hỏi bản thân mình những câu hỏi kiểu như: “vật này có thể giúp mình thế nào trong việc giải quyết vấn đề?”, hoặc là “những thuộc tính của đồ vật này có thể giúp chúng ta giải quyết được gi?”

Bước 3. Thay đổi nhận thức

Trong nhiều năm chúng ta xây dựng nên một kiểu nhận thức nhất định nào đó và kiểu nhận thức này sinh ra một kiểu ý tưởng nhất định. Nếu muốn có được nhiều ý tưởng mới, phải thay đổi nhận thức của mình. Để làm được điều đó, cần phải:

- **Tìm hiểu quan điểm của người khác:** Hỏi những người khác xem họ sẽ làm gì nếu như họ cũng đang đối mặt với thử thách như của chúng ta. Có thể hỏi bạn bè đang làm những công việc khác nhau, hỏi vợ hoặc chồng, hỏi một đứa trẻ 9 tuổi, khách hàng, các nhà cung cấp, những người lớn tuổi, một người nào đó đến từ một nền văn hóa khác. Bất cứ người nào cũng có thể có những cách nhìn nhận khác..

- **Thử chơi trò “Nếu tôi là...”:** Tự hỏi mình “Nếu tôi là...” thì tôi sẽ giải quyết vấn đề này, thách thức này như thế nào? Chúng ta có thể là bất cứ ai: một triệu phú, tay golf Tiger Woods, hay bất cứ ai. Vấn đề ở đây là người mà chúng ta quyết định đóng vai phải có những đặc trưng rõ ràng. Và phải liên quan những đặc trưng này với mục tiêu tư duy của chúng ta.

Bước 4. Dùng sự cộng hưởng

Sự cộng hưởng là những hoạt động và hành động hỗ trợ, thay vì kích thích trực tiếp, việc nghĩ ra ý tưởng. Chúng tạo ra một bầu không khí tích cực. Các loại cộng hưởng có thể tạo ra những ý tưởng sáng tạo bao gồm:

- **Tin tưởng vào bản thân:** Hãy tin rằng bạn là người sáng tạo, tin rằng ý tưởng sẽ đến với bạn; sự cung cấp tích cực giúp bạn làm việc tốt hơn.
- **Thư giãn với thời gian “lười nhác” sáng tạo:** Ngủ, đi dạo, nghe nhạc, chơi với con, hãy tạm thoát khỏi quy trình suy nghĩ tìm kiếm ý tưởng căng thẳng. Bạn có thể cần nghỉ ngơi, để rồi nghĩ ra được những kết nối chính xác khi mà bạn đang không cố gắng căng thẳng để tìm ra chúng. Trí não của bạn cần thư giãn và thường nó sẽ cho bạn những kết quả/kết nối chính xác khi nó không phải cố gắng quá sức để làm những điều này.
- **Thay đổi môi trường:** Thỉnh thoảng thay đổi khung cảnh làm thay đổi quy trình tư duy. Ra một quán cà phê gần đó thay vì đi đến phòng họp, hoặc thảo luận trong khi đi bộ với nhau quanh một công viên nào đó.
- **Tạm cắt những phiền nhiễu:** Hãy làm cho không gian suy nghĩ được thông thoáng, cả về nghĩa đen lẫn tinh thần. Tắt điện thoại, đóng chặt cửa, chuyển hướng các cuộc gọi và rồi suy nghĩ, tư duy.
- **Vui vẻ và hài hước:** Đây là điều cần thiết, nhất là khi làm việc theo ê-kíp.

Ngày nay, khả năng tạo ra được các ý tưởng mới là một kỹ năng làm việc cần thiết. Có thể đạt được kỹ năng này bằng cách luyện tập, thực hành các phương pháp một cách có ý thức để thúc đẩy tâm trí đi đến các kết nối mới, phá vỡ các khuôn mẫu tư duy cũ và xem xét những quan điểm mới, nhận thức mới. Song song với việc thực hành các kỹ thuật này, cần phải làm theo các chiến lược của các khuôn mẫu cộng hưởng. Các khuôn mẫu cộng hưởng này sẽ tạo nên một bầu không khí tích cực, từ đó làm tăng khả năng sáng tạo.

5. MỘT SỐ KỸ THUẬT TƯ DUY SÁNG TẠO

5.1. Kỹ thuật động não (Brainstorming)

Hình 6.1. Động não (Brainstorming) (Alex Osborn)



Động não là một trong những cách hiệu quả để tạo ra rất nhiều ý tưởng nhằm giải quyết một vấn đề cụ thể và sau đó xác định một cách tốt nhất để giải quyết vấn đề. Động não có hiệu quả nhất với nhóm từ 8-12 người và phải được thực hiện trong môi trường thoải mái. Nếu người tham gia cảm thấy được tự do và thư giãn, họ sẽ mở rộng suy nghĩ của mình và do đó tạo ra những ý tưởng sáng tạo hơn. Phương pháp này hoạt động bằng cách tập trung sự suy nghĩ vào vấn đề đó; các ý niệm và hình ảnh về vấn đề trước hết được nêu ra một cách rất phóng khoáng và ngẫu nhiên theo dòng tư tưởng, càng nhiều càng tốt, rồi vấn đề được xem xét từ nhiều khía cạnh và nhiều cách khác nhau. Sau cùng các ý kiến sẽ được phân nhóm, đánh giá và tổng hợp thành các giải pháp cho vấn đề đã nêu.

Khi động não, tốt nhất là thể hiện bằng một bảng viết cho mọi thành viên đều đọc rõ tình trạng của hoạt động động não. Nếu tiến hành cá nhân hay vài người thì có thể thay thế bằng giấy viết. Ngày nay, người ta có thể

tiến hành bằng cách nối các máy tính cá nhân vào chung một mạng làm cùng tiến hành việc động não. Bên cạnh đó, vấn đề muốn giải quyết phải được xác định thật rõ ràng, phải đưa ra được các chuẩn mực cần đạt được của một lời giải đáp. Sau đó, khi thực hiện phải tập trung vào vấn đề, tránh các ý kiến hay các điều kiện bên ngoài có thể làm lạc hướng buổi làm việc. Trong giai đoạn này người ta thu thập tất cả các ý niệm, ý kiến và ngay cả các từ chuyên môn có liên quan trực tiếp đến vấn đề cần giải quyết (thường có thể viết lên giấy hoặc bảng tất cả). Những ý kiến này đều được xem là có vai trò ngang nhau không phân biệt chi tiết lớn nhỏ. Việc ghi chép ra bảng cũng không nhất thiết phải liệt kê hay sắp xếp theo trình tự nào hết. Trong khi đưa ra ý kiến, không được phép đưa bất kì một bình luận hay phê phán gì về các ý kiến hay ý niệm trong lúc thu thập. Những ý tưởng thoáng qua trong đầu nếu bị các thành kiến hay phê bình sẽ dễ bị gạt bỏ và như thế sẽ làm mất sự tổng quan của buổi động não. Mỗi thành viên đều có gắng đóng góp và phát triển các ý kiến tùy theo trình độ, khía cạnh nhìn thấy riêng và không giới hạn cách nhìn của mỗi thành viên. Đưa ra càng nhiều ý càng tốt về mọi mặt của vấn đề kể cả những ý kiến không thực tiễn, ý kiến hoàn toàn lạ lẫm hay sáng tạo.

Một cuộc họp động não cần phải có một người tổ chức, một không gian động não và một dụng cụ để viết ý tưởng như một cái bảng trắng hoặc một công cụ phần mềm. Trách nhiệm của người điều hành là hướng dẫn cuộc họp, hướng dẫn sự tham gia và viết các ý tưởng. Động não tốt nhất với một nhóm đa văn hóa. Họ nên đến từ các phòng ban khác nhau trong tổ chức và có kiến thức nền tảng khác nhau. Ngay cả trong lĩnh vực chuyên môn, người ngoài có thể mang đến những ý tưởng mới và truyền cảm hứng cho những chuyên gia.

Có nhiều phương pháp để động não nhưng cách tiếp cận truyền thống nói chung là hiệu quả nhất vì nó tập trung năng lượng và sự hợp tác mở rộng, cho phép các thành viên tham gia xây dựng trên các ý tưởng của nhau.

Các bước tiến hành

Bước 1: Trong nhóm lựa ra một người đứng đầu nhóm (để điều khiển) và một người thư ký để ghi lại tất cả ý kiến (cả hai công việc có thể do cùng một người thực hiện).

Bước 2: Xác định vấn đề hay ý kiến sẽ được động não. Vấn đề cũng nên được xác định theo một cách thức sáng tạo. Điều này là cực kỳ quan trọng bởi một vấn đề tồi có thể dẫn đến nhiều ý tưởng mà không giải quyết được vấn đề. Phải làm cho mọi thành viên hiểu thấu đáo về đề tài sẽ được tìm hiểu.

Bước 3: Thiết lập các "luật chơi" cho buổi động não:

- Người đứng đầu nhóm có nhiệm vụ điều khiển buổi làm việc.
- Không một thành viên nào có quyền đòi hỏi hay cản trở, đánh giá, phê bình hay thêm bớt vào ý kiến được nêu ra, hay giải đáp của thành viên khác.
- Cần xác định rằng không có câu trả lời nào là sai.
- Tất cả câu trả lời, các ý, các cụm từ, ngoại trừ nó đã được lặp lại đều sẽ được ghi lại.
- Vạch định thời gian cho buổi làm việc và ngưng khi hết giờ.

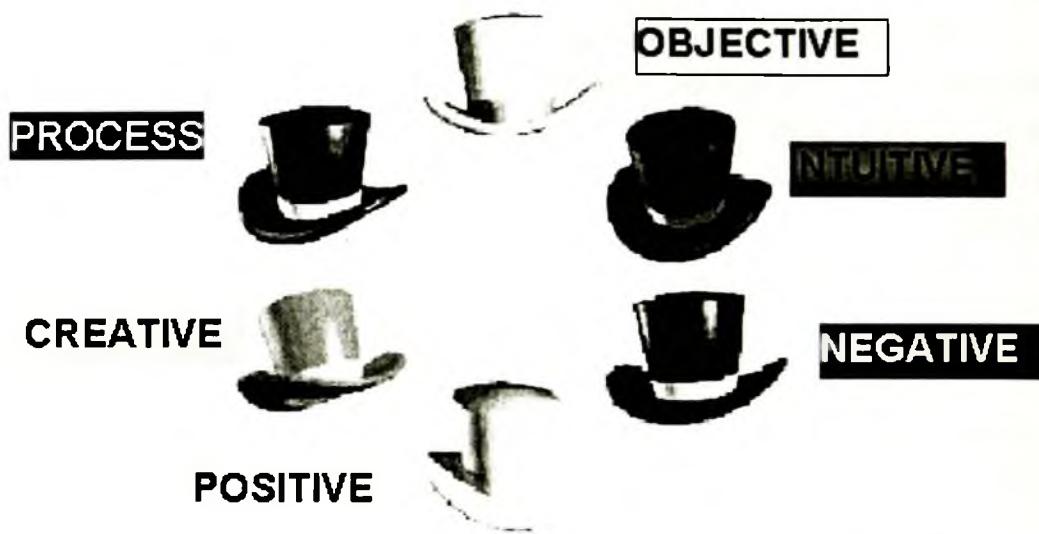
Bước 4: Bắt đầu động não: Người lãnh đạo chỉ định hay lựa chọn thành viên chia sẻ ý kiến (hay những ý niệm rời rạc). Người thư ký phải viết tất cả các câu trả lời, nếu có thể công khai hóa cho mọi người thấy (viết lên bảng chẳng hạn). Không cho phép bắt kì một ý kiến đánh giá hay bình luận nào về bất kì câu trả lời nào cho đến khi chấm dứt buổi động não.

Bước 5: Sau khi kết thúc động não, hãy lượt lại tất cả và bắt đầu đánh giá các câu trả lời. Một số lưu ý về chất lượng câu trả lời bao gồm:

- Tìm những câu ý trùng lặp hay tương tự để thu gọn lại.
- Xóa bỏ những ý kiến hoàn toàn không thích hợp.
- Sau khi đã có lập được danh sách các ý kiến, hãy cùng bàn bạc về câu trả lời chung.

5.2. Phương pháp tư duy sáu chiếc mũ (Six thinking hats) (Edward de Bono)

Hình 6.2. Phương pháp tư duy 6 chiếc mũ



Kỹ thuật tư duy 6 chiếc mũ là một kỹ thuật mạnh mẽ và độc đáo được Edward de Bono phát triển vào năm 1985. Kỹ thuật này nhằm hướng mọi người cùng tập trung vào một vấn đề từ cùng một góc nhìn, do đó sẽ triệt tiêu hoàn toàn các tranh cãi xuất phát từ các góc nhìn khác nhau. Đây là một kĩ thuật nhằm giúp các cá nhân có được nhiều cái nhìn về một đối tượng, những cái nhìn này sẽ khác nhiều so với một người thông thường có thể thấy được. Đây là một khuôn mẫu cho sự tư duy và nó có thể kết hợp thành lối suy nghĩ định hướng. Trong phương pháp này thì các phán xét có giá trị sẽ có chỗ đứng riêng của chúng, nhưng các phê phán đó sẽ không được phép thống trị như là thường thấy trong lối suy nghĩ thông thường. Phương pháp này được dùng chủ yếu là để kích thích lối suy nghĩ song song, toàn diện và tách riêng cá tính (như là bản ngã, các thành kiến,...) với chất lượng.

Có bốn ưu điểm chính khi sử dụng phương pháp này:

- *Phát huy sức mạnh tập thể*: Với phương thức tư duy "Sáu chiếc mũ", kiến thức và kinh nghiệm của từng cá nhân, nhóm được phát huy thành sức

mạnh tập thể. Nó hình thành thông qua việc tất cả mọi người xem xét và giải quyết sự việc theo cùng một hướng.

- *Tiết kiệm thời gian*. Tất cả mọi người khi áp dụng phương thức tư duy này đều thông báo rằng họ tiết kiệm được rất nhiều thời gian bàn bạc. Có những cuộc thảo luận được rút ngắn xuống 1/2, 1/3, 1/4, thậm chí là 1/15. Theo điều tra tại Mỹ, lãnh đạo của các tập đoàn mất gần 40% thời gian cho các cuộc thảo luận. Nếu áp dụng phương thức tư duy "Sáu chiếc mũ", họ có thể giảm tới 75% thời gian hội họp, do đó tăng thêm 30% thời gian làm việc mà chẳng tốn một đồng chi phí nào.

- *Loại trừ được ảnh hưởng cá nhân*. Mọi người có khuynh hướng áp đặt tư duy cá nhân lên người khác. Họ cố gắng chứng tỏ sự thông minh và sự riêng biệt của mình. Có một số người chọn cách bất đồng quan điểm với người khác nhằm thể hiện bản thân mà không hề xem xét đúng sai. Họ thực ra không nhận biết hết được ảnh hưởng của điều này tới hiệu quả công việc. Bạn càng có nhu cầu khẳng định bản thân bạn khi gặp phải những quan điểm đối nghịch. Phương thức tư duy "Sáu chiếc mũ" không có chỗ cho những quan điểm như vậy. Bạn sẽ phô bày kỹ năng của bạn, nhưng theo hướng đã định sẵn.

- *Chú tâm vào sự việc*. Sự ôm đodom khiến chúng ta không thể xử lý tốt công việc. Có 6 hướng để xem xét sự việc: Thông tin, cảm xúc, tìm kiếm ý tưởng mới, sự cẩn trọng và tìm kiếm ích lợi. Chúng ta không thể cùng lúc xem xét một cách có hiệu quả theo tất cả 6 hướng đó. Giống như việc tung từng quả bóng lên một cách dễ dàng hơn so với tung cùng lúc 6 quả bóng.

Trong phương thức tư duy sáu chiếc mũ, mỗi màu mũ lại được gắn với những chức năng nhất định:

- Mũ trắng: màu trắng biểu thị sự trung lập và khách quan. Mũ trắng dựa vào số liệu thực tế để xem xét sự việc.

- Mũ đỏ: Màu đỏ biểu lộ giận dữ, thịnh nộ và cảm xúc. Mũ đỏ biểu thị cái nhìn cảm xúc.

- Mũ đen: Màu đen biểu thị sự bi quan và bất lợi. Mũ đen giúp xem xét vấn đề một cách cẩn trọng để chỉ ra được những yếu điểm của sự việc.

- Mũ vàng: Màu vàng biểu thị sự sáng sủa và lạc quan. Mũ vàng biểu thị cái nhìn lạc quan, trông chờ và chấp thuận.

- Mũ xanh lá cây: Màu xanh biểu thị màu của cây cối, của sự phì nhiêu và màu mỡ. Mũ xanh hối thúc mọi người sáng tạo và đưa ra ý tưởng mới.

- Mũ xanh da trời: Màu xanh da trời thể hiện sự hài hoà và màu bầu trời bao la. Mũ xanh da trời biểu thị việc hệ thống và kiểm soát quá trình tự duy và việc áp dụng.

Cách thức tiến hành:

Mọi người trong nhóm làm việc sẽ cùng tham gia góp ý. Tùy theo tính chất của ý đó mà người đó (hay người trưởng nhóm) sẽ đề nghị đội mũ màu gì. Người trưởng nhóm sẽ lần lượt chia thời gian tập trung ý cho mỗi mũ mũ. Tuy nhiên, một số trường hợp đặc biệt, nếu cần, bất kì thành viên nào cũng có thể đề nghị góp thêm ý vào cho 1 mũ màu nào đó (tuy vậy phải giữ đủ thời lượng cho mỗi mũ màu).

Có thể sử dụng chiếc mũ theo hai cách chính: sử dụng riêng lẻ những chiếc mũ, nhờ đó, bạn có được những ý kiến cụ thể hoặc sử dụng lần lượt các chiếc mũ, nhờ đó, bạn khám phá ra sự việc, hoặc đưa ra cách giải quyết vấn đề. Bạn có thể kết hợp sử dụng lần lượt những chiếc mũ nhất định. Không có luật lệ nào chỉ ra rằng với cách áp dụng này, bạn phải sử dụng cả sáu chiếc mũ. Bạn có thể kết hợp chúng theo nhu cầu của bạn để tạo nhóm hai, ba, bốn chiếc mũ, hoặc nhiều hơn. Mọi người thường kết hợp mũ theo 2 cách chính:

Cách mở rộng: bạn chọn chiếc mũ đầu tiên và mọi người cùng bàn bạc. Tiếp theo, bạn lại chọn chiếc mũ khác và cứ như thế. Bạn chỉ nên chọn cách này khi bạn sử dụng nhuần nhuyễn những chiếc mũ. Bởi nếu không, sẽ tồn tại nhiều thời gian để chọn lựa xem bước tiếp theo nên chọn chiếc mũ nào mà quên mất mục đích của cuộc họp. Mặt khác, nó tạo cơ hội cho mọi người điều khiển cuộc họp theo chủ ý cá nhân.

Cách định sẵn: mọi người định sẵn trật tự và số lượng mũ đội trước khi bàn bạc sự việc, mà chiếc mũ đội đầu tiên là chiếc mũ màu xanh da trời. Sau đó mọi người sẽ đội những chiếc mũ còn lại. Tuỳ thuộc vào kết quả đạt được, mọi người cũng có thể thay đổi trật tự những chiếc mũ.

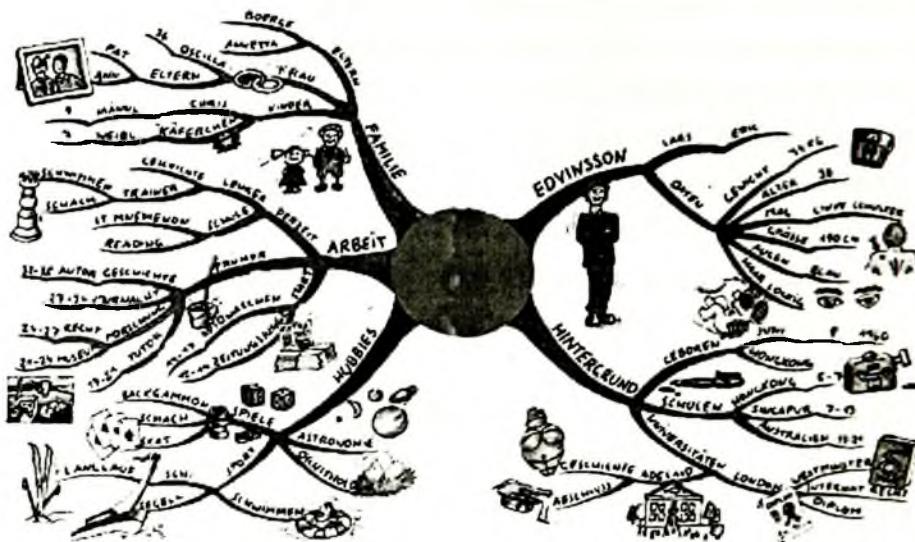
Đối với việc sử dụng những chiếc mũ, kỷ luật là vô cùng quan trọng. Mọi người trong nhóm bắt buộc phải mang cùng một chiếc mũ. Không được phép tuỳ tiện yêu cầu: "Bây giờ tôi muốn đội chiếc mũ đen". Điều này dẫn dắt mọi người quay lại kiểu tranh luận thông thường. Do vậy, trưởng nhóm sẽ chỉ ra thời điểm thay đổi mũ. Chiếc mũ được sử dụng để biểu thị lối tư duy và bạn phải tuân theo lối tư duy đó. Khi bạn áp dụng lần đầu, có thể bạn cảm thấy khó tuân theo, nhưng sau đó bạn sẽ quen.

Với mỗi chiếc mũ, chúng ta được phép thảo luận bao lâu? Câu trả lời là càng ngắn càng tốt. Trong một quỹ thời gian hạn hẹp, mọi người tập trung giải quyết vấn đề, thay vì bàn luận đông dài. Với mỗi chiếc mũ, mỗi người có một phút để đưa ra quan điểm. Trong một cuộc thảo luận bốn người, sẽ có 4 phút để xem xét một chiếc mũ. Nếu hết giờ vẫn còn những quan điểm xây dựng chưa được nêu, chúng ta có thể tăng thời gian. Ví dụ, khi mọi người đội chiếc mũ đen và thời gian đã hết những ai đó chưa trình bày hết những lo lắng chính đáng, người này có thể tiếp tục. Việc ấn định một khoảng thời gian ngắn, sau đó tăng thêm, nếu cần thiết, tốt hơn là việc ấn định khoảng thời gian dài, bởi đôi khi mọi người băn khoăn không biết phải nói gì. Thời gian áp dụng chiếc mũ đó cũng nên ngắn hơn so với thời gian áp dụng những chiếc mũ khác. Cảm xúc của mọi người nên được bộc lộ một cách rõ ràng, ngắn gọn và cô đọng.

5.3. Bản đồ tư duy (Mindmap) (Tony Buzan)

Phương pháp này là một phương tiện mạnh để tận dụng khả năng ghi nhận hình ảnh của bộ não. Nó có thể dùng như một cách để ghi nhớ chi tiết, để tổng hợp hay để phân tích một vấn đề thành một dạng của lược đồ phân nhánh. Phương pháp này cũng cố thêm khả năng liên lạc, liên hệ các dữ kiện với nhau cũng như nâng cao khả năng nhớ theo chuỗi dữ kiện xảy ra theo thời gian. Bằng cách dùng giàn đồ ý, tổng thể của vấn đề được chỉ ra dưới dạng một hình trong đó các đối tượng được liên hệ với nhau bằng các đường nối. Với cách thức đó, các dữ liệu được ghi nhớ và nhìn nhận dễ dàng và nhanh chóng hơn.

Hình 6.3. Bản đồ tư duy



Bản đồ tư duy là một hình thức ghi chép sử dụng màu sắc và hình ảnh để mở rộng và đào sâu các ý tưởng. Ở giữa bản đồ là một ý tưởng hay một hình ảnh trung tâm. Ý tưởng hay hình ảnh trung tâm đó sẽ được phát triển bằng các nhánh tượng trưng cho những ý chính và đều được nối với ý trung tâm. Các nhánh chính lại được phân thành các nhánh nhỏ nhằm nghiên cứu chủ đề ở mức độ sâu hơn. Nhờ sự kết nối giữa các nhánh, các ý tưởng cũng có sự liên kết dựa trên mối quan hệ của bản thân chúng, điều này khiến bản đồ tư duy có thể bao quát được các ý tưởng trên một phạm vi sâu rộng mà một bản liệt kê các ý tưởng thông thường không thể làm được. Với phương thức tiến dần từ trung tâm ra xung quanh, bản đồ tư duy khiến tư duy của chúng ta cũng phải hoạt động tương tự, từ đó các ý tưởng sẽ phát triển.

Để tạo bản đồ tư duy, cần tuân thủ các nguyên tắc sau:

- **Bắt đầu từ trung tâm với hình ảnh của chủ đề.** Tại sao lại phải dùng hình ảnh? Vì một hình ảnh có thể diễn đạt được cả ngàn từ và giúp sử dụng trí tưởng tượng. Một hình ảnh ở trung tâm sẽ giúp chúng ta tập trung được vào chủ đề và làm cho chúng ta hứng phấn hơn.
- **Luôn sử dụng màu sắc.** Bởi vì màu sắc cũng có tác dụng kích thích não như hình ảnh
- **NỐI** các nhánh chính (cấp một) đến hình ảnh trung tâm, nối các

nhánh cấp hai đến các nhánh cấp một, nối các nhánh cấp ba đến nhánh cấp hai,... bằng các đường kẻ. Các đường kẻ càng ở gần hình ảnh trung tâm thì càng được tô đậm hơn, dày hơn. Khi chúng ta nối các đường với nhau, bạn sẽ hiểu và nhớ nhiều thứ hơn rất nhiều do bộ não của chúng ta làm việc bằng sự liên tưởng

- Mỗi từ/ảnh/ý nên đứng **độc lập** và được nằm trên một đường kẻ
- **Tạo ra một kiểu bản đồ riêng** cho mình (kiểu đường kẻ, màu sắc,...)

- **Nên dùng các đường kẻ cong** thay vì các đường thẳng vì các đường cong được tổ chức rõ ràng sẽ thu hút được sự chú ý của mắt hơn rất nhiều

- **Bố trí thông tin đều** quanh hình ảnh trung tâm

Bản đồ tư duy có rất nhiều công dụng:

Ghi chú. Khi thông tin được gợi ra, bản đồ tư duy giúp tổ chức thông tin theo một hình thức mà dễ dàng được xuất hiện và ghi nhớ. Được sử dụng để ghi chú tất cả các loại như sách vở, bài giảng, hội họp, phỏng vấn và đàm thoại.

Gợi nhớ (Hồi tưởng). Bất cứ khi nào thông tin được xuất hiện từ trong bộ não, thì bản đồ tư duy cho phép các ý tưởng được ghi lại rất nhanh ngay khi nó được sinh ra vào một hệ được tổ chức. Vì thế chẳng cần phải viết cả một câu. Nó như một phương tiện nhanh và hiệu quả trong việc tổng quát và vì thế có thể giữ lại các hồi tưởng rất nhanh gọn.

Sáng tạo. Bất cứ khi nào muốn khích sự sáng tạo, bản đồ tư duy sẽ giúp giải phóng cách suy diễn cổ điển theo phương thức ghi chép sự kiện theo dòng, cho phép các ý tưởng mới được hình thành nhanh chóng theo luồng tư duy xuất hiện.

Giải quyết vấn đề. Khi gặp trở ngại với một vấn đề, bản đồ tư duy có thể giúp nhìn nhận tất cả các vấn đề và làm thế nào để liên kết chúng lại với nhau. Nó cũng giúp có được cái nhìn tổng quát là có thể nhìn nhận vấn đề dưới những góc độ nào và sự quan trọng của nó.

Lập kế hoạch. Khi cần lập kế hoạch, bản đồ tư duy giúp có được tất cả các thông tin liên quan vào một nơi và tổ chức nó một cách thật đơn giản. Tất cả các loại kế hoạch từ việc viết một bức thư cho đến một kịch bản, một cuốn sách, hoặc lập kế hoạch cho một cuộc họp, một ngày nghỉ.

Trình bày (Trình diễn). Khi thuyết trình, chúng ta luôn chuẩn bị tốt một bản đồ tư duy về một chủ đề và cách diễn đạt. Nó không chỉ giúp tổ chức các ý kiến hợp lý, dễ hiểu mà còn giúp trình bày mà không cần phải nhìn vào biển bản có sẵn.

Như vậy, thay vì việc luôn làm đầu óc rối tung lên với một mớ bê bộn công việc, hãy sử dụng bản đồ tư duy bất cứ lúc nào khi chúng ta cần một cái nhìn rõ ràng, một sự chẩn đoán hay một giải pháp cho vấn đề. Ví dụ, có thể sử dụng bản đồ tư duy để giải quyết những vấn đề trong công việc bằng cách chọn một trong hai cách sau đây:

- Bắt đầu từ việc lấy bản thân vấn đề làm hình ảnh trung tâm và giải quyết theo hướng đi lên. Chẳng hạn doanh nghiệp nhận được những lời phản nàn của khách hàng về mức phục vụ. Hình ảnh trung tâm lúc này có thể là một vị khách cau có, không hài lòng.

- Bắt đầu từ việc lấy một giải pháp làm hình ảnh trung tâm và giải quyết theo hướng ngược lại. Theo cách này, hình ảnh vị khách gắt gỏng, không thỏa mãn sẽ chuyển thành vị khách với nụ cười hài lòng.

Hai phương pháp này có giá trị như nhau. Trên thực tế có thể vẽ cả hai bản đồ tư duy theo hai cách trên và để ý xem chúng trùng nhau ở điểm nào, chúng ta sẽ thấy vấn đề trở nên rõ ràng hơn rất nhiều.

Hiện nay, có rất nhiều phần mềm hỗ trợ vẽ bản đồ tư duy trên máy tính như MindManager. Phần mềm này đã được sử dụng khá nhiều tại Việt Nam tuy nhiên nó chỉ chạy được trên hệ điều hành Microsoft Windows. Phần mềm FreeMind là phần mềm nguồn mở, chạy trên hệ điều hành Windows, Mac và Linux. Hiện nay nhóm mã nguồn mở của HueCIT đã nghiên cứu và viết tài liệu hướng dẫn sử dụng. Ngoài ra còn một số phần mềm khác: ConceptDraw MINDMAP, Visual Mind, Axon Idea Processor, Inspiration,...

Tóm lại, tư duy sáng tạo là một trong những kỹ năng rất cần thiết, đặc biệt đối với nhà quản trị. Hiểu rõ về tư duy sáng tạo và sử dụng nhuần nhuyễn các công cụ giúp chúng ta giải quyết vấn đề nhanh chóng, tiết kiệm thời gian và tiền bạc. Tại một thời điểm, nên sử dụng đồng thời các kỹ thuật tư duy sáng tạo sẽ giúp mang lại hiệu quả cao hơn. Bên cạnh đó, nên có thái độ tích cực, loại bỏ những thái độ tiêu cực sẽ khiến trí sáng tạo của chúng ta được phát huy cao nhất.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Thể nào là tư duy sáng tạo?
2. Hãy phân tích các thái độ tiêu cực cản trở tư duy sáng tạo?
3. Phân biệt các hình thức của tư duy?
4. Hãy nêu một tình huống cụ thể và sử dụng phương pháp tư duy 6 chiếc mõ để giải quyết?
5. Sử dụng phương pháp Bản đồ tư duy để giải quyết một tình huống cụ thể?
6. Lập sơ đồ tư duy cho một kế hoạch kinh doanh
7. Vẽ sơ đồ tư duy cho bản CV của bản thân

Tình huống

Bạn là người quản lý ở một cửa hàng sách tên là Books U Love. Vào đêm Noen, cửa hàng chật cứng những vị khách đi mua quà muộn. Không khí trở nên thật căng thẳng. Ai cũng muốn được phục vụ trước để về nhà sớm với những món quà đã được gói. Trong khi đó, những người nhân viên đã vất vả cả ngày và chỉ muộn đóng cửa hàng sớm.

Bạn được gọi đến một quầy thu ngân nơi có một vị khách đang phàn nàn. Quyển sách bà ta đặt mua cho con gái hai tuần trước không thể tìm thấy mà lại chẳng còn bản nào trong kho. Người bán hàng giải thích sách chỉ được giữ trong một tuần và đáng lẽ bà ta phải đến lấy sách sớm hơn. Người khách không chấp nhận mà càng tức giận hơn và yêu cầu được nói chuyện với quản lý.

Hãy sử dụng bản đồ tư duy để giải quyết tình huống trên.

10 cách kích thích sự sáng tạo

- 1. Tin tưởng mình có sức sáng tạo:** Trở lực lớn nhất đối với việc kích thích sức sáng tạo là tự cho mình không có sức sáng tạo. Sở dĩ nhiều người có quan niệm này là do cha mẹ, thầy giáo... sai lầm đồ cho. Họ cho rằng sức sáng tạo là cái gì không thể với tới được, đối với các nhà phát minh họ kinh ngạc viễn chí. Khi thực thi khả năng sáng tạo không có gì thần bí cả. Thật ra đó cũng chỉ là liên tưởng bình thường mà thôi.
- 2. Lập tức nắm lấy linh cảm:** khi ý thức đã ở vào trạng thái ngủ hoặc chìm đắm ở những công việc khác thì tiềm thức vẫn tiếp tục hoạt động. Chính trong lúc này linh cảm xuất hiện, cho nên nếu tiện thì cạnh giường nên có giấy bút và máy ghi âm, để khi nào linh cảm chợt đến thì ghi ngay lại. Làm như vậy, kết quả đạt được hơn hẳn là cứ cố gắng kéo dài suy nghĩ gây nên sự mệt nhọc, thiếu ngủ.
- 3. Không thoả mãn với hiện trạng:** Bằng lòng với hiện trạng thì không thể nào bật ra sức sáng tạo được, cần phải thoát khỏi nếp nghĩ cũ kỹ, thay đổi nhịp đi bình thường.
- 4. Thay đổi hoàn cảnh mới:** Việc thay đổi hoàn cảnh mới có quan hệ mật thiết với sức sáng tạo. Do vậy, thỉnh thoảng bạn nên đi bách bộ trong công viên hoặc trên bãi biển để kích thích sức sáng tạo. Cuối tuần lễ về sống vài ngày ở nông thôn cũng làm này sinh những ý tưởng mới mẻ.
- 5. Suy nghĩ nhiều phương án:** Những nhà quản lý giàu sức sáng tạo luôn nói: "Phương pháp này hay đây, nhưng thử nghĩ xem còn có phương pháp nào tốt hơn nữa không".
- 6. Đặt mình vào lĩnh vực mới:** Bằng mọi cách đặt mình vào lĩnh vực mới hoặc bắt mình phải từ bỏ hoạt động cũ kỹ chây lười thì có thể bật ra sức sáng tạo. Hoạt động tốt nhất là rèn luyện, đánh thức bản cầu não bình thường ít khi sử dụng đến. Như vậy mới này sinh ra những sáng kiến thần kỳ.
- 7. Thường xuyên tự hỏi mình:** như vậy, bạn có thể khẳng định hay sửa chữa, hoặc hoàn toàn vứt bỏ nếp nghĩ cũ. Bất kể sử dụng phương pháp hỏi nào, bạn đều có thể mở ra cánh cửa của sự sáng tạo.
- 8. Tin tưởng là mình có thể thực hiện được:** Tư tưởng này có thể làm cho bản thân giải thoát được áp lực, tạo nên sự xuất hiện tư duy mới, bởi thoải mái tiếp nhận mình, tin vào mỗi phương pháp mà mình làm, dần dần sẽ bật ra lời giải đáp.
- 9. Hình thành nhóm nghiên cứu:** Từ 5 đến 8 người nên tập hợp nhau lại cùng nghiên cứu một vấn đề, mỗi người có thể tuỳ ý đưa ra những phương án giải quyết khác nhau.
- 10. Biến suy nghĩ thành hành động:** Tất cả những suy nghĩ đều phải được kiểm nghiệm trong thực tế, có thể mới biết suy nghĩ sáng tạo nào là đúng. Cần phải thử xem điều nào dùng được, điều nào không dùng được. Khẳng định khả năng sáng tạo của mình, rồi đưa vào thực tiễn làm như vậy bạn có thể trở thành thiên tài đầy sáng tạo.

Nguồn: Năng lực tư duy sáng tạo trong thời đại ngày nay (Nguyễn Thành Huyền)

Chương 7

XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU CÁ NHÂN

(How to sell yourself)

Mỗi sản phẩm hay mỗi công ty cần xây dựng thương hiệu để tăng giá trị bản thân. Mỗi cá nhân để tồn tại và phát triển đúng nghĩa cũng cần có thương hiệu. Trong một xã hội, để mọi người phân biệt được chúng ta trong số đông đã khó và càng khó hơn nữa để họ nhớ được và hiểu được giá trị bản thân chúng ta. Mỗi cách nhìn, cử chỉ, động tác, giọng nói, hay cách đi, đứng đều có thể đại diện cho hình ảnh, thương hiệu của bạn; mỗi khi nói chuyện điện thoại, trò chuyện với bạn bè, đồng nghiệp, trao đổi ý kiến trong cuộc họp hay khi thuyết trình, phỏng vấn...đều là cơ hội để chúng ta xây dựng thương hiệu cá nhân. Vậy, hãy tận dụng những gì thuộc về mình để khẳng định vị trí bản thân. Kỹ năng xây dựng thương hiệu cá nhân (How to sell yourself) sẽ giúp nhà quản trị thành công hơn trong cuộc sống và công việc.

Kết cấu của chương bao gồm các nội dung chủ yếu sau đây:

- Khái niệm, tầm quan trọng, những yếu tố cấu thành thương hiệu cá nhân*
- Xây dựng thương hiệu trong tuyển dụng*
- Xây dựng thương hiệu trong cuộc họp*

1. TỔNG QUAN VỀ THƯƠNG HIỆU CÁ NHÂN

1.1. Khái niệm

Thương hiệu cá nhân không chỉ đơn thuần là gây dựng một hình ảnh ra thế giới bên ngoài mà nó còn là sự tự nhận thức về các điểm mạnh, điểm yếu, kỹ năng, cảm xúc... cũng như cách sử dụng các yếu tố đó để tạo nên sự khác biệt cho bản thân và định hướng cho các quyết định của cá nhân đó.

Ngày nay, thương hiệu cá nhân đã và đang trở thành một yếu tố thiết yếu để đạt tới một sự thành công.

Xây dựng thương hiệu cá nhân là cách làm cho người khác chú ý tới chúng ta nhiều hơn. Với nhà quản trị, một thương hiệu cá nhân là sự phản ánh tính cách và năng lực. Việc xây dựng thương hiệu cá nhân có thể thay đổi bản thân chúng ta, nhưng điều đó không có nghĩa là đánh mất mình, biến mình thành người khác mà chỉ đơn giản là định hình một nhóm tính cách, giá trị cho bản thân để thích hợp hơn với nhóm công chúng đang hướng tới.

Một cách tổng quát có thể hiểu “Thương hiệu cá nhân là giá trị của một cá nhân nhờ các nguồn lực sẵn có: giá trị bản thân, năng lực, các thành tích về kinh tế, xã hội... xây dựng lên. Những giá trị này giúp cộng đồng phân biệt được cá nhân này với những cá nhân khác trong xã hội”.

Như vậy, điều quan trọng là mỗi cá nhân cần hiểu rõ bản thân mình hơn, hiểu rõ điểm mạnh, điểm yếu, rèn luyện phương pháp làm cho người khác (nhóm công chúng mục tiêu của mình) tiếp nhận các điểm mạnh, giá trị cá nhân của bạn. Điều đó sẽ làm cho hình ảnh của chúng ta trong tâm trí người khác có giá trị hơn.

1.2. Tầm quan trọng của thương hiệu cá nhân

Với nhà quản trị, việc xây dựng thương hiệu cá nhân giúp họ hiểu rõ bản thân hơn, tăng sự tự tin và tính khẳng định. Đừng nghĩ rằng nếu mình tốt hay giỏi thì sớm muộn mọi người cũng phải biết. Đừng để mọi điều trở nên quá muộn. Quá trình phát triển thương hiệu cá nhân chính là quá trình "truyền bá" những thông điệp, khẳng định những giá trị của mỗi cá nhân. Xây dựng được một thương hiệu cá nhân thành công cũng đồng nghĩa với việc bạn có một công cụ hữu ích để kiểm soát bản thân mình.

Trong ngắn hạn và dài hạn, xây dựng thương hiệu cá nhân giúp người khác “nhớ” tới mỗi chúng ta rõ hơn, từ đó có sự phát triển bền vững hơn không chỉ trong công việc mà cả trong cuộc sống.

Một ví dụ dễ thấy như chai Pepsi. Nó có mùi vị. Bạn cũng có thể cảm nhận được sự khác biệt giữa Pepsi và Coca hay các loại nước uống khác. Để

khẳng định giá trị thương hiệu rõ hơn, chai Pepsi cũng có bao bì được thiết kế cẩn thận. Và sau đó, thông qua nỗ lực Marketing, nó trở thành một phần quan trọng của cuộc sống. Như vậy, mùi vị, những nỗ lực xây dựng thương hiệu làm cho khách hàng ghi nhớ Pepsi hơn, sử dụng sản phẩm này nhiều hơn.

Tóm lại, có thể nói, xây dựng thương hiệu cá nhân giúp:

- Làm tăng khả năng nhận dạng (visibility) của bản thân trước nhóm công chúng mục tiêu; tạo sự khác biệt rõ giữa bạn và những đối thủ cạnh tranh của mình.

- Thu hút thêm các nhóm công chúng mới, đồng thời duy trì quan hệ tốt với nhóm công chúng hiện tại.

- Dễ dàng được công chúng ủng hộ khi mở rộng sang những hoạt động khác.

- Thuận lợi hơn trong việc đạt được mục tiêu trong cuộc sống và mục tiêu công việc.

- Gia tăng sự tự tin.

- Làm tăng giá trị những gì thực hiện.

- Dễ thu hút và duy trì mối quan hệ tốt với những đối tượng tiếp xúc xung quanh mình.

- Gia tăng sự ủng hộ của mọi người đối với mỗi quyết định của chúng ta.

1.3. Các quy luật xây dựng thương hiệu cá nhân:

Theo Peter Montoya (2002), để xây dựng thương hiệu cá nhân thành công, cần đảm bảo 8 quy luật sau đây:

Quy luật 1 - Quy luật chi tiết hóa (specialization): Thương hiệu được xây dựng dựa trên sự tập trung chính xác và chi tiết vào duy nhất một điểm mạnh hoặc một năng lực nổi bật của bản thân. Có thể tập trung chi tiết hóa vào:

+ Năng lực: xây dựng tầm nhìn, thiết lập nguyên tắc cho việc thực hiện công việc, khả năng giao tiếp

+ Hành vi: kỹ năng lãnh đạo, truyền đạt hay kỹ năng lắng nghe

+ Phong cách sống: Sự phóng khoáng, vui vẻ, cởi mở..

Quy luật 2 - Quy luật lãnh đạo (leadership): Các nhà tâm lý học đã chứng minh rằng mọi người đều muốn tìm kiếm sự rõ ràng trong việc thực hiện những điều mình mong muốn. Việc xây dựng một thương hiệu cá nhân phải dựa trên sự tạo dựng quyền lực và sự tín nhiệm của nhóm công chúng của riêng mình, có tầm ảnh hưởng không nhỏ đến nhóm người ấy.

Quy luật 3 - Qui luật của cá tính riêng (personality): Việc xây dựng thương hiệu cá nhân phải dựa trên nền tảng hình thành cá tính riêng của cá nhân. Cần xây dựng cá tính riêng, tất nhiên không phải tìm kiếm sự lập dị. Theo Montoya, mỗi con người đều có 4 đặc điểm: có quan hệ ràng buộc, có thể mắc sai lầm, đáng tin cậy và tích cực. Chính vì vậy, ai cũng có điểm xấu và tốt. Xây dựng cá tính riêng không đồng nghĩa việc đi tìm sự hoàn hảo.

Quy luật 4 - Qui luật của sự khác biệt hóa (distinctiveness): một thương hiệu cá nhân hiệu quả luôn cần phải được xây dựng trên sự thể hiện bản thân theo một cách khác biệt với những người khác trong nhóm. Sự khác biệt này, tất nhiên phải mang tính tích cực. Sự khác biệt đó có thể ở giọng nói, ngoại hình, trang phục, đầu tóc...

Nếu dự định xây dựng những thương hiệu ở khoảng giữa (middle-of-the-road) vì không muốn làm mất lòng ai, cũng như muốn thu hút được đông đảo công chúng yêu thích thì bạn đã thất bại vì đơn giản sẽ không ai nhận ra bạn.

Quy luật 5 - Qui luật của sự dễ nhận dạng (visibility): Xây dựng thương hiệu cá nhân phải dựa trên nền tảng - Lặp lại và nhất quán. Hãy thể hiện cá nhân một cách lặp đi lặp lại liên tục, cho đến khi nó tự động ghi dấu một cách có ý thức vào trong đầu của nhóm công chúng mục tiêu. Để được nhận dạng giữa một “rừng” người, bạn cần liên tục “tiếp thị” bản thân, tận dụng mọi cơ hội có thể để làm điều đó và tất nhiên cũng cần thêm sự may mắn.

Quy luật 6 - Qui luật của sự thống nhất (unity): Xây dựng thương hiệu cá nhân phải dựa trên nền tảng tìm kiếm điểm chung giữa cá nhân và nhóm công chúng của mình. Điều này không trái ngược với quy luật cá tính riêng vì nó đòi hỏi chúng ta không nên lập dị.

Quy luật 7 - Qui luật của sự bền bỉ (persistence): Không có con

đường tắt để xây dựng thương hiệu cá nhân. Bởi cứ một thương hiệu cá nhân nào cũng cần thời gian để phát triển. Hãy kiên nhẫn chăm sóc cho thương hiệu cá nhân của mình.

Quy luật 8 - Qui luật của thiện chí (goodwill): một thương hiệu cá nhân sẽ được kéo dài hơn nếu cá nhân ẩn đằng sau thương hiệu ấy biết cách cung cấp tốt thương hiệu. Hãy luôn tỏ ra thiện chí đối với công chúng mục tiêu của mình, để từ đó có được sự ủng hộ tích cực hơn từ họ.

1.4. Yếu tố cấu thành thương hiệu cá nhân

Một thương hiệu cá nhân thành công là khi nhắc đến mỗi cá nhân, người ta sẽ nghĩ ngay đến những nét tính cách, những giá trị đặc thù mà người đó đã tạo lập cho mình. Nhìn chung, thương hiệu cá nhân có thể được xây dựng dựa trên các công vụ giao tiếp như suy nghĩ, ánh mắt, nét mặt, ngôn ngữ cơ thể, hay giọng nói. Trong đó, suy nghĩ có thể được coi là biểu hiện “bên trong” hay “bạn nói cái gì”; còn nét mặt, ngôn ngữ cơ thể và giọng nói là các biểu hiện “bên ngoài” hay “bạn nói như thế nào”.

1.4.1. Suy nghĩ

Trước tiên, nhà quản trị xây dựng thương hiệu cá nhân bằng cách cho người khác thấy được cách tổ chức suy nghĩ của mình. Cách tổ chức suy nghĩ và sau đó là thể hiện suy nghĩ sẽ cho thấy năng lực của mỗi cá nhân. Có những người có “năng khiếu” trong việc thể hiện năng lực cá nhân, nhưng cũng có những người không có “năng khiếu” này. Vì vậy, việc tập luyện là rất cần thiết.

Việc thể hiện năng lực cá nhân được biểu lộ qua điểm mạnh của bản thân. Bạn là người duy nhất biết rõ hơn ai hết điểm mạnh, yếu của mình. Bạn được sinh trưởng trong một gia đình có nền nếp, được học ở một trường danh tiếng, bạn có những kinh nghiệm sống hoặc tạo dựng được những mối quan hệ tốt. Tất cả điều đó cần được tổng hợp, sắp xếp để thể hiện theo cách riêng của mỗi cá nhân. Điều này đặc biệt quan trọng với nhà quản trị.

Để tổ chức tốt suy nghĩ, cách thực hiện là “tạm dừng”. Điều đó có nghĩa, nhà quản trị cần suy nghĩ thật kỹ trước mỗi câu nói. Tuy nhiên, “tạm

“dừng” không có nghĩa là giảm sự lưu loát trong câu nói, mà hãy rèn luyện việc vừa suy nghĩ và nói. Một điều cần tránh trong việc tổ chức và thể hiện suy nghĩ là “hãy dừng để người nghe đoán được những điều bạn sắp nói sau các tiếng ậm... ừ”. Để rèn luyện những điều này, hãy tìm một ai đó mà bạn tin tưởng để góp ý sau mỗi lần đối thoại.

1.4.2. Giao tiếp bằng ánh mắt

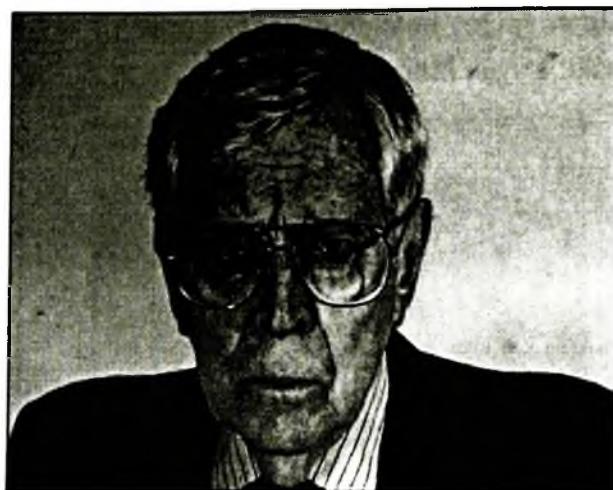
Trong quá trình giao tiếp, từ lúc bắt đầu cho tới khi kết thúc, giao tiếp bằng ánh mắt là điều quan trọng. Nhiều người cho rằng giao tiếp bằng ánh mắt có nghĩa là phải nhìn thẳng vào mắt người đối diện mỗi khi giao tiếp và cảm thấy rất khó khăn khi làm điều đó. Tuy nhiên, đây không phải là cách hiểu đúng. Vậy, nhà quản trị cần làm gì khi giao tiếp bằng ánh mắt? Để làm điều này, cần chọn một điểm nào đó trên khuôn mặt người đối diện, thường là điểm giữa lông mày và mũi. Khi đối thoại, thỉnh thoảng dời ánh mắt khỏi người đối diện cũng là cần thiết. Tuy nhiên, đừng nhìn ra những chỗ không người. Hãy làm cho người đối diện và cả chúng ta không thấy bối rối vì giao tiếp bằng ánh mắt không có nghĩa là nhìn trực diện vào mắt người đối diện.

1.4.3. Nét mặt

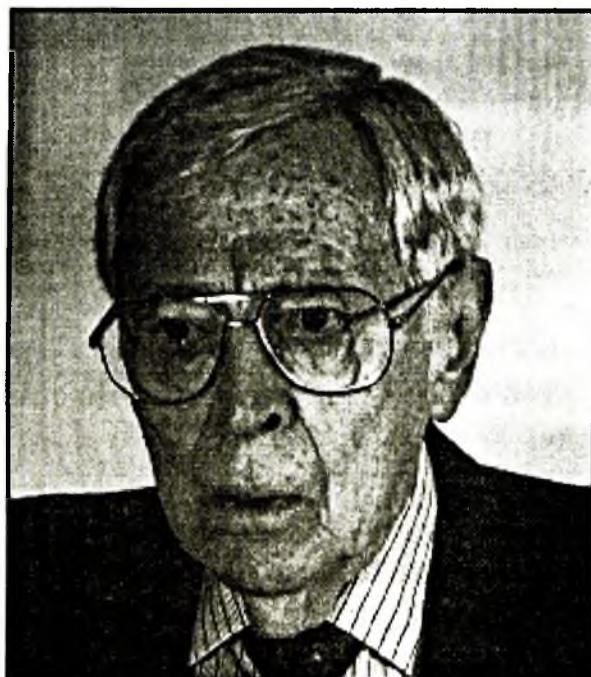
Cách thể hiện dễ nhận thấy nhất của mỗi cá nhân ra bên ngoài là thông qua nét mặt. Dù không phải tất cả nhưng ấn tượng ban đầu về nét mặt sẽ ảnh hưởng tới việc đánh giá của người người đối diện về bạn. Hãy thể hiện nét mặt qua nụ cười. Hãy thể hiện rằng “tôi rất vui mừng được ở đây”. Đây là cách giới thiệu tuyệt vời về bản thân. Nhưng hãy nhớ, để hiệu quả, nụ cười phải chân thật và phù hợp hoàn cảnh. Ví dụ, nụ cười thân thiện của 1 phát thanh viên truyền hình sẽ không phù hợp khi thông báo về thiệt hại về tài sản và con người sau một vụ động đất.

Trong một số trường hợp, cũng có thể thể hiện nét mặt “không cười”. Ở đây, chúng ta chia ra làm 3 loại: nét mặt “đóng” (Closed face), nét mặt “trung lập” (Neutral face) và nét mặt “hở” (Open face).

Nét mặt “đóng” được thể hiện khi chúng ta nghiêm nghị bằng việc cau mày, ánh mắt专注 và suy nghĩ.



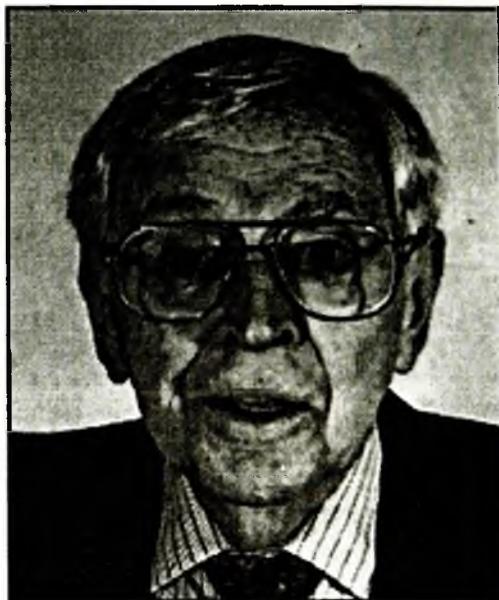
Hình 7.1. Nét mặt “đóng”



Hình 7.2. Nét mặt “trung lập”.

Nét mặt “trung lập” được thể hiện trong hầu hết mọi trường hợp, khi chúng ta không muốn biểu lộ cảm xúc cá nhân. Trong trường hợp này, trên

cả khuôn mặt, chỉ có miệng hoạt động. Chúng ta có thể thấy nét mặt này qua các phát thanh viên truyền hình.



Hình 7.3. Nét mặt “mở”

Nét mặt “mở” thể hiện khi chúng ta thấy vui mừng, tự hào, cởi mở. Nét mặt này khác so với khi bạn cười là nó thể hiện sự nồng nhiệt, thân thiện.

Việc sử dụng giao tiếp bằng ánh mắt và nét mặt là hai công cụ hữu hiệu nhất để thể hiện bản thân với người đối diện. Điều quan trọng là phải luyện tập nó hàng ngày.

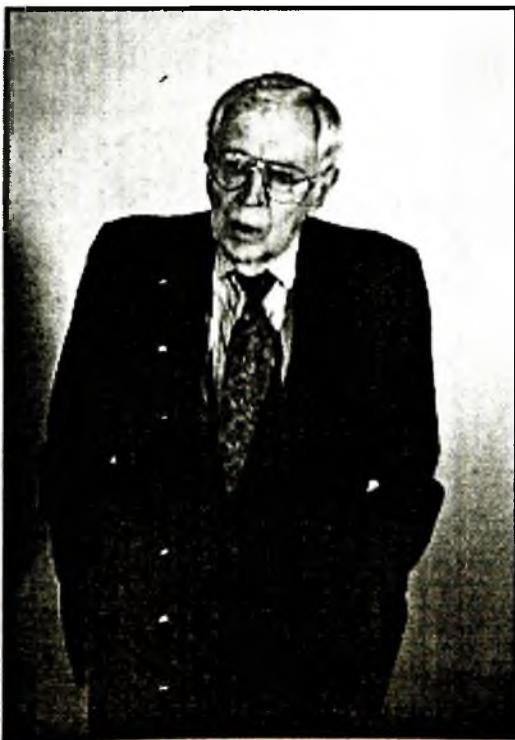
1.4.4. Ngôn ngữ cơ thể

Ngôn ngữ cơ thể là một yếu tố quan trọng nữa chúng ta cần quan tâm khi xây dựng thương hiệu cá nhân. Nó bao gồm cách đi đứng, cách ngồi, tư thế, dáng vẻ và cả cách chúng ta sử dụng cánh tay.

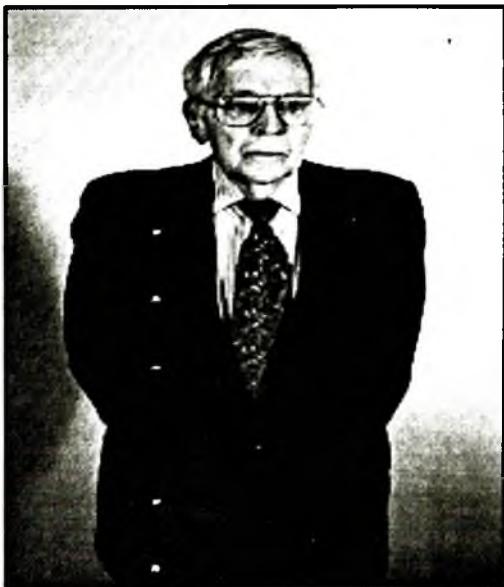
Tác giả Arch Lustberg đã đưa ra 4 tư thế đứng cần tránh dưới đây khi giao tiếp:



Thứ nhất, khi đứng một tay nắm vào cổ tay kia và tạo thành thế “ba chạc”. Rất nhiều người lựa chọn tư thế này khi đối thoại với người khác. Với dáng vẻ này, việc giao tiếp sẽ không tự nhiên và tạo thiện cảm.



Thứ hai, đút hai tay vào túi. Với tư thế này, chúng ta sẽ không thể hiện được các cử chỉ cần thiết để biểu lộ và không thể hiện được sự nghiêm túc trong giao tiếp với người đối diện.



Thứ ba, chắp 2 tay sau lưng. Đây là tư thế thường thấy của những người lãnh đạo hoặc điều hành trong quân đội và không phù hợp trong giao tiếp thông thường.

Thứ tư, khoanh tay trước ngực. Tư thế này tạo ra khoảng cách và sự “phòng thủ” với người đối diện. Rất nhiều người đã vô tình lựa chọn tư thế này trong giao tiếp.



Hình 7.4. Các tư thế đứng

Tất cả những tư thế trên có thể khiến chúng ta dễ chịu nhưng lại gây cho người đối diện cảm giác khó chịu. Vậy đâu sẽ là tư thế đứng đúng khi giao tiếp? Các chuyên gia cho rằng việc đứng thẳng, hai tay buông xuôi, tha

lòng vai là tư thế hợp lý nhất khi giao tiếp. Tất nhiên, trong quá trình giao tiếp, chúng ta cần sử dụng ngôn ngữ cơ thể để diễn tả thông tin cần truyền đạt cho phù hợp. Ví dụ, khi nhà quản trị cấp cao nói với nhân viên “Công ty đã có một năm thật thành công”, từ “thành công” cũng cần phải được diễn tả bởi một cử chỉ phù hợp. Điều quan trọng là các cử chỉ đó phải hoàn toàn tự nhiên.

1.4.5. Giọng nói

Để xây dựng thương hiệu cá nhân, giọng nói cũng là một yếu tố không thể bỏ qua. Giọng nói cần phù hợp với điều kiện hoàn cảnh và tạo thiện cảm cho người nghe. Ở đây, sự phù hợp giữa nét mặt và giọng nói cũng là cần thiết. Để có giọng nói hay cần đảm bảo các tiêu chuẩn:

Thứ nhất, phát âm rõ ràng. Điều này có nghĩa phát âm tròn chữ, không vội vã.

Thứ hai, điều khiển được âm lượng và tốc độ nói: Cần không chế giọng nói với âm lượng vừa phải. Muốn hạ thấp giọng cần điều chỉnh tâm trạng thật thoải mái. Để cuốn hút người nghe, trong mỗi đoạn đối thoại, cần có sự trầm bổng. Về tốc độ nói, nên tránh tiết tấu đều đùi suốt từ đầu đến cuối; cần có lúc nhanh hơn một chút hoặc chậm hơn một chút, thậm chí có lúc ngưng hản để mọi người suy nghĩ. Tránh nói quá nhanh hoặc quá chậm. Nói nhanh quá làm cho người nghe phải tiếp nhận một lượng thông tin lớn trong một thời gian ngắn khiến cho não họ không xử lý, phân tích, đón nhận kịp và khiến họ bị quá tải. Ngược lại, nói quá chậm cũng làm bộ não người nghe không cần phải làm việc nhiều và cũng tạo cảm giác buồn ngủ.

Thứ ba, tạo ngữ điệu êm ái và sức truyền cảm: Để tạo ngữ điệu tốt cần phối hợp giữa các âm cao và âm trầm trong một đoạn nói sao cho phù hợp. Hãy làm cho giọng bạn nghe ấm áp hơn nhưng không tạo cảm giác cồng kềnh.

Thứ tư, nói giọng bụng: Hãy tham khảo cách thực hiện sau:

Hộp 1. Cách luyện tập nói giọng bụng

Nói giọng bụng là âm phát ra do sự điều tiết của hoành các mô cơ bụng. Những người có giọng nói phát ra từ trong bụng thường nói từ tốn, điềm đạm, chậm rãi, âm trầm lắng mà sâu sắc. Các CEO hay các nhà ngoại giao... thường là những ví dụ điển hình nhất cho giọng nói từ bụng. Bạn sẽ thường bắt gặp những bài tập giọng bụng ở các lớp thanh nhạc, lớp học thiền... Nhưng trong điều kiện khoảng thời gian hạn hẹp của những người trẻ tuổi, thường ít có ai dành nhiều công sức để tham gia một khóa học thiền như trên. Nói giọng bụng chính là nghệ thuật của hơi thở. Những bài tập để nói giọng bụng chủ yếu là tập luyện cơ bụng và hơi thở để tạo cho cơ thể lượng khí cần thiết khi nói. Cách tập luyện như sau:

- Thân người đứng thẳng, hai bàn tay nắm lại, thẳng ra phía trước, song song mặt đất, thở ra từ từ.
- Hất mạnh hai tay ra phía sau, luôn thẳng cánh tay, hít nhẹ nhàng và mau lẹ bằng mũi để làm hơi vào sâu trong phổi
- Dừng lại một vài giây để nén hơi và giữ lồng ngực căng, bụng bóp lại
- Đưa hai tay ra phía trước như lúc đầu và thở ra từ từ, ngực hạ xuống và bụng phình ra
- Cứ thế tiếp tục trong khoảng từ 20-30 phút.

Trên đây chỉ là một bài tập tương đối dễ dàng mang tính gợi ý. Đôi khi chỉ cần ngồi thiền và hít vào thở ra thật sâu cũng mang lại những hiệu quả tốt cho hơi thở và giọng nói của bạn. Điều quan trọng là bạn đã chọn bài tập nào thì cần tập bài tập đó thật đều đặn hàng ngày, sáng sớm chính là thời điểm tốt nhất để thực hiện bài tập. Việc luyện tập để nói giọng bụng cân kết hợp giữa luyện tập hơi thở và luyện thanh, có như vậy ta mới dễ dàng kiểm tra được chất lượng của âm thanh phát ra. “Hơi thở đúng, âm thanh đẹp”. Hơi thở đúng sẽ giúp đặt vị trí âm thanh đúng, làm cho tiếng vang đẹp. Ngược lại, vị trí âm thanh đúng giúp cho việc đầy hơi được dễ dàng, tiết kiệm được hơi thở.

Nguồn: Congdonghubi.vn

1.4.6. Sự tự tin

Ngày nay, sự tự tin được coi là một vũ khí quan trọng dẫn tới sự thành công. Tự tin trong công việc, cuộc sống, trong mọi tình huống xảy tới thường chừng như đơn giản nhưng không phải ai cũng làm được. Trong bản thân mỗi người luôn tồn tại sự sợ hãi và sự tự tin. Sự lo lắng, sợ hãi không cần phải rèn luyện và sự tự tin không phải là quà tặng của tạo hóa. Ai cũng cần

phải kiểm soát sự lo lắng, sợ hãi và rèn luyện sự tự tin cho dù đó là bác sĩ, kỹ sư, doanh nhân, ca sĩ hay vận động viên...

Rèn luyện sự tự tin sẽ giúp bạn kiểm soát bản thân, thể hiện sự thân thiện, cởi mở, thẳng thắn và là người biết lắng nghe. Từ đó, bạn sẽ mạnh mẽ, hoạt bát hơn. Hãy xây dựng thương hiệu cá nhân bằng việc rèn luyện sự tự tin cần thiết. Những lời khuyên sau có thể hữu ích cho việc xây dựng sự tự tin:

1- Hãy luyện tập cách thở đúng cách (phần này có thể tham khảo trong cách thở của chương quản trị stress).

2- Hãy coi những người khác bình đẳng với mình: Hãy nhớ rằng không ai hoàn hảo. Mỗi chúng ta đều có nỗi sợ hãi và lo lắng riêng cho dù bề ngoài họ thể hiện thế nào.

3- Nắm rõ điểm mạnh, yếu của bản thân: Sự tự tin bắt nguồn từ việc kiểm soát được bản thân, việc hiểu rõ điểm mạnh, yếu của bản thân.

4- Đừng dồn vặt bản thân: Việc dồn vặt bản thân có thể làm chúng ta bỏ lỡ các cơ hội trong tương lai và không dám thực hiện các quyết định kế tiếp.

5- Luyện tập suy nghĩ tích cực: Hãy nghĩ tới những lợi ích thay vì việc chỉ nghĩ tới những rủi ro.

6- Đừng chần chờ: Khi chúng ta lo lắng, sợ hãi, suy nghĩ là kẻ thù. Nếu cho rằng điều mình nghĩ là đúng, hãy làm ngay.

7- Xây dựng một hình ảnh đẹp: Việc tạo một dáng vẻ, ngoại hình có phong cách làm tăng sự tự tin. Nhưng quan trọng hình ảnh đẹp đó phải phù hợp với từng hoàn cảnh khác nhau, nếu không nó sẽ phản tác dụng.

2. MỘT SỐ TRƯỜNG HỢP CẦN XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU CÁ NHÂN

2.1. Xây dựng thương hiệu cá nhân trong tuyển dụng

Ngày nay, cơ hội tìm kiếm những công việc yêu thích không ít. Nhưng để nắm bắt được các công việc đó, đòi hỏi chúng ta phải có những kỹ năng nhất định. Bạn có thể rất giỏi, nhưng nếu không biết thể hiện mình một cách đúng đắn, những cơ hội như thế sẽ vụt qua. Chính vì vậy, xây

dụng thương hiệu cá nhân trong tuyển dụng là một trong những nội dung quan trọng và đáng chú ý. Trong những buổi tuyển dụng, cảm giác lo lắng và sợ hãi sẽ phá hỏng cuộc phỏng vấn. Nhà tuyển dụng luôn tìm kiếm những ứng viên có bản lĩnh, tự tin. Nếu nhà tuyển dụng nhìn thấy hay cảm nhận được sự lúng túng này, nguy cơ thất bại sẽ rất cao. Cho dù bạn có cố gắng kim chế sự lo lắng hay sợ hãi thì thực tế chúng sẽ được thể hiện qua ánh mắt, cử chỉ, giọng nói, gương mặt hay biểu lộ của cơ thể. Những điều này không thể qua mắt được nhà tuyển dụng.

Vậy, chúng ta cần phải làm gì để khống chế tất cả điều đó!??

2.1.1. Xây dựng hồ sơ tuyển dụng

Trước hết, cần chuẩn bị cho buổi tuyển dụng bằng cách gây ấn tượng tốt cho nhà tuyển dụng. Hai trong số những tài liệu quan trọng có thể làm “tăng điểm”, hay “mất điểm” trong mắt nhà tuyển dụng là sơ yếu lí lịch (Curriculum Vitae - CV) và đơn xin việc (Cover letter). Dưới đây là một số điểm khác biệt chính giữa sơ yếu lí lịch và đơn xin việc:

Thứ nhất, CV cho nhà tuyển dụng biết người viết muốn vào vị trí gì; đơn xin việc cho nhà tuyển dụng biết người viết có thể đáp ứng những yêu cầu từ nhà tuyển dụng.

Thứ hai, CV tổng kết các bằng cấp cũng như năng lực, kinh nghiệm của người viết; đơn xin việc cho nhà tuyển dụng biết những khả năng đó có thể phát huy như thế nào ở công ty.

Thứ ba, CV dùng những cụm từ ngắn gọn, súc tích câu văn đơn giản; đơn xin việc dùng các câu văn dài hơn, hoàn chỉnh hơn.

2.1.1.1. Cách viết CV:

Với nhiều công ty của Việt Nam, việc viết sơ yếu lí lịch thường được yêu cầu thực hiện theo mẫu định sẵn. Với nhiều công ty khác (có thể không phải của Việt Nam), họ cũng đòi hỏi viết CV theo mẫu đã định sẵn. Ở đây, xin được giới thiệu cách viết CV không theo khuôn mẫu đã định.

Thông thường, một bản CV sẽ có các nội dung chính sau đây:

1. Thông tin cá nhân: Họ và tên, giới tính, năm sinh, địa chỉ liên hệ, email, số điện thoại.

2. Học vấn: Cao học (Đại học), chuyên ngành, năm tốt nghiệp, các khóa ngắn hạn có liên quan. Thành tích nổi bật, cho kèm bằng khen (nếu có).

3. Kinh nghiệm làm việc: Có thể sắp xếp theo nhiều cách như theo thứ tự từ công việc gần nhất đến xa nhất, theo thứ tự kinh nghiệm liên quan quan trọng giảm dần hay sắp xếp các thành quả đạt được, các bằng cấp, những kinh nghiệm đã có trong công việc theo mức độ quan trọng giảm dần.

4. Các kỹ năng có liên quan đến công việc: Liệt kê các kỹ năng đã được đào tạo hoặc có kinh nghiệm. Ví dụ như kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng làm việc nhóm..... Hoặc một số kỹ năng ngoài những sở trường đặc biệt, ít người có.

5. Khả năng ngoại ngữ (nếu có): Về các kỹ năng nghe, nói, đọc, viết ở các mức độ khác nhau.

6. Sở thích, mối quan tâm: Liệt kê các sở thích và cả những mối quan tâm trong cuộc sống, công việc như đọc sách, xem phim, nghe nhạc, sự quan tâm tới kinh tế, chính trị....

7. Người tham khảo: Là người sẵn sàng chứng thực về những khả năng tuyệt vời mà bạn có. Người đó phải sẵn sàng tiếp đón đại diện công ty ứng tuyển nếu công ty đó có nhu cầu thẩm tra về bạn. Người tham khảo có thể cũng chính là người viết thư giới thiệu.

❖ Những chú ý khi viết CV:

Thông thường, không phải là những vấn đề lớn làm hỏng các bản CV mà nguyên nhân lại nằm ở những lỗi nhỏ nhặt, dễ bỏ qua nhất. Hãy chú ý những vấn đề sau khi viết CV:

1. Sử dụng một mẫu CV rõ ràng, mạch lạc.

2. Tránh viết một CV quá dài. Một CV lý tưởng thường có độ dài từ 2-3 trang. Nếu bạn chỉ mới vừa rời cổng trường đại học, sẽ không có nhiều điều để nói. Trong trường hợp này, đừng nhồi nhét quá dài vào CV.

3. Hãy đặt mình vào vị trí người đọc để xem họ cần gì. Với mỗi đối tượng, loại hình công việc ứng tuyển, cần tập trung vào những kỹ năng, kinh nghiệm vị trí công việc cần.

4. Nên đặt những sự kiện diễn ra gần đây lên trước.
 5. Không cần viết thành những câu hoàn chỉnh, chỉ cần nêu ý chính.
- Kiểm tra lỗi chính tả. Không dùng font chữ hoa, chữ đê trang trí.
6. Không nên đặt các bảng biểu vào CV.

2.1.1.2. Cách viết đơn xin việc (Cover letter):

Chúng ta đã có một sơ yếu lí lịch tốt. Công việc cần làm tiếp theo là phải viết một đơn xin việc (Cover letter) gây được sự chú ý. Theo khảo sát của trang web việc làm nổi tiếng CareerBuilder.com của Mỹ, có đến 66% nhà tuyển dụng ưu tiên chọn đọc hồ sơ của ứng viên có đính kèm đơn xin việc. Vì sao đơn xin việc quan trọng như vậy? Thứ nhất, đơn xin việc giúp chúng ta nổi bật hẳn giữa một “rừng” ứng viên. Mỗi ngày, nhà tuyển dụng có thể nhận được hàng chục, thậm chí hàng trăm CV và đơn xin việc, chắc chắn nhà tuyển dụng sẽ chọn những bộ hồ sơ hoàn chỉnh có kèm đơn xin việc có ấn tượng. Thứ hai, đơn xin việc giúp nhà tuyển dụng biết được bạn có kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp với công việc hay không. Cuối cùng, đơn xin việc cho thấy bạn là một ứng viên nghiêm túc, rất quan tâm đến vị trí ứng tuyển và dành sự trân trọng đối với nhà tuyển dụng.

❖ Thông thường, một đơn xin việc sẽ có những nội dung chính sau đây:

1- Phần giới thiệu: Giới thiệu văn tắt về bản thân và những giá trị mà chúng ta có thể mang đến cho công ty. Nhà tuyển dụng sẽ “liếc” qua hồ sơ bằng việc đọc phần giới thiệu. Chính vì vậy, đừng bắt đầu bằng “Tôi muốn ứng tuyển vào vị trí... đăng trên báo X ngày...” mà hãy làm điều gì đó khác biệt hơn như nêu các kỹ năng nổi bật của mình “Với 5 năm kinh nghiệm về quản lý dự án, tôi tin mình sẽ góp phần không nhỏ cho sự phát triển của Quý công ty”...

2- Phần nội dung: Trình bày tóm tắt kỹ năng, kinh nghiệm, học vấn và thành tích. Phần này có thể từ 1 tới 2 đoạn văn để cập tới những hiểu biết về công ty, trình bày công việc trước đây, hiện tại của bạn (nếu có). Phần này cũng nên đề cập tới khả năng, trình độ của bạn để cho thấy sự phù hợp với công việc ứng tuyển.

3- Phân kết: Bày tỏ mong muốn chân thật và tâm huyết được làm việc với công ty. Một việc rất quan trọng là cảm ơn nhà tuyển dụng đã đọc đơn xin việc.

❖ **Những chú ý khi viết đơn xin việc:**

1. Cách xưng hô: Nên nêu rõ tên của người phụ trách tuyển dụng (để làm được điều đó bạn phải dành thời gian tìm hiểu) “Thưa Ông/Bà X” thay vì “Thưa Ông/Bà” chung chung. Như thế vừa tạo được sự gần gũi vừa thể hiện bạn là ứng viên chuyên nghiệp.
2. Tránh viết một đơn xin việc quá dài. Đơn xin việc không phải là tác phẩm văn chương nên đừng viết dài quá vì điều đó chỉ khiến nhà tuyển dụng ngán ngẩm. Một thư tìm việc lý tưởng chỉ nên gói gọn trên một trang A4.
3. Không nên đề cập tới các “lý do tài chính” khi xin việc.
4. Hãy khéo léo bày tỏ đam mê của bạn đối với công việc, với những cơ hội mà công việc này sẽ mang đến. Để “tranh thủ” tình cảm của nhà tuyển dụng, việc bày tỏ sự khâm phục của mình đối với truyền thống, thành tựu và văn hóa của công ty là cần thiết. Điều này cũng cần được thực hiện một cách tự nhiên, tránh sự cồng kềnh.
5. Trình bày kỹ năng, kinh nghiệm phù hợp với công việc đang ứng tuyển. Để làm được điều này cần đọc kỹ mô tả công việc.
6. Cần viết thành những câu hoàn chỉnh. Kiểm tra lỗi chính tả. Không dùng font chữ hoa, chữ để trang trí.

2.1.2. Những chú ý cần thiết cho buổi tuyển dụng

Sau khi đã gây ấn tượng với nhà tuyển dụng bằng CV và đơn xin việc, công việc tiếp theo là chuẩn bị cho buổi tuyển dụng sắp tới.

2.1.2.1. Về nội dung:

- Tìm hiểu công ty: Điều đầu tiên, hãy chắc chắn rằng chúng ta đã hiểu rõ về công ty đang tham gia vào vòng phỏng vấn. Điều này cũng đồng nghĩa với việc tìm hiểu càng nhiều càng tốt về công ty. Những hiểu biết đơn giản nhất cũng có thể giúp ghi điểm trong mắt người phỏng vấn, bởi thông qua đó, họ có thể xác định bạn đã thực sự sẵn sàng và đủ nhiệt huyết để hòa nhập với công việc hay chưa. Những thông tin có thể tìm hiểu như tầm nhìn, tuyên bố sứ mạng của công ty, những dự án, những lĩnh vực kinh doanh của công ty....

- Nghiên cứu kỹ mô tả công việc: Hãy nắm rõ những yêu cầu về công

việc cũng như các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.

- Bất cứ điều gì bạn đã ghi trong CV đều có thể trở thành câu hỏi của người phỏng vấn. Vì thế, cần hiểu rõ bản thân mình và không nên viết ra những điều quá đặc biệt.

- Biết thể hiện điểm mạnh và làm giảm đi những điểm yếu bản thân: Không ai trong chúng ta có thể giỏi ở tất cả các lĩnh vực và cũng đừng chứng tỏ mình có thể làm tốt nhiều lĩnh vực. Trong buổi phỏng vấn, hãy phân tích những công việc trong quá khứ của bạn để làm nổi bật lên các kỹ năng, kinh nghiệm mà mình có.

Bạn sẽ làm gì khi nhận được câu hỏi về điểm mạnh cũng như điểm yếu của bản thân? Thành thật và không quá khoa trương là bí quyết trả lời những câu hỏi loại này. Bạn sẽ làm gì nếu nhà tuyển dụng hỏi về kinh nghiệm làm việc với những phần mềm quản lý thời gian trong khi bạn chưa một lần thử? Hãy biến nhược điểm của mình thành ưu điểm. Ví dụ, có thể trả lời: “Tôi là người ham học hỏi và tiếp thu nhanh, vì vậy tôi chắc rằng việc học thêm về những phần mềm này sẽ không phải là trở ngại lớn”. Đối với các câu hỏi khác về bản thân, không nên trả lời chung chung. Chẳng hạn, bạn nói mình thích đọc sách thì nên cụ thể hóa là cuốn sách nào...Những điều đó giúp khẳng định bạn không hề nói dối hay xuề xòa trong công việc.

- Thể hiện là người có năng lực trong giải quyết công việc: Hãy xác định một vấn đề mà công ty đang đối mặt hoặc vấn đề mà khi thực hiện công việc có thể gặp phải. Hãy thảo luận giải pháp với nhà tuyển dụng.

Ngoài ra, việc chuẩn bị một số câu hỏi “đắt giá” để khẳng định bản thân cũng là điều cần thiết. Ví dụ như “Ông/bà có nghĩ trình độ của tôi đáp ứng được yêu cầu của ông/bà không? Hay “Nhân tố nào làm cho công ty ông/bà thành công?”....

- Mang theo nhiều bản CV vì có thể sẽ có nhiều người phỏng vấn bạn cùng lúc. Điều này sẽ chứng tỏ bạn là người cẩn thận và luôn có kế hoạch dự phòng.

2.1.2.2. Về tâm lý - hình thức:

Nếu chuẩn bị tốt về nội dung mà quên mất phần chuẩn bị về tâm lý, hình thức thì đây sẽ là một thiếu sót lớn. Cần chuẩn bị cả phần nỗi và phần chìm của tảng băng. Muốn làm được điều đó cần:

- Thể hiện tự tin và tránh các lỗi trong giao tiếp: Để chiến thắng sự căng thẳng, lo lắng cũng như gây ấn tượng tốt trong buổi phỏng vấn, cần rèn luyện sự tự tin cũng như các kỹ năng giao tiếp (đã nêu trong phần trước). Những điều này sẽ giúp tránh các lỗi không đáng có.

- Đến đúng giờ: Để tạo ấn tượng tốt đẹp với nhà tuyển dụng, hãy đến nơi phỏng vấn sớm ít nhất là 10 phút. Ấn tượng của nhà tuyển dụng sẽ hết sức tiêu cực, họ sẽ nghĩ rằng “Ứng viên đến phỏng vấn trễ thế này thì sẽ tiếp tục trễ nải cho những việc khác nữa” và “có lẽ anh ta chẳng quan tâm lắm đến công việc này”. Hãy nhớ không có cơ hội thứ hai để tạo ấn tượng tốt đẹp ban đầu này.

- Ánh mặt chuyên nghiệp: Ánh mặt gọn gàng, sáng sủa sao cho toát lên một vẻ lịch sự và nghiêm túc với công việc. Điều này không đồng nghĩa với việc cố gắng làm cho mình quá lộng lẫy hay đeo lên người quá nhiều phụ kiện, bởi bạn đang đi xin việc chứ không phải đi lễ hội. Nhưng cũng đừng bao giờ đi phỏng vấn trong “phục trang” quần jeans và áo thun, hay đại loại như thế chuẩn bị đi dã ngoại vào cuối tuần.

- Tập luyện trước: Trước khi bước vào phỏng vấn chính thức, hãy tập luyện ở nhà với những người thân, bạn bè của mình. Đây là cách rất tốt để rèn luyện sự tự tin và khắc phục những nhược điểm khi giao tiếp.

Và cuối cùng, một điều quan trọng là *Gửi thư cảm ơn*: Gửi email cảm ơn nhà tuyển dụng vì đã dành thời gian phỏng vấn bạn cho thấy bạn hiểu rõ cách hành xử chuyên nghiệp. Hãy viết một thông điệp ngắn gọn cho nhà tuyển dụng, khẳng định rằng bạn rất thích công việc này. Dĩ nhiên, gửi thư cảm ơn chẳng thể cứu vãn được một cuộc phỏng vấn quá tệ, nhưng sẽ giúp bạn được nhà tuyển dụng chú ý trong một rừng ứng viên khác.

2.2. Xây dựng thương hiệu cá nhân trong cuộc họp

Trong công việc, tham dự các cuộc họp là không thể tránh khỏi. Thống kê cho thấy, hầu hết các chuyên gia sử dụng tới 50%, thậm chí 65% thời gian làm việc cho các cuộc họp. Nhưng rất nhiều người trong số đó cho rằng đa số các cuộc họp là lãng phí thời gian. Đơn giản vì người điều hành và cả các thành viên trong các cuộc họp đó không thể hiện được hết vai trò. Một cuộc họp không chỉ có người nói và người nghe mà phải có sự tương tác. Cho dù ở vai trò nào trong cuộc họp (chủ tọa hay thành viên), để xây dựng hình ảnh cho riêng mình, chúng ta cũng cần có kỹ năng. Phần này nhằm xây dựng kỹ năng để trở nên “nổi bật” hơn trong các cuộc họp, dù ở vị trí là người điều hành cuộc họp hay ví trí là thành viên.

2.2.1. Những lỗi có thể gặp trong cuộc họp

Trước hết, hãy thử tìm hiểu một vài lỗi tiêu biểu có thể gặp trong cuộc họp. Nếu bạn là người lãnh đạo, chủ tọa hay người điều hành cuộc họp, những điều sau có thể làm cuộc họp không có tác dụng:

- + Thiếu sự kiểm soát
- + Thiếu sự chuẩn bị
- + Bài phát biểu nhảm chán
- + Không quyết đoán
- + Không rõ ràng về mục tiêu
- + Xa rời nhu cầu của người tham gia cuộc họp
- + Không kiểm soát được thời gian

Nếu chỉ đơn thuần là thành viên, có thể mắc những lỗi sau:

- + Không theo sát nội dung cuộc họp
- + Không lắng nghe
- + Không đóng góp ý kiến hoặc phát biểu quá dài dòng

Điều đó cũng đồng nghĩa với việc, để xây dựng thương hiệu trong các cuộc họp, cần tránh những lỗi như trên.

2.2.2. Các loại cuộc họp

Một cách tổng quát, có thể chia thành 5 loại cuộc họp sau đây. Chức năng, mục đích của các cuộc họp có thể trùng lặp:

- Các cuộc họp để trao đổi thông tin: Mục đích những cuộc họp này để truyền đạt, trao đổi thông tin. Người điều hành cuộc họp sẽ có những thông tin cần tuyên bố.

- Các cuộc họp để ra quyết định: Mục đích nhằm đưa ra một vấn đề và tìm kiếm sự đồng thuận, dẫn tới một kết luận cuối cùng.

- Các cuộc họp để hướng dẫn: Có thể bao gồm việc đào tạo, hướng dẫn các nội dung, hoặc đưa ra các định hướng mới.

- Các cuộc họp tạo động lực: Những cuộc họp này để thuyết phục, tạo cảm hứng, động lực.

- Các cuộc họp mang tính cộng đồng: Đây có thể là những cuộc họp thường niên, hay họp nhóm để tăng tính đoàn kết, hợp tác.

Trong những cuộc họp như vậy, sự thành công hay thất bại phụ thuộc không nhỏ vào sự tương tác giữa các cá nhân, thành viên. Chính vì vậy, cho dù ở vai trò là người điều hành hay chỉ là thành viên, nghĩ tới trách nhiệm của mình như một người truyền đạt chứ không chỉ là một người lắng nghe là cần thiết.

2.2.3. Những điều cần làm để có thương hiệu trong các cuộc họp

2.2.3.1. Dành cho người điều hành, lãnh đạo cuộc họp:

Cho dù một cuộc họp được chuẩn bị cẩn thận, nếu chúng ta không kiểm soát nó, hiệu quả đạt được sẽ không cao. Để được nhìn nhận như người có “thương hiệu” trong việc điều hành các cuộc họp cần:

1. Hãy bắt đầu đúng giờ.

2. Hãy bắt đầu bằng những lời chào nồng hậu: Hãy thể hiện sự chào đón nhiệt tình, thân thiện và chân thành.

3. Phát biểu về mục đích cuộc họp: Cho dù các thành viên đã biết về mục đích, chương trình cuộc họp thì việc phát biểu mục đích cũng là cần thiết.

4. Tìm cách lôi kéo mọi người cùng tham gia: Hãy khuyến khích sự tham gia đóng góp ý kiến cho dù đó là cuộc họp đông người. Đừng trở thành người nói duy nhất trong cả cuộc họp. Thậm chí có thể lấy ý kiến bằng việc yêu cầu điền vào những bảng hỏi đơn giản.

5. Kết nối các vấn đề: Liên kết các nội dung trong cuộc họp, thậm chí tóm tắt các ý chính sau mỗi phần.

6. Kiểm tra những điều mình nói: Trong quá trình điều hành cuộc họp, có thể kiểm tra những điều mình đã nói với người nghe thông qua các câu hỏi.

7. Hãy để ý những cử chỉ phi ngôn ngữ: Nếu bạn cảm nhận được sự mất tập trung không tán thành, hay hoài nghi từ phía người nghe, hãy hỏi ý kiến.

8. Kiểm soát về thời gian: Tập trung vào vấn đề của cuộc họp, tránh sự miên man, không có trọng tâm. Với những cuộc họp dài, có thể nên có phần nghỉ giải lao để tạo sự tập trung cần thiết.

9. Kết thúc đúng giờ: Thậm chí sớm hơn nếu có thể. Kết thúc cuộc họp trước 10-20 phút có thể coi là một kế thừa “có hậu” cho buổi họp.

2.2.3.2. Dành cho các thành viên cuộc họp:

Đôi khi trong cuộc họp, việc phải đối diện với các thành viên khác, việc tự nghĩ rằng “mình không giỏi”, hay “liệu mình phát biểu thì có bị chê cười hay không?!?”, “mọi người sẽ nhìn mình thế nào khi phát biểu”...sẽ khiến chúng ta trở nên ngại ngùng trong việc đưa ra ý kiến. Điều đó làm cho chúng ta càng trở nên thu mình hơn. Nếu chỉ ngồi thụ động, không đưa ra ý kiến hay bình luận, mọi người sẽ mặc nhiên cho rằng bạn không quan tâm tới vấn đề hoặc bạn không hiểu, không theo kịp những gì đang diễn ra. Hoặc ngược lại, nếu lại là người nói quá nhiều, bạn sẽ bị những người khác cho rằng mình đang cố gắng “đàn áp”, “chơi trội”. Một cách thể hiện đúng mực sẽ làm bạn trở nên có thương hiệu hơn trong mỗi cuộc họp. Đó là:

1. Hãy chuẩn bị cho cuộc họp:

Bằng việc nghiên cứu kỹ trước chương trình cuộc họp, suy nghĩ về những vấn đề mình sẽ đề cập, thậm chí ghi ra những câu hỏi, ý kiến dự định phát biểu, bạn sẽ chủ động hơn trong mọi tình huống.

2. Hãy đến sớm:

Cố gắng có mặt 5 phút trước khi cuộc họp bắt đầu. Hãy trò chuyện với những thành viên khác trong phòng hoặc chào đón những thành viên mới tới bằng nụ cười thân thiện. Tất cả những điều này giúp chúng ta thoải mái hơn khi bước vào cuộc họp.

3. Đi thẳng vào vấn đề:

Hãy truyền tải thông tin cần nói bằng phát biểu ngắn gọn và súc tích. Việc tập trung vào trọng tâm vấn đề một cách rõ ràng sẽ làm người khác muốn lắng nghe hơn. Với những người hay dài dòng, nhà sáng lập Tập đoàn tư vấn nghề nghiệp Push Consultant của Mỹ có lời khuyên như sau: “Hãy hỏi bản thân: liệu thông điệp của bạn có đủ uy lực và súc tích để có thể gói gọn trong 140 ký tự? Nếu không, bạn lan man rồi đấy. Hãy gọt tia lại.”

4. Chú ý những yếu tố ngôn ngữ và phi ngôn ngữ:

Điều này cũng đã được đề cập trong kỹ năng giao tiếp nhưng có thể nhắc lại ở đây một vài lời khuyên như hãy ngồi thẳng, hơi ngả người vào trong, hãy thể hiện sự tập trung bằng nét mặt, mỉm cười, hoặc giữ liên hệ với mọi người qua ánh mắt.

Về giọng nói, hãy chắc chắn rằng những người khác có thể nghe thấy khi bạn phát biểu. Hãy nói chậm hơn và lớn hơn nếu bạn có thể. Đừng làm gì khác trong khi phát biểu như vuốt tóc, quay bút hay những vật dụng khác.

5. Tập trung và thể hiện sự nhiệt tình:

Hãy thể hiện sự tập trung cũng như sự sẵn sàng, nhiệt tình trong cuộc họp. Điều này sẽ là một dấu hiệu tốt để tạo thiện cảm với những người xung quanh.

6. Quan sát để học hỏi từ người khác:

Hãy để ý những người có khả năng trình bày và lôi cuốn sự lắng nghe và đặt câu hỏi “Tó chất nào hoặc điều gì khiến họ nổi trội như thế?” Theo chuyên viên tư vấn Dianne Shaddock của trang web tuyển dụng EasySmallBusinessHR.com, “Trong quá trình làm việc trước đây cũng như hiện tại, luôn có những đồng nghiệp khiến tôi nể phục vì khả năng trình bày ý tưởng tự tin cũng như cách lắng nghe và chấp nhận quan điểm của người khác mà không “độc quyền” trong cuộc đối thoại cũng như tỏ ra đông dài,

khoác lác. Tôi học hỏi phần trình bày của họ, giọng điệu và âm lượng của giọng nói cũng như quan sát phản ứng của người khác trong phòng họp đối với những gì người này nói. Sau đó, tôi biến những tố chất tuyệt vời đó thành của riêng mình. Tôi nhận thấy cách này rất hiệu quả và giúp tôi nâng cao tự tin và nổi bật tại các cuộc họp.”

7. Tập luyện

Mọi kỹ năng đều cần có sự rèn luyện. Điều này càng cần thiết với những người rụt rè, e ngại trước đám đông. Theo Susan Newman, đồng sáng lập tổ chức School2Life có chức năng hỗ trợ sinh viên hội nhập môi trường làm việc, “Một cách giúp những người nhút nhát tự tin phát biểu trong cuộc họp là tập luyện thường xuyên ngoài phòng họp. Bày tỏ quan điểm và tham gia vào những cuộc nói chuyện, tranh luận trong và ngoài công sở. Cách này giúp bạn nhận ra điều gì khiến bạn không thoải mái. Dần dần, việc trình bày ý tưởng với bạn sẽ dễ dàng hơn. Do đó, hãy mạnh dạn nói lên suy nghĩ của mình và làm điều đó thường xuyên.” Nếu vẫn còn lo lắng và hồi hộp, một mẹo nhỏ là hãy vờ như không có những người xung quanh, hít thở sâu. Hãy nhớ rằng tất cả chỉ là sự chia sẻ ý kiến.

TÓM TẮT CHƯƠNG

Xây dựng thương hiệu ngày nay không chỉ là vấn đề của doanh nghiệp mà trở thành một kỹ năng không thể thiếu với mỗi cá nhân. Cũng là suy nghĩ, ánh mắt, nét mặt, ngôn ngữ cơ thể hay giọng nói nhưng mỗi cá nhân cần tổng hòa chúng như những “tài sản” riêng. Từ đó, duy trì, phát triển và vận dụng trong những trường hợp cần thiết. Hơn lúc nào hết, đừng chần chừ, hãy biết cách giới thiệu bản thân đúng lúc, đúng thời điểm để được nhận diện giữa một “rừng” cá nhân khác. Đó là con đường đúng đắn để “Xây dựng thương hiệu cá nhân”.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Khi xây dựng giá trị cá nhân, chúng ta cần quan tâm tới gì?
2. Khi viết CV, đơn xin việc, chúng ta cần tránh những gì?
3. Một CV, đơn xin việc gồm những phần nào?
4. Cần chuẩn bị những nội dung gì khi tuyển dụng?
5. Cần quan tâm tới yếu tố nào về tâm lý, hình thức cho buổi tuyển dụng?
6. Nếu là người điều hành cuộc họp, bạn cần làm gì để xây dựng thương hiệu cho mình?
7. Nếu là một thành viên trong cuộc họp, bạn cần làm gì để xây dựng thương hiệu cho mình?

Tình huống thảo luận

Sau một quá trình “sát hạch” gay gắt từ phía ban tuyển dụng của công ty X, là một công ty nước ngoài với 300 thành viên tại Việt Nam, Phong được nhận vào làm nhân viên phòng kinh doanh. Phía công ty yêu cầu trong 3 ngày tới, Phong bắt đầu nhận công việc mới. Theo bạn, Phong nên chuẩn bị gì và thực hiện việc xây dựng thương hiệu cá nhân thế nào khi làm việc trong công ty mới?

Tài liệu tham khảo

- 1) Arch Lustberg, How to sell yourself , The Career Press, Inc, 2002
- 2) Joe Girard, How to self yourself , Warner Books, Grand Central Publishing, 2009
- 3) Peter Montoya, The Personal Branding Phenomenon, Personal Branding Press, 2002

PHẦN III

KỸ NĂNG QUAN HỆ CON NGƯỜI

Chương 8

KỸ NĂNG GIAO TIẾP TRONG KINH DOANH

Trong cuộc sống, trong giao tiếp hàng ngày con người luôn phải ứng phó với biết bao tình huống, có lúc dễ dàng xử lý, có lúc thật phức tạp, khó xử. Xã hội càng văn minh thì nhu cầu trong giao tiếp của con người càng cao. Ứng xử một cách thông minh, khôn khéo, tέ nhí, kịp thời, có hiệu quả, đạt tới mức độ nghệ thuật, ngày nay còn được coi như bí quyết thành công trong cuộc đời và trong công việc, đặc biệt là các nhà quản trị. Chương này nhằm trang bị cho người học những kiến thức cơ bản về hoạt động giao tiếp, các kỹ năng giao tiếp cũng như sự vận dụng các kỹ năng này trong thực tiễn kinh doanh. Đồng thời, trang bị cho người học những kiến thức về văn hóa, xã hội, nghệ thuật và đức tính cần có trong giao tiếp để có thể nắm bắt, duy trì và phát triển các mối quan hệ trong kinh doanh.

1. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ GIAO TIẾP

1.1. Giao tiếp chung

Giao tiếp là hoạt động xác lập và vận hành các mối quan hệ giữa người với người, hoặc giữa người với các yếu tố xã hội nhằm thỏa mãn những nhu cầu nhất định. Giao tiếp bao hàm hàng loạt yếu tố như trao đổi thông tin, xây dựng quan hệ, hoạt động phối hợp, tri giác và tìm hiểu người khác.

Giao tiếp là sự trao đổi thông tin, là việc chuyển tải ý tưởng từ người

này sang người khác, là việc nói với người khác một điều gì đó, là việc chia sẻ thông tin và tạo dựng những mối quan hệ, là giới thiệu mình với người khác, là việc hướng dẫn người khác làm một việc gì đó,...

Tương ứng với các yếu tố trên thì giao tiếp có ba khía cạnh chính: **giao lưu, tác động qua lại và tri giác.** Giao tiếp là một quá trình trao đổi thông tin giữa các cá nhân thông qua một hệ thống bao gồm các ký hiệu, các dấu hiệu và hành vi. Giao tiếp cũng có thể hiểu là các hình thức biểu lộ tình cảm, trò chuyện, diễn thuyết, trao đổi thư tín, thông tin. Như vậy, giao tiếp là xây dựng một bản thông điệp, gửi nó đi với hy vọng người nhận sẽ hiểu được nội dung của bản thông điệp đó.

Có thể thấy giao tiếp là việc trao đổi thông tin giữa con người và thường dẫn tới hành động. Giao tiếp là hành vi và quá trình, trong đó con người tiến hành trao đổi thông tin với nhau, nhận thức, đánh giá về nhau, tác động qua lại, ảnh hưởng lẫn nhau.

Giao tiếp có vai trò đặc biệt quan trọng cả trong cuộc sống lẩn trong kinh doanh. Giao tiếp có chức năng xã hội: thông tin, tổ chức, chức năng điều khiển, phối hợp hành động, động viên, kích thích. Đồng thời, giao tiếp còn có chức năng tâm lý: tạo lập mối quan hệ, cân bằng cảm xúc, phát triển nhân cách. Nhà học giả người Mỹ, Kinixti đã từng nói: “*Sự thành công của một người chỉ có mười lăm phần trăm dựa vào kỹ thuật chuyên ngành, còn tám mươi lăm phần trăm phải dựa vào những quan hệ giao tiếp và tài năng xử thế của người ấy.*” Các nhà quản trị sử dụng 75-80% thời gian làm việc trong ngày cho giao tiếp, có nghĩa là cứ một giờ làm việc thì các nhà quản trị dùng 45 phút cho việc giao tiếp.

Giao tiếp có tầm quan trọng đặc biệt như đã nêu, vì trong cuộc sống hàng ngày, ở mọi nơi, mọi tổ chức, người ta luôn tiến hành giao tiếp dưới các hình thức: hướng dẫn, thông báo, thuyết phục, động viên, đề nghị, tư vấn, đàm phán... nhằm mục đích: chia sẻ thông tin; dẫn tới hành động; đưa những suy nghĩ và hành động của con người lại gần nhau hơn.

Người ta giao tiếp với cấp trên (lãnh đạo), cấp dưới (nhân viên), đối tác (nhà cung cấp khách hàng, bè bạn, người thân) để truyền thông tin và ý

tưởng đến người cần giao tiếp, để họ hiểu và thực hiện. Giao tiếp giúp đưa những suy nghĩ, hành động của con người lại gần nhau, để cùng thực hiện mục tiêu chung. Nếu không có giao tiếp thì cuộc sống cũng như mọi hoạt động trong kinh doanh không thể tiếp diễn.

Giao tiếp là hoạt động rất quan trọng, nhằm đảm bảo cho cuộc sống, cũng như công việc kinh doanh diễn ra liên tục, nhịp nhàng, đúng cách và hiệu quả. Nhà quản trị cần có khả năng giao tiếp tốt để hướng dẫn, thông báo, thuyết phục, khuyến khích, đề nghị, tư vấn, đàm phán,... Giao tiếp tốt cũng là nền tảng để tạo dựng, gìn giữ và vun đắp cho những mối quan hệ tốt đẹp. Chính vì vậy, mỗi nhà quản trị phải không ngừng học hỏi, rèn luyện để có được khả năng giao tiếp tốt.

1.2. Vai trò của kỹ năng giao tiếp đối với nhà quản trị

Giao tiếp là một trong những kỹ năng quan trọng cần có để thành công trong môi trường làm việc và cả trong đời sống hàng ngày, là hoạt động không thể thiếu đối với mỗi con người, mỗi tổ chức và xã hội. Giao tiếp chính là món ăn tinh thần hàng ngày của mỗi chúng ta. Cách chúng ta giao tiếp với đồng nghiệp, với đối tác, khách hàng quyết định sự trường tồn của doanh nghiệp.

Kỹ năng giao tiếp như là một công cụ để trao đổi thông tin, tình cảm với mọi người trong mọi mặt của cuộc sống, từ quan hệ xã hội đến công việc. Kỹ năng giao tiếp là vấn đề lớn, bao gồm nhiều kỹ năng nhỏ không chỉ đơn giản là nói cho hay, như giao tiếp bằng miệng, bằng tai, bằng cử chỉ, văn bản, giao tiếp trong kinh doanh, trong công việc, trong học hành và trong cuộc sống. Là nhà quản trị càng cần có khả năng giao tiếp tốt để điều hành công việc trong điều kiện hội nhập thị trường ngày càng mở rộng, cạnh tranh gay gắt. Trên thương trường bạn cần phải có khả năng giao tiếp tốt.

Giao tiếp là một nhu cầu, một hoạt động không thể thiếu của con người. Hàng ngày, chúng ta phải giao tiếp với bạn bè, người thân, đồng nghiệp... trong những hoàn cảnh và những tình huống rất khác nhau và vì những mục đích cũng rất khác nhau. Trong quá trình giao tiếp này, một lời nói, một cử chỉ có thể tạo ra một ấn tượng tốt đẹp, một sự tin cậy, một cảm

xúc tích cực và cũng có thể làm mất lòng nhau, làm tổn hại tới niềm tin. Trong kinh doanh, giao tiếp đóng vai trò quan trọng và nhiều khi mang tính quyết định trong thành công của các nhà quản trị.

Giao tiếp đóng vai trò quan trọng trong kinh doanh và nhiều khi mang tính quyết định trong thành công của một thương vụ lớn. Không đơn thuần chỉ là nói cho hay, giao tiếp còn bao gồm rất nhiều khía cạnh từ ngoại hình, phong thái đến cách xử sự trong nhiều tình huống và nhiều đối tượng khác nhau.

Trong môi trường kinh tế xã hội phát triển đầy cạnh tranh như ngày nay, chuyên môn giỏi, hết mình với công việc chưa đủ để mang lại cho nhà quản trị một vị trí xứng đáng. Mỗi người cần phải nỗ lực làm việc, học hỏi thật nhiều trên con đường xây dựng sự nghiệp cho riêng mình. Nhưng cho dù có chất cả núi kiến thức trong bụng, đồ hàng tấn công sức cho công việc mà không có sự trao đổi thông tin với mọi người, không có sự giúp đỡ hay nhất là không có sự tin tưởng của người khác, thì cũng khó gặt hái được thành công. Kỹ năng giao tiếp ngày càng là bí kíp không thể thiếu trong môi trường làm việc hiện đại.

Tác dụng của giao tiếp trong kinh doanh

- Giúp người nghe hiểu những dự định của chúng ta;
- Có được sự phản hồi từ người nghe;
- Duy trì mối quan hệ tốt đẹp với người nghe.
- Truyền tải được những thông điệp. Quá trình này có khả năng bị mắc lỗi do thông điệp thường được hiểu hoặc dịch sai đi bởi một hay nhiều hơn những thành phần khác tham gia vào quá trình này.

Một doanh nhân thành công khi chiếm được sự đồng tình của khách hàng. Một nhà quản lý hiệu quả khi biết nghe nhân viên nói và biết nói nhân viên nghe. Kỹ năng giao tiếp chính là hành trang không thể thiếu của một người thành công.

Một kỹ sư cơ khí giỏi có thể sẽ mãi là kỹ sư nếu không trình bày rõ ràng những phương án sản xuất mới của mình. Một nhà kinh tế học sẽ không được trọng dụng nếu không làm người khác hiểu được những chiến

lược kinh doanh mới. Và hơn thế nữa, người quản lý càng cần có kỹ năng giao tiếp để thông tin giữa nhân viên và cấp quản lý được trao đổi một cách hiệu quả. Trong công việc, người ta cần có kiến thức chuyên môn tốt để làm tốt những công việc được giao. Trong cuộc sống, người ta muốn được nhiều người yêu mến. Thế nhưng, nếu không có kỹ năng giao tiếp, làm sao người ta trình bày những sáng tạo của mình trong công việc, làm sao người ta biết cười để chiếm lấy tình cảm của mọi người? Kỹ năng giao tiếp thật sự là miếng ghép quan trọng nhất trong bức tranh thành công của mọi cuộc đời.

Lợi ích của kỹ năng giao tiếp rõ ràng đến nỗi không ai là không hiểu. Nhưng có một kỹ năng giao tiếp tốt thật ra lại là điều khó đạt được. Ta vẫn thường bắt gặp hình ảnh cãi vã giữa hai người đàn ông mặc quần tây áo sơmi chỉ vì một va chạm nhỏ trong giao thông thay vì một câu xin lỗi hay phàn nàn nhỏ nhẹ. Nhớ lại thời đi học, hình như bản thân ta vẫn hay áp úng ngại ngùng mỗi khi giơ tay phát biểu một điều mình biết rõ. Một tập thể cũng có thể bị chia rẽ chỉ vì một câu nói không khéo, một cử chỉ chưa đẹp của một thành viên. Hai người có thể mãi mãi không hiểu nhau chỉ vì không với tay chào khi tình cờ gặp ở đâu đó.

Với tầm quan trọng của giao tiếp, ngày nay, đã có những khóa học về kỹ năng giao tiếp trong kinh doanh, trong công việc. Thế nhưng, cái cơ bản của kỹ năng giao tiếp đến từ những điều rất nhỏ nhặt trong cuộc sống. Thay vì sai khiến, hãy dùng một lời nói nhỏ nhẹ đi kèm một nụ cười, cái mà chúng ta nhận được không chỉ là sự giúp đỡ mà còn là sự săn lòng của người khác. Chủ động vẫy chào khi gặp người quen để họ biết mình luôn muốn gặp họ. Thay vì cẩn thận vì phải chờ đợi trong một cuộc hẹn, hãy biết lắng nghe lí do của người đến trễ. Luôn chào tạm biệt với mọi người khi ra về. Tập suy nghĩ trước khi nói để không nói những điều ngó ngắn. Thay vì lí nhí, hãy nói to rõ những kế hoạch, những dự định của mình để chứng tỏ lòng tin của mình trước, rồi lãnh đạo sẽ tin chúng ta như chính chúng ta tin ở bản thân.

1.3. Các hình thức giao tiếp

Giao tiếp có thể xem xét dưới nhiều hình thức khác nhau. Các hình

thúc giao tiếp: theo cách tiếp xúc trong giao tiếp: trực tiếp; gián tiếp; theo hình thức tổ chức giao tiếp: chính thức; không chính thức; theo thái độ và chiến lược giao tiếp: cộng tác, thỏa hiệp, cạnh tranh, nhượng bộ; theo đối tượng giao tiếp: giao tiếp cá nhân với cá nhân, giao tiếp cá nhân với tập thể, giao tiếp giữa các nhóm, tập thể với nhau; theo phương tiện giao tiếp: giao tiếp bằng lời và giao tiếp bằng văn bản; theo phạm vi giao tiếp: giao tiếp nội bộ doanh nghiệp và giao tiếp với đối tác; theo cấp bậc: giao tiếp với cấp trên, giao tiếp với cấp dưới.

a. *Căn cứ vào phương tiện giao tiếp*. Phương tiện giao tiếp là tất cả những yếu tố mà con người sử dụng để trao đổi thông tin, thể hiện thái độ, tình cảm, mối quan hệ và những biểu hiện tâm lý khác trong quá trình giao tiếp, bao gồm: giao tiếp ngôn ngữ và giao tiếp phi ngôn ngữ.

- **Giao tiếp ngôn ngữ**. Ngôn là nói. Ngôn ngữ là hệ thống những từ dùng làm phương tiện giao tiếp; là phương tiện giao tiếp chủ yếu của con người. Hiệu quả giao tiếp bằng ngôn ngữ phụ thuộc vào: Nội dung của ngôn ngữ, tính chất của ngôn ngữ, điệu bộ khi nói.

- **Giao tiếp phi ngôn ngữ**: Nét mặt, nụ cười, ánh mắt, dáng vẻ, vẻ bề ngoài (trang phục, trang điểm,...), khoảng cách.

Đặc điểm của giao tiếp phi ngôn ngữ: giao tiếp phi ngôn ngữ luôn có giá trị giao tiếp cao, hành vi phi ngôn ngữ mang tính mờ hờ, giao tiếp phi ngôn ngữ chủ yếu biểu lộ thái độ, Phần lớn hành vi phi ngôn ngữ phụ thuộc vào văn hóa.

Các hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ: giọng nói, diện mạo, nụ cười, nét mặt và ánh mắt, điệu bộ và cử chỉ, khoảng cách và không gian, thời gian, cơ sở vật chất.

Giao tiếp ngôn ngữ và phi ngôn ngữ ít khi tách rời nhau, mà thường bổ sung cho nhau. Thường giao tiếp ngôn ngữ và giao tiếp phi ngôn ngữ phối hợp với nhau tạo ra hiệu quả cao nhất.

b. *Theo phạm vi giao tiếp có giao tiếp nội bộ doanh nghiệp và giao tiếp với đối tác*.

Giao tiếp nội bộ trong doanh nghiệp thể hiện phong cách nghề

nghiệp. Tạo thái độ tích cực trong cuộc sống để tránh bị pha lẩn trong công việc, nâng cao tinh thần tập thể, nâng cao khả năng ngay từ ban đầu, đừng thụ động, nhưng cần tinh tế nhỉ chứng tỏ những kỹ năng và tài năng của mình. Chào hỏi hàng ngày những người cùng cơ quan, gọi tên theo tập quán, văn hóa trong cơ quan.

Đối với nhân viên mới, nên giúp đỡ họ, giới thiệu người mới đến với các nhân viên khác trong văn phòng khi có dịp. Có thể mời họ dùng cơm trưa với mình ở một vài bữa đầu, nên dành thời gian để hướng dẫn cho họ về những nội qui, qui tắc trong công ty. Nếu bạn là nhân viên mới, đừng bao giờ là người chỉ trích, chê bai và không nên tỏ ra thân thiện và tự nhiên quá sớm. Cần chú ý khi giao tiếp với những người lớn tuổi trong cơ quan

Giao tiếp với cấp trên cần chú ý phải tuân theo trật tự, đẳng cấp, nguyên tắc làm việc, không được vượt cấp. Cần phản ánh thường xuyên công việc (báo cáo). Hãy tiếp nhận những lời phê bình một cách vô tư. Phải biết quý trọng thời gian, cần báo cáo ngắn gọn, rõ ràng. Hãy học những phong cách và kinh nghiệm tốt của họ.

Giao tiếp không chỉ là quá trình trao đổi thông tin, nhận thức, đánh giá về nhau, mà còn là quá trình tác động qua lại, ảnh hưởng lẫn nhau giữa các chủ thể giac tiếp. Trong quá trình này con người tác động gây ảnh hưởng đến đối tác giao tiếp, đồng thời cũng chịu sự tác động, ảnh hưởng của đối tác. Quá trình tác động, ảnh hưởng lẫn nhau trong giao tiếp được diễn ra dưới nhiều hình thức như: lây lan, ám thị, bắt chước, thuyết phục, áp lực nhóm.

Giao tiếp với đối tác. Có nhiều hình thức giao tiếp với khách hàng: Tiếp xúc trực tiếp của nhân viên bán hàng với khách hàng, giao tiếp của Ban quản trị với khách hàng trong hội chợ triển lãm, tổ chức cuộc tham quan cho khách hàng tại doanh nghiệp, sử dụng các phương tiện truyền thông đại chúng để giới thiệu sản phẩm, tổ chức triển lãm giới thiệu sản phẩm.

Cần chú ý các nguyên tắc phục vụ khách hàng: Có trách nhiệm với khách hàng và thỏa mãn nhu cầu của họ, thông tin kịp thời cho khách hàng, tôn trọng khách hàng, không tỏ ra quá thân thiện với khách hàng, khuyến khích khách hàng phản hồi thông tin về sản phẩm, dịch vụ.

Giao tiếp với khách hàng đã đem lại thành công trong kinh doanh, nó làm hiện thực hóa những nỗ lực trên các phương diện kinh doanh khác của doanh nghiệp với ý nghĩa là để khách hàng chấp nhận tối đa những nỗ lực đó. Để làm tốt công việc này ta phải hiểu khách hàng của mình là ai bằng việc giải đáp một loạt các thông số định tính và định lượng về đối tượng khách hàng đó: họ là ai: một tổ chức hay một cá nhân, sở thích, nghề nghiệp, lứa tuổi, khuynh hướng tiêu dùng, đặc điểm tâm lí, thu nhập bình quân, họ muốn gì ở chúng ta... Tất cả những thông số đó đều ảnh hưởng tới thái độ của khách hàng trong giao tiếp với nhà quản trị.

2. CÁC KỸ NĂNG GIAO TIẾP TRONG KINH DOANH

Trong cuộc sống, trong giao tiếp hàng ngày con người luôn phải ứng phó với biết bao tình huống, có lúc dễ dàng xử lý, có lúc thật phức tạp, khó xử. Xã hội càng văn minh thì nhu cầu trong giao tiếp của con người càng cao. Ứng xử một cách thông minh, khôn khéo, tế nhị, kịp thời, có hiệu quả, đạt tới mức độ nghệ thuật, ngày nay còn được coi như bí quyết thành công trong cuộc sống, trong công việc của các nhà quản trị. Để giao tiếp, ứng xử thành công trong kinh doanh nhà quản trị cần rèn luyện những kỹ năng và học tập những bài học và chủ ý những nguyên tắc sau:

2.1. Kỹ năng tạo thiện cảm trong giao tiếp

Tạo thiện cảm trong giao tiếp, nhất là lúc sơ giao, là điều không phải ai cũng dễ dàng làm được. Nhỏ thôi, có khi đó là quần áo, cách ăn mặc hay là một nụ cười, ...nhưng có thể nhận được bao điều tốt đẹp, hoặc có thể mất cả một hợp đồng làm ăn!

Giao tiếp là một hoạt động mà nhà quản trị phải đối mặt thường xuyên, mọi lúc, mọi nơi, từ đơn giản đến phức tạp, từ với một người đến đám đông. Để hoàn thiện, nhà quản trị cần cả một quá trình và đôi lúc cần được học bài bản. Bởi có được sự thiện cảm trong giao tiếp, nhà quản trị sẽ dễ dàng thực hiện được nhiều điều mà họ mong muốn.

a. Kỹ năng biểu lộ sự quan tâm

Để thể hiện sự quan tâm của mình đến câu chuyện của người đối

thoại, nhà quản trị phải chú ý tới tư thế, dáng điệu, cách dùng ánh mắt... Sau đây là một số kỹ năng cơ bản:

- Tạo ra bầu không khí bình đẳng (không xa cách, ngang tầm, đối diện...).

- Cách biểu lộ sự quan tâm tốt nhất là chăm chú lắng nghe. Muốn thế thì khi nghe người kia nói, hãy nghiêng người về phía trước và nhìn thẳng vào họ, với tư thế cởi mở. Tiếp xúc bằng mắt là rất quan trọng trong lắng nghe, nhưng đó là một nghệ thuật hết sức tinh tế nhị. Tiếp xúc bằng mắt nghĩa là tập trung nhìn người nói một cách nhẹ nhàng, ví dụ, nhìn bàn tay đang làm điều bộ rồi sau đó lại nhìn vào mắt và tiếp xúc bằng mắt.

- Sự quan tâm cũng được thể hiện qua những cử chỉ đáp ứng về cơ thể. Trước hết, cần tránh cản trở sự tập trung tư tưởng của đối tượng bằng những cử chỉ không liên quan tới những điều đang được nói và cần xây dựng những cử chỉ nhỏ và những tư thế có tính đáp ứng trực tiếp vào những điều đối tượng đang nói.

b. Kỹ năng gợi mở

- Khi nghe, cũng cần phải có cách khuyến khích để cho đối tượng trút bầu tâm sự

- Khuyến khích người nói tiếp tục câu chuyện do mình hiểu vấn đề, thông cảm.

- Cân thận lắng nghe một cách khách quan

- Thỉnh thoảng đặt câu hỏi để tìm hiểu rõ hơn.

c. Kỹ năng thu hút và lôi cuốn

Trong giao tiếp, mức độ cảm tình nhận được giữa người với người gọi là: "Sức lôi cuốn". Người có sức lôi cuốn mạnh sẽ được người khác đặc biệt thích thú khi giao tiếp. Vậy, sự lôi cuốn trong giao tiếp bao gồm những yếu tố khác biệt nào.

Trong xã hội, hàng ngày chúng ta phải tiếp xúc với rất nhiều người. già trẻ, lớn bé, đàn ông, đàn bà, đủ mọi thành phần, đủ mọi nghề nghiệp, không kể hết được. Trong số những người ấy có một số người luôn được

mọi người yêu mến, dù là người lớn hay trẻ em, ai cũng rất thích tiếp xúc, chuyện trò với người đó. Ở đây, bí quyết của họ là sự lôi cuốn.

Trong giao tiếp, mức độ cảm tính giữa người với người, tâm lý học gọi là: “Sức lôi cuốn con người”. Một người được những người tiếp xúc đặc biệt thích thú chứng tỏ sức lôi cuốn của người đó rất mạnh. Sức lôi cuốn của con người trong giao tiếp được các nhà tâm lý học chia ra làm hai phần: Sự lôi cuốn từ bên trong và sự lôi cuốn từ bên ngoài.

Sự lôi cuốn từ bên ngoài: Những yếu tố tạo nên sức lôi cuốn bên ngoài có thể kể như: nét mặt, thân hình, giọng nói, cử chỉ, phong cách trang phục, ngôn ngữ cơ thể.... Yêu cái đẹp là bản tính của con người. Khuôn mặt xinh đẹp, thanh tú, ngoại hình cân đối, hấp dẫn, trang phục thanh nhã, lịch sự làm cho mọi người dễ chịu, nhẹ nhàng, vui vẻ, tức là dễ làm cho người ta vui thích có cảm tình. Nhưng hình thức không phải là tất cả, cần phải biết đánh giá bản thân để hiểu rõ giá trị cơ thể, tránh sai lầm dẫn đến việc tự đánh giá thấp bản thân.

Sự lôi cuốn từ bên trong: Tuy nhiên, càng tiếp xúc lâu, sự lôi cuốn từ bên trong càng lúc càng đóng vai trò quan trọng. Nó chủ yếu do năng lực, nhân cách, nhiệt tình, tâm hồn lạc quan, thái độ vui sống, biết lắng nghe, biết thông cảm, tinh tế, khéo léo... tạo nên. Sức lôi cuốn bên trong có thể bù lại chỗ khiếm khuyết của sự lôi cuốn bên ngoài. Đặc biệt, sự lôi cuốn từ bên trong có sức cuốn hút sâu sắc và lâu dài.

Các nhà tâm lý học nhận định rằng, con người ai cũng thích những người thường cho mình và ghét những người trùng phạt mình. Bởi lẽ những kích thích mang tính chất ban thường như tươi cười, tôn trọng, tán đồng, thông cảm, khôi hài, chân thật... đưa lại cảm giác vui vẻ, phấn khởi. Còn những điều mang tính chất trùng phạt như cáu gắt, lạnh nhạt, ca cảm, kiêu căng, xia xói... làm cho con người chán ghét, buồn phiền, cuối cùng dẫn tới tình trạng căm ghét, xa lánh.

Vấn đề thật rõ ràng và đơn giản, hầu như ai cũng biết: Để trở thành người được yêu mến, có sức cuốn hút trong giao tiếp xã hội, điều cần thiết

phải là người luôn cố gắng đem lại niềm vui cho người khác một cách tự nhiên, chân thành và nhân ái.

d. Kỹ năng nghe thấu cảm

Nghe hiểu, nghe, theo nghĩa đen, là nhận được tiếng bằng tai, là sự cảm nhận được bằng tai ý người nói. Nghe là một bộ phận quan trọng của quá trình giao tiếp. Như đã trình bày ở trên, giao tiếp là quá trình trao đổi thông tin/truyền thông giữa các chủ thể giao tiếp (người gửi và người nhận thông tin). Quá trình truyền thông luôn là quá trình tương hỗ hai chiều và tuần hoàn. Giao tiếp bằng ngôn ngữ (nói) chỉ có thể thực hiện khi người nói phải có kẻ nghe.

Các mức độ nghe

- Không nghe
- Nghe giả vờ
- Nghe có chọn lọc
- Nghe chăm chú/lắng nghe
- Nghe hiểu có hiệu quả/nghe thấu cảm.

Trên cả cấp độ nghe chăm chú/lắng nghe, người nghe thấu cảm không chỉ chú ý nghe mà còn tự đặt mình vào vị trí, tình cảm của người khác để hiểu được họ có cảm nghĩ như thế nào. Khi nghe thấu cảm chúng ta sẽ đi sâu vào ý kiến của người khác, qua đó phát hiện, sẽ hiểu cách nhìn của người khác, hiểu được tâm tư, tình cảm của họ. Nghe thấu cảm cũng có nghĩa là suy nghĩ theo luồng suy nghĩ của người truyền tin, để có thể đưa ra thông tin phản hồi một cách kịp thời, chính xác.

Nghe thấu cảm là nghe một cách chủ động, có phân tích, đánh giá, phê phán, phản biện. Nghe thấu cảm là sự hiểu biết đầy đủ, sâu sắc của người nghe về người truyền tin, cũng như thông tin được truyền, để có thể ứng xử thích hợp, mang lại hiệu quả cao cho bản thân và xã hội.

Trong nghe thấu cảm, chúng ta không những nghe bằng tai, mà quan trọng hơn là nghe bằng mắt, nghe bằng cả trái tim, khói óc của mình. Nghe thấu cảm không chỉ nghe những điều đối tác nói nên lời, mà còn “nghe”

được cả những điều ẩn chứa trong ánh mắt, nụ cười, cử chỉ, điệu bộ,... của đối tác, nghe cả trong những phút giây im lặng.

• Nghe thấu cảm là cách nghe chủ động, tích cực, góp phần nâng cao hiệu quả của quá trình giao tiếp, vì vậy nghe thấu cảm có vai trò đặc biệt quan trọng trong giao tiếp.

• Nghe thấu cảm cũng giúp nhà quản trị tạo dựng được tình cảm tốt đẹp với người đối thoại. Bởi vì khi giao tiếp với mình, người khác được thỏa mãn một nhu cầu rất lớn, đó là nhu cầu tồn tại về mặt tâm lý, muốn được hiểu, được khẳng định, được đánh giá cao, được cảm thấy có ích. Khi chúng ta nghe thấu cảm người khác, sẽ làm cho họ thỏa mãn về mặt tâm lý. Và sau khi đáp ứng nhu cầu chủ yếu đó, bạn có thể tập trung phát huy ảnh hưởng và giải quyết vấn đề.

Tầm quan trọng của việc nghe có hiệu quả

Nghe hiểu được đánh giá là kỹ năng quan trọng bậc nhất và cũng khó nhất trong quá trình truyền thông. Kết quả điều tra **170 nhà quản trị Mỹ** được thực hiện trong thời gian gần đây cho thấy:

• Tất cả các nhà quản trị được phỏng vấn đều cho rằng nghe hiểu là vấn đề mấu chốt giúp các nhà quản trị thành công trong công việc của mình.

• Mọi nhà quản trị đều phải rèn luyện kỹ năng nghe hiểu.

• Trong quá trình làm việc các nhà quản trị được phỏng vấn dành tới 32,7% thời gian cho việc nghe; 25,8% thời gian cho việc nói; 22,6% thời gian cho việc viết và chỉ dành 18,8% cho việc đọc.

Lợi ích của việc nghe hiểu

- Thoa mãn nhu cầu của đối tác.
- Thu thập được nhiều thông tin hơn.
- Tạo ra mối quan hệ tốt đẹp với người khác.
- Tìm hiểu được người khác một cách tốt hơn.
- Giúp cho người khác có được sự lắng nghe có hiệu quả.
- Lắng nghe giúp cho chúng ta giải quyết được nhiều vấn đề.

- Mệnh lệnh, chỉ thị từ trên xuống và những ý kiến đóng góp từ dưới lên được tiếp thu một cách đầy đủ và chính xác, giúp nhà quản trị và nhân viên hoàn thành tốt hơn công việc của mình, do hạn chế được những lỗi hoặc những thông tin bị bỏ sót...
- Cải thiện mối quan hệ giữa nhà quản trị và nhân viên, hạn chế được những xung đột không cần thiết.
- Dựa vào những thông tin phản hồi của người khác, nhà quản trị đánh giá được mức độ chính xác và hợp lý những quyết định do mình đưa ra.
- Các ý tưởng sáng tạo ở nhân viên sẽ này sinh nhiều hơn từ những cuộc giao tiếp với những nhà quản trị biết lắng nghe. Ngược lại, khi lắng nghe nhân viên góp ý kiến, nhà quản trị sẽ này sinh ra những ý tưởng mới giúp giải quyết vấn đề một cách tốt hơn.
- Biết nghe hiểu có hiệu quả nhà quản trị sẽ hạn chế những yếu tố nhiễu do tin đồn tạo nên.
- Nhận thức của nhà quản trị và nhân viên được nâng cao thông qua việc biết nghe hiểu có hiệu quả.

Rào cản trong việc nghe hiểu có hiệu quả

- **Rào cản sinh lý:** bao gồm: khả năng nghe, nói, tốc độ suy nghĩ,...
- **Rào cản môi trường:** khí hậu, thời tiết, tiếng ồn,...
- **Rào cản mang tính quan điểm:** những người có quan điểm khác nhau thường lơ đãng, thiếu tập trung khi nghe đối tác trình bày.
- **Rào cản về văn hóa:** những khác biệt về văn hóa cũng gây trở ngại rất lớn cho quá trình nghe hiểu.
- **Rào cản về trình độ học vấn, chuyên môn,...**

Những lưu ý khi nghe hiểu có hiệu quả

- Nghe tích cực, chủ động, tạo ra hứng thú để nghe.
- Những kỹ năng tạo cho đối tác hào hứng nói, để ta hứng thú nghe.
- Biết đồng cảm với người nói.
- Hãy nhớ không thể vừa nghe vừa nói tốt được.

- Cố gắng xác định rõ các mục đích để nghe.
- Cần tránh để không bị xao lâng, phân tán tư tưởng.
- Phải biết kiềm chế, đừng tỏ ra nóng giận trong giao tiếp.
- Đừng bao giờ xúc phạm đối tác giao tiếp.

2.2. Kỹ năng sử dụng điện thoại trong giao tiếp

Ngày nay, kỹ năng giao tiếp được đánh giá rất cao, dù là trong các hoạt động hàng ngày hay trong công việc kinh doanh. Một khía cạnh nhỏ trong lĩnh vực giao tiếp mà chúng ta ít khi để ý đến, chính là việc giao tiếp qua điện thoại.

Lợi ích lớn nhất và dễ thấy nhất của việc sử dụng điện thoại trong giao tiếp hỗ trợ cho việc gặp mặt trực tiếp và chuyển thông điệp một cách nhanh chóng. Tiết kiệm thời gian và chi phí bằng cách liên hệ trước, nắm bắt thông tin bằng cách gọi điện thoại là những gì mà điện thoại mang lại cho chúng ta. Ngoài ra, nếu biết cách sử dụng phương tiện này, chúng ta có thể gây được ấn tượng tốt đẹp với người khác, tạo ra sự hài lòng và tình cảm gắn bó nơi đối tác.

Quá dễ dàng để chúng ta nhấc máy lên và gọi cho người khác. Thế nhưng có rất nhiều người quên mất việc giao tiếp qua điện thoại cũng có những quy tắc, văn hóa chung. Và người khác hoàn toàn có thể đánh giá sai về mình hoặc nội dung cuộc gọi trong 1 phút, mà thậm chí chưa hề gặp mặt hay lắng nghe mình nói gì. Vì thế, kỹ năng sử dụng điện thoại là điều mà nhà quản trị không nên bỏ qua.

Dưới đây là một vài lưu ý cơ bản cho nhà quản trị để tự tin hơn khi thực hiện một cuộc gọi.

Nếu là người gọi điện thoại, nên:

- Giới thiệu những thông tin cơ bản về bản thân hoặc công ty mà mình đại diện. Trình bày sơ lược về mục đích cuộc gọi. Mọi người thường có xu hướng đề phòng và không thoải mái khi nói chuyện với người lạ qua điện thoại. Điều này sẽ làm giảm hiệu quả của cuộc điện thoại.

- Quan tâm đến thời gian và thời điểm gọi. Trừ trường hợp bất khả kháng, tránh gọi cho người khác trước 6h sáng và sau 10h đêm. Giờ nghỉ trưa cũng không phải là lúc thích hợp để bắt đầu trình bày một vấn đề với ai đó. Khi nói chuyện với người khác, việc tìm một không gian yên tĩnh là rất quan trọng vì không thể duy trì một cuộc gọi khi liên tục bị ngắt quãng bởi tiếng ồn và sự mệt tập trung.

- Chuẩn bị đầy đủ nội dung cần trao đổi với đối tác, khách hàng. Những thông tin như số liên lạc, địa chỉ, giá cả, thời gian cần được trao đổi một cách chính xác và nhanh chóng. Để bắt đối tác, khách hàng phải chờ đợi mình tìm tòi những thứ đó từ đồng tài liệu dày cộp, hay phải gọi lại lần nữa để đính chính.

- Cố gắng thể hiện một giọng nói rõ ràng và truyền cảm. Lời nói cần ngắn gọn, súc tích, truyền đạt đủ nội dung cần nói. Hãy tưởng tượng rằng mình đang đứng trước mặt người nghe và sử dụng hết khả năng biểu cảm để thể hiện thành ý của mình. Việc hình dung họ đang nhìn chúng ta sẽ giúp mình dễ dàng hơn trong việc gây cảm xúc bằng chính thái độ và sự ứng xử của mình.

Nếu là người nghe điện thoại, nên:

- Chú ý đến câu chào đầu vì chính câu nói đầu tiên sẽ tạo được thiện cảm cho người nghe. Thông thường, chúng ta có thể nói “Đây là.... xin kính chào quý khách” hoặc “Tôi là.... Xin chào bạn...”

- Tỏ ra nồng nhiệt, quan tâm và ngọt ngào khi nghe điện thoại. Điều này giúp người gọi thoải mái và dễ dàng giao tiếp với bạn hơn.

- Luôn chú ý đến người gọi, biết đặt những câu hỏi và trả lời một cách chính xác. Điều này giúp chúng ta ghi nhận thông tin tốt nhất, tạo hiệu quả cho cuộc trao đổi. Việc lắng nghe và tỏ ra mình đang lắng nghe là một phép lịch sự tối thiểu trong giao tiếp. Hãy khéo léo dùng những yếu tố kích thích quá trình nói của người gọi: dạ, vâng...

- Tóm tắt nội dung cuộc nói chuyện sau khi nắm được những thông tin quan trọng. Hỏi lại khi cảm thấy thông tin nào đó là quan trọng hoặc là cần thiết phải kiểm tra lại. Luôn ghi chép hoặc thu âm nếu cảm thấy cần.

- Xin lỗi và thương lượng khéo léo nếu thấy cần chấm dứt cuộc trò chuyện để giải quyết một công việc khác. Mong người gọi chờ máy, hoặc hứa rằng sẽ gọi lại ngay khi có thể, tùy vào trường hợp. Khi cảm thấy cuộc gọi quá dài và muốn chấm dứt nó, hãy cố gắng ứng xử một cách khéo léo và tế nhị.

2.3. Kỹ năng phán đoán nhanh

Để giao tiếp thành công đòi hỏi khả năng phán đoán tình hình chung quanh, khả năng đáp ứng tình thế, khả năng giải quyết vấn đề đôi khi không phụ thuộc vào thời gian hoặc nỗ lực suy nghĩ của chúng ta. Năng lực này chính là kỹ năng phán đoán mà ai cũng có thể trau dồi. Đó là một năng lực rất mạnh, mặc dù nó cũng có thể mắc sai lầm.

Khả năng nhận biết thoáng nhanh và có ngay kết luận là kỹ năng phán đoán. Tùy vào trường hợp và tùy vào kết quả là tốt, chấp nhận được hay sai lầm mà ta sẽ gọi nó với nhiều tên như: Phản xạ, linh cảm, trực giác hoặc phát kiến, sáng tạo, giác quan thứ sáu....

Thông thường, chúng ta sử dụng và tin vào tư duy phân tích, tin theo những quy tắc logic chặt chẽ hơn là tin vào năng lực nhận biết thoáng nhanh này. Vì “kỹ năng phán đoán” đôi khi phản bội lại chúng ta đưa đến sai lầm.

Tuy nhiên, mỗi khi cần phải hiểu nhanh một vấn đề, đánh giá một người mới gặp hoặc chạm trán một tình thế, một trường hợp ta chưa hề gặp phải nhưng cần sớm giải quyết thì kỹ năng phán đoán sẽ nhận lãnh trách nhiệm.

Phán đoán cũng là một quá trình tư duy. Tư duy phán đoán xét trong một số giới hạn hay trường hợp cụ thể, nó cũng biểu hiện đầy đủ tính chất của tư duy logic. Do đó, chúng ta khó khăn khi phân biệt tư duy phán đoán với tư duy logic. Bình thường khi giải quyết vấn đề chúng ta thường tuân theo những quy tắc logic chặt chẽ, thông qua sự suy luận để rút ra những kết luận. Nhưng khi cần phải nhanh chóng giải quyết vấn đề như: Phải tìm ra mối liên hệ logic giữa các dãy số dài dằng dặc chỉ trong vòng vài giây, khi giao tiếp với người lạ, khi đấu trí, chơi cờ, khi thương lượng, đàm phán trong kinh doanh, đầu tư chứng khoán... và cả trong khoa học. Nếu thời

gian không cho phép ta suy luận và tìm kiếm thêm thông tin, lúc này, kỹ năng phán đoán sẽ giúp ta tìm ra các phương án giải quyết nhanh gọn và chính xác hơn những người khác rất nhiều.

Kỹ năng phán đoán là quá trình tư duy “nhảy tắt”, nó bỏ qua những bước trung gian để trực tiếp rút ra kết luận. Mặc dù mỗi liên hệ giữa các thông tin chưa được xem xét tỉ mỉ, kỹ càng vì không đủ thời gian hoặc thông tin đó không thể tìm kiếm thì phán đoán sẽ là một kỹ năng cực kỳ quan trọng trong phát kiến và phát minh, nó đóng vai trò quan trọng về mặt dự kiến, nêu giả thiết và tìm tòi phương pháp... Lúc này, thành công hay không là tùy thuộc vào kỹ năng phán đoán.

Trong giao tiếp, mặc dù muốn hay không, có lẽ sự phán đoán phổ biến nhất là sự đánh giá và ẩn tượng của chúng ta đối với người khác. Cứ mỗi khi có mặt người khác là chúng ta lại không ngừng tiên đoán và kết luận hoặc suy diễn về những gì người đó đang nghĩ và đang thụ cảm. Chúng ta ai cũng có những kinh nghiệm sống. Nếu suy nghĩ thấu đáo về những kinh nghiệm ấy, không định kiến, vận dụng cái biết ta sẽ có được một lý thuyết. Đó là cách chúng ta học hỏi. Thế giới này, như chúng ta vẫn được học và luôn tuân theo: Những quyết định của chúng ta phải có lý do hợp lý và rõ ràng. Minh đã quyết định như thế nào và tại sao quyết định như thế? Nhưng như vậy, nếu như hoàn toàn chỉ dựa vào lý lẽ thì có thực là đúng không? Hay đôi khi ta nên làm theo những mách bảo của phán đoán bản năng?

Do tri thức và kinh nghiệm con người tích lũy được ngày càng nhiều, phán đoán với tư cách cũng là một kỹ năng tư duy, nó sẽ hình thành và dần dần phát triển. Nếu biết ghi nhận các tín hiệu một cách thận trọng, không nóng vội, không thành kiến thì dù không thể có đầy đủ những căn cứ về mặt lý luận, kỹ năng phán đoán và tinh thần lạc quan tin tưởng vẫn có thể giúp chúng ta hoàn thành nhiệm vụ một cách xuất sắc khi cần thiết, đặc biệt là trong giao tiếp kinh doanh.

2.4. Những vấn đề cần chú ý trong giao tiếp

Giao tiếp đóng vai trò quan trọng trong kinh doanh và nhiều khi mang tính quyết định trong thành công của một thương vụ lớn. Không đơn thuần

chi là nói cho hay, giao tiếp còn bao gồm rất nhiều khía cạnh từ ngoại hình, phong thái đến cách xử sự trong nhiều tình huống và nhiều đối tượng khác nhau. Nói cho hay, cử chỉ thu hút, phong thái đĩnh đạc và còn rất nhiều phẩm chất khác để cấu thành một con người giỏi giao tiếp.

Ngoại hình

Ánh tượng ban đầu đóng vai trò quan trọng trong một môi quan hệ. Ngoại hình chính là công cụ để nhà quản trị tạo thiện cảm với mọi người từ cái nhìn đầu tiên. Trong giao tiếp kinh doanh, ngoại hình càng đóng vai trò quan trọng để nhà quản trị thể hiện bản sắc của mình ngay lần đầu gặp mặt.

Nhà quản trị không cần có một khuôn mặt khôi ngô, xinh đẹp, một vóc dáng người mẫu mà lựa chọn trang phục và các phụ kiện đi kèm một cách khéo léo mới chính là điểm then chốt để thể hiện cá tính của mình. Chọn trang phục phù hợp dáng người, phù hợp môi trường gắp gỗ, gọn gàng, thơm tho, những phụ kiện đi kèm như túi xách, đồng hồ, điện thoại không quá lòe loẹt, rồi rầm rộ sẽ thể hiện mình là một doanh nhân trẻ đầy chuyên nghiệp và tự tin.

Lời nói

Ngôn ngữ là công cụ cơ bản để giao tiếp, truyền thông tin giữa mọi người. Ngữ điệu trong giọng nói cần được sử dụng hợp lý với từng môi trường, từng đối tượng khác nhau. Hãy luôn nhã nhặn với phụ nữ, khảng khái khi trình bày vấn đề của mình và dõng dạc khi tuyên bố một quyết định.

Ngẫu hứng trong lời nói là điều nên có với một doanh nhân. Một câu bông đùa, một mẩu chuyện hài hước đúng với bản chất công việc sẽ làm không khí thêm phần thoải mái và đỗi tác, khách hàng sẽ cảm thấy dễ chịu, cảm mến và từ đó tin tưởng mình.

Ngôn ngữ cơ thể

Là một phần không thể thiếu trong đời sống giao tiếp của con người, ngôn ngữ cơ thể nhiều khi còn có sức mạnh hơn tất cả kỹ năng khác trong nghệ thuật giao tiếp. Ánh mắt, nụ cười hay cái bắt tay có thể truyền đạt đến người nghe một lượng thông tin đi kèm cảm xúc mà không có công cụ giao tiếp hay thông tin nào có thể làm được.

Một nụ cười thể hiện sự đồng ý, cái liếc mắt lém linh tạo sự thiện cảm, hay mím miệng thể hiện sự bất đồng một cách nhẹ nhàng. Về mặt nhiều khi có sức thuyết phục hơn là hàng giờ diễn thuyết. Cứ chi nhiều khi đều nằm trong bản năng con người. Trong môi trường giao tiếp hàng ngày, một tật xấu như cắn móng tay, vân vê nút áo có thể làm trở nên cá tính, khó quên và dễ mến trong mắt người thân, nhưng là doanh nhân, tất cả tật xấu ấy là điều nên tránh vì những tật xấu ấy nói lên sự lúng túng, thiếu tự tin của mình.

Trong thực tế, nghệ thuật sử dụng ngôn ngữ cơ thể chỉ thông qua những biểu hiện rất đơn giản, nhưng đòi hỏi mỗi người phải tinh tế, khéo léo, quan sát thái độ và hành vi của đối tác để điều chỉnh cử chỉ, hành động của mình một cách hợp lý. Nhờ đó mà nhà lãnh đạo sẽ có thể nâng cao kỹ năng giao tiếp của mình, truyền đạt thông điệp cho nhân viên một cách dễ dàng và hấp dẫn.

Sự chuẩn bị

Giao tiếp mặc dù là kỹ năng ứng xử, nhưng sự chuẩn bị cho các tình huống giao tiếp là hết sức cần thiết. Trên thực tế, phần lớn các tình huống giao tiếp thông minh của các doanh nhân là do đã chuẩn bị tinh thần hoặc kinh nghiệm để lại.

Kỹ năng giao tiếp cần chú ý đến ngoại hình, lời nói, cử chỉ, những kỹ năng cơ bản của nghệ thuật giao tiếp. Tất cả đều cần sự luyện tập và chuẩn bị thật kỹ càng. Chuẩn bị trang phục đến một hội thảo lại khác một buổi tiệc túng, lời nói trên bục thuyết trình lại khác lời nói trên bàn nhậu, cử chỉ khi tiếp xúc khách hàng khác xa khi chính mình là khách hàng quan trọng của đối tác.

Trên tất cả, để có được một buổi thương thảo thành công, một buổi tiệc túng gây nhiều ấn tượng, nhà quản trị cần chuẩn bị một tâm lý thật vững vàng nhưng thoải mái. Làm sao có thể giao tiếp thành công khi mình còn mang ý nghĩ thua kém đối tác hay không thiện cảm với khách hàng của mình. Tinh thần phấn chấn, nhiều cảm hứng sẽ là xúc tác để nhà quản trị có những cái bắt tay đầy tự tin, những câu bông đùa khôn ngoan, phong thái đĩnh đạc hay đơn giản là trao danh thiếp đúng thời điểm. Tất cả sẽ làm nên hình ảnh một doanh nhân đáng tin cậy.

Những điều nên tránh trong giao tiếp ứng xử:

- Nói nửa chừng rồi dừng lại hoặc cướp lời người đang nói, làm nhiễu thứ tự hoặc luồng suy nghĩ của người đó.
- Không nói rõ và giải thích đầy đủ làm người nghe cảm thấy đột ngột, khó hiểu để tài nói chuyện. Không nên đưa những trọng tâm, những khái quát làm người tiếp chuyện khó theo dõi mạch chuyện.
- Nói sai đề tài, không quan tâm đến điều mình nói.
- Nói thao thao bất tuyệt, không ngừng nêu các câu hỏi làm người tiếp chuyện có cảm giác mình yêu cầu hơi nhiều quá.
- Không trả lời thẳng vào câu hỏi mà người khác nêu ra, quanh co, dài dòng, gây nên cảm giác không trung thực cho người hỏi.
- Tự cho rằng mọi điều mình đều biết cả.
- Làm ra vẻ hiểu biết sâu rộng.
- Phát triển câu chuyện không tập trung vào chủ đề chính làm cho người tiếp chuyện cảm thấy nhảm chán. Ngắt bỏ hứng thú nói chuyện của người khác để ép người đó phải chuyển sang nói về đề tài mà mình thích.
- Thị thầm với một vài người trọng đám đông.
- Dùng ngôn ngữ quá bóng bẩy.
- Chèn những câu tiếng nước ngoài trong câu nói của mình một cách tùy tiện.
- Đột ngột cao giọng.
- Dùng những lời quá suồng sã với mức độ quan hệ.
- Dùng những từ đệm không cần thiết.
- Nói với giọng khích bác, chạm vào lòng tự ái của người khác.

3. CÁC NGUYÊN TẮC TRONG GIAO TIẾP

3.1. Bốn nguyên tắc trong giao tiếp hiệu quả

Thấu hiểu đối tượng

Hầu hết chúng ta cần hiểu người mua, nhận thức được những tác động

của người mua, cổ đông và các đối tượng mục tiêu khác. Tuy nhiên, thông minh nhất là những người luôn biết tìm cách để hiểu đối tượng giao tiếp hơn nữa. Nhà quản trị cần nghiên cứu về những gì mà đối tác của mình thật sự muốn. Doanh nghiệp cần có những cuộc khảo sát định kỳ để nắm bắt sở thích và mối quan tâm của đối tác trong giao tiếp kinh doanh.

Tìm hiểu xem mọi người tiếp nhận và lĩnh hội giao tiếp như thế nào

Công việc này là cần thiết để nhà quản trị có thể đưa ra thông điệp theo kênh phù hợp nhất hoặc tạo thêm kênh mới để thu hút sự chú ý. Có thể hỏi trực tiếp người nghe xem tâm tư, đánh giá của họ về những thông điệp mà mình đưa ra.

Để cải thiện cách truyền thông điệp, nhà quản trị có thể xem xét đến các nhân tố như đồ văn phòng đặc biệt, giấy màu, phương tiện nghe - nhìn, quảng cáo trên phương tiện truyền thông ở địa phương hay mở rộng phương tiện truyền thông mới, tổ chức các cuộc thảo luận, lấy thông tin phản hồi qua bản câu hỏi thăm dò ý kiến...

Thử nghiệm cách giao tiếp của mình

Tập hợp phản ứng từ những nhóm đối tác để xem mức độ cảm nhận về thông điệp của nhà quản trị đã đưa ra thế nào. Từ đó, tìm hướng điều chỉnh để thu hút được sự chú ý của các nhóm đối tác lớn hơn.

Đánh giá thông tin phản hồi

Cần xây dựng cơ chế để có được thông tin phản hồi một cách nhanh chóng có chất lượng và kèm theo những đánh giá có giá trị.

3.2. Những nguyên tắc cơ bản trong truyền đạt thông tin giữa các cá nhân

a. Nguyên tắc ABC

- Accuracy (chính xác)
- Brevity (ngắn gọn)
- Clarity (rõ ràng).

Thông tin truyền đạt phải chính xác là nguyên tắc tối quan trọng để đảm bảo cho giao tiếp thành công. Thực tế đã chứng minh rằng: Thông điệp càng chính xác thì giao tiếp càng hiệu quả. “Chính xác” ở đây bao hàm cả

việc dùng từ ngữ, nêu sự kiện chính xác, nêu con số chính xác và chính xác cả về khả năng thực hiện lời cam kết của mình. Thông tin được truyền đạt phải ngắn gọn, có giá trị. Tránh truyền những thông điệp dài dòng, rườm rà, vòng vo, với nhiều thông tin thừa, không cần thiết.

“Thông tin quá nhiều cũng nguy hiểm như quá ít vậy. Hãy nói cho mọi người những gì họ cần biết, nhưng đừng bao giờ để họ bị chìm ngập trong quá nhiều thông tin”. Vì vậy, khi giao tiếp chúng ta cần cân nhắc, chọn lọc thật kỹ lưỡng để có được những thông tin vừa đủ mà mình muốn truyền đạt.

Thông tin cần truyền đạt một cách rõ ràng, chuẩn xác, tránh dùng những từ ngữ (hoặc những cách mã hoá khác) mập mờ, có thể hiểu hai, ba cách khác nhau. Thông tin truyền đạt càng rõ ràng, dễ hiểu thì càng giảm thiểu được những rủi ro trong giao tiếp, hiệu quả giao tiếp càng cao.

b. Nguyên tắc 5C

- **Clear (rõ ràng)**. Thông điệp phải rõ ràng để người nhận chỉ có thể hiểu theo một nghĩa duy nhất.

- **Complete (Hoàn chỉnh)**. Thông điệp phải chứa đựng đầy đủ những thông tin cần thiết. Trên cơ sở đó quá trình trao thông tin sẽ được rút ngắn, nhờ cắt giảm được nhiều bước phản hồi không cần thiết, quá trình nhận thức và phối hợp hành động sẽ đạt được hiệu quả cao hơn.

- **Concise (Ngắn gọn, súc tích)**. Thông điệp đầy đủ những nội dung cần thiết, nhưng phải ngắn gọn, súc tích, tránh dài dòng, rườm rà, chứa đựng những nội dung thừa, không cần thiết.

- **Correct (chính xác)**. Điều quan trọng nhất là thông tin đưa ra phải chính xác.

- **Courteous (lịch sự)**. Thông điệp có nội dung tốt, nhưng hình thức thể hiện và phương pháp truyền đạt không tốt thì cũng không mang lại kết quả như mong muốn.

Vì vậy, để giao tiếp thành công thì bên cạnh việc chuẩn bị thông tin rõ ràng, chính xác, đầy đủ và ngắn gọn, còn phải chọn cách truyền đạt lịch sự, nhã nhặn, thể hiện sự tôn trọng đối tác.

* Nguyên tắc 7C

- **Clear** (Rõ ràng): Lời văn, ý tứ phải rõ ràng, giúp người nhận hiểu được đúng thông tin muốn truyền đạt và có thể thực hiện công việc với những thông tin ấy.

- **Concise** (Ngắn gọn): Ngắn gọn, cô đọng, nên đi thẳng vào vấn đề, nêu bật các nét chính của các vấn đề cần thông báo, báo cáo và trao đổi, thảo luận.

- **Correct** (Chính xác): Các văn bản cần được viết đúng, chính xác, không được viết sai lỗi chính tả, không viết sai các con số, giá cả, ngày tháng,... *Các văn bản phải được kiểm tra kỹ trước khi phát hành.*

- **Complete** (Hoàn chỉnh): Các văn bản phải hoàn chỉnh, phải có đầy đủ những nội dung, những phần, những điều kiện, điều khoản cần thiết.

- **Consistency** (Nhất quán): Giữa các ý, các phần trong văn bản phải nhất quán với nhau.

- **Courteous** (Lịch sự): Lời văn phải lịch sự, nhã nhặn. Hình thức trình bày cẩn thận, đẹp, sáng sủa.

- **Cautious** (Cẩn trọng): Khi viết văn bản phải cẩn trọng, không được viết những điều mình không nắm chắc

c. *Mười quy tắc giao tiếp của nhà quản trị*

1. Luôn quan tâm đến con người.

2. Trong giao tiếp phải biết tôn trọng người khác.

3. Luôn biết cách tìm ưu điểm của người khác để động viên, khuyến khích người ta vươn lên, tạo mọi điều kiện để đối tác giao tiếp khẳng định mình.

4. Hãy đặt mình vào vị trí của đối tác giao tiếp để cư xử cho đúng mực. Hãy luôn nhớ: điều gì mình không muốn hoặc không làm được thì cũng đừng bắt người khác phải làm.

5. Nên dùng cách nói tế nhị, có lý, có tình, tránh dùng cách nói vô mặt, sỗ sàng.

6. Không nên chạm vào lòng tự ái của người khác, khiến người ta phải buồn lòng, đau khổ.

7. Tránh dùng cách nói mỉa mai, cay độc.
 8. Đôi khi nên dùng cách nói triết lý để giảm bớt nỗi bất hạnh của người khác.
 9. Xử lý công việc phải thấu tình, đạt lý.
 10. Luôn giữ chữ tín trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống.
- d. Các chuẩn mực giao tiếp xã hội**
- Tự trọng nhưng phải tôn trọng người khác;
 - Tin tưởng nhưng không cả tin;
 - Biết cách thể hiện mình, nhưng không nên hạ thấp người khác để tự đe cao mình;
 - Bộc trực, thẳng thắn, nhưng không được cẩu thả, bừa bãi;
 - Khiêm tốn, nhưng không giả dối;
 - Cẩn thận nhưng không quá cầu kỳ hoặc rập khuôn máy móc;
 - Nhanh nhẹn, hoạt bát, nhưng không phải gấp gáp đâu nói đấy, nói nǎng thiêu suy nghĩ làm người khác phải đau lòng;
 - Nghiêm khắc với mình, nhưng phải độ lượng với người khác.

TÓM TẮT CHƯƠNG

Giao tiếp đóng vai trò quan trọng trong kinh doanh và nhiều khi mang tính quyết định trong thành công của một thương vụ lớn. Không đơn thuần chỉ là nói cho hay, giao tiếp còn bao gồm rất nhiều khía cạnh từ ngoại hình, phong thái đến cách xử sự trong nhiều tình huống và nhiều đối tượng khác nhau.

Trong môi trường kinh tế xã hội phát triển đầy cạnh tranh như ngày nay, chuyên môn giỏi, hết mình với công việc chưa đủ để mang lại cho nhà quản trị một vị trí xứng đáng. Mỗi người cần phải nỗ lực làm việc, học hỏi thật nhiều trên con đường xây dựng sự nghiệp cho riêng mình. Nhưng cho dù có chất cá nái kiên thức, đồ hàng tấn công sức cho công việc mà không có sự trao đổi thông tin với mọi người, không có sự giúp đỡ hay nhất là không có sự tin tưởng của người khác, nhà quản trị cũng khó gặt hái được thành công. Kỹ năng giao tiếp ngày càng là bí kíp không thể thiếu trong môi trường làm việc hiện đại của nhà quản trị.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Hãy nêu các loại giao tiếp trong kinh doanh và lấy ví dụ minh họa?
2. Vận dụng nguyên tắc 5C khi nói chuyện điện thoại và trong cuộc sống.
3. Nêu những điểm cần lưu ý trong kỹ năng nghe.
4. Nêu những kinh nghiệm trong giao tiếp với khách hàng.
5. Nêu những kỹ năng cần có trong giao tiếp với các đối tác.
6. Nêu những kỹ năng cần có trong giao tiếp với cấp trên.
7. Nêu những kỹ năng cần có trong giao tiếp với đồng nghiệp.
8. Nêu những kỹ năng cần có trong giao tiếp với cấp dưới.
9. Nêu những kỹ năng cần có trong giao tiếp khi điều hành cuộc họp.
10. Phân tích tầm quan trọng của kỹ năng giao tiếp trong kinh doanh.
11. Nêu những điều cần tránh khi giao tiếp trong kinh doanh và lấy ví dụ minh họa.

Tình huống thảo luận

1. Công ty lâm vào tình trạng khủng hoảng trầm trọng, Giám đốc cũ vì mắc nhiều sai phạm nên bị cách chức. Giả sử bạn được bổ nhiệm làm Giám đốc mới của công ty, hãy cho biết trong ngày làm việc đầu tiên bạn sẽ làm gì? Bạn sẽ xử lý như thế nào khi các nhà quản trị dưới quyền đua nhau “kể tội” ban lãnh đạo cũ?
2. Bạn là trưởng phòng bán hàng, bạn sẽ làm gì khi có một khách hàng đã mua sản phẩm của công ty bạn và đến kêu ca và đòi đổi sản phẩm?
3. Hãy tự giới thiệu bản thân trước lớp và mọi người nhận xét, góp ý và đưa ra lời khuyên cho người đó.

Chương 9

KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH

Trong kinh doanh, đàm phán đóng vai trò hết sức quan trọng. Đàm phán thành công giúp doanh nghiệp xây dựng, duy trì và củng cố những mối quan hệ hợp tác lâu dài với khách hàng, đối tác, các nhà cung ứng... Ngược lại, sai lầm trong các cuộc đàm phán có thể khiến doanh nghiệp chịu thiệt thòi, mất mát, thậm chí phá sản. Chương này cung cấp cho sinh viên một số những vấn đề cơ bản cần chú ý trước mỗi một giai đoạn đàm phán trong kinh doanh.

1. VAI TRÒ VÀ MỤC ĐÍCH CỦA ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH

Thành công hay thất bại trong các cuộc đàm phán của nhà quản lý có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Đàm phán thành công với khách hàng sẽ đem lại doanh thu và lợi nhuận nhiều hơn. Đàm phán thành công với nhà cung ứng có thể giúp doanh nghiệp giảm các khoản chi phí kinh doanh và nâng cao chất lượng sản phẩm. Đàm phán thành công với đối tác có thể mở ra cho doanh nghiệp những cơ hội mới....Quan trọng hơn cả, đàm phán thành công giúp doanh nghiệp xây dựng, duy trì và củng cố những mối quan hệ hợp tác lâu dài. Ngược lại, sai lầm trong các cuộc đàm phán có thể khiến doanh nghiệp chịu thiệt thòi, mất mát, thậm chí phá sản.

Không có quy tắc nào cho tất cả các cuộc đàm phán. Xong những nhà đàm phán giỏi thường là những người giàu kinh nghiệm. Họ học hỏi thông qua những kinh nghiệm thành công hay thất bại của chính bản thân. Những gì được đề cập đến ở môn học này nhằm giúp các bạn sinh viên có được những kiến thức cơ bản nhất trong đàm phán được đúc kết lại từ những bài học kinh nghiệm của những người đi trước, từ đó có thể rút ngắn con đường đi đến đàm phán thành công.

1.1. Bản chất của đàm phán

Đàm phán hay thương lượng luôn là một phần của cuộc sống. Đàm phán khởi nguồn từ chỗ chúng ta muốn có một vật gì hay điều gì từ ai đó để thoả mãn nhu cầu của mình và chúng ta bắt đầu nghĩ xem sẽ đem những thứ gì mình có để đổi lấy vật đó hay điều đó. Vật trao đổi đương nhiên phải là thứ có giá trị với bên kia, có thể đáp ứng nhu cầu nào đó của họ. Ví dụ, khi ta muốn mua một căn nhà, một chiếc ô tô, thậm chí đơn giản như mua một chiếc áo hay một mớ rau, hoặc khi đưa trẻ đi và muốn bố mẹ cho ăn... Nhiều người sẽ nghĩ mục đích của đàm phán là để có được một thoả thuận tốt nhất cho mình nhưng trong kinh doanh, đàm phán nên hướng tới việc tạo lập những mối quan hệ thân thiết bền vững. Điều đó sẽ giúp cho doanh nghiệp có được nhiều cơ hội thành công hơn trong tương lai.

Đàm phán là sự tổng hợp các phương thức mà chúng ta sử dụng để truyền đạt thông tin về điều mình mong muốn, ước nguyện và trông đợi từ người khác - cũng như là cách để chúng ta nhận thông tin về những mong muốn ước nguyện và trông đợi từ người khác.

Đàm phán là quá trình 2 hoặc nhiều bên làm việc với nhau để đạt được thoả thuận.

Đàm phán là quá trình giải quyết các xung đột mâu thuẫn một cách hòa bình.

Đàm phán là bàn bạc để tìm ra một giải pháp khả thi cho những sự khác biệt.

Đàm phán là thống nhất phương thức trao đổi: cho tôi cái mà tôi muốn, đổi lại anh sẽ được cái mà anh cần.

Đàm phán là quá trình 2 hoặc nhiều bên có những lợi ích chung và lợi ích xung đột, cùng nhau tìm ra và thống nhất một giải pháp để giải quyết vấn đề.

Một thực tế căn bản của cuộc sống là chúng ta không bao giờ đạt được tất cả những gì mình muốn, vì vậy đàm phán không phải là một quá trình mà trong đó *người ta học cách chấp nhận thoả hiệp mình có như là một sự thay thế thoả mãn cho cái mà mình nghĩ là thực sự muốn*

Có 3 điều cần chú ý khi tìm hiểu về bản chất của đàm phán:

- *Thứ nhất, đàm phán không phải là một môn khoa học*: Sự hài lòng với kết quả cuối cùng có vai trò quan trọng hơn cả. Vì vậy, để đàm phán thành công chúng ta cần phải dẫn dắt đối phương đi tới chỗ cùng chia sẻ sự hài lòng với mình. Đôi khi đàm phán kết thúc với kết quả hoàn toàn khác với mục tiêu ban đầu đặt ra, nhưng chúng ta lại thấy hài lòng và thoái mái về mặt tinh thần và điều đó quan trọng hơn cái giá phải trả.

- *Thứ hai, đàm phán không phải là một tình huống mà chiến thắng là tất cả*: Có nhiều quan niệm khác liên quan tới đàm phán chứ không chỉ có khái niệm thắng hay thua. Thắng hay thua chỉ là cách nghĩ 2 chiều với khái niệm chúng ta tham gia đàm phán với một điều gì đó cụ thể trong đầu và kết thúc khi có được kết quả đó hoặc không được gì. Trong một cuộc đàm phán thành công, cần phải tạo dựng được sự tin cậy và quan hệ hữu hảo, coi đó như là một phần của quá trình đàm phán và là một nhân tố quan trọng tạo nên kết quả của đàm phán.

- *Thứ ba, đó không phải là một sự việc diễn ra liên tục*: Hầu hết các cuộc đàm phán bao gồm một loạt những buổi thảo luận riêng rẽ với đủ mọi quy mô và hình thức khác nhau. Hiếm khi chỉ có một cuộc thảo luận hoặc cuộc họp có đầu cuối rõ ràng. Vì thế thường xảy ra tình huống trong quá trình đàm phán nào đó có sự thay đổi về hoàn cảnh hoặc có những yếu tố mới này sinh khiến người ta thay đổi quan điểm của mình. Chúng ta không thể khẳng định rằng điều nói hôm qua thì hôm nay vẫn đúng như vậy.

2. CÁC GIAI ĐOẠN CỦA MỘT CUỘC ĐÀM PHÁN

Một cuộc đàm phán thông thường có thể chia thành 2 giai đoạn chính:

- *Giai đoạn chuẩn bị*: Trong giai đoạn này, trước tiên các bên đàm phán cần xác định rõ mục tiêu của mình trên cơ sở phân biệt những gì mình muốn và những gì mình thực sự cần. Sau đó các bên đàm phán sẽ thu thập thông tin cần thiết để đưa ra đề xuất của mình và tìm hiểu vị thế của đối tác đàm phán. Cuối cùng, các bên đàm phán sẽ thành lập đoàn đàm phán, lựa chọn chiến lược và chiến thuật đàm phán phù hợp, xác định địa điểm, thời gian, lịch trình làm việc, chuẩn bị kỹ năng đàm phán, tài liệu đàm phán.

- Giai đoạn tiến hành đàm phán: bao gồm 4 giai đoạn nhỏ:

↳ **Giai đoạn trao đổi thông tin:** Trong giai đoạn này, các bên đàm phán trao đổi thông tin liên quan đến tình huống đàm phán, xây dựng sự hiểu biết lẫn nhau, thăm dò xem đối tác quan tâm đến điều gì và dự đoán kết quả đàm phán. Giai đoạn này đòi hỏi nhà đàm phán phải có kỹ năng lắng nghe và quan sát đối tác tốt. Trong giai đoạn này, những người đàm phán cũng cần suy nghĩ một cách linh hoạt.

↳ **Giai đoạn đưa ra đề nghị:** Đây là giai đoạn mà các bên đàm phán đưa ra đề nghị để thăm dò phản ứng của đối tác. Những người đàm phán sẽ đặt câu hỏi để làm rõ đề nghị của đối tác, tóm tắt những thông tin đã nhận được và đáp lại bằng một đề nghị phù hợp với nhu cầu của đối tác. Giai đoạn này có vai trò tạo bối cảnh cho việc thương lượng diễn ra sau đó.

↳ **Giai đoạn thương lượng:** Các bên xem xét lý lẽ và kết quả mà đối tác mong muốn trong tương quan với kết quả mà mình mong muốn. Giai đoạn này cũng diễn ra việc trao đổi lợi ích, một bên đề nghị các bên kia đáp ứng các nhu cầu của mình và đổi lại họ sẽ đáp ứng các nhu cầu của bên kia.

↳ **Giai đoạn kết thúc:** Trong giai đoạn thương lượng, các bên đã thống nhất được với nhau về những vấn đề chính. Trong giai đoạn này, các bên sẽ tổng kết lại toàn bộ những kết quả đã đạt được và tìm cách giải quyết một số vấn đề vướng mắc còn lại. Sau đó, một bên đàm phán sẽ đưa ra đề nghị cuối cùng. Nếu đề nghị cuối cùng này được chấp thuận, các bên tiến hành ký kết hợp đồng. Ngược lại, cuộc đàm phán kết thúc mà không đạt được thoả thuận này.

2.1. Chuẩn bị đàm phán

Chuẩn bị là công việc quan trọng và cần thiết trước khi làm bất cứ điều gì. Đối với đàm phán, chuẩn bị còn là công việc thiết yếu để đàm phán thành công. Chuẩn bị giúp cho người đàm phán sự tự tin cần thiết khi đàm phán. Ngược lại, nếu không chuẩn bị hoặc chuẩn bị không chu đáo sẽ khiến người đàm phán bị động, bộc lộ điểm yếu và có thể rơi vào thế bất lợi.

Chuẩn bị đàm phán bao gồm các công việc cụ thể sau:

1. Xác định các mục tiêu đàm phán:

Một trong những nguyên nhân đàm phán thất bại đó là vì xác định sai mục tiêu hoặc đặt mục tiêu không khả thi. Do vậy cần xác định đúng mục tiêu đàm phán của mình là gì.

- **Xác định nhu cầu:** Đàm phán là để thỏa mãn một nhu cầu nào đó vì vậy hiểu rõ nhu cầu cũng chính là cơ sở cho việc xác định mục tiêu đàm phán. Người đàm phán cần hiểu rõ mình thực sự cần gì. Cần phân biệt rõ những điều mình cần với những điều mình muốn.

VD: Do công việc kinh doanh phát triển nhanh, Công ty Văn phòng phẩm Hồng Hà dự định sẽ mở rộng quy mô hoạt động hơn nữa vào đầu năm tới. Việc này đòi hỏi công ty phải có văn phòng rộng rãi hơn. Hương được giao nhiệm vụ tìm thuê 1 văn phòng khác. Giám đốc cho Hương biết, ông cần 1 văn phòng rộng khoảng 200m², nằm ở trung tâm trong vòng bán kính 2km, có thang máy, hợp đồng 5 năm, có chỗ để xe cho khoảng 50 nhân viên và khách hàng, giá thuê khoảng 2000 USD/tháng.

=> Hương đã xác định được nhu cầu thực sự của công ty như sau:

Mong muốn	Nhu cầu
Diện tích 200m ²	<ul style="list-style-type: none"> - Đáp ứng nhu cầu hiện tại, đồng thời chuẩn bị cho nhu cầu phát triển 5 năm tới - Tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp
Vị trí trung tâm, bán kính 2km	<ul style="list-style-type: none"> - Thuận tiện cho khách hàng
Có thang máy	<ul style="list-style-type: none"> - Thuận tiện cho khách hàng
Hợp đồng 5 năm	<ul style="list-style-type: none"> - Ổn định
Có chỗ để xe cho 50 NV, KH	<ul style="list-style-type: none"> - Thuận tiện cho khách hàng - Thuận tiện cho nhân viên
Giá thuê 2000 usd/tháng	<ul style="list-style-type: none"> - Tiết kiệm chi phí
Nhận mặt bằng trước tháng 10	<ul style="list-style-type: none"> - Cân khoảng 2 tháng để trang trí nội thất và công ty phải chuyển vào đầu năm tới

Hiểu đúng nhu cầu thực sự sẽ giúp Hương dễ dàng linh hoạt hơn trong việc tìm kiếm văn phòng. Thay vì đi tìm một văn phòng đáp ứng tất cả các yêu cầu trên, Hương có thể cân nhắc một văn phòng không đáp ứng điều

kiện về thang máy nếu nó ở tầng trệt hoặc không đáp ứng yêu cầu chỗ để xe nếu vị trí văn phòng ở gần bãi xe công cộng nào đó.

Như vậy, xác định đúng nhu cầu thực sự giúp người đàm phán không mất định hướng trong quá trình đàm phán và linh hoạt hơn trong việc tìm ra các giải pháp thỏa mãn nhu cầu.

- **Xác định các phạm vi đàm phán:** Việc tất cả các mong muốn đều được đáp ứng thường hiếm khi xảy ra. Trong đàm phán, mong muốn của chúng ta thường bị giới hạn bởi mong muốn của đối tác đàm phán. Luôn nhớ, đàm phán là quá trình trao đổi lợi ích giữa các bên vì vậy người đàm phán cần chuẩn bị trao đổi.

Chuẩn bị trao đổi nghĩa là phải xác định được mức độ nhượng bộ trong mỗi mong muốn và những mong muốn nào có thể hy sinh, những mong muốn nào thì không thể. Để làm được điều đó cần phải:

➔ **Xác định phạm vi cho các mong muốn của mình:** Là xác định giới hạn trên và giới hạn dưới. Chúng ta sẽ ngưng đàm phán nếu vượt qua giới hạn đó.

VD: Chúng ta xác định phạm vi mong muốn về văn phòng mới của Văn phòng phẩm Hồng Hà như sau:

Mong muốn	Tối thiểu	Lý tưởng	Tối đa
Diện tích		200m ²	
Vị trí		Cách TT bán kính 2 km	
Có thang máy		Có thang máy	
Thời hạn hợp đồng		5 năm	
Chỗ để xe		50	
Giá thuê		2000 usd/tháng	
Thời gian giao nhận		Tháng 10	

(khi đưa ra giới hạn quan trọng phải trả lời được câu hỏi tại sao chúng ta lại đưa ra giới hạn đó mà không phải giới hạn khác?)

➔ **Phân loại các mong muốn:** Có thể chia các mong muốn thành 3 nhóm sau:

- Thiết yếu: Những mong muốn nhất định phải được đáp ứng

- Quan trọng: Những mong muốn cần được đáp ứng
 - Có thì tốt: Những mong muốn có thể bỏ qua mà không ảnh hưởng nhiều
- VD:** Phân loại mong muốn các yêu cầu của Văn phòng phẩm Hồng Hà:

Thiết yếu	<ul style="list-style-type: none"> - Diện tích - Thời điểm bàn giao mặt bằng - Thời hạn hợp đồng
Quan trọng	<ul style="list-style-type: none"> - Giá thuê - Vị trí
Có thì tốt	<ul style="list-style-type: none"> - Có thang máy - Có chỗ đậu xe cho nhân viên và khách hàng

Các yêu cầu đặt ra cũng như việc phân loại tầm quan trọng của mỗi yêu cầu sẽ rất khác nhau ở các doanh nghiệp khác nhau. Đối tác đàm phán cũng có thể có những yêu cầu và cũng phân loại chúng.

2. Thu thập thông tin

Thông tin là tài sản quan trọng nhất trong đàm phán vì nó mang đến cho người đàm phán những lợi thế trong quá trình đàm phán và giúp cho người đàm phán tự tin hơn khi đánh giá đúng những đề nghị của đối tác cũng như những thông tin mà họ đưa ra.

Có nhiều cách thu thập thông tin:

- ➔ Thông qua các phương tiện thông tin đại chúng
- ➔ Thông tin từ các nhà cung cấp hoặc các trung gian môi giới
- ➔ Kinh nghiệm của bạn bè, đồng nghiệp
- ➔

Các thông tin người đàm phán cần biết xoay xung quanh vấn đề đàm phán như: giá cả, chất lượng, chủng loại, thời gian giao nhận, nhà cung cấp, người mua, các yêu cầu đưa ra có khả thi không....

Kết quả của việc thu thập thông tin là giúp được người đàm phán:

- ➔ Đánh giá tính khả thi của các yêu cầu và điều chỉnh mục tiêu
- ➔ Lựa chọn một hoặc một vài đối tác đàm phán

↳ Xác định được các phương án khác nhau có thể thoả mãn nhu cầu của doanh nghiệp.

3. Xác định các phương án thay thế tốt nhất

Phương án thay thế tốt nhất cho một cuộc đàm phán là giải pháp thoả mãn nhu cầu tốt nhất mà một bên đàm phán có thể có được dù không tham gia cuộc đàm phán đó. Các bước để xây dựng phương án thay thế tốt nhất là:

- **Bước 1:** Nghĩ ra càng nhiều phương án thay thế càng tốt

VD: Hương cho rằng công ty có thể tăng diện tích văn phòng bằng cách thuê kho ở bên ngoài và cải tạo diện tích kho hiện tại thành khu làm việc, bố trí lại văn phòng cho hợp lý hơn, chấp nhận thuê diện tích 150 m² và thuê thêm kho hoặc mở thêm 1 chi nhánh khác trong thành phố.

- **Bước 2:** Lựa chọn những phương án triển vọng nhất và biến chúng thành hiện thực.

VD: Giả sử phương án mở thêm chi nhánh khác và thuê kho là hai phương án triển vọng nhất, Hương phải biến phương án đó thành hiện thực bằng cách xác định xem chi nhánh đó sẽ đặt ở đâu, sẽ thuê địa điểm nào, chi phí thuê kho, cải tạo văn phòng, thuê văn phòng chi nhánh là bao nhiêu,...

- **Bước 3:** Đánh giá xem phương án thay thế nào là tốt nhất: Để đánh giá cần có tiêu chí đánh giá chính là mức độ đáp ứng nhu cầu của mỗi phương án.

VD: Hương đang đại diện cho công ty để đàm phán với chủ ngôi nhà mà công ty muốn thuê. H đã đạt được thoả thuận với chủ nhà trong các vấn đề khác, ngoại trừ giá thuê. H biết mức giá hợp lý là khoảng 2200 USD/tháng. Mặc dù rất hài lòng với ngôi nhà, H cho rằng cô sẽ không trả quá 2400USD.

Trong thực tế, các nhà đàm phán thường quá chú trọng việc đàm phán mà quên xem xét những phương án thay thế cho cuộc đàm phán đó. Hiểu được giá trị của phương án thay thế tốt nhất có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Nó không chỉ giúp người đàm phán tránh được những cuộc đàm phán không cần thiết mà còn giúp họ tránh được những thoả thuận bất lợi. Ngoài ra

phương án thay thế tốt nhất còn là cơ sở khách quan để biết được khi nào thì nên rút lui.

4. Tìm hiểu về đối tác đàm phán

Sau khi đã chọn được đối tác đàm phán, doanh nghiệp cần tìm hiểu các thông tin về đối tác đàm phán. Chưa hẳn có càng nhiều thông tin thì càng tốt mà quan trọng là phải có những thông tin cần thiết. Những thông tin quan trọng có thể là:

- Mục tiêu đàm phán của họ là tình hình tài chính, doanh số của họ trong thời gian gần đây,...?

- Phương án thay thế tốt nhất của đối tác nếu không đạt được thoả thuận là gì?

- Các thành viên tham gia đàm phán (ai? làm gì? có nhiều kinh nghiệm không? có phải là những nhà đàm phán chuyên nghiệp không? có vai trò gì? có quyền ra quyết định không? thói quen, sở thích của họ..)

- Đối tác đàm phán có biết gì về doanh nghiệp mình không

Có thể tìm kiếm các thông tin về đối tác thông qua:

- Hỏi đối tác

- Tìm hiểu các cuộc đàm phán tương tự của đối tác trong quá khứ

- Tình hình hoạt động hiện tại của đối tác đàm phán

- Những thông tin thị trường có liên quan đến đối tác đàm phán

Thường thì chúng ta sẽ không thể biết tất cả các thông tin về đối tác đàm phán, do vậy chúng ta sẽ phải đưa ra những giả định dựa trên kinh nghiệm của mình hoặc dựa trên những nguồn thông tin sẵn có. Trên cơ sở những thông tin về mục tiêu đàm phán của đối tác, đối chiếu với mục tiêu đàm phán của mình để dự đoán những vấn đề đàm phán.

5. Xác định chiến lược và chiến thuật đàm phán

Phải xác định một chiến lược cụ thể để đạt được mục tiêu đề ra. Những việc cần phải làm:

- Thành lập đoàn đàm phán:

Đàm phán có thể diễn ra giữa hai cá nhân hoặc hai nhóm. Những cuộc đàm phán lớn, vấn đề phức tạp đòi hỏi sự tham gia của nhiều người. Lợi thế có được với một nhóm đàm phán là:

- Kiến thức của nhóm rộng hơn và khả năng đa dạng hơn
- Các thành viên có thể đảm nhận những nhiệm vụ khác nhau, thậm chí đóng những vai trò khác nhau

Tuy nhiên, nhóm đàm phán cũng có những bất lợi như: phối hợp không ăn ý, mâu thuẫn giữa các thành viên. Do đó khi lập nhóm đàm phán cần phải chú ý:

- Nếu nhóm đàm phán quá lớn, việc phối hợp sẽ trở nên khó khăn hơn. Nhưng nếu nhóm đàm phán quá nhỏ, các thành viên trong nhóm sẽ bị phân tán trong nhiều vai trò và nhiệm vụ khác nhau.
- Nên lựa chọn các thành viên trong nhóm có các kỹ năng, khả năng và kinh nghiệm bổ sung lẫn nhau.
- Phải phân công rõ vai trò và nhiệm vụ của từng thành viên
- Các thành viên phải tin tưởng lẫn nhau

Các thành viên trong một đoàn đàm phán thường đảm nhận một trong **ba vai trò** cơ bản sau:

- Vai trò lãnh đạo: Người đảm nhận vai trò này thường là trưởng đoàn đàm phán và thường đảm nhận nhiệm vụ: điều khiển cuộc thảo luận, đưa ra đề xuất trọn gói, đề nghị trao đổi các điều kiện, đề nghị tạm dừng đàm phán.
- Vai trò tổng kết (gây khó khăn): Người đóng vai trò này luôn cảnh giác với những gì đối tác nói hay làm và thường đảm nhận các nhiệm vụ như: đặt câu hỏi cho phía đối tác, giải thích những thắc mắc của đối tác để làm rõ vấn đề, tóm tắt những nội dung thảo luận vào những thời điểm thích hợp, “câu giờ” để cho người lãnh đạo có thời gian suy nghĩ đàm bảo cuộc đàm phán đi đúng hướng, không bỏ qua bất kỳ ý kiến nào, bảo vệ mục tiêu.
- Vai trò quan sát (tạo thuận lợi): Người đóng vai trò này sẽ thúc đẩy việc đạt được thoả thuận và hiểu quan điểm của đối tác. Những nhiệm vụ mà người này thường đảm nhận bao gồm: theo dõi cuộc thảo luận, lắng

nghe, ghi chép, phán đoán những sự thật bị che giấu trong quá trình đàm phán và giữ yên lặng.

Khi phân công vai trò cho các thành viên, cần cân nhắc sự phù hợp giữa khả năng và nhiệm vụ mà họ phải đảm nhận. Để nhóm đàm phán phối hợp hiệu quả, các thành viên trong nhóm đàm phán cần được chuẩn bị kỹ năng đàm phán cũng như những hiểu biết về vấn đề đàm phán.

- Chuẩn bị chương trình và nội dung đàm phán

Xây dựng chương trình cụ thể những việc cần phải làm, những vấn đề sẽ đề cập, thời gian cho mỗi nội dung sẽ giúp các bên đàm phán chủ động trong quá trình đàm phán. Để không xảy ra những tranh cãi giữa các bên đàm phán, chúng ta nên soạn thảo chương trình rồi đề nghị đối tác điều chỉnh, bổ sung. Sau đó các bên sẽ cùng thống nhất chương trình làm việc cụ thể.

- Những chiến thuật sẽ sử dụng trong đàm phán

Chiến thuật là những hành động, là cách chúng ta đối phó với đối tác đàm phán. Một chiến thuật thường liên quan đến hoàn cảnh và bối cảnh của từng cuộc đàm phán cụ thể chứ không có một chiến thuật cho mọi cuộc đàm phán. Nhưng tất cả các chiến thuật đều phải bổ sung và phù hợp với chiến lược. Một số chiến lược thường được sử dụng như:

- ↳ Nếu là người bán, đề nghị cao sau đó giảm từ từ. Nếu là người mua, đề nghị thấp sau đó tăng dần.
- ↳ Không cường điệu về mình và sản phẩm.
- ↳ Khi đạt được thỏa thuận về một vấn đề, nhanh chóng chuyển qua vấn đề khác
- ↳ Giữ lời hứa
- ↳ Biết tạm ngưng đúng lúc
- ↳ Không bao giờ nhượng bộ một cách vô điều kiện
- ↳ Nhượng bộ từ từ và ngày càng ít hơn
- ↳ Đề cho đối tác có cảm giác họ đã đạt được 1 thỏa thuận tốt
- ↳ Thay đổi giá
- ↳ Sử dụng thời gian làm vũ khí thương lượng
- ↳ Hứa với đối phương một cách chung chung để giành ưu thế

- Không gây áp lực.
- Ghi chép tỉ mỉ
- Xây dựng các biểu mẫu để văn bản của mình có vẻ chính thống
- Lấy chính sách của công ty làm công cụ thương lượng
- Sẵn sàng chấp nhận những rủi ro đã lường trước
- Chỉ có một sự lựa chọn
-

6. Một số chuẩn bị khác

Ngoài ra chúng ta cũng nên chú ý tới việc chuẩn bị một số các công việc khác như: địa điểm đàm phán, vị trí trên bàn đàm phán, phong cách đàm phán và các tài liệu cần thiết...

2.2. Tiến hành đàm phán

2.2.1. Mở đầu cuộc đàm phán

Để có sự khởi đầu tốt đẹp, người đàm phán cần tự tin, tin tưởng vào bản thân cũng như những kết quả mình muốn đạt được. Ba bước mở đầu giúp cho cuộc đàm phán có kết quả tốt hơn là:

- **Chào hỏi:** Đây là nghi lễ bình thường trong mọi cuộc gặp gỡ. Chúng ta có nhiều hình thức chào hỏi: mím cười, hỏi thăm, bắt tay,...nhưng cần chú ý tới lời nói, cử chỉ của chúng ta trong lúc chào hỏi có thể tạo cho đối tác một ấn tượng tốt ngay từ đầu; cũng có thể khiến đối tác đàm phán hiểu sai về mình và hành động một cách tiêu cực. Thông thường những việc nên làm khi chào hỏi là:

- Không nên cầm vật gì ở tay phải khi bước vào phòng đàm phán.
- Chủ động bắt tay đối tác
- Bắt tay chắc và nhanh nhưng không siết quá chặt
- Mím cười cởi mở không gượng ép
- Nhìn thẳng vào mắt đối tác
- Lắng nghe lời chào của đối tác và đáp lại

Khi thực hiện những nghi thức xã giao này, cần chú ý yêu tố văn hoá của đối tác đàm phán. Ví dụ một số nước châu Á thì bắt tay không phải một nghi thức chào hỏi.

- **Tìm tiếng nói chung:** Khi hai bên đã ngồi vào đàm phán, nên sử dụng một vài phút đầu tiên để xây dựng bầu không khí thuận lợi cho cuộc đàm phán. Các bên nên bắt đầu bằng những chủ đề đơn giản như: thời tiết, phim ảnh, âm nhạc, gia đình... Nếu là lần gặp đầu tiên thì có thể tìm hiểu thêm thông tin về đối tác như doanh nghiệp có bao nhiêu thành viên, lĩnh vực kinh doanh, quá trình thành lập và phát triển... nhưng cần chú ý không nên quá ồn ào hoặc tò mò vì nó tạo ấn tượng xấu.

- **Thông nhất chương trình đàm phán:** Khi đã tìm được tiếng nói chung sẽ dễ dàng chuyển từ những nghi lễ mang tính chất xã giao sang phần nội dung chính của cuộc đàm phán. Một trong các bên đàm phán sẽ giới thiệu chương trình đàm phán đã được thống nhất từ trước đó. Người giới thiệu chương trình cần đảm bảo cung cấp cho các bên đối tác những thông tin sau một cách ngắn gọn và rõ ràng:

- ↳ Lý do đến với cuộc đàm phán
- ↳ Những vấn đề cần thảo luận
- ↳ Trình tự thảo luận các vấn đề
- ↳ ước tính thời gian đàm phán.

2.2.2. Trao đổi thông tin

Trong các giai đoạn trước, chúng ta đã tìm hiểu đối tác đàm phán của mình thông qua các kênh gián tiếp. Giai đoạn trao đổi thông tin chính là cơ hội để chúng ta tìm hiểu đối tác một cách trực tiếp

Những việc cần làm trong giai đoạn này là:

- ↳ Đặt câu hỏi để đối tác đàm phán cung cấp thông tin về họ
- ↳ Chia sẻ với đối tác về nhu cầu thực sự của mình
- ↳ Lắng nghe và ghi nhận những mong muốn của đối tác.

Hiểu biết lẫn nhau là cơ sở để đàm phán thành công. Nếu chúng ta che giấu thông tin của mình thì đối phương cũng e dè cung cấp thông tin của họ. Những câu hỏi vòng vo, gián tiếp cũng khiến đối tác cảnh giác. Vì vậy việc

chia sẻ phải làm sao để tạo ra sự tin cậy giữa các bên. Lắng nghe và ghi nhận (chứ không phải đồng ý) những nhu cầu của đối tác sẽ thể hiện tinh thần hợp tác của chúng ta. Không chỉ trích hoặc trâm trich đối tác và thường xuyên tóm tắt lại những thông tin thu thập được.

2.2.3. *Đưa ra đề nghị*

Đề nghị luôn là một yếu tố quan trọng của mọi cuộc đàm phán. Đó là con đường mà các bên đối tác cần phải đi để đạt được thoả thuận. Để sử dụng con đường đó thành công, đề nghị đưa ra cần chú ý các bước sau:

- **Xác định thời điểm đúng lúc:** Đề nghị cần được đưa ra đúng lúc. Một số người thích chủ động đưa ra đề nghị trước trong khi những người khác lại muốn để đối tác đưa ra đề nghị trước.

→ Nếu đưa ra đề nghị trước có lợi thế là lựa chọn được thời điểm thuận lợi nhất cho đề nghị của mình và được quyền đặt mức kỳ vọng.

→ Nếu chưa chuẩn bị kỹ và sợ bị “hớ” thì có thể chờ đối tác đưa ra đề nghị trước. Trong trường hợp này cần chú ý chúng ta có thể bị rủi ro khi quyết định giá trị trên cơ sở của đối tác.

Nếu các bên đều đã có sự chuẩn bị kỹ thì việc bên nào đưa ra đề nghị trước không quá trọng mà cần chú ý thời điểm đưa ra đề nghị. Nếu đưa ra đề nghị quá sớm, đối tác có thể cho rằng chúng ta muốn ép họ hoặc chính chúng ta đang ở thế bất lợi. Đề nghị nên được đưa ra vào thời điểm cả hai bên đối tác đã phán đoán được vấn đề.

- **Đưa ra đề nghị:** Tuỳ theo những thông tin đã thu thập được, điều chỉnh đề nghị cho phù hợp. Đề nghị đưa ra cần được trình bày ngắn gọn, rõ ràng và tự tin. Nếu là người đưa ra đề nghị trước cần chú ý:

→ Chừa chỗ cho thương lượng. Ví dụ: người bán thường nói giá cao hơn để người mua trả giá

→ Không bỏ sót bất cứ vấn đề nào: kè cả bảo hành, phương thức thanh toán, vận chuyển...

→ Nếu rõ những điều kiện đi kèm: bên nào chịu trách nhiệm vận chuyển? Phương thức thanh toán, thời gian thanh toán...

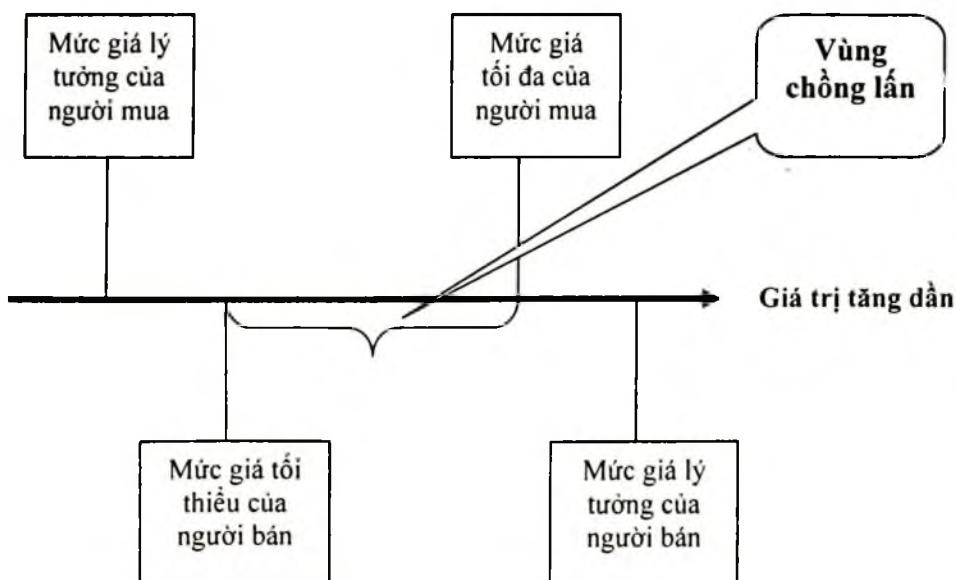
Đề nghị đưa ra thường bắt đầu bằng những điểm dễ thống nhất trước. Cần chú ý dự đoán những phản ứng có thể có từ phía đối tác và chuẩn bị để đối đáp.

- **Nhận đề nghị:** Khi đối tác đưa ra đề nghị của họ cần thể hiện mong muốn đạt được thỏa thuận. Nếu đối tác là người đưa ra đề nghị trước, chúng ta cần lắng nghe đề nghị của đối tác, không cắt ngang khi họ trình bày. Nếu chưa rõ vấn đề gì đó cũng hãy đợi cho đối tác trình bày xong. Trước khi phản hồi đối tác cần suy xét đề nghị của đối tác. Nếu cần thiết có thể tạm dừng đàm phán để thảo luận, nhưng không nên lạm dụng chiến thuật này.

2.2.4. Thương lượng

- **Xác định vùng thương lượng:** Khi chúng ta đưa ra đề nghị đầu tiên của mình và nhận được phản hồi của bên đối tác (hoặc ngược lại) thì chúng ta đã xác định được vùng thương lượng. Trong phần chuẩn bị chúng ta đã đặt ra những giới hạn cho mình và đối tác cũng vậy. *Vùng thương lượng chính là vùng hai bên chồng lấn nhau.*

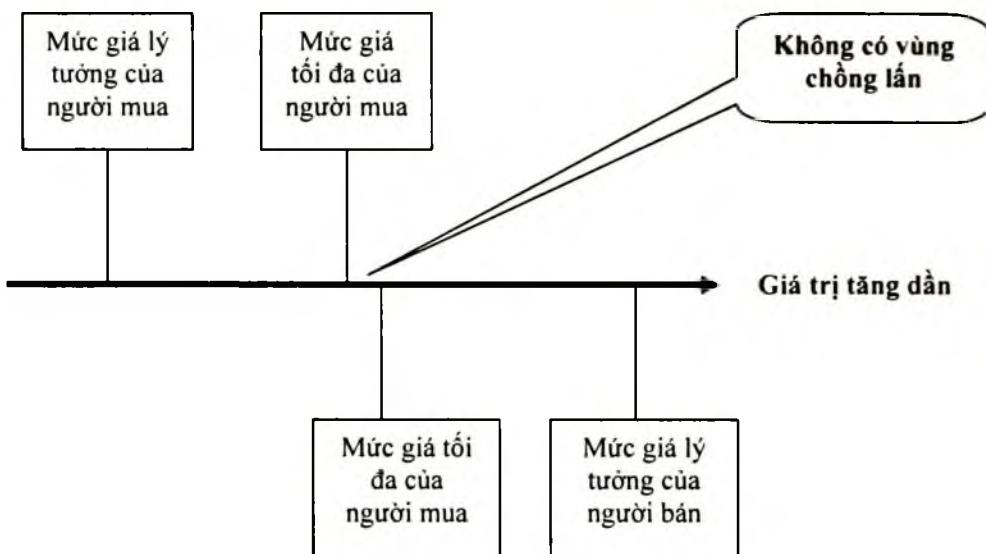
Hình 9.1. Vùng thương lượng - tình huống 1



Nếu mong muốn hai bên không có vùng chồng lấn, mức giá tối đa mà người mua có thể trả thấp hơn mức giá tối thiểu mà người bán có thể bán,

đàm phán sẽ không có cơ hội thành công. Vùng thương lượng không chỉ tồn tại đối với yếu tố giá cả mà cả nhiều yếu tố khác. Sẽ có nhiều vùng thương lượng tương ứng với nhiều vùng đàm phán khác nhau.

Hình 9.2. Vùng thương lượng - tình huống 2



Khi một bên đưa ra giới hạn cuối cùng mà bên kia vẫn không chấp nhận thì chắc chắn *không có vùng chồng lấn*. Tốt nhất chúng ta nên thăm dò các giới hạn của đối tác trong quá trình đàm phán. Các bên đàm phán sẽ đưa ra những đề nghị khác nhau để thăm dò phản ứng của đối tác và qua đó phán đoán giới hạn của họ.

Khi không có vùng chồng lấn, chúng ta cũng có thể thay đổi giới hạn của mình hoặc thuyết phục đối tác thay đổi giới hạn của họ hay rút lui càng sớm càng tốt.

- **Các chiến thuật thương lượng:** Có khoảng chồng lấn là điều kiện thuận lợi để dẫn đến thành công. Nhưng không phải lúc nào có khoảng chồng lấn thì cũng đều đi đến đạt được thỏa thuận. Vì vậy, có thể sử dụng một số chiến thuật để tăng cơ hội đạt được thỏa thuận:

➔ **Chiến thuật chia nhỏ:** Chia nhỏ các vấn đề lớn đang cản trở việc đạt được thỏa thuận thành những vấn đề nhỏ để giải quyết dần từng vấn đề.

➔ *Thăm dò*: Đặt câu hỏi “Nếu...” để mờ lối thoát trong khi thảo luận vấn đề với đối tác.

➔ *Lảng tránh*: Khi cuộc đàm phán đi vào bế tắc, có thể tạm thời gác một vấn đề có vẻ khó sang một bên và phải trở lại vấn đề sau đó dù chỉ là để cùng công nhận rằng vấn đề đó đã được xử lý bởi những quyết định khác.

➔ *Trao đổi nhượng bộ*: Nhượng bộ để đổi lấy nhượng bộ chứ không bao giờ nhượng bộ đơn phương. Chỉ nhượng bộ khi không còn cách nào khác và không nên nhượng bộ quá sớm.

➔ *Phương án mới*: Luôn luôn nghĩ ra những phương án mới. Những phương án mới có thể thay thế tốt hơn những phương án cũ.

➔ *Sức ép thời gian*: Được sử dụng khi người đàm phán muốn thử gây sức ép để đối tác đi đến quyết định hoặc khi người đàm phán muốn có thêm thời gian để cân nhắc những lựa chọn khác.

Sử dụng các chiến thuật để đưa các bên đối tác cùng đi vào tâm điểm của vùng thương lượng. Việc lựa chọn chiến thuật nào phụ thuộc vào đánh giá của bạn trong những tình huống cụ thể.

2.2.5. Xử lý khi thương lượng rơi vào bế tắc

Mặc dù khi bước vào đàm phán thì tất cả các bên tham gia đều có mong muốn đạt được thỏa thuận. Nhưng trên thực tế, không phải tất cả các cuộc đàm phán đều có thể đi đến điểm cuối cùng là đạt thỏa thuận. Có nhiều lý do khiến cho một cuộc thương lượng đi vào bế tắc và kết quả là đàm phán thất bại. Có thể do không chuẩn bị kỹ, sử dụng chiến thuật sai, vì không biết lắng nghe đối tác, không xác định đúng mục tiêu,... Cuộc thảo luận vì vậy trở nên đóng băng. Khi điều này xảy ra có thể có hai lựa chọn:

- Cố gắng thoát ra khỏi tình thế đó

- Rút lui và kết thúc đàm phán

Để thoát ra khỏi tình trạng bế tắc khi thương lượng, cần phải làm những việc sau:

➔ Tóm tắt lập trường của đối tác

➔ Tóm tắt lập trường của bạn

- ➔ Thông báo: “ chúng ta rời vào bế tắc”
- ➔ Tách bạch giữa cảm xúc và thực tế
- ➔ Tách bạch giữa con người và vấn đề
- ➔ Đổi tiền đề lấy được những thứ khác
- ➔ Thay đổi người đàm phán
- ➔ Tạm ngưng đàm phán trên cơ sở những gì đã thống nhất được và đề nghị sẽ thảo luận sau
- ➔ Sử dụng phương án thay thế tốt nhất
- ➔ Bổ sung những phương án thay thế (ngay tại chỗ hoặc sau đó).

Nếu quyết định rút lui khi thương lượng rơi vào bế tắc, cần xác định chúng ta có thể phải chịu rủi ro (đối tác không quay trở lại, mất cơ hội thuận với họ ...). Nếu đã cân nhắc kỹ và thấy đàm phán sẽ không đem lại kết quả gì và vẫn quyết định rút lui, thì cần bình tĩnh và làm các việc sau đây:

➔ Tạo cho mình một khoảng không gian để có thể lấy lại bình tĩnh để nghĩ thấu đáo về những gì đã xảy ra và quyết định liệu có nên rút lui? Tại sao rút lui và khi nào rút lui? Nếu đã làm như vậy mà vẫn thực sự cảm thấy đã đến lúc phải kết thúc đàm phán thì rút lui là câu trả lời.

➔ Chuẩn bị cho sự rút lui: Rút lui không phải là sự bốc đồng mà là một hành động bình tĩnh và thận trọng. Phải tiến hành nó một cách chuyên nghiệp như khi tiến hành các hành động khác trong cuộc đàm phán. Vì vậy hãy viết ra giấy một vài điều bổ ích:

- Lập trường của mình
- Hiểu thế nào về lập trường đối tác
- Vì sao hai bên không đạt được thoả thuận

Nếu có thời gian, chuyển những điều này thành một lá thư để gửi đối tác sau khi đã nói trực tiếp với họ. Chú ý, không nên đổ lỗi cho đối tác mà chỉ nói về những thực tế và nhớ là kết thúc bằng cách cảm ơn đối tác.

➔ Sẵn sàng thông báo quyết định của mình với đối tác. Hãy trực tiếp nói với đối tác về quyết định này. Bằng cách đó có thể kết hợp cử chỉ, vẻ

mặt, điệu bộ và qua đó thấy được phản ứng, thái độ của đối tác. Cần làm việc này một cách thận trọng và luôn mở ra cơ hội cho tương lai.

2.2.6. Kết thúc đàm phán

Sau cùng cũng đã thoả thuận với nhau trên hầu hết những điểm quan trọng. Tuy nhiên vẫn có thể còn một số vấn đề nhỏ chưa được giải quyết. Cần làm gì để giải quyết những vấn đề đó và nhanh chóng kết thúc đàm phán.

- **Xác định thời điểm để kết thúc đàm phán:** Việc xác định thời điểm kết thúc đàm phán dựa trên kinh nghiệm, trực giác và các suy luận thông thường. Khi đối tác đã sẵn sàng, họ sẽ thể hiện thông qua tư thế ngồi, cách họ nhìn chúng ta, hoặc cách nói.

Nếu xác định sai thời điểm kết thúc đàm phán, hy vọng đạt được thoả thuận có thể sẽ tan thành mây khói. Nếu kéo dài cuộc đàm phán, đối tác có thể cho rằng chúng ta không thiện chí và có thể phòng thủ.

- **Nhanh chóng đi đến những thoả thuận cuối cùng:** Khi đã nhận thấy những tín hiệu cho thấy có thể kết thúc đàm phán, thì hãy nhanh chóng đi đến thoả thuận cuối cùng. Các bước thực hiện như sau:

➔ **Tóm tắt:** Trong suốt quá trình đàm phán chúng ta đã thực hiện tóm tắt định kỳ để nhắc nhở các bên về tiến triển của cuộc đàm phán đồng thời tạo ra cơ sở vững chắc cho các bước tiếp theo. Nhưng vào thời điểm này, khi cuộc đàm phán đi vào giai đoạn cuối, mục đích của việc tóm tắt là để kiểm tra xem chúng ta đã sẵn sàng cho việc đạt thoả thuận và kết thúc đàm phán chưa.

➔ Quay trở lại những vấn đề chưa thảo luận được: Có vài vấn đề khó chưa được thảo luận. Việc xem xét lại những vấn đề đã bỏ qua chỉ có hiệu quả nếu:

- Chúng ta đã thực sự đi xa hơn trong tiến trình đàm phán.
- Cả hai bên đã tin tưởng lẫn nhau

Nếu cả hai điều này đều không có thì chắc chắn là việc kết thúc đàm phán là chưa sẵn sàng. Nếu đã đạt được cả hai điều trên thì hãy giải quyết

những vấn đề đó ngay vào lúc này. Các biện pháp giải quyết vấn đề thường được sử dụng trong giai đoạn này bao gồm:

- *Nhượng bộ*: Đưa ra hoặc chấp nhận một nhượng bộ đúng lúc có thể biến cuộc đàm phán từ bế tắc sang thành công mỹ mãn. Nhưng không nên nhượng bộ vô điều kiện. Cần xem nhượng bộ ở đây như một sự trao đổi.

- *Cưa đổi*: Một trong những cách thoát khỏi bế tắc là đề nghị một giải pháp ở giữa hai đề nghị đối lập trước đó. Đề việc này có hiệu quả, phải chia khoảng cách khác biệt thật công bằng. Phải đảm bảo mỗi bên không ai được lợi từ sự hy sinh của bên kia hoặc bị thiệt hại vì lợi ích từ bên kia.

- *Chọn phương án này hay phương án kia*: Một cách khác để giải quyết vấn đề và tiến lên là đưa ra hai phương án thay thế khác nhau nhưng tương đương. Việc này thể hiện bạn đã nỗ lực để đạt được thỏa thuận. Nhưng cũng không có gì đảm bảo rằng đối tác sẽ chấp nhận một trong hai đề nghị đó.

- *Trộn gói*: Tổng hợp các thỏa thuận đơn lẻ lại có thể tạo ra một đề nghị hấp dẫn hơn, nó thể hiện được những lợi ích cộng hưởng mà chúng ta đã bỏ qua trước đó khi tập trung vào những chi tiết. Điều này có thể là một lực đẩy khiến các bên đàm phán đi đến thỏa thuận.

- *Ý tưởng hoặc đề nghị mới*: Ý tưởng mới có thể giúp thay đổi cách nhìn nhận vấn đề vì thế dễ dàng giải quyết hơn. Tuy nhiên vào thời điểm này, giới thiệu một đề nghị mới có thể làm hỏng tất cả những thỏa thuận mà bạn đã đạt được trước đó và có nguy cơ phải bắt đầu lại từ đầu, vì vậy cần cân nhắc khi sử dụng giải pháp này.

- *Kết thúc*: Khi đạt được thỏa thuận (một phương án mà cả hai bên cùng chấp thuận) thì đó là thời điểm để kết thúc đàm phán. Nếu không có gì bất thường xảy ra, chúng ta có thể chuyển sang ký kết hợp đồng.

2.2.7. Kết quả đàm phán

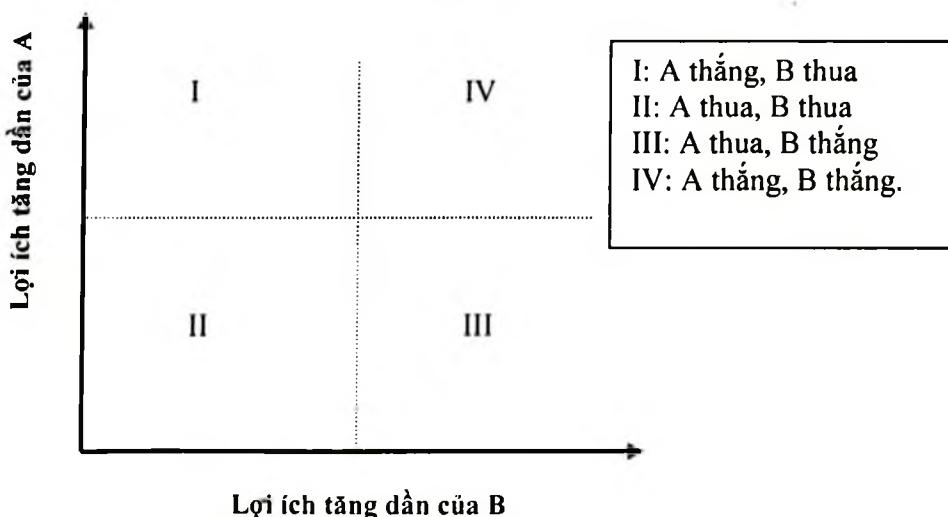
Trong quá trình đàm phán, nếu *hai bên đều nỗ lực bảo vệ lập trường của mình và tấn công lập trường của đối tác* thì cách đàm phán này được gọi là **đàm phán trên lập trường**. Với phương thức đàm phán trên lập

trường, các bên đàm phán chỉ tập trung vào những mâu thuẫn trực tiếp mà không tìm hiểu nguyên nhân phía sau những mâu thuẫn đó nhu cầu thực sự là gì. Kết quả là các bên không những không tìm ra được cách giải quyết sáng tạo, có thể đáp ứng nhu cầu các bên mà còn khiến cuộc đàm phán mang tính cạnh tranh và ảnh hưởng xấu đến mối quan hệ giữa các bên.

Để có thể tìm ra một thoả thuận tối ưu, hai bên cần chú trọng vào nhu cầu thực sự (lợi ích cốt lõi) đằng sau mỗi lập trường - nghĩa là lợi ích chứ không phải sự đối lập về lập trường. Cách đàm phán dựa trên lợi ích cốt lõi này được gọi là đàm phán trên lợi ích và cũng là cơ sở để các bên cùng thăng trong đàm phán.

Cơ sở để cùng thăng trong đàm phán: Trong đàm phán thường có 4 kết quả: thua - thua; thăng - thua; thua - thăng và thăng - thăng được minh họa ở hình 9.3.

Hình 9.3. Bốn kết quả đàm phán



Giải pháp lý tưởng nhất cho xung đột lợi ích của 2 bên nằm ở vị trí thứ IV - Lợi ích cả hai bên đều được thoả mãn. Giải pháp ở vị trí I và III thì chỉ giúp thoả mãn lợi ích của một bên, trong khi vị trí thứ II thậm chí thoả mãn nhu cầu các bên là ít nhất. Giải pháp IV chính là mục tiêu cho tất cả các cuộc đàm phán.

“Cùng có lợi” là yếu tố cốt lõi của đàm phán. Một số người đàm phán cho rằng mục tiêu quan trọng nhất của họ là lợi dụng những sơ hở của đối tác. Làm như vậy thực chất là tự chuốc lấy thất bại vì nếu quyền lợi của một bên đàm phán không được quan tâm, bên đó sẽ rút lui. Đàm phán không phải là cạnh tranh. Mục đích của đàm phán là để thoả mãn nhu cầu của mình một cách tốt nhất chứ không phải là bảo vệ lập trường hay chiến thắng đối tác.

3. CÁC NGUYÊN TẮC TRONG ĐÀM PHÁN KINH DOANH

3.1. Chín nguyên tắc trong đàm phán

Trong đàm phán kinh doanh cần đảm bảo 9 nguyên tắc quyết định thành công trong đàm phán:

1. *Ấn tượng ban đầu.* Không nên đối đầu ngay với đối tác đàm phán bằng những yêu cầu đòi hỏi. Trước hết phải tạo ra một không khí tin cậy, dễ chịu bằng một vài câu nói mang tính cá nhân bằng cử chỉ và thái độ vui vẻ, dễ chịu. Nhà quản trị luôn nhớ rằng sẽ không bao giờ có cơ hội lần thứ hai để gây ấn tượng ban đầu. Sau đó mới bắt đầu nói về chủ đề nội dung mà nhà quản trị định đàm phán, thương thuyết với đối tác.

2. *Chú ý tới các cử chỉ, thái độ và động tác của cơ thể trong khi đàm phán.* Ít nhất một nửa thông tin định truyền đạt trong đàm phán được thông qua và tiếp nhận qua các cử chỉ, thái độ và động tác của cơ thể. Ít nhất một phần ba thông tin được tiếp nhận thông qua tiếng nói, giọng điệu và cách nói của người đàm phán. Một gương mặt hờ hởi, thái độ cởi mở sẽ nhanh chóng tạo nên thiện cảm từ phía đối tác đàm phán. Ý thức đánh giá cao, coi trọng đối tác của người đàm phán sẽ thể hiện ngay trong cách thể hiện, giọng điệu và cách nói. Chỉ có thể đàm phán và thuyết phục thành công nếu tự người đàm phán không có ý thức và cảm giác mình sẽ hoặc đang đóng kịch với đối tác.

3. *Phải xác định rõ mục tiêu đàm phán và luôn luôn bám sát theo đuổi mục tiêu này trong suốt quá trình đàm phán.* Người nào không biết rõ mình muốn gì thì sẽ thường đạt được kết quả mà mình không mong muốn. Vì vậy, trước khi vào cuộc đàm phán thương thuyết, người đàm phán phải cố gắng chia tách mục tiêu cuối cùng của mình thành những mục tiêu

nhỏ mà mình phải trao đổi với đối tác và đạt được kết quả. Nếu càng có nhiều mục tiêu cụ thể và luôn theo đuổi các mục tiêu này trong quá trình đàm phán thì kết quả cuối cùng của đàm phán càng chóng đạt được.

4. Người đàm phán tốt phải biết rèn cho mình có khả năng lắng nghe đối tác nói. Người thắng cuộc bao giờ cũng là người biết nghe. Chỉ có ai thật sự quan tâm chú ý lắng nghe đối tác đàm phán với mình nói gì, muốn gì thì người đó mới có những phản ứng, lý lẽ phù hợp có lợi cho mình. Khi nghe đối tác trình bày cần phải biết phân biệt tâm trạng, thái độ của họ. Xem họ có biểu hiện trạng thái quá hưng phấn, bốc đồng, ức chế hay bức bối không. Cũng có thể đối tác đàm phán đang muốn lôi kéo, cuốn hút về một hướng khác và tìm cách khai thác thêm thông tin.

5. Phải biết trình bày, sử dụng từ ngữ một cách khôn khéo, linh hoạt. Đừng bao giờ nói rằng vấn đề này mình có quan điểm khác mà nên nói về cơ bản mình cũng nghĩ như vậy nhưng chỉ muốn nhấn mạnh thêm điểm này. Đừng nói thằng rằng đối tác có cách nhìn nhận sai lầm mà nên nói đó cũng là một cách nhìn nhận đúng nhưng chúng ta cũng thử lật lại vấn đề một lần nữa xem sao. Đừng bao giờ nói hàng hóa, dịch vụ của mình là rẻ vì rẻ thường đem lại ấn tượng hay suy diễn không tốt về chất lượng. Khi đang tranh cãi, đàm phán về giá cả thì đừng nói: chúng ta sẽ không đạt được kết quả nếu chỉ đàm phán về giá mà nên chuyển hướng. Trước khi tiếp tục đàm phán về giá cả, chúng ta nên trao đổi xem xét thêm chất lượng, hình thức của hàng hoá, phương thức thanh toán,... Nếu đối tác bị ấn tượng thì vấn đề giá cả không còn quá gay cấn khi tiếp tục đàm phán.

6. Người đàm phán kinh doanh phải biết hỏi nhiều thay vì nói nhiều. Người nào hỏi nhiều thì người đó sẽ có lợi thế, không chỉ về thông tin mà cả về tâm lý, về tính chủ động trong đàm phán. Những câu hỏi hợp lý khéo léo sẽ chứng minh cho đối tác là mình luôn luôn lắng nghe, quan tâm đến điều họ đang nói. Chính trong thời gian lắng nghe, nhà quản trị có thể phân tích, tìm hiểu các động cơ, ý muốn của đối tác đàm phán. Tùy từng trường hợp có thể đặt câu hỏi trực tiếp hay gián tiếp. Câu hỏi trực tiếp thường được đặt ra khi mới bắt đầu đàm phán, giúp giảm bớt khoảng cách giữa hai bên đàm phán và có được nhiều thông tin trước khi thật sự bắt đầu

đàm phán. Các câu hỏi gián tiếp cũng có thể là câu hỏi đón đầu, thường sử dụng ở những giai đoạn sau của cuộc đàm phán thương thuyết. Khi cần làm rõ hay khẳng định một điều gì, nên đặt câu hỏi sao cho đối tác chỉ cần trả lời có hay không. Tất nhiên phải thận trọng nếu đặt nhiều câu hỏi loại này vì sẽ gây cho đối tác cảm giác bức mình, khó chịu.

7. Người đàm phán cần phải biết mình có thể được phép đi tới đâu, tự do đàm phán tới giới hạn nào. Đâu là điểm thấp nhất mà mình có thể chấp nhận được. Đâu là điểm mình không bao giờ được thay đổi theo hướng có lợi cho đối tác. Biết được giới hạn đàm phán, tức là sẽ biết được thời điểm phải ngừng hay chấm dứt đàm phán và chuyển hướng, tìm phương án giải quyết khác. Không phải cuộc đàm phán thương thuyết thương mại nào cũng dẫn đến ký kết hợp đồng thương mại. Người có khả năng đàm phán tốt phải là người có đủ dũng cảm và quyết đoán không chịu ký kết một hợp đồng kinh doanh nếu có thể gây bất lợi cho mình. Để đàm phán thành công, không nên thực hiện cứng nhắc theo nguyên tắc "được ăn cỏ, ngã về không".

8. Để thành công trong đàm phán kinh doanh, cần có một ý thức, tư duy sẵn sàng thoả hiệp nếu cần thiết. Có khi "một món quà nhỏ", một sự nhường nhịn, chấp nhận nhỏ cho đối tác thì có thể đem lại cho nhà quản trị cả một hợp đồng kinh doanh béo bở. Đàm phán kinh doanh là một quá trình thường xuyên phải chấp nhận "cho và nhận"; phải cân nhắc so sánh, phải tranh luận và chờ đợi. Đừng nên để xuất hiện cảm giác lộ liễu có người thắng và người thua sau cuộc đàm phán kinh doanh, nếu như chúng ta còn tiếp tục kinh doanh với đối tác đó. Kết quả đàm phán là cả hai bên đều có lợi, là sự trao đổi tự nguyện giữa hai bên. Vì vậy, khi đàm phán không chỉ chú ý cứng nhắc một chiều quyền lợi, mục đích riêng của một bên mà phải chú ý đến cả nhu cầu của bên kia.

9. Để tránh cho những hiểu lầm vô tình hay hữu ý và để tránh nội dung đàm phán, thương thuyết bị lệch hướng, nhà đàm phán phải biết nhắc lại kết luận những điểm đã trao đổi, thống nhất giữa hai bên trước khi chuyển sang nội dung đàm phán mới. Làm được điều đó tức là nhà đàm phán đã chủ động điều tiết buổi thương thuyết. Những điểm chưa rõ có thể sẽ được giải quyết khi được nhắc lại. Nếu khéo léo thì nhà thương

thuyết có thể đưa cả hướng giải quyết cho điểm nội dung đàm phán tiếp theo. Thực hiện việc nhắc lại và tóm tắt từng nội dung đã đàm phán sẽ giúp cho nhà thương thuyết luôn luôn không xa rời mục tiêu đàm phán, quá trình đàm phán trở nên có hệ thống, bài bản và là cơ sở cho những lần đàm phán tiếp theo.

3.2. Chín điều cần tránh khi đàm phán kinh doanh

1. **Nói quá nhỏ:** Nếu nói quá nhỏ khi đàm phán sẽ làm đối tác không tập trung và có thể dẫn đến hiểu lầm. Vì vậy cần phải nói đủ nghe rõ, ngắn gọn và nên nói chậm hơn lúc bình thường. Như thế đối tác sẽ có thời gian để nghe, tiếp nhận các thông tin, lý lẽ mà nhà đàm phán muốn truyền đạt.

2. **Không nhìn thẳng vào đối tác đàm phán:** sẽ gây cảm giác không thiện cảm, không tin tưởng, thậm chí gây nghi ngờ từ phía đối tác, nhìn vào mắt đối tác khi đàm phán, vừa thể hiện sự tự tin, quan tâm của mình vừa đem lại tin cậy cho đối tác.

3. **Không có kế hoạch cụ thể:** Cuộc đàm phán không có kế hoạch cụ thể định trước sẽ không đem lại kết quả như mong muốn. Nếu có nhiều nội dung, lĩnh vực đàm phán thì cần phải phân loại, sắp xếp trước để tránh lẫn lộn khi đàm phán.

4. **Không thông báo trước nội dung đàm phán khi thỏa thuận lịch đàm phán với đối tác:** Điều này có thể làm cho buổi đàm phán thương thuyết sẽ thất bại và nhiều khi thất bại với lý do đáng buồn như nhầm nội dung đàm phán hay phía công ty đối tác cù nhầm người ra đàm phán vì không rõ nội dung sẽ đàm phán.

5. **Để cho đối tác quá nhiều tự do, quyền chủ động khi đàm phán:** Nếu đối tác nói quá nhiều thì người đàm phán nên chủ động, khéo léo, cắt ngang hay đổi hướng bằng những câu hỏi hợp lý để cùng nhau quay về nội dung chính của đàm phán. Có nhiều trường hợp đối tác lợi dụng gấp gỡ đàm phán để quảng cáo, đàm phán bán một mặt hàng hoàn toàn khác.

6. **Đưa hết tất cả thông tin, lý lẽ trình bày thuyết phục ra ngay từ đầu buổi đàm phán:** Như vậy, chẳng khác gì nhà đàm phán đã "bắn hết đạn" ngay từ lúc đầu mà không hiệu quả. Hãy sử dụng lần lượt các thông

tin, lý lẽ thuyết phục của mình cho từng nội dung hay từng thắc mắc tìm hiểu của đối tác. Nên nhớ rằng đối tác cần có thời gian để tiếp nhận các thông tin trước khi bị thuyết phục để đi đến thống nhất trong đàm phán.

7. *Lắng tránh ý kiến phản đối hay nghi ngờ từ phía đối tác*: Điều đó chỉ làm cho đối tác càng có lý do khẳng định ý kiến phản đối hay nghi ngờ của họ và từ đó sẽ gây ra định kiến trong suốt quá trình đàm phán. Vì vậy, cần phải hỏi lại thắc mắc của đối tác và kiên nhẫn trả lời bằng tất cả các lý lẽ thông tin của mình.

8. *Không chuẩn bị trước các giới hạn cần thiết khi đàm phán*: Điều này đã hạn chế rất nhiều phạm vi đàm phán khi không thể có những linh hoạt nhân nhượng trong chừng mực có thể. Và như thế, không chỉ gây thất bại cho lần đàm phán thương thuyết này mà còn tạo ra định kiến và báo trước thất bại cho cả những lần đàm phán sau.

9. *Người đàm phán tìm cách áp đảo đối tác*: Người đàm phán giỏi không tìm cách áp đảo, dạy bảo đối tác mà nên tự đặt mình là người thể hiện tinh thần học hỏi khi đàm phán. Không nên có những lời lẽ, cử chỉ mang tính áp đảo gây mất cảm tình, khó chịu cho đối tác.

Những lỗi thường trong đàm phán

- Bước vào đàm phán với đầu óc thiếu minh mẫn
- Không biết đối tác ai là người có quyền quyết định
- Không biết điểm mạnh của mình là gì và sử dụng nó như thế nào
- Bước vào đàm phán với mục đích chung chung
- Không đề xuất những quan điểm và lý lẽ có giá trị
- Không kiểm soát các yếu tố tưởng như không quan trọng như thời gian và trật tự của các vấn đề
- Không để cho bên kia đưa ra đề nghị trước
- Bỏ qua thời gian và địa điểm như là 1 vũ khí trong đàm phán
- Từ bỏ khi cuộc đàm phán dường như đi đến chỗ bế tắc
- Không biết kết thúc đúng lúc

Những điểm cơ bản để tránh lỗi thông thường trong đàm phán

- Không ngắt lời bên kia. Nói ít và tích cực nghe
- Đặt các câu hỏi mở có mục đích để tạo sự hiểu biết
- Sử dụng chú giải, những bình luận hài hước và tích cực
- Sử dụng việc ngừng đàm phán để kiểm soát được nội bộ
- Lập 1 mục tiêu rõ ràng, cụ thể và thực tế trước khi đàm phán
- Tóm tắt thường xuyên
- Liệt kê những điểm cần giải thích và những điểm đã hiểu
- Tránh dùng những ngôn ngữ yếu
- Không chỉ trích bên kia. Tìm ra những điểm chung của cả 2 bên để đi đến thỏa thuận
 - Tránh chọc tức
 - Tránh đưa ra quá nhiều lý do cho đề nghị của mình.
 - Tránh bộc lộ cảm xúc bột phát, khiên trách, công kích hay chế nhạo cá nhân.

Trong đàm phán đòi hỏi phải có kinh nghiệm và kỹ năng. Điều này quyết định lớn đến sự thành công trong đàm phán. Người ta nói người đàm phán phải cứng như đá và mềm như ngọn cỏ. Các nhà quản trị phải tích lũy dần kinh nghiệm và bài học trong đàm phán để có kỹ năng giỏi trong đàm phán kinh doanh.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Bản chất của đàm phán?
2. Các giai đoạn của đàm phán? Trong các giai đoạn đó giai đoạn nào quan trọng hơn cả? vì sao?
3. Vì sao đàm phán không thành công?
4. Làm thế nào để phân biệt được mong muốn và nhu cầu thực sự trong một cuộc đàm phán?

5. Liệt kê những việc cần làm để chuẩn bị cho một cuộc đàm phán?
6. Cần làm những gì để chuẩn bị trao đổi với đối tác đàm phán của mình?
7. Người đàm phán nên sử dụng giai đoạn trao đổi thông tin để làm gì?
8. Các bước xác định phương án thay thế tốt nhất?
9. Ba vai trò cơ bản mà các thành viên trong đoàn đàm phán thường phải thể hiện là gì?
10. Các chiến thuật thường được sử dụng trong đàm phán?
11. Việc lựa chọn địa điểm đàm phán có ảnh hưởng thế nào tới kết quả cuộc đàm phán
12. Nội dung của giai đoạn thương lượng trong đàm phán?
13. Vùng chòng lấn là gì? Làm thế nào xác định được vùng chòng lấn?
14. Nếu phát hiện ra không có vùng chòng lấn thì bạn sẽ làm thế nào?
15. Bạn làm gì khi thương lượng đi vào bế tắc?
16. Khi nào nên rút lui? Và nếu quyết định rút lui thì bạn sẽ làm gì?
17. Để kết thúc cuộc đàm phán có thể sử dụng những chiến thuật nào để giải quyết những vấn đề chưa được thỏa thuận?
18. Phân biệt đàm phán dựa trên lập trường và đàm phán dựa trên lợi ích?

Bài tập tình huống

Từ một cơ sở kinh doanh thuốc nhuộm nhỏ, hai năm trước An Thái trở thành nhà phân phối độc quyền của một hãng thuốc nhuộm danh tiếng của Hàn Quốc. An Thái đang nỗ lực tìm kiếm những khách hàng lớn thay vì những khách hàng nhỏ lẻ truyền thống. An Thái đang đàm phán với Đông Á, một công ty dệt hàng đầu ở thành phố Hồ Chí Minh để ký kết hợp đồng mua bán thuốc nhuộm. Đại diện của An thái là Nam, giám đốc. Đại diện của Đông Á là Phượng, trưởng phòng thu mua và Linh, giám đốc sản xuất. Địa điểm đàm phán là trụ sở của Đông Á. Đoạn hội thoại dưới đây là một phần của cuộc đàm phán.

Phượng: Tất cả các nhà cung cấp chúng tôi đều chấp nhận thanh toán chậm. Chúng ta có thể bàn bạc về vấn đề này sau, dù sao điều mà chúng tôi quan tâm nhất vẫn là chất lượng hàng, khả năng cung cấp khối lượng lớn và đúng hẹn

Nam: Nếu Đông Á đặt hàng trước 1 tháng thì chúng tôi đảm bảo có thể đáp ứng bất cứ yêu cầu nào về khối lượng, với đơn hàng nhỏ hơn 5 tấn thì chỉ cần đặt hàng trước 1 tuần. Với mức giá 10.000 USD/tấn thì các vị có thể hoàn toàn tin tưởng vào chất lượng, chúng tôi sẽ nhận lại hàng nếu không đạt chất lượng. Mức giá này sẽ được xem xét lại sau mỗi 6 tháng. Bên mua phải thanh toán 10% giá trị đơn hàng khi đặt hàng, phần còn lại sẽ thanh toán nốt khi nhận hàng. Bên mua sẽ nhận hàng tại kho chúng tôi.

Linh: Vì sao ông đề nghị một phương thức quá chặt chẽ như vậy? Phải chăng không tin tưởng Đông Á?

Nam: Để có thể đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng, chúng tôi phải duy trì mức tồn kho khá cao, trong khi đó chúng tôi phải mở L/C ngay khi đặt hàng với nhà cung cấp nước ngoài nên vốn lưu động hạn chế

Linh: Ông đề nghị chúng tôi đặt hàng trước cả tháng mà phải thanh toán ngay 10%, như vậy ông không cung cấp tín dụng cho khách hàng mà còn chiếm dụng vốn của khách hàng

Nam: Chúng tôi biết có nhiều nhà cung cấp sẵn sàng cung cấp tín dụng cho khách hàng, nhưng chúng tôi cung cấp hàng đảm bảo cả về chất lượng lẫn khối lượng, các vị sẽ không bao giờ phải chờ vì hết hàng.

Phượng: Ông cũng biết Đông Á là công ty lớn, có uy tín. Hàng năm, chúng tôi tiêu thụ lượng lớn thuốc nhuộm trên thị trường. Nhà cung cấp nào cũng sẵn sàng dành cho chúng tôi những điều kiện ưu đãi nhất. Nếu An Thái chấp nhận mức giá 8.000 USD/tấn thanh toán sau 20 ngày kể từ ngày nhận hàng thì chúng tôi có thể cân nhắc nhận hàng tại kho của An Thái.

Nam: Mức giá nào ông sẽ chấp nhận?

Phượng: Vậy mức giá nào ông sẽ chấp nhận?

Nam: Đề nghị cuối cùng của tôi là mức giá 9000USD/tấn, thanh toán ngay khi nhận hàng và nhận hàng tại kho chúng tôi.

Linh: Tôi biết một vài cơ sở nhỏ mua thuốc nhuộm cùng loại với ông giá 8.500USD/tấn

Nam: Đó là loại sản phẩm khác. Đông Á không dùng được sản phẩm đó đâu. Tôi rất muốn tạo dựng quan hệ đối tác với Đông Á nên đã đưa ra những điều kiện tốt nhất rồi.

Phượng: Chúng tôi sẽ không mua với giá cao hơn 8.500 USD/tấn

Nam: Nếu vậy thì chúng ta không thể đi đến thỏa thuận được rồi. Trên thị trường có thể có mức giá thấp hơn với những điều kiện ưu đãi hơn nhưng các vị khó có thể tìm được một đơn vị cung cấp đảm bảo cả về chất lượng và dịch vụ như chúng tôi. Các vị cứ xem xét kỹ rồi quyết định, khi nào sẵn sàng thì liên hệ với tôi. Dù sao cũng cảm ơn Đông Á đã quan tâm đến chào hàng của chúng tôi và cho chúng tôi một cơ hội.

(Loại thuốc nhuộm mà Đông Á hỏi mua đang được bán cho các khách hàng nhỏ với giá 9.200 USD/tấn, khách hàng thanh toán tiền ngay khi mua hàng, nhận hàng tại kho của An Thái)

Câu hỏi:

1. Đoạn hội thoại thể hiện những giai đoạn nào của cuộc đàm phán?
2. Ông Nam đã chuẩn bị kỹ cho cuộc đàm phán này chưa? Hãy nêu những điểm ông đã làm tốt và những điểm cần phải cải thiện.
3. Theo bạn, cuộc đàm phán này dựa trên lợi ích hay dựa trên lập trường? tại sao?
4. Bạn nhận xét thế nào về đề nghị của ông Nam?
5. Bạn nhận xét thế nào về cách ông phản hồi lại đề nghị của đối tác? Ông có thể làm gì để có thể mang lại kết quả tốt hơn?
6. Nếu bạn là ông Nam, bạn sẽ giải quyết tình huống bế tắc cuối cùng như thế nào?

Chương 10

KỸ NĂNG TRAO QUYỀN VÀ ỦY QUYỀN

Chuyên gia quản lý Donne Pietro từng nói: “*Người có thể dùng trí tuệ của người khác để hoàn thành công việc của mình là người vĩ đại*”. Ngày nay, các nhà quản lý với bề bộn công việc, dù họ có tài giỏi đến đâu, tinh thần và sức lực có sung mãn thế nào, cũng không thể tự mình giải quyết hết tất cả công việc. Vì vậy, các nhà quản lý phải biết trao quyền hiệu quả. Trao quyền đối với nhà quản lý không phải là vấn đề “có thể hay không”, mà là vấn đề “có muốn hay không” và “có biết cách làm hay không”. Trao quyền hoàn toàn không phải đơn giản chỉ là giao phó công việc cho các nhân viên mà là một nghệ thuật tinh tế đòi hỏi các nhà quản lý phải chú trọng. Chương này tập trung vào kỹ năng trao quyền và một dạng đặc biệt của nó là ủy quyền.

1. TRAO QUYỀN

1.1. Quan niệm về trao quyền

*. Theo định nghĩa trong từ điển Webster:

Trao quyền là:

- Giao phó cho người khác làm việc gì đó;
- Chỉ định người nào đó làm đại diện cho một người khác;
- Phân chia nhiệm vụ và quyền hạn

*. Theo tác giả Lee Thomas, trong cuốn “Trao quyền hiệu quả”: “Trao quyền là để những người khác làm công việc vốn thuộc của mình, dưới sự giám sát của mình”

Trao quyền thể hiện sự trái ngược hẳn với những gì mà các lãnh đạo thường làm. Trao quyền thực chất là cho phép nhân viên tự thực hiện công việc theo cách của họ thay vì bắt họ thực hiện công việc theo ý của mình. Khi lãnh đạo đã trao quyền nên hạn chế kiểm tra, thúc ép, gây khó dễ mà cần động viên, khuyễn khích, chỉ đạo nhân viên hoàn thành nhiệm vụ được

giao. Thay vì thực hiện chiến lược “đẩy”, ở đó lãnh đạo buộc nhân viên thực hiện công việc theo cách của lãnh đạo với sự khuyến khích và tác động về kỹ thuật, trao quyền thực chất là thực hiện chiến lược “kéo”. Đó là cách tập trung vào việc tạo lập bối cảnh công việc sao cho có thể tiếp thêm sinh lực và động viên kịp thời nhân viên được trao quyền. Trong điều kiện như vậy, nhân viên thực hiện nhiệm vụ vì họ thực sự say mê công việc chứ không phải để nhận được sự khen thưởng từ bên ngoài hoặc sự tác động về mặt kỹ thuật.

Tuy nhiên, trao quyền có thể dẫn đến tình trạng khó xử. Một mặt, thực tế cho thấy người được trao quyền thực hiện công việc hiệu quả hơn, thoải mái hơn và sáng tạo hơn và cũng chính vì thế mà họ sẽ tạo ra những sản phẩm, dịch vụ có chất lượng cao hơn những nhân viên khác. Tổ chức cũng hoạt động hiệu quả hơn khi thực hiện trao quyền. Mặt khác, trao quyền có nghĩa là bỏ qua việc kiểm soát và cho phép người khác tự quyết định, tự đặt mục tiêu, tự thực hiện và tự nhận thành quả của công việc. Điều đó có nghĩa người khác có thể có được danh vọng nhờ sự thành công với công việc được giao. Khi người lãnh đạo có quyền lực và thực sự cần thiết phải trao quyền thì họ phải chấp nhận hy sinh lợi ích cho người khác. Họ có thể tự đặt câu hỏi cho mình: “Tại sao người khác lại có thể gặt hái được thành quả trong khi lẽ ra điều đó phải là của mình?”, “Tại sao mình lại trao quyền cho người khác và thậm chí còn tạo điều kiện để họ có nhiều quyền hơn trong khi bản thân mình cũng muốn được tán dương và thừa nhận?”.

Câu trả lời là ở chỗ mặc dù trao quyền cho người khác là việc làm không dễ mà cũng không phải là tự nhiên (chúng ta sinh ra không phải ai cũng biết làm điều đó), không cần phải hy sinh bản thân quá lớn. Người lãnh đạo biết cách trao quyền không cần phải hy sinh những phần thường cao quý, sự thừa nhận hoặc những kết quả to lớn. Trái lại, bằng cách trao quyền cho người khác, lãnh đạo có thể gia tăng hiệu quả công việc. Cả lãnh đạo và tổ chức đều hoạt động có hiệu quả hơn khi thực hiện trao quyền. Tuy nhiên, phần lớn các lãnh đạo vẫn phải phát triển và thực hành kỹ năng trao quyền, bởi vì cho dù nội dung của trao quyền được đề cập rất rõ ràng và phổ biến trên các tài liệu, song việc ứng dụng nó trong quản trị hiện đại còn rất hạn chế.

1.2. Ý nghĩa của trao quyền

Trao quyền có nghĩa là cho phép ai làm gì, đồng thời giúp cho họ có thể chủ động trong công việc, vượt qua được mặc cảm về thiếu khả năng làm việc và thiếu tự chủ trong công việc, tạo thêm sinh lực để hành động và tạo động lực thực sự để hoàn thành công việc. Người được trao quyền không chỉ có được những điều đó khi thực hiện nhiệm vụ được giao mà còn tự cảm thấy sự khác biệt so với trước đây, đó là mình đã chính thức có quyền để thực hiện nhiệm vụ.

Trao quyền không đơn thuần chỉ là trao sức mạnh cho một ai đó. Cũng giống như trao quyền, có quyền lực có nghĩa là có thẩm quyền để làm việc. Nhưng quyền lực và trao quyền không hoàn toàn giống nhau. Một người có quyền nhưng vẫn có thể được trao quyền. Tuy nhiên, khi một người trao quyền cho ai đó, thì người đó phải chấp nhận sự phân chia quyền lực của mình. Anh không thể trao quyền cho tôi khi mà anh chỉ tạo ra tình huống để ở đó tôi tự tạo ra quyền lực cho mình.

Quyền lực được trao phụ thuộc vào nhiều yếu tố cá nhân và vị trí được thừa nhận hiện tại của cá nhân đó. Trong từng tình huống, mọi người cần phải thừa nhận quyền lực của bạn, tuân theo sự lãnh đạo của bạn, chấp thuận sự ảnh hưởng của bạn bởi vì bạn có quyền. Nguồn gốc căn bản của quyền lực được xuất phát từ người khác. Ví dụ, bạn có thể có quyền bởi vì bạn có tiềm lực và sự ủng hộ về chính trị mạnh hơn những người khác. Vì thế bạn có thể thưởng cho người khác và bạn có quyền ban thưởng.

Bảng 10.1: Sự khác nhau giữa “Quyền lực” và “Trao quyền”

Quyền lực	Trao quyền
Nguồn gốc từ bên ngoài	Nguồn gốc từ bên trong
Suy cho cùng, chỉ có một số người có quyền lực	Suy cho cùng, ai cũng có thể được trao quyền
Có thể buộc người khác làm những điều mình muốn	Có thể cho phép người khác làm những điều họ muốn
Dẫn đến sự cạnh tranh	Dẫn đến sự hợp tác

1.3. Năm nhân tố quyết định trao quyền hiệu quả

Nghiên cứu của tác giả Spreitzer (1992) và Mishra (1992) đã nêu ra 5 nhân tố quyết định trao quyền hiệu quả. Để các nhà quản trị có thể trao quyền một cách thành công, họ phải đảm bảo tạo dựng được 5 nhân tố này trong hoạt động mà họ muốn trao quyền. Trao quyền hiệu quả đồng nghĩa với việc tạo ra sự (1) Tự lực, (2) Tự quyết, (3) Vị thế cá nhân, (4) Ý nghĩa công việc và (5) Niềm tin (Xem bảng 2).

Bảng 10.2: 5 nhân tố cốt lõi quyết định trao quyền hiệu quả

Nhân tố	Giải thích
Tự lực	Khả năng tự chủ cá nhân
Tự quyết	Khả năng quyết đoán
Vị thế cá nhân	Khả năng tạo ảnh hưởng cá nhân
Ý nghĩa công việc	Khả năng tạo giá trị trong hành động
Niềm tin	Khả năng cảm nhận sự an toàn

Khi các nhà lãnh đạo tạo điều kiện tốt cho 5 nhân tố này phát triển trong các hoạt động, họ sẽ tạo ra một môi trường trao quyền tốt hoặc khiến việc trao quyền cho mọi người trở nên dễ dàng hơn. Những người được trao quyền không chỉ hoàn thành tốt công việc mà còn có sự đánh giá khác về bản thân mình. Họ sẽ tự tin hơn, cảm giác tự do hơn, thấy mình quan trọng hơn, thoải mái hơn và tự sắp xếp công việc.

Tự lực

Khi một người được trao quyền, họ sẽ nhận thức được sự cần thiết phải tự phán đoán, hoặc cảm giác rằng họ đang có khả năng và năng lực để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Trao quyền giúp họ thực hiện công việc thành thạo và mang lại hiệu quả cao. Họ cảm nhận chắc chắn về bản thân mình, đồng thời ý thức được việc tự chủ và tin rằng mình có thể học và phát triển để đổi mới với những thách thức mới. Đây là yếu tố quan trọng nhất trong việc trao quyền bởi khả năng tự lực thể hiện rằng người đó có đủ cố gắng và kiên trì để hoàn thành nhiệm vụ cho dù có khó khăn hay không.

Sự hồi phục sau bệnh tật và thương tích cũng như đương đầu với tình huống mất việc hoặc gián đoạn công việc cũng trở nên hiệu quả và nhanh chóng hơn với những người phát triển mạnh mẽ khả năng tự lực, bởi họ có thể chất và tinh thần kiên cường hơn, có thể thay đổi hành vi tiêu cực tốt hơn (Gecas, Self, và Ray, 1988; Schwallbe và Gecas, 1988).

Tác giả Bandura (1977) nêu ba điều kiện cần thiết để con người có thể tự lực: (1) niềm tin vào năng lực bản thân có thể đảm nhận công việc, (2) niềm tin vào năng lực bản thân có thể nỗ lực hơn nữa và (3) niềm tin rằng không trờ ngại bên ngoài nào có thể ngăn cản họ hoàn thành nhiệm vụ. Nói cách khác, con người sẽ thấy tự tin hơn khi họ phát triển được khả năng tự lực, sẵn sàng cố gắng nhiều hơn để hoàn thành công việc và không có gì ngăn cản họ đến thành công.

Tự quyết

Người được trao quyền cũng sẽ có khả năng tự quyết. Trong khi tự lực để cập đến khả năng tự chủ cá nhân thì tự quyết để cập đến khả năng quyết đoán. “Tự quyết có nghĩa là có khả năng quyết đoán mọi hành động từ đầu đến cuối” (Deci, Connell và Ryan, 1989, trang 580). Mọi người sẽ có khả năng tự quyết khi họ tình nguyện và có chủ đích tham gia vào công việc hơn là bị ép buộc hoặc cấm tham gia. Cá nhân được trao quyền có khả năng quyết đoán và tự ra quyết định, nên họ sẽ phát triển ý thức trách nhiệm và làm chủ hoạt động của mình. Họ sẽ thấy bản thân mình như người tự khởi xướng đầy năng động. Họ có thể sáng tạo theo ý muốn của bản thân, ra quyết định độc lập và thử những ý tưởng mới và họ được trải nghiệm cảm giác làm chủ.

Các nghiên cứu chỉ ra rằng khả năng tự quyết cao làm cho người ta gắn bó, tăng thỏa mãn trong công việc, đạt thành tích cao và nâng cao khả năng sáng tạo, đổi mới, tham gia vào công việc nhiều hơn và giảm bớt áp lực công việc. Theo nghiên cứu y học, khả năng bình phục sau khi bệnh nặng có liên quan tới việc bệnh nhân “từ bỏ vai trò bị động truyền thống và tham gia chủ động vào quá trình điều trị”.

Tự quyết giúp chúng ta tự lựa chọn phương pháp hoàn thành nhiệm

vụ, mức độ nỗ lực, tiến độ công việc và khung thời gian để đạt được mục tiêu. Cá nhân được trao quyền có cảm giác sở hữu nhiệm vụ bởi vì họ có thể quyết định làm cách nào để hoàn thành, khi nào sẽ hoàn thành và cần phải nhanh chóng ra sao. Quyết đoán chính là yếu tố then chốt của tự quyết.

Vị thế cá nhân

Những người được trao quyền có khả năng đạt được kết quả nhất định trong công việc. Hãy nghĩ đến một mảnh xích trong dây chuyền lắp ráp, nơi mà người công nhân phải lắp một bu lông vào đai ốc. Nhưng nếu anh ấy làm sai, một người nào đó ở đường dây phía sau sẽ sửa lỗi sai ấy. Vì thế mà bản thân anh ta sẽ có rất ít nhận thức được công việc của mình sẽ ảnh hưởng như thế nào tới kết quả của sản phẩm, hay những nỗ lực của mình có là một phần của thành quả hay không. Anh ta sẽ ít cảm thấy ảnh hưởng của cá nhân mình tới kết quả chung. Mặt khác, những người với một vị thế cá nhân nhất định sẽ tin rằng sự nỗ lực của mình sẽ tạo nên thành quả. **Vị thế cá nhân** là “Sự tin tưởng của mỗi cá nhân tại một thời điểm nào đó vào khả năng của bản thân có thể tác động tạo nên sự thay đổi theo một chiều hướng mong muốn” (Greenberger, Stasser, Cummings, và Dunham, 1989, trang 165). Một điều hiển nhiên rằng thông qua hành động của bản thân, một người có thể ảnh hưởng tới những gì đang xảy ra. Vị thế cá nhân vì thế được hiểu theo nghĩa là khả năng tạo ảnh hưởng.

Những cá nhân được trao quyền sẽ không tin rằng các trở ngại ở môi trường ngoại cảnh có thể tác động tới hành vi của họ; hơn thế, họ tin rằng những trở ngại đó hoàn toàn có thể kiểm soát được. Họ có một khái niệm rõ ràng về việc kiểm soát chủ động - mà có thể cho phép họ điều chỉnh yếu tố ngoại cảnh theo ý họ - trái ngược hoàn toàn với việc kiểm soát bị động - trong đó ý chí cá nhân lại bị điều chỉnh dưới tác động của môi trường. Thay vì bị tác động ngược lại bởi những điều họ nhìn thấy xung quanh, những người với ý thức về tầm ảnh hưởng cá nhân sẽ cố gắng duy trì vị thế làm chủ trước những điều đó. Để mỗi cá nhân cảm thấy được trao quyền lực, họ không chỉ có được cảm giác rằng việc họ đang làm có một tác động nhất định, mà còn phải cảm thấy rằng bản thân họ có một sức ảnh hưởng nhất

định. Hay nói cách khác, họ phải cảm thấy rằng họ có thể kiểm soát được thành quả công việc, để rồi dẫn tới một ý thức về việc trao quyền lực.

Ý nghĩa công việc

Những người được trao quyền thường có được một nhận thức rõ ràng về ý nghĩa công việc. Họ trân trọng mục đích của công việc mình đang làm. Những tiêu chí hay chuẩn mực lý tưởng được nhận thức trong sự đồng nhất với những điều họ làm. Và những điều đó đều có những giá trị riêng trong hệ thống giá trị của họ. Những cá nhân được trao quyền không chỉ cảm thấy họ có thể tạo ra một thành quả, mà họ còn tin tưởng và quan tâm tới những điều họ có thể tạo ra... Họ đầu tư năng lượng tinh thần và tâm lý vào việc mình làm và có một nhận thức về tầm quan trọng của bản thân trong hoạt động đó. Họ cảm nhận được sự kết nối và tính toàn vẹn khi hoàn thiện công việc của mình. *Ý nghĩa công việc* ở đây, vì thế được hiểu theo nghĩa là *giá trị*.

Những hoạt động mang đậm ý nghĩa sẽ tồn tại một ý thức rõ ràng về mục đích, đam mê, hay lý tưởng cho con người. Những hoạt động như vậy sẽ tạo nên một nguồn năng lượng và nhiệt huyết, hơn là vất kiệt sức lực và tâm huyết của con người. Việc đơn thuần được trả lương, giúp các tổ chức kiếm ra lợi nhuận, hay làm một nghề nào đó hầu như không có nhiều ý nghĩa với mọi người. Những thứ thiết yếu hơn, cá nhân hơn, nhiều giá trị hơn phải liên quan đến các hoạt động. Những hoạt động này phải liên hệ mật thiết với con người. Hầu hết mọi người đều muốn cảm thấy mình đang chi tiêu cho một thứ mang lại lợi ích lâu dài, làm cho thế giới tốt đẹp hơn hoặc có giá trị cho riêng bản thân họ.

Dành được lợi ích cá nhân chưa chắc đã có ý nghĩa. Ví dụ, cung cấp dịch vụ có thể không tạo ra giá trị hiện hữu cho con người, nhưng nó lại mang tới độ thỏa dụng lớn hơn nhiều một công việc nặng nhọc dù được trả lương cao. Ngược lại, nếu làm việc mà không cảm thấy ý nghĩa, điều này tạo ra sự khó chịu và bất hòa, làm người ta tách rời khỏi công việc. Con người trở nên mệt mỏi và chán nản. Những động lực như luật lệ, giám sát hay tiền thưởng được đặt ra để người ta gắn bó với công việc. Không may, những điều này chỉ khiến các tổ chức phải trả thêm chi phí, những khoản chi

không tạo giá trị gia tăng, nhằm ép buộc người ta tăng hiệu quả và năng lực sản xuất. Công ty phải trả rất nhiều tiền, trong khi điều đó có ít hoặc thậm chí không có ý nghĩa gì với phần lớn công nhân. Tự tách rời công việc là hậu quả của cảm giác làm việc thiếu ý nghĩa, còn có được sức mạnh và sự khích lệ chính là kết quả của một công việc nhiều giá trị tinh thần.

Những nghiên cứu về giá trị tinh thần công việc đã cho thấy, khi con người được làm công việc mà họ thấy có ý nghĩa, họ sẽ trở nên gắn bó và liên kết với việc đó. Họ sẽ tập trung sức lực nhiều hơn, quyết tâm đạt được mục tiêu cao hơn là khi cảm thấy công việc ít có ý nghĩa. Người ta sẽ thấy hứng thú và đam mê khi làm việc, cảm thấy xứng đáng và bản thân phải có trách nhiệm, vì họ đã thực sự liên kết với công việc đầy ý nghĩa này. Những cá nhân được trao quyền có chỉ số ý nghĩa công việc cao, trở nên sáng tạo hơn, dễ có ảnh hưởng hơn và làm việc hiệu quả hơn những ai có chỉ số ý nghĩa công việc thấp.

Niềm tin

Cuối cùng, những người được trao quyền luôn có niềm tin. Họ luôn tin rằng mình được đối xử bình đẳng và công bằng. Họ luôn yên tâm rằng, kể cả vị trí của mình là cấp dưới, kết quả cuối cùng cũng sẽ được đánh giá chính xác và tốt đẹp, chứ không bị tổn hại hoặc thua thiệt. Điều này thường đồng nghĩa với việc những người nắm quyền hoặc có vị trí cao sẽ không trù dập hay làm hại họ, những người đó sẽ đối xử vô tư và khách quan. Tuy nhiên, kể cả khi người nắm quyền không thể hiện sự công bằng và liêm chính, những người được trao quyền vẫn giữ vững sự yên tâm của mình. “Niềm tin” có thể hiểu theo 1 cách khác, là sự “an toàn bản thân”. Sự tin tưởng còn có nghĩa con người tự đặt mình vào 1 vị trí dễ tồn thương, có niềm tin rằng đến cuối cùng, họ sẽ không hề bị tổn hại nhờ niềm tin bảo vệ.

Làm sao người ta có thể giữ vững niềm tin như 1 sự an toàn của bản thân kể cả khi lâm vào hoàn cảnh bất bình đẳng, không công bằng, thậm chí nguy hiểm? Ví dụ như, ngài Gandhi trong nỗ lực giành độc lập cho Ấn Độ, quyết định sẽ đốt những giấy tờ mà chính phủ Anh yêu cầu người Ấn Độ bản địa phải mang theo, còn người Anh được miễn. Gandhi tổ chức 1 cuộc

hợp và chính thức tuyên bố chống lại luật này bằng cách đốt tắt cả giấy phép của từng người ủng hộ ông. Sau sự việc này, cảnh sát Anh đã đánh ông bằng gậy đi tuần. Nhưng kể cả khi bị đánh, Gandhi vẫn tiếp tục đốt giấy phép. Vậy trong trường hợp này, sự an toàn bản thân ở đâu? Làm sao Gandhi có sức mạnh kể cả khi bị đánh đậm? Ông ấy đã lấy niềm tin từ đâu? Gandhi có được truyền sức mạnh hay không? Sự bảo vệ bản thân của Gandhi không đến từ những cảnh sát Anh, nó đến từ niềm tin vào những đạo lý mà ông tôn sùng. Cảm giác an toàn đó xuất phát từ việc: ông luôn tin rằng, 1 việc đúng đắn luôn dẫn tới 1 kết quả tốt đẹp.

Các nghiên cứu về sự tin tưởng cho thấy, những người có niềm tin thường có khuynh hướng thay thế tính thiển cận và nông nổi bằng sự thẳng thắn và khéo léo, họ cởi mở hơn, trung thực và dễ thích nghi hơn những người dối trá và nông cạn. Họ định hướng tốt và quyết đoán, tự tin và hiếu học. Những người này có khả năng lớn trong việc thiết lập các mối quan hệ và liên kết lẫn nhau, mức độ hợp tác và chấp nhận rủi ro khi làm việc nhóm của họ lớn hơn những người ít niềm tin. Những người biết tin tưởng luôn sẵn sàng hòa hợp với người khác và đóng góp vào công việc chung. Họ dễ chia sẻ, trung thực với từng lời nói và lắng nghe người khác. Họ không ngại thay đổi và có khả năng chống chơi những khó khăn bất ngờ tốt hơn những người ít niềm tin. Những người biết tin người khác cũng biết tin ở bản thân mình và luôn giữ 1 tư cách phẩm chất đạo đức tốt.

Môi trường tin cậy sẽ giúp con người bộc lộ và phát triển khả năng của mình, việc trao quyền có một mối liên hệ lớn với cảm giác tin tưởng. Tin tưởng người khác giúp người ta hành động tự tin và thẳng thắn, mà không phải tốn sức vào việc tự bảo vệ bản thân, giàu diêm kê hoạch hay chơi các trò chơi chính trị. Tóm lại, niềm tin tạo cảm giác an toàn cho con người.

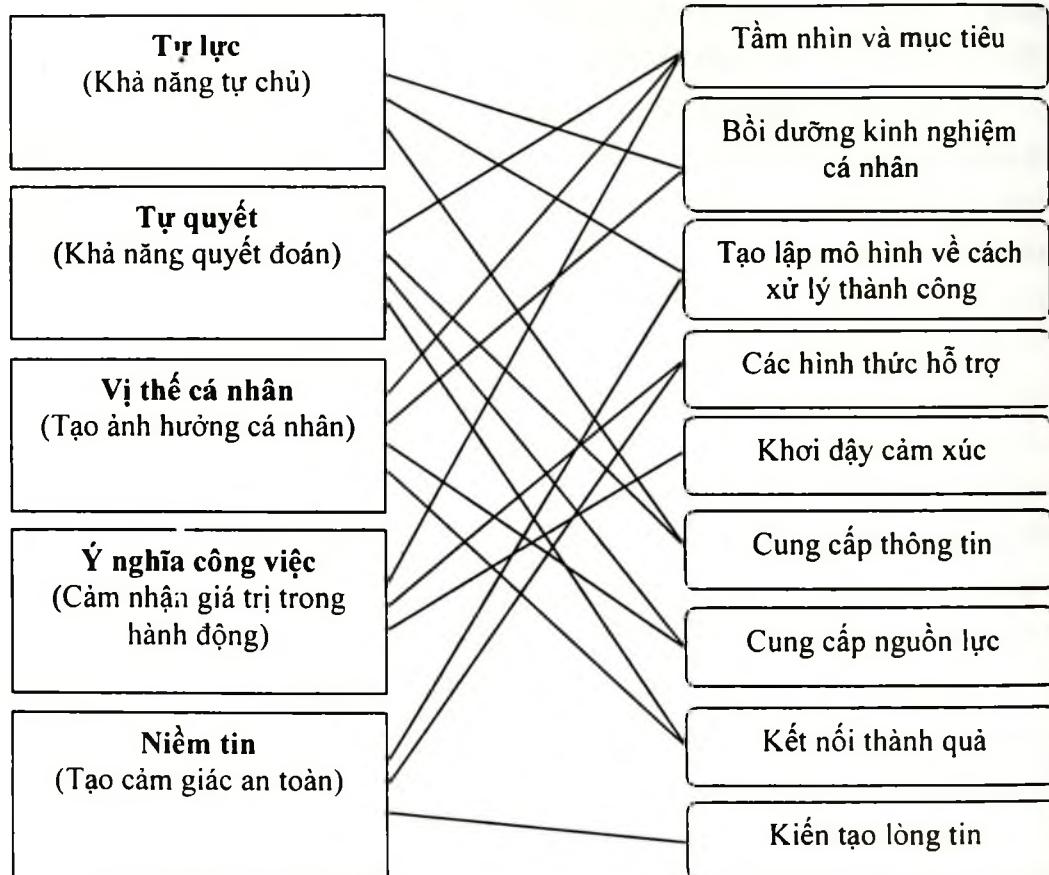
1.4. Chín nguyên tắc trao quyền hiệu quả

Những nghiên cứu của Kanter (1983), Hackman và Oldman (1980), Bandura (1986), Quinn và Spreitzer (1997), Wreniewski (2003) và các nhà khoa học khác đã đưa ra ít nhất 9 nguyên tắc trao quyền thành công nhằm tạo ra khả năng tự chủ, tự định đoạt, tạo ảnh hưởng cá nhân, cảm nhận được

giá trị trong hành động và cảm giác an toàn. Những nguyên tắc đó bao gồm:

1. Xác định tầm nhìn và mục tiêu rõ ràng;
2. Bồi dưỡng kinh nghiệm cá nhân;
3. Tạo lập mô hình về cách xử lý thành công;
4. Các hình thức hỗ trợ;
5. Khơi dậy cảm xúc;
6. Cung cấp thông tin cần thiết;
7. Cung cấp các nguồn lực cần thiết;
8. Kết nối thành quả; và
9. Kiến tạo lòng tin.

Hình 10.1. Mối quan hệ giữa các nhân tố quyết định trao quyền hiệu quả và nguyên tắc trao quyền



Xác định tầm nhìn và mục tiêu rõ ràng

Để thực hiện trao quyền có hiệu quả đòi hỏi phải có 1 hướng dẫn và định hướng rõ ràng về việc tổ chức đang ở đâu và mỗi cá nhân có thể đóng góp gì cho tổ chức. Tất cả chúng ta đều muốn biết mục đích của những công việc ta đang làm, mục tiêu cuối cùng là gì và ta có thể thực hiện mục tiêu đó như thế nào. Khi không có định hướng rõ ràng, mọi người có thể làm bất cứ

cái gì mình nghĩ ra, dễ dẫn đến tình trạng hỗn loạn, hoang mang và mọi hoạt động không biết sẽ đi đến đâu. Để phòng tránh tình trạng lộn xộn này, phải đặt ra 1 tầm nhìn rõ ràng và 1 mục tiêu công khai, như vậy mọi thành viên mới hành động phù hợp với kế hoạch của tổ chức.

Cameron và Quinn (2006), Martin, Fieldman, Hatch và Sitkin (1983) cùng các nhà khoa học khác đã tổng hợp, rất nhiều nghiên cứu đã xác nhận rằng cách hiệu quả nhất để đề ra 1 mục tiêu và tầm nhìn rõ ràng, đó là sử dụng tranh ảnh, các câu chuyện, các phép ẩn dụ và các câu chuyện thực tế. Như vậy, các cá nhân có thể nắm bắt mục đích bằng cả bán cầu não phải (trực giác, hội họa, cốt truyện) lẫn bán cầu não trái (logic, khoa học, hợp lý và khách quan). Khi một nội dung được thể hiện bằng hình ảnh, cốt truyện, các câu chuyện hay miêu tả, người ta không chỉ dễ dàng nắm bắt, họ còn phát triển được sự quyết đoán (“Tôi thấy rằng sự thay thế đó là hợp lý”), cảm nhận được vị thế cá nhân (“Tôi có thể thấy rõ mình có ảnh hưởng tới kết quả như thế nào”) và cảm nhận được ý nghĩa công việc (“Tôi cho rằng nó rất quan trọng”).

Trao quyền còn có thể được nâng lên thành mục tiêu hành động cụ thể, để chỉ dẫn cho từng cá nhân cách hoàn thành nhiệm vụ của họ. Những mục tiêu làm trách nhiệm và hiệu quả mong muốn của chúng ta trở nên cụ thể. Loke và Latham (1990) đã đưa ra những biểu hiện của mục tiêu hiệu quả và cụm từ SMART đã tổng hợp tất cả các biểu hiện này.

- S - Mục tiêu cụ thể (Specific goals): Mục tiêu có thể xác định và quan sát được.
- M - Mục tiêu định lượng (Measurable goals): Những mục tiêu này có các tiêu chí đi kèm, có thể đo lường và mức độ thành công của mục tiêu có thể định lượng được.
- A - Mục tiêu liên kết (Aligned goals): Mục tiêu này liên quan tới mục tiêu chung và tầm nhìn của tổ chức. Thành quả của mục tiêu này sẽ đóng góp vào thành quả chung của tổ chức.
- R - Mục tiêu khả thi (Realistic goals): Mục tiêu không quá xa rời năng lực thực sự của con người, làm họ không cảm thấy không xứng đáng

khi làm tốt hoặc không quá chán nản khi thực hiện không tốt.

• T - Mục tiêu giới hạn bởi thời gian (Time-bound goals): Thời gian để hoàn thành mục tiêu được xác định rõ ràng. Những mục tiêu không có thời hạn thường không hiệu quả, vì vậy rất cần đề ra một mức thời gian rõ ràng.

Điểm mấu chốt ở đây là những người được trao quyền phải được cung cấp thông tin về tầm nhìn và những mục tiêu cụ thể, giúp họ dễ dàng hơn khi thực hiện công việc.

Bồi dưỡng kinh nghiệm cá nhân

Bandura (1986) nhận định rằng, điều quan trọng nhất mà một nhà quản lý có thể trao cho người khác, đó là giúp họ một số kinh nghiệm làm chủ bản thân để vượt qua các khó khăn thử thách. Hoàn thành tốt một công việc, chiến thắng một đối thủ, giải quyết một vấn đề, tất cả những điều đó giúp nâng cao khả năng tự chủ của con người. Khả năng làm chủ bản thân có thể được rèn luyện bằng cách tạo cho con người những cơ hội hoàn thành tốt các công việc khó khăn và cuối cùng sẽ hoàn thành mục tiêu họ mong muốn. Bí quyết là khởi đầu với một nhiệm vụ dễ dàng, sau đó tiến từng bước nhỏ tới những nhiệm vụ khó khăn hơn, cho đến khi người ta làm chủ được vấn đề phức tạp nhất.

Nhà quản lý có thể giúp mọi người cảm thấy được trao quyền nhiều hơn bằng cách làm những người đó nhận thức rằng họ sẽ thành công. Một phương pháp để làm được điều đó là phân nhỏ các nhiệm vụ và giao cho nhân viên từng việc một. Nhà quản lý sẽ quan sát từng kết quả của những công việc đó, sau đó khen ngợi và tôn vinh họ. Công việc có thể phân ra từng bước rộng và phức tạp hơn, khi nhân viên đã nắm được những nguyên lý cơ bản. Những người khác sẽ được giao trách nhiệm giải quyết một số vấn đề, khi họ đã có kỹ năng vượt qua một số khó khăn đơn giản.

Khi những người quản lý áp dụng chiến lược “chiến thắng từng phần” (small-wins strategy), các cá nhân sẽ có cơ hội thành công trong từng nhiệm vụ nhỏ, cho dù thử thách tổng thể có thể rất khó khăn. “Chiến thắng từng phần” có thể được xuất hiện khi công việc được chia nhỏ tới mức từng cá nhân cũng có thể giải quyết được. Những chiến thắng này có thể không quá

quan trọng với từng người, nhưng nó tạo ra một cảm giác lớn về sự biến đổi, tiến bộ và thành công. Sự nhận thức và tôn vinh những chiến thắng đó tạo ra niềm khích lệ và bước đà giúp con người cảm thấy được trao quyền và có khả năng.

Lee Iaccoca đã sử dụng chiến lược này để vực dậy tập đoàn Chrysler vào những năm 1980. Một phân tích từ bài phát biểu của ông với đội ngũ quản lý của Chrysler trong suốt 5 năm đã tiết lộ, mặc dù Chrysler thua lỗ, chi phí sản xuất quá cao và chất lượng là những vấn đề rất lớn, Iaccoca vẫn luôn khen ngợi những thành công nhỏ. Ví dụ, ông thường xuyên thông báo: một lượng tiền cụ thể đã được tiết kiệm, một bước tiến mới vừa được thực hiện, một nhà điều hành vừa được tuyển dụng, hay một lời khen từ nhà phân tích nào đó ở phố Wall, ngay cả khi Chrysler đang thua lỗ hàng tỷ đô một năm. Ông luôn nhấn mạnh vào những thành công rất nhỏ, những thành công đó nhằm mục đích đẩy lùi những vấn đề còn tồn tại của công ty. Trong trường hợp này, chiến thắng từng phần đã dẫn đến chiến thắng toàn phần.

Tạo lập mô hình về cách xử lý thành công

Một cách khác để trao quyền hiệu quả xây dựng mô hình và thực hiện theo những mô hình đó. Bandura (1977) đã nhận ra rằng, việc quan sát một người thành công sẽ khiến bạn có động lực tin rằng, mình cũng có thể thành công. Nó giúp họ tin rằng, việc đó hoàn toàn nằm trong khả năng và họ sẽ đạt kết quả tốt.

Người quản lý sẽ đóng vai trò kiểu mẫu bằng cách minh họa những việc họ mong muốn. Ngược lại, một nhà quản lý không thể thể hiện từng hình mẫu lý tưởng của từng người mà nhà quản lý đó tiếp xúc. Nhà quản lý không thể gặp nhân viên thường xuyên để hướng dẫn cho họ cách làm việc hay kinh nghiệm để thành công. Tuy nhiên, thay vào đó, bạn có thể hướng mọi người vào những tấm gương cá nhân khác đã từng thành công trong hoàn cảnh tương tự. Như vậy, sẽ giúp mọi người tiếp xúc với những hình mẫu cụ thể, những câu chuyện thực tế, đồng thời mỗi người sẽ được huấn luyện bởi những người có kinh nghiệm nhất. Bạn có thể ghép những người chỉ dẫn với mọi người, để họ có thể chia sẻ kinh nghiệm trước đây của mình cho những người đang gặp vấn đề tương tự.

Nói cách khác, trao quyền có liên quan tới việc tạo dựng những câu chuyện cụ thể thành công trong quá khứ. Lưu ý khi học tập một hình mẫu, cần lấy ví dụ về cả hành động thích hợp lẫn không thích hợp mà mọi người hay mắc phải. Phương pháp tạo lập mô hình giúp mọi người rèn luyện, phát triển và nâng cao kỹ năng quản lý, bằng cách chỉ cho họ cách thức đạt được những kỹ năng đó.

Các hình thức hỗ trợ

Nguyên tắc thứ tư để trao quyền hiệu quả là mang đến cho người được trao quyền sự hỗ trợ về tâm lý. Để trao quyền thành công, nhà quản lý phải biết khen ngợi, khuyến khích, cho phép, nâng đỡ và bảo đảm cho người được trao quyền thực hiện nhiệm vụ. Kanter (1983) và Bandura (1986) đã phát hiện ra rằng, một phần rất quan trọng của trao quyền là người quản lý có trách nhiệm và biết tương trợ. Những nhà quản lý muốn trao quyền cần biết khen ngợi và tôn vinh người khác một cách thường xuyên. Họ có thể viết những bức thư hay chú ý cho thành viên của đội họ, kể cả gia đình nói về việc ghi nhận kết quả làm việc của những nhân viên đó. Họ cũng có thể viết những phản hồi về năng lực của nhân viên. Họ có thể mang tới những cơ hội tham gia hoạt động đồng đồng để giúp các cá nhân có thêm sự hỗ trợ từ xã hội. Các nhà quản lý cũng nên thể hiện niềm tin bằng việc không chỉ đạo quá sát sao, hoặc gia hạn thời gian hoàn thành công việc. Đơn giản, chỉ là lắng nghe và thấu hiểu cảm giác cũng như ý kiến của mọi người.

Nhà quản lý trao quyền cho mọi người bằng cách tạo ra cảm giác họ đã được chấp nhận, được đánh giá cao, đồng thời trở thành một phần của sứ mệnh và mục tiêu chung của cả tổ chức.

Ví dụ như, Cameron, Freeman và Mishra (1991) đã mô tả một loạt hành động hỗ trợ rất hiệu quả của một nhà quản lý, khi anh ta buộc phải cho các công nhân thôi việc trong một đợt giảm biên chế. Đầu tiên, việc giảm biên chế này làm sụp đổ niềm tin của mọi người, tăng các mối hoài nghi và cảm giác bất an. Vì tin này xuất phát từ công ty mẹ, các nhân viên cảm thấy họ mất khả năng kiểm soát số phận của mình, hay ngắn gọn hơn, họ có cảm giác mất việc. Sau khi giảm biên chế, người quản lý tổ chức các buổi gặp mặt từng cá nhân, gặp gỡ từng người còn lại để khẳng định giá trị

của họ với công ty. Mọi người đã được nhận xét thẳng thắn rằng, họ thực sự là nguồn nhân lực quý giá của tổ chức. Tuần lễ “Xây dựng lòng tự hào” được tổ chức, các nhà báo, gia đình, chính trị gia cũng được mời đến thăm quan công xưởng và phản hồi (thực tế, các mẫu phiếu phản hồi đều hướng tới sự khen ngợi) về các sản phẩm và dịch vụ mà các công nhân đang sản xuất. Một bữa trưa với xúc xích được tổ chức ngay tại chỗ nhằm tôn vinh và tặng cho các nhóm công nhân. Mọi người được đảm bảo rằng cần cung cấp các khóa tư vấn, huấn luyện và hỗ trợ khi có sự thay đổi nhân sự, sáp nhập hay thu nhỏ.

Nhìn chung, người quản lý có tiếng này cố gắng củng cố quyền lực của mình bằng cách thực hiện nhiều hỗ trợ xã hội và tình cảm. Anh ta cố gắng hỗ trợ mọi người để đối phó với những kết quả không lường trước được từ sự kiện khó kiểm soát này.

Khoi dậy cảm xúc

Khoi dậy cảm xúc là việc thay thế những tình cảm tiêu cực như sợ hãi, lo lắng hay cău nhau bằng những tình cảm tích cực như phấn khích, đam mê hay ao ước. Để có thể truyền cảm hứng cho mọi người, người quản lý cần tạo môi trường làm việc vui vẻ và hấp dẫn. Họ cần thể hiện rõ ràng mục đích công việc, cũng như cần đảm bảo cho báncầu não phải (bán cầu não chi phối cảm xúc và đam mê) cũng tham gia vào công việc như bán cầu não trái (bán cầu não chi phối tư duy và phân tích). Họ cần truyền năng lượng tích cực cho mọi người. Bandura (1977) phát hiện ra rằng nếu thiếu sự khơi dậy cảm xúc thì sẽ rất khó hoặc không thể có bất kỳ cá nhân nào có thể cảm thấy có hứng thú. Baker, Cross và Wooten (2003), mặt khác phát hiện ra rằng sự truyền năng lượng một cách tích cực có thể tăng hiệu quả thể hiện một cách đáng kể và thậm chí có thể giúp mọi người đạt được những vị trí quyền lực hoặc những kết quả đặc biệt trong công việc của họ. Năng lượng tích cực rất dễ phát hiện ở con người. Khi chúng ta giao tiếp với một vài người, chúng ta có thể cảm thấy như họ đang trao ta cuộc sống và sự mãnh liệt trong khi một số người khác thì khiến chúng ta thấy đời tệ nhạt. Sự khơi dậy cảm xúc chính là nguồn năng lượng tích cực của con người.

Những buổi tổ chức biểu dương thành tích của nhân viên và những sự kiện thúc đẩy tinh thần trong những doanh nghiệp Marketing như Mary Kay Cosmetics, Shaklee Products và Amway đã trở nên phổ biến. Tuy nhiên, sự khơi dậy cảm xúc này không đơn giản chỉ là tiếng còi báo hiệu, tăng mức độ decibel, lắng nghe những bài diễn thuyết hay có tạo ra sự phản khích. Thay vào đó, sự khơi dậy cảm xúc dễ xảy ra hơn khi những cá nhân làm việc cảm nhận được trực tiếp được giá trị họ nắm giữ.

Nhà quản lý cần tổ chức các buổi họp mặt định kỳ để thắt chặt hơn mối quan hệ với nhân viên. Khi giao tiếp nơi công sở, họ có thể bông đùa hoặc có những tin nhắn nhẹ nhàng để giảm bớt áp lực. Họ có thể phóng đại khi phản hồi hoặc mô tả những thành tựu (ví dụ: nói “tốt dã man” thay vì “tốt”, “tuyệt vời” thay vì “chấp nhận được”). Họ có thể làm cho các nhân viên hiểu rõ những hành vi của mình sẽ ảnh hưởng tới khách hàng như thế nào, đồng thời chỉ ra những mối đe dọa và thử thách từ bên ngoài mà nhân viên có thể gặp.

Khơi dậy cảm xúc xã hội thành công thường đi với các hoạt động thể thao. Chuck Condratt (1985) quan sát và nhận thấy: “Con người sẵn sàng làm việc vì quyền lợi hơn vì lương bổng”. Một phần có thể lý giải cho điều này liên quan tới việc kích thích cảm hứng con người có được từ đặc tính của một vài môn thể thao. Ví dụ như, tất cả các loại hình thể thao giải trí đều có một mục đích rõ ràng (mục đích chiến thắng, hoặc vượt qua bản thân). Nếu không có một mục đích rõ ràng, chúng ta sẽ không hào hứng với nó. Mục đích đó luôn luôn được đặt đối chiếu với một tiêu chuẩn mà mọi người quan tâm (ví dụ như chiến thắng giải NCAA, hoặc chơi một lượt bowling đạt tối đa 300 điểm). Trong giải trí, hệ thống ghi điểm và phản hồi là khách quan, tự điều hành và hoạt động liên tục. Điều hình như trong một trận bóng rổ, mọi người đều biết là một cú ném tự do luôn được một điểm và đội chiến thắng là đội ghi được nhiều điểm nhất và từng giây phút của trận đấu người xem đều biết được điểm số từng đội một cách chính xác. Một lý do khiến mọi người vô cùng hào hứng khi xem các trò chơi thể thao chính bởi hệ thống ghi điểm và phản hồi đó. Trong thể thao, việc phạm lỗi được xác định rất rõ ràng. Ai cũng biết hậu quả của những việc như đá bóng ra ngoài biên,

hay việc dẫm lên vạch xuất phát khi nhảy xa. Và chúng ta đều biết rằng trong những trường hợp phạm luật như vậy thì cuộc chơi sẽ phải dừng lại.

Những nhà quản lý tốt hoàn toàn có thể trao quyền cho cấp dưới thông qua hình thức kích thích cảm hứng như vậy, thay vì lúc nào cũng là một người có vũ tuyệt vời, đọc những bài thuyết trình hùng hồn và luôn giữ cho không khí làm việc vui vẻ, nhưng đồng thời lại bỏ chật những nguyên tắc cơ bản trong thể thao giải trí mà có thể tạo nên sự hứng thú: những mục đích, nguyên tắc rõ ràng, hình thức tự quản lý, ghi điểm và phản hồi liên tục và những lỗi vi phạm được quy định rõ ràng.

Cung cấp thông tin

Kanter (1983) đã xác định thông tin như một trong những công cụ quyền lực tối quan trọng trong quản lý. Việc tiếp nhận thông tin, đặc biệt là những thông tin được coi là trọng tâm hay chiến lược trong một tổ chức, có thể được sử dụng để xây dựng một nền tảng quyền lực và làm cho một ai đó trở nên có sức ảnh hưởng và không thể thiếu trong một tổ chức. Mặt khác, khi những nhà quản lý cung cấp cho mọi người nhiều thông tin hơn, thì mỗi người sẽ nhận thức được về việc trách nhiệm mình được giao và làm việc hiệu quả hơn, thành công hơn, đúng với yêu cầu của nhà quản lý hơn. Nhà quản lý thực chất đã mở rộng nền tảng quyền lực của mình bằng cách làm cho những người khác cũng tham gia và hướng tới một mục đích chung. Với nhiều thông tin hơn, mọi người sẽ có xu hướng được trải nghiệm nhiều hơn về sự tự quyết đoán, làm chủ bản thân và tin tưởng. Những nhận thức đạt được từ việc trao quyền sẽ giảm thiểu trường hợp nhân viên từ chối quản lý, chống đối lại quyền lực của lãnh đạo, hay làm việc chỉ với mục đích bảo vệ bản thân. Hơn thế, họ sẽ có xu hướng hợp tác tốt hơn với những quản lý trên mình.

Vì thế mà một khi nhà quản lý muốn tăng nhận thức của nhân viên về việc trao quyền thì cần chắc chắn rằng nhân viên đã được cung cấp đầy đủ những thông tin liên quan cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ đó. Người quản lý phải luôn sẵn sàng và liên tục cung cấp những số liệu và thông tin kỹ thuật thu thập từ những người khác.

Một nhà quản lý như vậy sẽ luôn đảm bảo nhân viên của mình nắm được mọi thông tin về những công việc khác ở những bộ phận khác của công ty, mà có thể liên quan tới công việc anh ta làm. Các nhà quản lý cũng cần phải đảm bảo nhân viên mình được biết về những buổi họp quan trọng đưa ra các chính sách của công ty hay những buổi thảo luận của cấp trên mà có thể liên quan tới công việc thuộc trách nhiệm của họ. Nhân viên có thể được tiếp cận với những nguồn mà có thể nhận được thông tin tốt nhất và dễ dàng nhất: Ví dụ như những người làm ở vị trí cao hơn trong cùng tổ chức, khách hàng, hay những nhân viên ở bộ phận nghiên cứu thị trường. Những thông tin trước đó hay thông tin cập nhật cũng nên được chia sẻ để nhân viên có được hiểu biết nhiều nhất có thể. Những nhà quản lý cũng cần đảm bảo rằng nhân viên ý thức được hành vi của mình sẽ ảnh hưởng thế nào tới các bộ phận khác cũng như mục đích chung của cả tổ chức.

Một điều chắc chắn xảy ra đó là nhân viên có thể bị quá tải thông tin và trở nên lo lắng khi có quá nhiều thông tin được cung cấp. Nhưng kinh nghiệm cho thấy đa phần nhân viên sẽ rơi vào khó khăn khi thiếu thông tin hơn là khi thông tin quá nhiều. Hơn nữa, nếu đó là những thông tin cần thiết cho công việc thì tình trạng quá tải sẽ hiếm khi xảy ra. Spreitzer (1992) nhận thấy, ví dụ như khi nhân viên được cung cấp nhiều thông tin về chi phí, khách hàng và chiến lược chung sẽ cảm thấy mình có trách nhiệm quan trọng hơn những người không nhận được thông tin đó. Block (1987) cho rằng:

“Chia sẻ thông tin càng nhiều càng tốt trái ngược hoàn toàn với một phương châm trong quân đội đó là “Ai cần biết mới được thông báo”. Mục đích của chúng tôi là muốn mọi người biết đến những kế hoạch, ý tưởng và cả những thay đổi càng sớm càng tốt. Nếu chúng ta có một tư duy rằng mỗi người đều có trách nhiệm với sự thành công của tổ chức, thì mọi người sẽ đều cần biết đầy đủ mọi thông tin.”

Những nghiên cứu sâu hơn khẳng định tác động của việc cung cấp thông tin trong việc gia tăng trách nhiệm trong công việc. Trường hợp về một công ty mà ở đó triển vọng tài chính không được cải thiện hoặc cải thiện rất chậm chạp. Ban điều hành của công ty rất hạn chế công khai những

thông tin về tài chính, chi phí, năng suất và các chỉ số khác..., chỉ đưa ra trong ban quản lý cấp cao. Không ai khác ngoài nhóm này được tiếp cận với những thông tin này. Tuy nhiên sau đó có sự thay đổi về nhân sự ban điều hành, đã dẫn tới một sự thay đổi rõ rệt về chính sách chia sẻ thông tin trong nội bộ công ty. Giám đốc điều hành mới bắt đầu cung cấp những thông tin đó tới từng nhân viên trong công ty, nhất là những người có mối quan tâm. Không có thông tin nào được xem là tài sản riêng của ban quản lý. Nhân viên quét dọn hay phó chủ tịch tập đoàn đều có quyền như nhau trong việc tiếp cận thông tin. Sự tin tưởng cao độ đó với từng nhân viên đã dẫn tới một kết quả thay đổi lớn lao. Chất lượng làm việc của nhân viên được cải thiện đáng kể, thái độ đạo đức cũng như cam kết trong công việc tăng cao và kết quả tài chính khiến cho tất cả mọi người kinh ngạc. Giám đốc điều hành mới được xem như một thiên tài. Anh đã thành công trong trao quyền lực cho nhân viên bằng cách chia sẻ tất cả những thông tin họ cần biết để thay đổi và trở nên tốt hơn.

Cung cấp nguồn lực

Bên cạnh việc cung cấp thông tin, trao quyền lực sẽ hiệu quả hơn khi cung cấp cho nhân viên tất cả những nguồn lực có thể giúp họ hoàn thiện công việc. Như thế nhà quản lý sẽ giống như một hậu vệ của đội bóng bầu dục hơn là tiền vệ. Họ sẽ không phải là một người chỉ đạo hay điều hành, mà giống một người hỗ trợ nguồn lực hơn (ví dụ như tạo thời cơ để ném hay chuyền bóng, hay đẩy đối thủ để tạo thuận lợi cho đồng đội) và hạn chế những rào cản (như việc chặn một đối phương đang lao tới chặng hạn). Một trong những sứ mệnh quan trọng của một nhà quản lý khi trao quyền, đó là giúp đỡ nhân viên của mình hoàn thành công việc.

Nhà quản lý khi cố gắng trao quyền cho nhân viên bằng cách hỗ trợ những nguồn lực cần thiết sẽ phải đảm bảo rằng nhân viên của mình được đào tạo và phát triển kỹ năng đầy đủ và liên tục. Sự hỗ trợ cần thiết về quản lý và chuyên môn là cần thiết để đảm bảo thành công trong công việc. Họ cần chắc chắn rằng nhân viên được tiếp cận với mạng lưới tương tác hay giao tiếp để công việc dễ dàng hơn. Mỗi cá nhân cũng cần có quyền được chỉ tiêu ngẫu nhiên vào những hoạt động mà họ cho là quan trọng.

Tất nhiên sẽ rất phi thực tế khi cho rằng mọi cá nhân sẽ đều có tất cả mọi thứ họ cần. Hầu như rất ít những tổ chức có dư thừa nguồn lực để có thể phân bổ khi cần thiết. Một khác, nguồn lực quan trọng nhất mà nhà quản lý có thể cung cấp cho nhân viên đó là giúp họ làm chủ hoàn toàn cuộc sống và công việc của họ; Cụ thể hơn đó chính là việc tăng ý thức về tính quyết đoán và hiệu quả cá nhân. Khi mỗi cá nhân cảm thấy rằng họ đã có cái họ cần để thành công và họ có sự tự do để đạt được cái họ cần, thì hiệu quả công việc sẽ cao hơn đáng kể. Một trong những ví dụ điển hình nhất về việc vận dụng các nguồn lực để trao quyền là Carl Sewell, một trong những đại lý phân phối ô tô thành công nhất ở Mỹ. Ví dụ này đã minh chứng cho việc trao quyền thành công nhờ việc cung cấp các nguồn lực:

“Không nhiều người đến với cửa hàng sửa chữa của chúng tôi - công ty bảo hiểm muôn giảm thiểu lưu thông ở khu vực đó - nhưng bất kỳ ai đến đều ấn tượng về sự sạch sẽ ở đây. Trên thực tế không có dù chỉ một vết bụi. Vì sao? Khách hàng có thể không quan tâm nhưng chính những kỹ sư làm việc ở đây sẽ để ý tới điều này. Hàng ngày họ sống và làm việc ở đây. Bạn muốn sống ở một nơi như thế nào? Một nơi bẩn thỉu hay không có dù chỉ một vết bẩn? Nhưng nó còn nhiều hơn cả sự mĩ quan nói chung. Nếu chúng tôi tạo ra một môi trường thoải mái, chuyên nghiệp và hiệu quả hơn cho kỹ sư, nếu chúng tôi cung cấp cho họ những dụng cụ và thiết bị hỗ trợ tốt nhất, chúng tôi sẽ có thể thuê được những kỹ sư máy tốt nhất có thể... Tất cả những điều này đưa cho họ nhiều hơn một lý do để làm việc cho chúng tôi thay vì các đối thủ cạnh tranh khác” (Sewell, 1990, trang. 53)

Một lý do nữa khiến Carl Sewell trở nên thành công đáng kinh ngạc đó là ông đã cung cấp cho mỗi cá nhân đầy đủ những thứ họ cần để hoàn thiện mục tiêu mong muốn. Điều này luôn được đảm bảo cho dù với kỹ sư máy hay với nhân viên bán hàng cấp cao, dù là bán Cadillac, Lexus hay bán Hyundai và Geo. Nó không chỉ là vấn đề về các nguồn lực cần phải có, mà còn là các nguồn lực tốt nhất trong điều kiện có thể. Điều quan trọng ở đây chính là “Nguồn lực sẽ gia tăng hiệu quả trao quyền”.

Kết nối thành quả

Một trong những bài học kinh nghiệm từ các công ty sản xuất ở Mỹ khi Nhật Bản tấn công vào thị trường ô tô và hàng điện tử Bắc Mỹ đó là nhân viên sẽ có được khái niệm về sự trao quyền lực nhiều hơn khi họ có thể nhìn thấy kết quả công việc của mình. Đó thực sự là một bất ngờ với các công ty ở Mỹ khi họ nhìn thấy các công ty cạnh tranh của họ từ Nhật Bản thường xuyên ghé thăm khách hàng tại nhà hoặc tại nơi làm việc, thường xuyên quan sát những sản phẩm được sử dụng như thế nào và thường xuyên nhận những phản hồi trực tiếp từ người tiêu dùng. Sự kết nối với khách hàng giúp cho chính những nhân viên cảm thấy được giao trách nhiệm nhiều hơn giống như được cung cấp một nguồn lớn những ý tưởng quý giá để cải thiện công việc. Con người sẽ có động lực làm việc hơn khi họ được tương tác với khách hàng để có thể nhìn thấy kết quả công việc của mình.

Một ý kiến liên quan đó là việc cung cấp cho nhân viên quyền lực để giải quyết vấn đề ngay tại chỗ. Nghiên cứu ở IBM, Công ty sản xuất ô tô Ford, đại lý kinh doanh ô tô Carl Sewell và những công ty khác chỉ ra rằng, việc cho phép nhân viên được giải quyết băn khoăn của khách hàng ngay tại thời điểm nó được đưa ra sẽ tác động tích cực tới cả nhân viên và khách hàng. Khi nhân viên được hướng dẫn để giải quyết vấn đề và phản hồi trực tiếp với những khúc mắc của khách hàng, xử lý lỗi ngay lập tức, hay đảm bảo sự cam kết về nguồn lực của công ty để thỏa mãn khách hàng một cách tương đối, thì không chỉ mức độ hài lòng của khách hàng tăng lên (trung bình là 300%), mà bản thân nhân viên cũng cảm thấy được giao trách nhiệm lớn hơn rất nhiều. Nhân viên được cung cấp những quyền lực lớn hơn, kèm theo đó là trách nhiệm mang lại sự hài lòng tới khách hàng và họ có được cơ hội để trực tiếp cải thiện kết quả công việc.

Hackman, Oldham, Janson và Purdy (1975) đã đề xuất một cách hiệu quả hơn để gia tăng động lực và sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên, đó là tạo nên **định dạng công việc**, hay nói cách khác đó là cơ hội để hoàn thiện một công việc từ đầu đến cuối. Nhân viên thường mất tự chủ và mất đi khái niệm về sự trao quyền lực khi mà họ chỉ thực hiện một phần của công việc và không bao giờ nhìn thấy kết quả cuối cùng trong công việc của mình

và cũng không thấy được đóng góp của mình đã có ảnh hưởng thế nào tới công việc tổng thể. Một nhân viên đã từng từ bỏ một công việc thu nhập cao ở công ty Wall Street danh tiếng chỉ bởi vì anh ấy không thể chịu được khi không nhìn thấy thành quả và giá trị công việc của mình. Anh ấy thường xuyên được yêu cầu hoàn thiện những bước đầu tiên trong một công việc rất phức tạp và sau đó phải chuyển giao công việc cho một nhân viên cấp trên, người mà hoàn thiện nốt phần việc còn lại và nhận hầu hết những thành quả của công việc đó. Anh ấy không những không được công nhận bởi những gì anh ấy xứng đáng, mà quan trọng hơn hết đối với anh, đó là cảm giác không được thực hiện công việc một cách hoàn chỉnh. Ở đây khái niệm về **định dạng công việc** cũng như nhận thức về việc trao quyền đã hoàn toàn bị mất đi.

Có một khái niệm về **định dạng công việc** đồng nghĩa với việc mỗi cá nhân có thể lên kế hoạch, triển khai và đánh giá những thành công trong nỗ lực của họ. Kết quả của công việc cũng được đánh giá. Để có được cảm giác được trao quyền, hay nói cách khác, tôi muốn biết tôi đã hoàn thành công việc của mình một cách thành công hay chưa, hay đơn giản là công việc của tôi có tạo nên tác động gì tới sự thành công của công việc chung hay không. Sự kết nối đó càng rõ bao nhiêu thì cá nhân sẽ cảm thấy mình quan trọng bấy nhiêu.

Nói ngắn gọn, việc làm rõ mối liên kết giữa công việc của từng cá nhân và kết quả chung sẽ gia tăng hiệu quả trao quyền bằng cách giúp mỗi cá nhân phát triển ý thức về hiệu quả cá nhân (họ cảm thấy mình có khả năng và làm việc hiệu quả hơn) và ý thức về tác động cá nhân (họ cảm thấy mình có một sức ảnh hưởng nhất định).

Kiến tạo niềm tin

Một nguyên tắc nữa giúp trao quyền hiệu quả, đó là tạo dựng niềm tin của nhân viên đối với nhà quản lý. Thay vì luôn phải cảnh giác hay nghi ngờ, nhân viên hoàn toàn an tâm với suy nghĩ rằng quản lý và tổ chức đều luôn đáng tin tưởng. Niềm tin này sẽ xua đi mọi cảm giác không an tâm, không an toàn, hay một sự không rõ ràng trong mối quan hệ giữa nhân viên và nhà quản lý.

Có ít nhất hai lý do giải thích tại sao trao quyền lại thành công hơn khi nhân viên gia tăng niềm tin vào lãnh đạo của họ. Trước hết, những hành động không hiệu quả, lãng phí do nghi ngờ hay mất niềm tin đều sẽ bị loại bỏ. Khi mọi người không tin tưởng lẫn nhau, họ không lắng nghe, không giao tiếp một cách hiệu quả, không cố gắng hết mình, không hợp tác. Mặt khác, khi tồn tại niềm tin, mỗi cá nhân sẽ tự do trải nghiệm, học hỏi và đóng góp mà không lo sợ bị kiểm điểm. Điều thứ hai, những cá nhân được tôn trọng và tin tưởng sẽ luôn tạo được hiệu ứng tích cực tới những người khác và khiến họ nâng cao năng lực bản thân.

Để tạo nên một niềm tin như vậy, năm nhân tố sau trở nên đặc biệt quan trọng: (1) Sự đáng tin cậy, (2) Sự công bằng, (3) Sự quan tâm, (4) Sự cởi mở và (5) Khả năng làm việc hiệu quả. Các nhà quản lý tạo dựng niềm tin và từ đó tăng được ý thức về sự trao quyền trong nhân viên, khi mà họ làm rõ được năm nhân tố trên trong mối quan hệ với niềm tin của nhân viên:

- (1) **Sự đáng tin cậy:** Nhà quản lý một khi muốn nhân viên tin tưởng vào mình cần phải thể hiện rằng họ là một người đáng tin cậy. Hành vi của nhà quản lý cần phải thống nhất, không bị lệ thuộc và ổn định. Hành động của họ phải đi đôi với lời nói và thái độ.
- (2) **Sự công bằng:** Một nhà quản lý tốt cũng cần phải công bằng và không được lạm dụng công sức của bất kỳ ai. Họ cần tỏ ra công bằng trong cách hành xử của mình. Nhân viên phải được làm rõ về những tiêu chí đánh giá cũng như việc nhà quản lý áp dụng những tiêu chí này như thế nào. Các nhà quản lý phải công khai những tiêu chuẩn mà dựa vào đó để đánh giá mỗi nhân viên, đồng thời đảm bảo rằng những tiêu chuẩn này được áp dụng một cách thống nhất.
- (3) **Sự quan tâm:** Nhà quản lý nên có ý thức về việc quan tâm tới mỗi cá nhân và giúp họ cảm thấy mình quan trọng trong tập thể. Nhà quản lý cần phải xác định được quan điểm của những người khác và tránh việc dèm pha cá nhân trong tập thể.
- (4) **Sự cởi mở:** Những nhà quản lý biết tạo dựng niềm tin sẽ luôn cởi mở trong các mối quan hệ của mình. Không có những bí mật lớn tồn tại và những thông tin liên quan được chia sẻ chân thật và cởi mở với từng

nhân viên. Điều này không có nghĩa là một người quản lý không thể duy trì niềm tin, mà nó có nghĩa là những người xung quanh sẽ không phải lo lắng về những phần việc không công khai có thể ảnh hưởng tiêu cực tới họ, bởi vì quản lý của họ luôn thẳng thắn chia sẻ tất cả.

• (5) **Khả năng làm việc hiệu quả:** Mọi người cần được biết rõ về năng lực của nhà quản lý. Họ cần phải được đảm bảo rằng người quản lý của họ có đầy đủ khả năng, kinh nghiệm, hiểu biết để thực hiện nhiệm vụ và giải quyết vấn đề. Không hề phô trương bản thân, những nhà quản lý có kỹ năng sẽ truyền được cảm hứng cho nhân viên và tạo dựng được niềm tin của nhân viên vào năng lực và chuyên môn của mình.

Sức mạnh của việc tạo dựng niềm tin được chia sẻ bởi một vài giám đốc điều hành khi họ nói về chìa khóa thành công trong thay đổi cơ cấu tổ chức:

Nếu như họ không tin vào những điều anh nói với họ, nếu họ nghĩ rằng tất cả điều đó là vớ vẩn, đừng bao giờ trông đợi họ sẽ đến và làm việc chăm chỉ hơn. Họ sẽ không tạo nên bất kỳ một sự khác biệt nào. Họ sẽ không bao giờ tiếp thu và thay đổi trừ khi họ hiểu và tin tưởng những điều anh đang nói là đúng. Theo tôi, niềm tin là vấn đề lớn nhất đáng quan tâm.

Tôi có một ông chủ đã từng một lần nói với tôi: "Những gì anh làm có tác dụng gấp nhiều những điều anh nói". Và tôi luôn luôn in sâu điều đó trong đầu. Tôi tin rằng mọi người luôn quan sát những điều mình làm và đừng bao giờ đánh giá thấp điều đó.

Điều quan trọng nhất trong tổ chức của tôi đó là: luôn chân thực. Đừng thiên vị bất kì ai. Nói với họ đó là cái gì? Là đúng, sai, hay khác biệt. Nói với họ sự thật.

Những nhân viên của tôi đều tận tụy công hiến 150% để giúp đỡ lẫn nhau. Bởi vì không ai trong số họ có thể làm việc một mình, họ rất cần tập thể. Nhưng đây mới chính là sự cởi mở và tin tưởng thật sự. Bạn phải trò chuyện trao đổi về những vấn đề gấp phai. Tôi không nghĩ bạn có thể đi làm và hoàn thiện công việc mà không chia sẻ những khó khăn khi cố gắng thay đổi hoặc tạo một hướng đi mới trong công việc.

Bảng 10.3. Những nguyên tắc cơ bản trong trao quyền

Tầm nhìn và mục tiêu rõ ràng

- ✓ Vẽ nên một hình dung về tương lai
- ✓ Dùng ngôn ngữ lời nói, hình ảnh và cảm xúc để mô tả hình dung đó
- ✓ Xác định những chiến lược và hành động cụ thể để đạt được mục tiêu đó

- ✓ Thành lập bảng mục tiêu SMART

- ✓ Kết nối những mục tiêu và hình dung nó với những giá trị cá nhân

Bồi dưỡng kinh nghiệm cá nhân

- ✓ Phân chia công việc thành nhiều phần nhỏ và phân công lần lượt từng mảng

- ✓ Phân công phần việc dễ trước, khó sau

- ✓ Nêu bật và tuyên dương những thành tựu nhỏ

- ✓ Dần dần gia tăng trách nhiệm công việc

- ✓ Giao nhiều trách nhiệm và quyền hạn hơn để giải quyết vấn đề

Tạo lập mô hình về cách xử lý thành công

- ✓ Mô phỏng việc hoàn thiện công việc một cách thành công

- ✓ Chỉ ra những trường hợp hoàn thành công việc tốt

- ✓ Tạo nên mối tương tác với những tấm gương đó

- ✓ Tìm một người hướng dẫn

- ✓ Tạo lập một mối quan hệ cố vấn

Các hình thức hỗ trợ

- ✓ Khen thưởng, khích lệ, thể hiện sự đồng tình hay khẳng định

- ✓ Gửi thư hay viết giấy khen thưởng tới thành viên gia đình và đồng sự

- ✓ Thường xuyên cung cấp phản hồi

- ✓ Tăng cường các hoạt động xã hội để xây dựng mối gắn kết

- ✓ Nói lòng giám sát hơn và tạo những khoảng thời gian trống

- ✓ Tổ chức những lễ tuyên dương

Khơi dậy cảm xúc

- ✓ Khuyến khích những hoạt động thúc đẩy việc hình thành quan hệ bạn bè.

- ✓ Gửi những tin nhắn quan tâm định kỳ

- ✓ Dùng so sánh hơn nhất khi đưa ra khen ngợi hay phản hồi

✓ Nhấn mạnh sự tương thích giữa giá trị từng cá nhân và mục đích của tổ chức

✓ Làm rõ những tác động tới người tiêu dùng

✓ Tăng cường những nhân tố kích thích của giải trí trong công việc: mục tiêu rõ ràng, hệ thống ghi điểm và phản hồi hiệu quả, quy định phạm lỗi.

Cung cấp thông tin

✓ Cung cấp tất cả thông tin liên quan tới nhiệm vụ

✓ Liên tục cung cấp những thông tin chuyên môn và số liệu khách quan

✓ Lan truyền những thông tin liên quan từ đơn vị này sang đơn vị khác, từ phòng ban này sang phòng ban khác; tạo điều kiện để nhân viên tiếp cận với thông tin hoặc những người có trách nhiệm cao hơn

✓ Tạo điều kiện để nhân viên tiếp cận với nguồn cung cấp thông tin

✓ Làm rõ những ảnh hưởng của công việc tới khách hàng

Cung cấp nguồn lực

✓ Cung cấp những khóa đào tạo và phát triển kỹ năng

✓ Cung cấp những hỗ trợ về quản lý và chuyên môn

✓ Cung cấp địa điểm, thời gian và trang thiết bị cần thiết

✓ Đảm bảo việc tiếp cận với mạng lưới thông tin có liên quan

✓ Cung cấp quyền hạn nhiều hơn với việc sử dụng nguồn lực

Kết nối thành quả

✓ Tạo cơ hội để tương tác trực tiếp với những người sử dụng sản phẩm dịch vụ của công ty

✓ Cung cấp quyền hạn lớn hơn để nhân viên giải quyết vấn đề tại chỗ

✓ Cung cấp những phản hồi trực tiếp, không sàng lọc và ngay lập tức về kết quả

✓ Tạo nên định *dạng công việc*, hay chính là một cơ hội để kết thúc một công việc hoàn chỉnh

✓ Làm rõ và đo lường được hiệu quả cũng như những tác động trực tiếp

Kiến tạo niềm tin

✓ Thể hiện độ tin cậy và sự thống nhất của hành vi

✓ Thể hiện sự công bằng và thái độ bình đẳng

✓ Thể hiện mối quan tâm đến cá nhân

✓ Thể hiện sự chân thành và cởi mở

✓ Thể hiện năng lực và chuyên môn

Bảng 3. cung cấp danh mục những điều nhà quản lý cần làm để trao quyền hiệu quả. Không phải tất cả những đề xuất trên đều liên quan tới mọi tình huống của mỗi cá nhân, nhưng chắc chắn nó sẽ giúp phát triển kỹ năng trao quyền.

1.5. Hạn chế của trao quyền

Nếu mọi thông tin đều khẳng định việc trao quyền trong công việc mang lại một kết quả ưu việt và mọi kỹ năng cần thiết cho việc trao quyền đã rất rõ ràng như thế, vậy tại sao việc trao quyền trong một tổ chức vẫn còn rất hạn chế? Tại sao đa số nhân viên cảm thấy họ bị cô lập khỏi công việc chung, không được tham gia và không thể phát triển bản thân? Trong cuốn sách viết về trao quyền trong quản lý, Peter Block (1987) đã lưu ý rằng việc trao quyền rất khó đạt được thành công:

Rất nhiều người, khi họ càng nhận thức được cái giá phải trả cho việc quản lý, thì sẽ càng tin tưởng rằng nếu một phần của hệ thống quản lý được dỡ bỏ, thì một lượng lớn những năng lượng hữu ích tồn vào các dịch vụ của tổ chức sẽ được giải phóng. Rất nhiều trường hợp điều này đã xảy ra, trong khi ngược lại có nhiều trường hợp khác thì nỗ lực giao trách nhiệm lớn hơn cho nhân viên lại không được chào đón và đáp lại là sự trì hoãn kéo dài. Rất nhiều nhà quản lý đã cố gắng liên tục mở rộng cánh cửa chờ đợi sự tham gia tích cực của nhân viên, để rồi chỉ thấy họ trì trệ không dám tiến tới. Trong một nghiên cứu về một loạt những nhà quản lý khi được nhận lời đề nghị nắm toàn bộ trách nhiệm trong phần công việc của mình, có khoảng 20% nhận trách nhiệm và tiếp tục làm việc, khoảng 50% cẩn thận cân nhắc tính chân thực của lời đề nghị và sau đó một khoảng thời gian 6 tháng thì bắt đầu có quyết định của riêng mình. Điều đáng thất vọng nhất là 30% còn lại đã từ chối hoàn toàn lời đề nghị. Họ vẫn khu khu bám vào vị trí phụ thuộc và tiếp tục than phiền rằng ban quản lý cấp cao không hề thực sự có chủ ý đó, họ sẽ không được cung cấp đủ nguồn lực để thực sự tiến hành công việc của mình và tất cả những điểm thuộc về đặc tính cá nhân này đã biến mất cả nỗ lực trao quyền trở thành vô nghĩa. (Trang 154)

Theo như lời của Block, nhiều nhà quản lý và nhân viên rất dè chừng khi nhận lời đề nghị về trao quyền, nhưng họ thậm chí còn dè chừng hơn khi trao quyền cho người khác. Lý do cho việc này thuộc về thái độ cá nhân. Một vài cuộc khảo sát về quản lý đã tiến hành tìm hiểu lý do tại sao nhà quản lý lại không sẵn sàng trao quyền cho cấp dưới của mình. Những lý do này có thể được phân loại thành ba nhóm lớn:

Thái độ với cấp dưới

Những nhà quản lý ngần ngại trao quyền cho người khác thường có suy nghĩ rằng nhân viên của mình không đủ năng lực để hoàn thành công việc và cũng không hứng thú với việc phải gắn với trách nhiệm, có thể đang bị quá tải công việc và không thể nhận thêm trách nhiệm nữa, có thể sẽ mất thời gian hơn nữa để đào tạo, hoặc đơn giản là không nên tham gia quá nhiều vào những công việc mà chỉ được giải quyết bởi cấp trên. Họ cảm thấy rằng vấn đề khó khăn của việc trao quyền xuất phát từ phía nhân viên, chứ không phải từ bản thân họ. Đây là điểm đặc trưng của sự phân biệt cỗ diễn giữa nhà quản lý theo lý thuyết X và nhà quản lý theo lý thuyết Y mà được chỉ ra đầu tiên bởi Douglas McGregor (1960). Theo như McGregor, đa số các nhà quản lý đều đưa ra các giả thuyết - đó là những nhân viên cố gắng tránh công việc và không thể tin tưởng để đi tiên phong trong công việc của họ. Và lý do được đưa ra là: tôi sẵn lòng trao quyền cho nhân viên, nhưng họ không chấp nhận phải gắn với trách nhiệm. Mặt khác, như đã chỉ ra ở trên, những giả thuyết này giống như một lời bào chữa nhiều hơn được đưa ra để các nhà quản lý tránh việc trao quyền, chứ không phải là một lý do thực sự.

Thiếu tự tin vào bản thân

Nhiều nhà quản lý lo sợ họ sẽ mất đi vị thế và phần thưởng tương ứng với những phần công việc được hoàn thiện thành công nếu họ trao quyền cho người khác. Họ không sẵn sàng chia sẻ chuyên môn của mình hay những “bí mật nghề nghiệp” với lo sợ sẽ mất đi quyền lực và vị trí. Họ khó có thể chịu đựng sự không rõ ràng nên dẫn tới một cảm giác cá nhân muốn biết tất cả những chi tiết về các công việc được giao. Họ thích làm những công việc mang tính chất cá nhân hơn là để cho người khác cùng tham gia

vào, hoặc là họ không sẵn sàng chịu đựng những rủi ro liên quan tới cấp dưới. Và lần này lý do lại là: Tôi sẵn sàng trao quyền lực cho nhân viên, nhưng khi tôi làm điều đó, họ hoặc là làm rối tung mọi việc lên, hoặc là cố giành hết mọi thành quả về mình. Không may thay, khi con người cố gắng trở thành người hùng, nhận hết những vinh quang về mình, hay hạn chế sự tham gia của người khác, thì họ hầu như không bao giờ có thể đạt được điều mình có thể bằng cách bó buộc năng lực và chuyên môn của người khác. Rất nhiều những số liệu được kiểm chứng đã chỉ ra rằng những nhóm làm việc được trao quyền lực hiệu quả sẽ làm tốt hơn một cá nhân có năng lực nhất.

Nhu cầu kiểm soát

Những nhà quản lý không trao quyền thường có một nhu cầu kiểm soát rất lớn, muốn được định hướng và điều hành mọi việc. Họ cho rằng sự vắng mặt của một định hướng và mục tiêu rõ ràng từ cấp trên và sự thiếu kiểm soát sẽ dẫn tới sự nhảm lẫn, rối loạn và thất bại của nhân viên. Họ cho rằng sự kiểm soát từ cấp trên là bắt buộc. Lý do được đưa ra là: Tôi sẵn sàng trao quyền cho nhân viên, nhưng họ yêu cầu một định hướng rõ ràng và chi tiết; Nếu không, sự thiếu chi tiết sẽ dẫn tới nhảm lẫn. Trong khi việc có một mục tiêu và định hướng rõ ràng là đúng khi tăng hiệu quả công việc, thì những mục tiêu được tự thành lập luôn có động lực hơn những mục tiêu đặt ra bởi người khác. Vì thế, nhân viên sẽ thể hiện tốt hơn nếu họ được trao quyền để tự mình thành lập những mục tiêu riêng hơn là có một nhà quản lý áp đặt những mục tiêu đó như một điều tất yếu để công việc thành công.

Lý do liên quan tới mỗi một điểm hạn chế của trao quyền có thể đúng một phần, nhưng tất nhiên, sẽ không bao giờ đủ để có thể hoàn toàn ngăn các nhà quản lý đạt được thành công từ việc trao quyền một cách khéo léo. Thậm chí ngay cả khi các nhà quản lý thể hiện một thái độ hoàn toàn sẵn sàng với việc trao quyền cho nhân viên, để thành công thì họ vẫn phải triển khai một cách khéo léo với những kỹ năng nhất định. Trên thực tế, việc trao quyền không hiệu quả có thể sẽ thu hẹp thay vì thúc đẩy hiệu quả trong hoạt động của tổ chức và nhân viên. Ví dụ như, việc trao quyền tự do cho nhân viên mà không có hướng dẫn cụ thể và nguồn lực thích hợp sẽ dẫn tới sự suy sụp về tâm lý trong mỗi cá nhân, được biểu hiện cụ thể qua việc tâm lý

chán nản tăng cao, căng thẳng kéo dài, hiệu quả làm việc và mức độ hài lòng trong công việc giảm sút, tốc độ nắm bắt công việc chậm dần và thậm chí là nguy cơ tử vong tăng cao. Tất nhiên những hậu quả tiêu cực này chủ yếu liên quan tới việc trao quyền không hiệu quả.

2. ỦY QUYỀN

2.1. Xác lập thứ tự ưu tiên thực hiện công việc

Xác lập thứ tự ưu tiên là một khía cạnh rất quan trọng trong công tác kiện toàn tổ chức một bộ phận, một công việc hoặc ngay chính bản thân cá nhân con người. Có những lúc có quá nhiều công việc cần phải thực hiện. Với tư cách là giám đốc, việc lựa chọn thứ tự ưu tiên cho các công việc cần phải thực hiện sẽ ảnh hưởng đến kết quả công việc. Để sắp xếp thứ tự ưu tiên một cách hợp lý cần liệt kê danh mục công việc cần thực hiện và sau đó xác định thứ tự ưu tiên thực hiện công việc. Sau khi đã có danh mục các công việc cần ưu tiên, trong từng thời điểm nhất định, hãy tập trung vào thực hiện những công việc quan trọng mà thôi.

Câu hỏi nhằm xác định thứ tự ưu tiên. Để xác định tầm quan trọng của công việc, hãy tự đặt cho mình ba câu hỏi về những công việc cần thực hiện. Đó là: Bản thân mình có cần tham gia vào công việc đó hay không? Công việc đó có thuộc trách nhiệm của mình hoặc sẽ ảnh hưởng đến quá trình thực hiện công việc hoặc vấn đề tài chính của bộ phận mình hay không? Thời hạn thực hiện công việc? Có cần phải tiến hành ngay không?

1. Bản thân mình có cần tham gia vào công việc đó hay không bởi vốn kiến thức và kỹ năng đặc biệt của mình? (Có hay không?). Cũng có những khi chỉ có bạn mới có thể thực hiện được nhiệm vụ và vì thế bạn phải tham gia.

2. Công việc đó có thuộc phạm vi trách nhiệm của mình hoặc có ảnh hưởng đến quá trình thực hiện công việc hay vấn đề tài chính của bộ phận mình? (Có hay không?). Bạn phải giám sát việc thực hiện nhiệm vụ của bộ phận mình và đảm bảo tài chính trong khuôn khổ ngân sách được giao.

3. Thời hạn thực hiện công việc? Có cần phải tiến hành ngay không? (Có hay không?). Bạn có nên bắt tay vào công việc ngay lập tức hay có thể đợi thêm? Thời hạn là phù hợp. Điều quan trọng là thời điểm bắt đầu công

việc vừa đủ để có thể kịp thời hạn. Chúng ta thường chậm tiến độ bởi thời điểm bắt đầu công việc không vừa đủ để kết thúc đúng thời hạn.

Xác định thứ tự ưu tiên. Sau khi đã trả lời ba câu hỏi trên, có thể xác định thứ tự ưu tiên cao, trung bình hay thấp cho mỗi hoạt động:

Bảng 10.4: Danh mục thứ tự ưu tiên thực hiện công việc

Xác định thứ tự ưu tiên	Câu hỏi nhằm xác định thứ tự ưu tiên			Thứ tự ưu tiên
D Ủy quyền: (N) Không với câu hỏi 1	1. Bản thân mình có cần tham gia vào công việc đó hay không?	2. Công việc đó có thuộc trách nhiệm của mình hoặc sẽ ảnh hưởng đến quá trình thực hiện công việc hoặc vẫn đề tài chính của bộ phận mình hay không?	3. Có cần phải tiến hành ngay không?	
H Ưu tiên cao: (YYY) Có với cả 3 câu hỏi				
M Ưu tiên trung bình: (YNY hoặc YYN) Có với câu hỏi 1 và không với câu hỏi 2 hoặc 3				
L Ưu tiên thấp: (YNN) Có với câu hỏi 1 và không với cả câu hỏi 2 và 3				
Công việc				

Ủy quyền (D): Công việc được ủy quyền nếu như câu trả lời câu hỏi 1 (Bản thân mình có cần tham gia vào công việc đó hay không?) là không. Nếu như câu trả lời đó là không thì không cần phải trả lời câu hỏi 2 và 3 vì không cần xác định thứ tự ưu tiên cho công việc đó nữa. Tuy nhiên, việc lên kế hoạch ủy quyền và thực hiện ủy quyền cần được quan tâm.

Ưu tiên cao (H): Mức độ ưu tiên cao được xác định nếu câu trả lời câu hỏi 1 là có. Bạn cần phải tham gia vào công việc; Đó là trách nhiệm chính của bạn và cần phải hành động ngay.

Ưu tiên trung bình (M): Mức độ ưu tiên được xác định ở mức trung bình nếu bạn trả lời câu hỏi thứ nhất là có (Bạn cần phải tham gia vào công việc này) nhưng câu thứ 2 là không (công việc đó không thuộc là trách nhiệm chính của bạn) hoặc trả lời không cho câu hỏi thứ 3 (chưa cần làm ngay, có thể làm sau)

Ưu tiên thấp (L): Mức độ ưu tiên thấp được xác lập khi câu trả lời thứ nhất là có (bạn cần tham gia vào công việc này), nhưng là không với cả câu thứ 2 và 3. Công việc đó không thuộc trách nhiệm chính của bạn và chưa cần phải làm ngay.

Quy trình xây dựng Bảng thứ tự ưu tiên thực hiện công việc bao gồm:

1. Liệt kê những công việc phải làm vào cột thứ nhất (Cột “Công việc”).
2. Trả lời có (Y) hoặc không (N) với 3 câu hỏi đã nêu trong các cột. Đèn thời hạn và khoảng thời gian cần thiết để thực hiện nhiệm vụ. Thời hạn và khoảng thời gian cần thiết cũng phải được thể hiện với những nhiệm vụ có mức độ ưu tiên thấp để khi thời hạn đến gần thì có thể lại phải chuyển thành công việc có mức độ ưu tiên cao. Nhiều người thường chỉ đèn thời gian bắt đầu công việc mà không quan tâm đến thời hạn hoàn thành công việc.
3. Xác định thứ tự ưu tiên cho các công việc bằng việc điền D (Ủy quyền), H (Ưu tiên cao), M (Ưu tiên trung bình), hoặc T (Ưu tiên thấp) vào cột “Thứ tự ưu tiên”. Sử dụng ô trên cùng bên trái của bảng Thứ tự ưu tiên thực hiện công việc để xác định mức độ ưu tiên bằng việc trả lời Có (Y) hoặc Không (N) các câu hỏi. Nếu bạn điền D thì hãy xác định thứ tự ưu tiên cho việc khi nào sẽ giao nhiệm vụ.
4. Quyết định thực hiện công việc nào ngay. Bạn có thể có nhiều hơn một công việc được xác định mức độ ưu tiên cao, khi đó hãy chọn một công việc quan trọng nhất. Khi tất cả công việc có mức độ ưu tiên cao đã được

hoàn tất, tiếp tục thực hiện những công việc có mức độ ưu tiên trung bình, rồi sau đó là những công việc có mức độ ưu tiên thấp.

Cần cập nhật công việc vào bảng Danh mục thứ tự ưu tiên thực hiện công việc. Thời gian trôi qua, những công việc có mức độ ưu tiên trung bình và thấp rồi sẽ trở thành có mức độ ưu tiên cao. Không có quy tắc cho việc cập nhật công việc, song nên thực hiện điều đó ít nhất mỗi ngày. Nếu có công việc phát sinh, hãy đưa vào danh mục công việc và sắp xếp thứ tự ưu tiên thực hiện. Làm như vậy sẽ tránh được tình trạng lẽ ra phải thực hiện công việc có mức độ ưu tiên cao thì lại đi thực hiện những công việc có mức độ ưu tiên thấp.

Có thể sử dụng bảng Danh mục thứ tự ưu tiên thực hiện công việc cùng với hệ thống quản lý thời gian biểu hàng ngày. Nếu công việc của bạn không cố định, hay có những thay đổi nhỏ và ngắn hạn thì nên sử dụng bảng Danh mục thứ tự ưu tiên thực hiện công việc để tổ chức công việc của bạn và tập trung vào những công việc có mức độ ưu tiên cao.

2.2. Quan niệm ủy quyền

Tiến sĩ Robert N. Lussier trong cuốn “Management - Concepts - Applications - Skill Development; South - Western College Publishing; 1997” cho rằng: *Ủy quyền là một quá trình phân định trách nhiệm và quyền hạn nhằm thực hiện những mục tiêu nhất định. Yêu cầu nhân viên thực hiện nhiệm vụ được giao chỉ là một chi thị, chưa phải là ủy quyền. Ủy quyền là giao cho nhân viên những nhiệm vụ mới. Nhiệm vụ mới này có thể là một phần công việc được giao thêm hoặc chỉ đơn thuần là nhiệm vụ nhất thời.*

Giáo trình Quản trị doanh nghiệp; PGS.TS. Lê Văn Tâm - PGS.TS. Ngô Kim Thanh; Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân; 2008 nêu rõ: *Ủy quyền là giao một phần công việc cho người dưới quyền chịu trách nhiệm thi hành và đồng thời giao cho họ quyền hành tương xứng với trách nhiệm được giao.*

2.3. Lợi ích của ủy quyền

Tiến hành ủy quyền, lãnh đạo có nhiều thời gian tập trung cho những công việc có tính ưu tiên cao. Ủy quyền giúp cho công việc được hoàn

thành với năng suất cao. Ủy quyền nhằm rèn luyện nhân viên, nâng cao tính tự trọng và giúp lãnh đạo giảm tải công việc. Ủy quyền là cách thức làm cho công việc thêm phong phú và là cơ sở để hoàn thành công việc.

2.4. Hạn chế của ủy quyền

Lãnh đạo trở nên quen với việc ủy quyền. Lãnh đạo sợ rằng nhân viên sẽ không hoàn thành được nhiệm vụ hoặc sẽ vượt cả họ. Cần chú ý rằng, chúng ta có thể ủy quyền trách nhiệm và quyền hạn nhưng không vì thế mà thoái thác trách nhiệm của mình. Lãnh đạo thường tin rằng mình có thể hoàn thành nhiệm vụ tốt hơn những người khác. Một số nhà lãnh đạo không nhận ra rằng ủy quyền là một phần rất quan trọng trong công việc của họ, hoặc không biết ủy quyền cái gì, hoặc không biết ủy quyền như thế nào. Nếu vì những lý do như vậy, hoặc với những lý do khác nữa thì chúng ta hãy thực hiện ủy quyền giống như kiểu Dr. Rudenstine, hiệu trưởng đại học Harvard. Hãy cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý theo bộ phận và tiến hành ủy quyền trách nhiệm điều hành từng bộ phận đó cho các giám đốc điều hành từng bộ phận.

2.5. Những biểu hiện của ít ủy quyền

Những dấu hiệu thể hiện việc ít ủy quyền bao gồm: (1) Mang việc về nhà làm, (2) Làm cả việc của nhân viên, (3) Chậm trễ trong công việc, (4) Luôn cảm thấy bị áp lực trong công việc, (5) Tắt bạt để hoàn thành tiến độ, (6) Không hoàn thành tiến độ và (7) Cố gắng tìm kiếm sự đồng thuận của nhân viên trước khi thực hiện công việc.

2.6. Quyết định ủy quyền

Điều rất quan trọng trong ủy quyền là phải biết ủy quyền những công việc nào. Việc ủy quyền có mang lại hiệu quả cao hay không phụ thuộc rất nhiều vào việc lựa chọn những công việc để ủy quyền và ủy quyền công việc đó cho ai.

Ủy quyền cái gì? Nhìn chung, hãy sử dụng bảng danh mục các công việc cần làm được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên và tiến hành ủy quyền những

công việc mà cá nhân chúng ta không cần thiết phải thực hiện được bởi tính đặc thù về kiến thức hoặc kỹ năng. Bao gồm những trường hợp cụ thể sau:

- Công việc giấy tờ. Thường có những nhân viên chuyên viết báo cáo, soạn thảo hợp đồng, thư từ và những tài liệu có liên quan.
- Công việc hành chính tổng hợp. Thường có những nhân viên hành chính tổng hợp, lên chương trình làm việc, xây dựng nội quy và những công việc có liên quan.
- Công việc kỹ thuật. Thường có nhóm những nhân viên chuyên giải quyết những vấn đề và câu hỏi có liên quan tới kỹ thuật.
- Công việc nhằm phát triển năng lực. Trao cho nhân viên những cơ hội học hỏi những vấn đề mới. Tạo điều kiện cho họ tiến bộ nhằm thực hiện tốt hơn công việc của mình.
- Giải quyết công việc của nhân viên. Rèn luyện cho nhân viên tự giải quyết công việc của mình, không nên giải quyết hộ họ trừ khi họ không có khả năng.

Không nên ủy quyền cái gì? Nhìn chung, không nên ủy quyền tất cả những công việc mà cá nhân chúng ta phải tham gia bởi tính đặc thù của kiến thức hoặc kỹ năng. Điển hình như các tình huống sau:

- Tổ chức cán bộ. Đánh giá hoàn thành nhiệm vụ, hướng dẫn, kỷ luật, sa thải, giải quyết xung đột và những vấn đề có liên quan.
- Những công việc mang tính đặc vụ (cần giữ kín). Chỉ có chúng ta mới được phép làm công việc đó.
- Khùng hoảng. Không có thời gian để ủy quyền.
- Những công việc đã được ủy quyền cho chính cá nhân chúng ta. Ví dụ, nếu chính chúng ta đã được hội đồng giao nhiệm vụ thì không nên giao nhiệm vụ đó cho người khác nữa nếu không được cho phép.

Quyết định ủy quyền cho ai? Khi mà chúng ta đã quyết định ủy quyền một công việc, chúng ta sẽ phải chọn ra một người để thực hiện công việc đó. Khi lựa chọn người để ủy quyền cần khẳng định rằng người đó có khả năng hoàn thành tốt công việc đúng thời hạn. Nên cân nhắc tới tài năng, nhiệt huyết, động cơ của các ứng cử viên khi lựa chọn. Chúng ta nên tìm

hiều qua nhiều nhân viên để đánh giá nhiệt huyết của những người được lựa chọn.

Quy trình ủy quyền

Sau khi quyết định ủy quyền cái gì và ủy quyền cho ai, chúng ta cần lên kế hoạch và tiến hành ủy quyền. Các bước của qui trình ủy quyền gồm: (1) Giải thích sự cần thiết phải ủy quyền và lý do chọn người để ủy quyền; (2) Đặt mục tiêu cho việc xác định trách nhiệm, mức độ quyền hạn và thời hạn; (3) Thực hiện kế hoạch; (4) Tiến hành kiểm tra và xác định trách nhiệm của người được ủy quyền.

Bước 1. Giải thích sự cần thiết phải ủy quyền và lý do chọn người để ủy quyền. Điều này là rất cần thiết để giúp người được ủy quyền hiểu được rằng tại sao cần phải thực hiện nhiệm vụ này. Nói cách khác, lợi ích mà cơ quan, tổ chức có được từ sự ủy quyền này là gì? Những thông tin như vậy giúp cho người được ủy quyền nhận ra mức độ quan trọng của công việc (một nhiệm vụ rất ý nghĩa và cần có sự trải nghiệm). Nói rõ lý do chọn người để ủy quyền khiến cho người được ủy quyền hiểu được giá trị của mình. Đừng bao giờ nêu tiếp cận theo kiểu “Có quá nhiều công việc mà chỉ có một số người làm”. Mà ngược lại, phải làm cho người được ủy quyền nhận thấy được rằng họ thực sự có ích khi thực hiện nhiệm vụ này. Nếu bước 1 được thực hiện tốt, người được ủy quyền cảm thấy được khích lệ và sẵn sàng thực hiện nhiệm vụ.

Bước 2. Phân định trách nhiệm, mức độ quyền hạn và thời hạn thực hiện. Mục tiêu cần được tuyên bố rõ ràng để người được ủy quyền biết được trách nhiệm phải hoàn thành công việc với thời hạn cụ thể. Chúng ta cũng cần xác định rõ mức độ quyền hạn của người được ủy quyền với những ví dụ minh họa sau:

1. Liệt kê danh sách toàn bộ nhà cung ứng và trình cho tôi vào lúc 14g00 thứ 6 hàng tuần (quyền cung cấp thông tin).
2. Thiết kế đơn đặt hàng với nhà cung ứng và trình cho tôi vào lúc 14g00 thứ 6 hàng tuần (quyền được đề xuất)

3. Thiết kế và ký đơn đặt hàng với nhà cung ứng; chuyển đơn đặt hàng tới bộ phận mua hàng đồng thời chuyển một bản photo cho tôi qua hộp thư vào 14g00 thứ 6 hàng tuần (thực hiện quyền được giao và có trách nhiệm báo cáo lại)

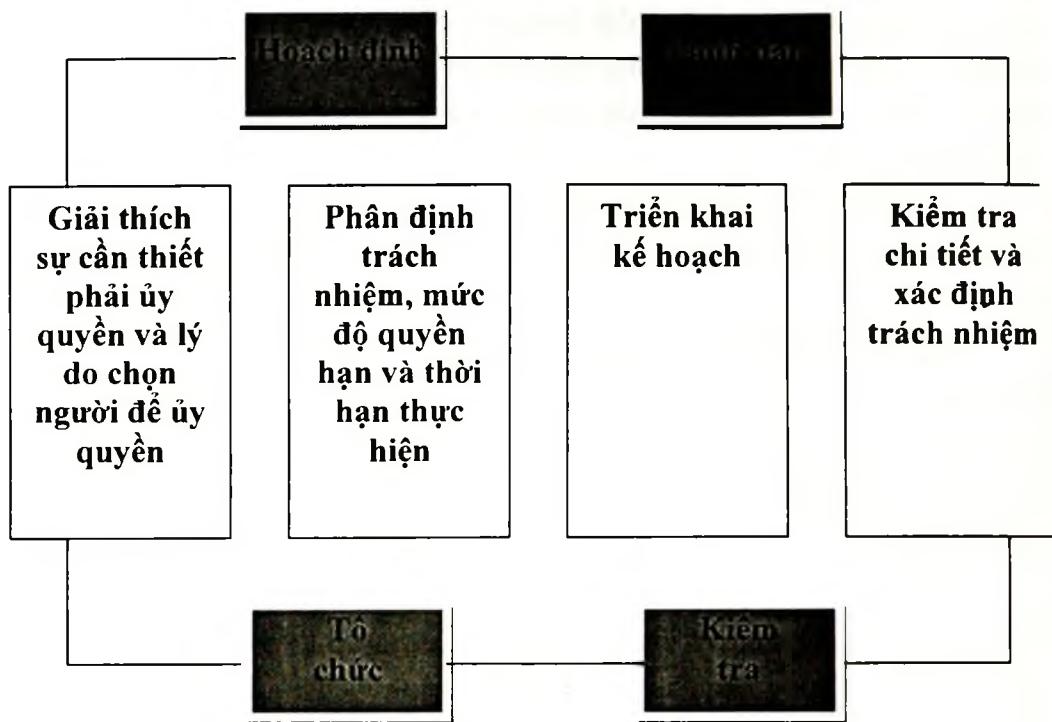
4. Thiết kế và ký đơn đặt hàng với nhà cung ứng rồi chuyển tới bộ phận mua hàng vào 14g00 thứ 6 hàng tuần, giữ lại một bản photo (giao toàn quyền)

Bước 3. Triển khai kế hoạch. Khi mà mục tiêu đã được đặt ra, cần có kế hoạch để thực hiện. Mục tiêu cần được xác lập cùng với việc xác định mức độ quyền hạn và tiến độ triển khai thực hiện kế hoạch đã được nêu trong bản kế hoạch tác nghiệp. Kế hoạch cụ thể cần được nêu rõ trong bản kế hoạch tác nghiệp.

Khi thực hiện kế hoạch cần xác định những nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện mục tiêu và giao cho nhân viên quyền tất yếu sử dụng những nguồn lực đó. Thông báo cho tất cả những thành viên có liên quan biết rằng nhân viên đó quyền nhất định để thực hiện công việc được giao. Ví dụ, một nhân viên đang được giao nhiệm vụ viết báo cáo về nhân sự, chúng ta cần phải thông báo cho phòng nhân sự và yêu cầu bộ phận này cung cấp những thông tin cần thiết để nhân viên đó hoàn thành công việc.

Mức độ chủ động thực hiện kế hoạch nhằm thực hiện mục tiêu phụ thuộc vào năng lực của nhân viên được ủy quyền. Thực hiện kế hoạch giúp nhân viên được rèn luyện và phát huy khả năng chủ động của mình, đồng thời được gánh vác trách nhiệm trong công việc. Ví dụ, một nhân viên có thể ban đầu chỉ có quyền cung cấp thông tin, nhưng 1 lúc nào đó sẽ tiến tới được giao toàn quyền để thực hiện công việc với mục tiêu khác.

Bước 4. Kiểm tra chi tiết và xác định trách nhiệm. Thông thường, với những công việc ngắn hạn thì việc không cần kiểm tra chi tiết tiến độ là phù hợp. Tuy nhiên, đối với những công việc được chia làm nhiều công đoạn, hoặc những công việc cần có thời gian để hoàn thành, phải thường xuyên kiểm tra tiến độ công việc vào những thời điểm nhất định (kiểm tra chi tiết). Đây là thông tin cần thiết ngay



Hình 10.2. Quy trình ủy quyền

Từ đầu cho quy trình ủy quyền. Người ủy quyền và được ủy quyền có thể thỏa thuận những thông tin có liên quan đến công việc được giao bằng nhiều cách (gọi điện, gặp trực tiếp, ký bản ghi nhớ, hoặc bản chi tiết hóa công việc) và khung thời gian thực hiện công việc (hàng ngày, hàng tuần, hoặc sau mỗi bước công việc cụ thể được hoàn thành và chuẩn bị bắt đầu bước công việc tiếp sau). Khi tiến hành kiểm tra, cần cân nhắc tới năng lực của người được ủy quyền. Năng lực càng yếu thì càng cần kiểm tra thường xuyên hơn; năng lực tốt thì không cần phải kiểm tra nhiều.

Cần phải liệt kê những chi tiết công việc phải kiểm tra đã được nêu ra trong bản kế hoạch tác nghiệp, photo bản kế hoạch cuối cùng có sự tham gia của tất cả các thành viên và với tư cách là người ủy quyền chúng ta sẽ nhắc nhở mọi thành viên thực hiện công việc. Hơn nữa, mọi thành viên tham gia nên ghi chép lại lịch kiểm tra tiến độ. Nếu người được ủy quyền không tiến hành báo cáo tiến độ, hãy xem xét để tìm ra nguyên nhân và lưu giữ lại

thông tin. Chúng ta nên tập hợp những đánh giá qua từng chi tiết công việc để làm cơ sở cho việc đánh giá thực hiện công việc nói chung. Việc tuyên dương kịp thời về tiến độ và mức độ hoàn thành công việc là nguồn động viên nhân viên thực hiện tốt công việc được giao.

TỔNG KẾT CHƯƠNG

Trao quyền và ủy quyền rất có ý nghĩa đối với cả nhà quản lý và các nhân viên. Trao quyền và ủy quyền mở rộng không gian phát huy của các nhân viên lên hàng chục, hàng trăm lần. Không gian này mang lại cho các nhân viên sự tự do, sự tôn trọng, sự tín nhiệm, thời cơ và cá quyền hành. Còn cái mà không gian này mang lại cho nhà quản lý là hiệu quả, thành tích, thành công và tiến độ lâu dài. Có thể nói, một nhà quản lý nếu không biết trao quyền như thế nào, kết cục là sẽ mệt mỏi đến chết; nếu không biết trao quyền vào lúc nào, sẽ bức bối đến chết; và nếu không biết trao quyền cho ai, chắc chắn sẽ bận rộn đến chết. Người sáng lập công ty JC Penney, James Penney đã từng nói: “Con đường tự sát đáng tin cậy nhất của người giám đốc công ty, chính là sự cố chấp không chịu học tập trao quyền như thế nào, trao quyền vào lúc nào và trao quyền cho những người nào” (Lee Thomas, Trao quyền hiệu quả, 2007)

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG

1. Tại sao nhà quản lý chỉ làm những việc mình nên làm?
2. Trao quyền thực chất là chia quyền. Quan điểm của bạn về vấn đề này như thế nào?
3. “Năm hết mọi quyền hành, tất sẽ có việc bị bỏ lỡ. Một người quản lý không muốn trao quyền, việc gì cũng làm, thì không thể làm tốt được việc gì”. Hãy bình luận quan điểm trên?
4. Để trao quyền hiệu quả, không nên đưa ra mục tiêu quá cao, sẽ làm cho nhân viên thiếu đi lòng tự tin. Tại sao? Giải thích?

5. Khi phê bình những người được trao quyền cần thêm chút “đường” vào lời phê bình của bạn. Tại sao? Giải thích?
6. Tại sao các nhà quản lý thường “ngại” trao quyền?
7. Tại sao nói “Ủy quyền” là một dạng đặc biệt của “trao quyền”?
8. Tại sao nhà quản lý phải xác lập danh mục thứ tự ưu tiên thực hiện công việc?
9. Ủy quyền không chỉ đơn giản là giao trách nhiệm. Tại sao? Giải thích?
10. Tại sao khi đã được ủy quyền thì không nên tiếp tục ủy quyền?

BÀI TẬP VÀ TÌNH HUỐNG NGHIÊN CỨU

1. Tình huống 1: Lựa chọn 1 người lãnh đạo mà bạn đã hoặc đang làm việc cùng. Phân tích việc áp dụng 4 bước công việc trong quy trình ủy quyền của vị lãnh đạo đó. Theo bạn, bước công việc nào vị lãnh đạo đó đã làm tốt, bước công việc nào chưa tốt? Giải thích?
2. Tình huống 2: Bạn là giám đốc nhà hàng ăn nhanh. Trước đây bạn thường lên lịch cho nhân viên. Quy định của công ty là phải thay đổi lịch làm việc của nhân viên. Bạn quyết định ủy quyền việc lên lịch này cho trợ lý giám đốc. Người trợ lý chưa từng làm việc này bao giờ nhưng luôn sẵn sàng và tự tin nhận nhiệm vụ mới. Hãy lập kế hoạch ủy quyền với 4 bước công việc và sử dụng bản kế hoạch tác nghiệp.

Chương 11

KỸ NĂNG QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT

(Conflict Management Skills)

Sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp ngày nay phụ thuộc chủ yếu vào việc quản trị nguồn nhân lực, đồng thời cũng đòi hỏi những thay đổi cơ bản trong công tác quản trị để đảm bảo tối ưu hóa việc sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Việc hiểu thấu đáo và có một kỹ năng trong giải quyết các vấn đề về con người trong doanh nghiệp là một trong những yếu tố cốt lõi bao đảm cho sự thành công của nhà quản trị. Nghiên cứu quản trị xung đột trong doanh nghiệp giúp các nhà quản trị hoàn thiện năng lực hiểu biết về con người trong lao động - kinh doanh, hoàn thiện kỹ năng quản trị, chủ động trong việc ra các quyết định liên quan đến con người, giải quyết hài hòa những xung đột về lợi ích giữa các bên, cũng như xây dựng một văn hóa doanh nghiệp và đảm bảo cho doanh nghiệp thích ứng trong nhiều điều kiện thay đổi. Từ đó làm cho họ đóng góp hiệu quả hơn đối với sự phát triển của doanh nghiệp.

1. XUNG ĐỘT TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm xung đột

Xung đột là quá trình trong đó một bên nhận ra rằng quyền lợi của mình hoặc đối lập hoặc bị ảnh hưởng tiêu cực bởi một bên khác. Xung đột có thể mang đến những kết quả tiêu cực hoặc tích cực, phụ thuộc vào bản chất, cường độ của xung đột và cách giải quyết xung đột. Nếu được giải quyết tốt, xung đột sẽ đem lại các điểm tích cực như: Nâng cao sự hiểu biết và sự tôn trọng lẫn nhau giữa các thành viên trong nhóm; nâng cao khả năng phối hợp nhóm thông qua việc thảo luận, thương thảo khi giải quyết mâu thuẫn; nâng cao hiểu biết của từng thành viên về các mục tiêu của mình, biết

được đâu là những mục tiêu quan trọng nhất. Ngược lại, xung đột không được xử lý tốt sẽ gây ra sức tàn phá lớn: mâu thuẫn trong công việc dễ dàng chuyển thành mâu thuẫn cá nhân, tinh thần làm việc nhóm tan rã, tài nguyên bị lãng phí...

Xung đột là khái niệm chung dùng để thể hiện sự đối nghịch giữa hai hay nhiều phía. Nếu có thể xử lý tốt, xung đột góp phần củng cố mỗi nhóm, mỗi tổ chức, tăng cường khả năng trao đổi, bàn bạc một cách cởi mở và sáng tạo. Không phải lúc nào khái niệm xung đột cũng đều được hiểu theo nghĩa xấu.

Xung đột là điều không thể tránh khỏi, thậm chí là cần thiết và nó đóng vai trò là động lực của cạnh tranh và tiến bộ. Xung đột là cần thiết với bất cứ tổ chức hay doanh nghiệp nào: "*Nếu các thành viên của nhóm hiểu xung đột là cần thiết cho khái niệm nhóm, là một kết quả tự nhiên của quá trình chuyên động theo cùng một hướng của các điểm khác biệt*". Theo lý luận đó, xung đột luôn có những khía cạnh tích cực và khía cạnh tiêu cực. Khi đó có lẽ cái cần quan tâm hơn là nhận diện xung đột, xác định những nguyên nhân trực tiếp làm phát sinh ra nó để từ đó có thể chủ động điều chỉnh nó và quản trị nó.

Tương tự như cạnh tranh, xung đột xảy ra khi hai hay nhiều phía đưa ra các hành vi được coi là không tương đồng. Không có chiến thắng nào cho cả hai phía và như vậy chiến thắng của phía bên này sẽ cản trở, ngăn chặn phía bên kia đạt đến thành công. Trong thực tế, chúng ta thường nghĩ cạnh tranh và xung đột là giống nhau, song chúng khác nhau về mức độ lợi ích cá nhân của mỗi bên. Sự khác biệt nhỏ này có một kết cục quan trọng dành cho thành công của nhóm hay của tổ chức. Cạnh tranh không bao gồm hành động trực tiếp bởi một phía trong việc can thiệp hoặc gây trở ngại cho hoạt động của phía bên kia. Tuy nhiên, với xung đột một phía cố gắng ngăn chặn hoặc cản trở thành công của bên kia.

Nguyên nhân trực tiếp để xảy ra xung đột rất đa dạng, nó có thể vô tình, cũng có thể là có tình, nhưng rõ cuộc cãi cùi chỉ là biểu hiện bên ngoài của một khối bom đúc tích tụ đủ lâu cho thời điểm bùng nổ. Bom nguyên tử

bắt nguồn từ uranium còn **xung đột khởi thủy từ sự khác biệt**. Khi các bên cần tiếp cận đến cùng một mục tiêu, sự khác biệt về quyền lực, giá trị, quan điểm và yếu tố xã hội góp phần làm nảy sinh các xung đột. Trong hoạt động kinh doanh, lợi ích thường là nguyên nhân cơ bản của xung đột.

1.2. Các dạng xung đột trong doanh nghiệp

Xung đột trong doanh nghiệp rất đa dạng và được xem xét dưới nhiều dạng khác nhau như:

- Xung đột chức năng và xung đột phi chức năng
- Xung đột nhóm và xung đột cá nhân
- Xung đột công việc (Task conflict) và các xung đột cảm xúc (Emotional conflict).

1.2.1. Xung đột chức năng và xung đột phi chức năng

Xung đột có 2 loại: **Xung đột chức năng và xung đột phi chức năng**. Nhiều người cho rằng tất cả các cuộc xung đột là phi chức năng và vì vậy phải dốc mọi nỗ lực để loại trừ nó. Hiểu biết này là không đúng. Một số xung đột là không thể tránh được trong tất cả các doanh nghiệp, vì nó gắn liền với cuộc đấu tranh cho sự tồn tại của doanh nghiệp. Tất cả các tổ chức tồn tại trong một môi trường mà môi trường này đòi hỏi các tổ chức phải cạnh tranh cho những nguồn lực luôn hạn chế. Thậm chí ngay trong một nhóm làm việc thân thiện, những nguồn lực bị giới hạn tạo ra một số mức độ xung đột, như làm sao để hợp tác giữa các thành viên trong việc phân bổ các nguồn lực một cách hữu hiệu nhất. Hơn nữa, không phải mọi cuộc xung đột đều xấu, bởi vì một số tình huống xung đột tạo ra những kết quả mong đợi. Vì vậy, cần có sự phân biệt giữa xung đột chức năng và xung đột phi chức năng.

Xung đột chức năng: là sự đối đầu giữa hai phía mà sự đối đầu này nhằm hoàn thiện hoặc mang lại lợi ích cho việc thực hiện nhiệm vụ của doanh nghiệp. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng, xung đột không chỉ hỗ trợ mà còn tạo ra sáng tạo. Nhiều thực nghiệm chỉ ra, ở những nhóm các thành viên có sự khác biệt trên nhiều phương diện sẽ tạo ra những giải pháp tốt

hơn và những ý tưởng sáng tạo hơn. Những nghiên cứu về việc ra quyết định nhóm đã dẫn các nhà lý luận đi đến kết luận: Nếu được quản lý một cách đúng đắn xung đột chức năng có thể dẫn tới việc khám phá ra những cách thức hiệu quả hơn trong việc cấu trúc tổ chức; nhận dạng tốt hơn về những thay đổi chiến lược cần thiết cho sự tồn tại; điều tiết và chấp nhận những quan hệ quyền lực trong tổ chức cũng như giữa các doanh nghiệp.

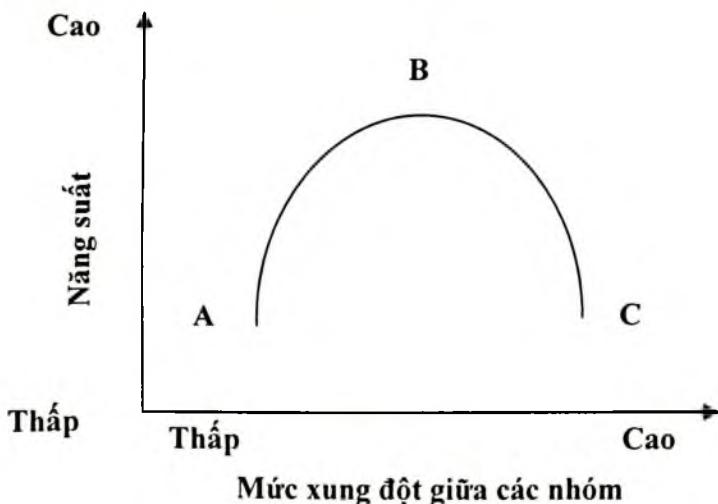
Tại cấp độ cá nhân, xung đột chức năng có thể tạo ra rất nhiều kết quả mong đợi. Các cá nhân đòi hỏi một cấp độ của sự thú vị và khuyến khích để cảm thấy nhiệt tình với công việc của họ. Trong một số giới hạn nhất định, xung đột tạo ra sự căng thẳng và điều này thúc đẩy các cá nhân hành động theo hướng này, xung đột tạo ra mức độ cao của năng suất và sự thỏa mãn. Vì thế nhiều người cho rằng xung đột góp phần vào lợi ích cá nhân, sự ham hiểu biết và sử dụng đầy đủ khả năng của cá nhân. Tuy nhiên, để tạo ra những kết quả mong đợi, xung đột phải được giới hạn ở một mức độ nào đó hoặc chứa đựng mức độ căng thẳng phù hợp. Nếu không như vậy, những kết cục của xung đột phi chức năng sẽ xảy ra.

Xung đột phi chức năng: là bất kỳ sự tương tác nào giữa hai phía mà nó cản trở hoặc tàn phá việc đạt tới mục tiêu của doanh nghiệp. Một số tổ chức được chuẩn bị cho quản lý, kiểm soát những mức độ cao của xung đột là các tổ chức như các câu lạc bộ thể thao chuyên nghiệp, cảnh sát hoặc cứu hỏa... Tuy nhiên, phần lớn trong các doanh nghiệp có những xung đột nhiều hơn mức độ mong muốn và việc thực hiện nhiệm vụ sẽ được hoàn thiện nếu mức độ xung đột giảm. Khi xung đột trở nên quá lớn, việc thực hiện nhiệm vụ của tất cả các doanh nghiệp trở nên tồi tệ. Những xung đột căng thẳng tàn phá quan hệ làm việc giữa các thành viên và làm giảm mức độ thực hiện nhiệm vụ của doanh nghiệp một cách nghiêm trọng.

Quan hệ giữa xung đột và việc thực hiện nhiệm vụ của doanh nghiệp được thể hiện trên sơ đồ về quan hệ giữa xung đột và năng suất của tổ chức. Việc thực hiện nhiệm vụ của doanh nghiệp là thấp khi mức độ xung đột giữa các nhóm là ở thái cực cao hoặc thấp. Khi ở mức độ trung bình xung đột tạo ra mức độ cao của việc thực hiện nhiệm vụ. Khi xung đột ở mức quá thấp (điểm A) việc thực hiện nhiệm vụ là kém vì thiếu sự kích thích và sự khuấy

động. Các cá nhân thấy môi trường của họ là quá thoái mái và hài lòng, họ sẽ thờ ơ với công việc. Khi con người không đối diện với sự thách thức, họ không tìm kiếm những ý tưởng mới và doanh nghiệp sẽ có sự thích ứng thấp với sự thay đổi của môi trường. Nhưng khi xung đột là quá cao, việc thực hiện nhiệm vụ cũng kém vì sự hợp tác và phối hợp không có hoặc không phù hợp. Các doanh nghiệp ở trong tình trạng của sự không ổn định do sự ngăn cản các hoạt động quan trọng. Các cá nhân dành nhiều thời gian cho việc bảo vệ họ hoặc tấn công người khác hơn là hoàn thành nhiệm vụ có năng suất.

Hiệu quả tối đa của việc thực hiện nhiệm vụ xảy ra khi mức độ là không quá cao cũng như không quá thấp. Tại sơ đồ điểm B thể hiện mức độ xung đột là đủ để khích lệ những ý tưởng mới và những sự tìm kiếm sáng tạo các giải pháp cho việc giải quyết các vấn đề. Tuy nhiên, xung đột là không quá lớn và điều này ngăn chặn doanh nghiệp từ hoạt động một cách có hiệu quả tới mục tiêu của nó. Các cá nhân và các nhóm cần đánh giá tình huống và thích ứng với sự thay đổi của môi trường. Mỗi sự thích ứng như vậy có thể tạo ra sáng kiến và sáng tạo.



Sơ đồ 11.1. Quan hệ giữa mức độ xung đột và năng suất của doanh nghiệp

1.2.2. Xung đột công việc và các xung đột cảm xúc

Xung đột như một chất xúc tác và được phân thành hai dạng xung đột khác nhau: các **xung đột công việc (Task conflict)** và **các xung đột cảm xúc (Emotional conflict)**.

Các **xung đột công việc** trọng tâm vào những hành động cần thực hiện và cách thức làm một việc nào đó. Những xung đột này thường đóng vai trò như những chất xúc tác, động viên. Khi chúng ta đưa ra các giải pháp nhằm giải quyết các xung đột này bằng việc tiến hành các cuộc hội thoại hay thảo luận, chúng ta thường có thể xác định được cách thức tốt nhất để hoàn thành các mục tiêu chung hay tiếp cận những quyết định chuẩn xác hơn. Các **xung đột cảm xúc** (hay còn gọi là xung đột bất đồng tính cách) là kết quả của những vận động tâm lý thường phát sinh ngầm bên dưới bề mặt. Đây là những xung đột xuất hiện khi một hay cả hai bên cảm thấy mình đánh giá thấp hay không được coi trọng.

Thông thường, các xung đột cảm xúc và các xung đột công việc sẽ xuất hiện cùng nhau hay một xung đột công việc có thể trở nên bị kích động hay bị hiểu sai, dẫn tới sự nghi ngờ, ganh đua và xung đột cảm xúc. Xung đột thường xuyên có thể làm giảm tinh thần làm việc và năng suất công việc: thực tế thì không thể tránh khỏi những xung đột sẽ phát sinh trong suốt quá trình làm việc của một người quản lý. Một người biết cách quản lý tốt biết làm thế nào để giải quyết xung đột, nhanh chóng biến đổi cuộc tranh cãi thành thân thiện. Điều này có thể được thực hiện bằng cách xác định nguyên nhân gốc rễ của cuộc xung đột và thiết lập ra các điểm hành động chi tiết, để có thể giải quyết và ngăn chặn các cuộc xung đột có thể xảy ra trong tương lai. Bởi vì, như đã đề cập đến ở trên bản chất của xung đột là quá trình trong đó một bên nhận ra rằng quyền lợi của mình hoặc đối lập hoặc bị ảnh hưởng tiêu cực bởi một bên khác.

1.2.3. Xung đột nhóm và xung đột cá nhân

Xung đột mâu thuẫn giữa các nhóm, các đơn vị hay giữa giám đốc và nhân viên, giữa xếp và nhân viên, giữa các nhân viên, nhân viên cũ - nhân

viên mới, xung đột nội tại của các nhân viên. Có thể nhận dạng xung đột cá nhân và xung đột nhóm.

Xung đột cá nhân: hầu hết là các xung đột và mâu thuẫn giữa các cá nhân là do độ ứng ứng độ về tính cách và giao tiếp không hiệu quả và các giá trị khác biệt. Có thể xảy ra khi người ta không thích nhau, khi niềm tin không tồn tại và khác nhau trong suy nghĩ về viễn cảnh. Họ cũng có thể mâu thuẫn khi ganh đua một chức vụ hay quyền lợi. Giận dữ là trung tâm của mỗi một cuộc xung đột cá nhân. **Xung đột nhóm:** nguyên nhân thông thường nhất là xung đột giữa các nhóm trong DN mà nguồn lực khan hiếm, cần phải có thêm nguồn lực và nhu cầu này mở ra xung đột.

Xung đột không chỉ nảy sinh trong nhóm mà còn nảy sinh giữa chính các xung đột. Kenwyn Smith và David Berg trong cuốn sách "Paradoxes of Life" đó đưa ra một cách tiếp cận mới để tìm hiểu về các xung đột này sinh trong mỗi nhóm. Hầu hết mọi người đều nghĩ rằng xung đột cần được kiểm soát và giải quyết, nhưng Smith và Berg cho rằng xung đột là cần thiết cho bất cứ dạng thức nhóm nào. Phân tích vào bản thân các nghịch lý, hai tác giả đó chỉ ra bảy khía cạnh nghịch lý của nhóm: tính đồng nhất, tính bộc lộ, niềm tin, tính cá thể, quyền lực, tính thoái lui và tính sáng tạo.

Nghịch lý về tính đồng nhất: nghĩa là nhóm cần phải hợp nhất các thành viên với các kỹ năng và cách nhìn nhận khác nhau bởi vì họ khác nhau, trong khi những thành viên lại thường cảm thấy hoạt động trong nhóm lại xoá đi đặc tính cá thể của họ.

Nghịch lý về tính bộc lộ: nghĩa là mặc dù các thành viên trong nhóm cần bộc lộ những suy nghĩ của mình để nhóm có thể đi đến thành công, nhưng sự sợ hãi khả năng bị bác bỏ làm các thành viên chỉ bộc lộ những điều họ nghĩ là những người khác sẽ chấp nhận.

Nghịch lý về niềm tin: nghĩa là một mặt "để niềm tin được tạo dựng trong nhóm thì mỗi thành viên phải tin vào nhóm", nhưng đồng thời "nhóm phải tin từng thành viên của nó bởi chỉ qua tin tưởng thì niềm tin mới được tạo dựng".

Nghịch lý về tính cá thể: nghĩa là sức mạnh của nhóm là bắt nguồn từ sức mạnh của từng cá nhân, trong khi mỗi cá nhân khi tham gia toàn diện vào công việc của nhóm lại có thể cảm thấy đặc tính cá thể của họ bị đe doạ và lấn át.

Nghịch lý quyền lực: nghĩa là nhóm có được sức mạnh/quyền lực từ sức mạnh/quyền lực của mỗi cá nhân trong nhóm, nhưng để tham gia được vào nhóm thì mỗi cá nhân lại phải loại bỏ ra quyền lực của cá nhân mình.

Nghịch lý về sự thoái lui: bắt nguồn từ thực tế là mỗi cá nhân tham gia vào nhóm với hi vọng sẽ "vượt lên" so với họ trước khi tham gia nhóm, nhưng nhóm lại yêu cầu mỗi cá nhân trong nhóm phải "lùi xuống để cả nhóm tiến lên". Trong trường hợp này, nhóm gần như chống lại mong muốn cá nhân về vươn lên bằng sức ép để họ lùi xuống.

Nghịch lý về tính sáng tạo: nghĩa là mặc dù mỗi nhóm cần có thay đổi để tồn tại, sự thay đổi ở đây có nghĩa là phá bỏ cái cũ và đồng thời tạo ra cái mới. Như thế, bất kỳ sự chống đối tư tưởng phá bỏ cái cũ nào đều hạn chế tiềm năng sáng tạo của cả nhóm.

Smith và Berg kết luận rằng nếu một nhóm nào không thể tận dụng được những xung đột thì nhóm đó không thể phát triển.

1.2.4. Xung đột có lợi và xung đột có hại

Một hướng tiếp cận khác trong quản trị xung đột là xem xét hai dạng xung đột có lợi và có hại cho sự phát triển của doanh nghiệp:

Xung đột có lợi: Xung đột và mâu thuẫn có lợi trong một doanh nghiệp khi nó xuất phát từ những bất đồng về năng lực. Khi có quá ít xung đột và mâu thuẫn cũng là bất lợi, vì lúc đó các cá nhân trở nên tự mãn và dẫn đến mất sự sáng tạo. Nhà quản lý cần phải biết phân biệt các xung đột và mâu thuẫn giữa các cá nhân, giữa các nhóm, giữa các tổ chức và ở chính cá nhân.

Xung đột có hại: Theo các chuyên gia, xung đột và mâu thuẫn có hại là về tình cảm và liên quan đến việc không hợp nhau nhưng mang tính tàn

phá. Đó là bản chất dẫn tới nhiều khả năng thất bại khi giải quyết các xung đột này.

1.3. Nguyên nhân của xung đột trong doanh nghiệp

1.3.1. Cách phân loại của Stulberg - 5P

Theo Stulberg, có năm nhân tố cấu thành xung đột, ông gọi là ``Five-P' of conflict management", nguyên bản tiếng Anh là:

- **Perceptions - Nhận thức:** Con người thường nhận thức về xung đột theo hướng tiêu cực, do đó phản ứng tiêu cực với xung đột phát sinh. Khi có gắng loại trừ những yếu tố gây ra xung đột với quan điểm này, ta vô tình kích thích xung đột.

- **Problems - Vấn đề:** Bất kỳ ai cũng có thể bị cuốn vào xung đột. Bao gồm những người trực tiếp có lợi, những người chịu ảnh hưởng gián tiếp, những người tham gia giải quyết.

- **Processes - Quá trình:** Giải quyết xung đột cần có một quy trình thích hợp.

- **Principles - Nguyên tắc:** Xác định các bước tiến hành, việc ưu tiên xử lý với mỗi xung đột cũng không kém quan trọng, xác định cần dựa trên các cơ sở hiệu quả, mức độ và các bên tham gia, công bằng, độ phức tạp...

- **Practices - Thực tế:** Quyền lực, lợi ích cá nhân và các tình huống nhất định là các nguyên nhân trực tiếp đưa đến cách giải quyết xung đột của mỗi bên.

Nguyên nhân trực tiếp của xung đột, như đã nói, là rất đa dạng, tuy nhiên có thể phân thành ba nhóm bao gồm (i) nhóm các yếu tố giao tiếp, (ii) nhóm các yếu tố tổ chức, (iii) nhóm các yếu tố cá nhân. Rào cản giao tiếp thường là những nguyên nhân hàng đầu và quan trọng nhất dẫn đến hiểu nhầm. Rào cản giao tiếp có thể là kĩ năng lắng nghe kém, chia sẻ không đầy đủ thông tin, khác biệt trong cách giải thích và nhận thức vấn đề, hay các biểu hiện phi ngôn từ bị bỏ qua hoặc không được nhận biết. Bất đồng về tổ chức liên quan đến quy mô tổ chức, tỉ lệ thu nhập, mức độ tham gia, hệ thống khen thưởng và mức độ phụ thuộc lẫn nhau giữa các bên trong cùng

một vấn đề hay giữa các thành viên trong cùng một nhóm. Bất đồng cá nhân bắt nguồn từ các vấn đề như tính tự trọng cá nhân, mục tiêu cá nhân, giá trị và nhu cầu.

1.3.2. Cách phân loại nguyên nhân theo tình huống

Nguyên nhân gây ra xung đột là rất nhiều và cụ thể trong từng tình huống khác nhau. Các nghiên cứu về xung đột đã chỉ ra một số nguyên nhân quan trọng nhất, bao gồm: sự phụ thuộc lẫn nhau đối với nhiệm vụ, mục tiêu không giống nhau, sử dụng đe doạ, sự gắn bó của nhóm và thái độ thăng thua.

- **Sự phụ thuộc lẫn nhau đối với nhiệm vụ:** Sự phụ thuộc đối với nhiệm vụ xảy ra khi hai hay nhiều nhóm phụ thuộc lẫn nhau để hoàn thành nhiệm vụ của họ và tiềm năng xung đột tăng lên khi mức độ phụ thuộc lẫn nhau tăng lên.

- **Mục tiêu không tương đồng:** Mặc dù các nhà quản lý tránh những việc có mục tiêu không tương đồng đối với các bộ phận khác nhau của tổ chức, song sự không tương đồng vốn có đôi khi tồn tại giữa các nhóm do những mục tiêu cá nhân của họ. Mục tiêu của bộ phận sản xuất là có một chi phí sản xuất thấp với sự vận hành ổn định, điều này có nghĩa là ít chủng loại, mẫu mã và màu sắc hơn. Nhưng mục tiêu này là mâu thuẫn với những mục tiêu của bộ phận marketing, họ muốn tăng doanh số và thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng bằng việc tạo ra các sản phẩm có tính đơn chiếc phù hợp với những nhu cầu cá nhân hóa của khách hàng. Trong khi đó, bộ phận tài chính lại muốn giảm chi phí tồn kho và thu tiền bán hàng trước khi hàng hóa được chuyển đi.

- **Khả năng của xung đột sẽ tăng lên trong những điều kiện khan hiếm.** Khi các nguồn lực bị giới hạn, các nhóm bị đẩy vào cuộc cạnh tranh mang tính ăn - thua và những cuộc cạnh tranh như vậy thường dẫn tới xung đột phi chính thức.

- **Sử dụng đe dọa:** Mức độ xung đột tăng lên khi một bên có năng lực trong việc đe dọa phía bên kia. Khi không có sự đe dọa, các bên thường như sẽ hợp tác nhiều hơn và hướng tới việc phát triển các quan hệ hợp tác hơn

và hướng tới việc phát triển các quan hệ hợp tác. Khi một bên có khả năng đe doạ phía bên kia thường sử dụng nó mà không thông báo về sự đe doạ.

• **Sự gắn bó của nhóm:** Khi hai nhóm cạnh tranh những nguồn lực khan hiếm, chúng ta dễ dàng hiểu tại sao xung đột nổ ra. Khi cả hai nhóm theo đuổi cùng một mục tiêu nhưng chỉ một nhóm có thể đạt tới. Tuy nhiên, tình huống cạnh tranh không nhất thiết dẫn tới xung đột. Việc bố trí các thành viên vào các nhóm khác nhau và cho phép họ phát triển cảm giác về sự gắn bó, xung đột giữa các nhóm càng tăng. Những cảm giác của sự đoàn kết và sự gắn bó trong nhóm thường như tạo ra thái độ không phù hợp với các thành viên không thuộc nhóm. Điều này chỉ ra rằng cảm giác của sự thù địch và sự phê phán có thể tồn tại giữa hai nhóm cùng làm việc với nhau trong một tổ chức, thậm chí trong trường hợp họ không có sự tương tác qua lại cũng như không cạnh tranh vì những nguồn lực khan hiếm.

• **Thái độ thắng- thua:** Khi hai nhóm tương tác trong cuộc cạnh tranh tổng bằng không, chúng ta dễ dàng hiểu được tại sao xung đột nổ ra. Nhưng thật không may là trong nhiều tình huống được nhận thức như là tình huống thắng - thua thì trong thực tế xung đột không nổ ra. Làm cho hai nhóm thay đổi thái độ thắng - thua thành thái độ thắng - thắng là nhiệm vụ khó khăn, vì các nhóm phát triển nhận thức mà những nhận thức này cũng có thái độ thắng - thua của họ. Hơn nữa, đúng ra họ phải thông tin một cách cởi mở thì thông tin giữa họ trở nên bị cản trở và bị gián đoạn, điều này càng củng cố thái độ thắng thua của họ. Nếu trước khi quyết định, các bên có khả năng thông tin với nhau thì mức độ hợp tác sẽ tăng lên. Sự hợp tác cũng tăng lên khi hệ thống phản thưởng là thưởng cho sự hợp tác. Hiệu quả nhất cho việc đạt tới hợp tác là hợp tác có điều kiện. Ở đây, một bên thực hiện việc hợp tác trước tiên và tiếp tục đưa ra các phản ứng hợp tác cho đến khi phía bên kia phản ứng lại một cách hợp tác. Tuy nhiên, nếu sự khởi xướng hợp tác được đáp lại bằng sự gây hấn, thì phản ứng tương tự được đáp lại trong lần thử lại sau đó, phản ứng hợp tác lại được thực hiện trong cùng điều kiện.

1.3.3. Cách phân loại theo nội dung

Sự khác biệt giữa các cá nhân (Personal Differences): Sự khác biệt giữa các cá nhân là nguyên nhân phổ biến dẫn đến xung đột do kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân lại bị ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố. Trước hết, mỗi cá nhân có tính cách, nền tảng giáo dục, kinh nghiệm làm việc khác nhau. Đồng thời, sự khác biệt hoàn cảnh, tầng lớp xã hội, truyền thống gia đình và nhiều nguyên nhân khác cũng khiến cho mỗi cá nhân có nhu cầu và coi trọng những giá trị khác nhau. Trong đó, xung đột bắt nguồn từ những giá trị và nhu cầu cá nhân không tương hợp là một trong những nguyên nhân giải quyết nhất.

Một trường hợp khác, nếu công việc hàng ngày của một công ty cần thông tin và sự phối hợp giải quyết giữa các thành viên ở các vùng địa lý khác nhau thì cũng rất dễ dẫn đến các xung đột do hiểu nhầm hay nghi ngờ. Nguyên nhân của vấn đề này cũng do họ không hiểu nhau hoặc không cùng một hệ giá trị.

Sự đối đầu giữa nhóm đa số và thiểu số trong một công ty cũng tiềm ẩn các xung đột có hại. Đây là lúc thể hiện vai trò giải quyết xung đột của nhà quản lý khôn ngoan và có tầm hiểu biết rộng bằng cách nhấn mạnh văn hóa chung của tổ chức, tìm kiếm những giá trị mà nhóm thiểu số có thể chia sẻ, những giá trị về văn hóa mà cả hai nhóm đều hiểu. Từ đó đánh giá được lợi ích mà lực lượng lao động đa dạng mang lại cho công ty.

Sự thiếu hụt thông tin (Informational Dificiencies): Nguyên nhân tiếp theo dẫn đến xung đột giữa các cá nhân trong tổ chức là sự thiếu hụt thông tin. Một thông điệp quan trọng có thể không đến đúng chỗ, chỉ thị của cấp trên có thể không được giải thích rõ ràng, người ra quyết định có thể không đạt được mục đích vì cơ sở dữ liệu không phù hợp. Những xung đột bắt nguồn từ sự thiếu hụt thông tin hay thông tin không chính xác là hoàn toàn có thể xảy ra. Để giải quyết vấn đề này cần phải xem xét lại các thông điệp trước đó hoặc bổ sung thêm các thông tin cần thiết là về cơ bản sẽ giải quyết được vấn đề. Loại xung đột này rất phổ biến nhưng cũng dễ dàng giải quyết. Bởi vì khi hệ thống giá trị không bị xâm phạm thì sự xung đột dạng

này ít liên quan đến cảm xúc cá nhân hơn. Do đó, xung đột dễ dàng được giải quyết hơn. Một khi sự đồ vỡ trong hệ thống thông tin được khắc phục, các cá nhân đang tranh cãi có thể triệt tiêu sự bất đồng và đạt được sự thống nhất cao độ.

Sự khác biệt về vai trò (Role Incompatibility): Sự phức tạp vốn có trong hầu hết các công ty cũng gây ra những xung đột giữa các cá nhân. Loại xung đột này có thể được minh họa bởi sự xung đột trong mục tiêu cần đạt được giữa bộ phận sản xuất với bộ phận bán hàng, giữa bộ phận marketing với bộ phận nghiên cứu và phát triển (R&D)... Trong doanh nghiệp, mỗi bộ phận có nhiệm vụ riêng và dẫn đến thứ tự ưu tiên khác nhau trong mục tiêu chung của cả doanh nghiệp. Đây là tình trạng phổ biến của các công ty sản xuất và kinh doanh đa tuyến sản phẩm trong khi nguồn tài nguyên có giới hạn. Nguyên nhân này có thể kết hợp với sự khác biệt giữa các cá nhân và sự thiếu hụt thông tin để gây ra xung đột nghiêm trọng hơn.

Căng thẳng từ môi trường làm việc (Environmentally Induced Stress): Một nguyên nhân quan trọng nữa dẫn đến xung đột là những vấn đề căng thẳng từ môi trường làm việc. Các xung đột bắt nguồn từ sự khác biệt giữa các cá nhân và không hài lòng với vai trò hiện tại có thể trở nên trầm trọng hơn bởi môi trường làm việc căng thẳng. Khi hoạt động của công ty bị hạn chế bởi một ngân sách bị cắt giảm, các nhân viên trở nên dễ bị lôi kéo vào các cuộc tranh cãi về việc phân bổ nguồn lực cho các lĩnh vực, bộ phận. Sự khan hiếm nguồn lực thường dẫn đến suy giảm niềm tin, tự tôn bản thân và giảm sự hợp tác giữa các thành viên trong công ty. Một vấn đề khác nữa có thể đến từ môi trường làm việc là khi các thành viên không yên tâm với vị trí công việc hiện tại. Khi đó, cảm thấy không chắc chắn về vị trí của mình trong công ty, họ trở nên lo lắng và dễ gây ra xung đột. Loại khủng hoảng do thất vọng này thường thấy ở các tổ chức có những thay đổi nhanh và thường xuyên. Loại xung đột này thường có tác động rất mạnh mẽ nhưng cũng qua đi rất nhanh nếu sự thay đổi này trở thành thường lệ. Điều này khiến cho sự căng thẳng và xung đột giữa các thành viên giảm đi rất nhanh.

1.4. Tác động của xung đột tới tổ chức

1.4.1. Tác động tích cực

Có thể nói rằng tất cả các doanh nghiệp đều cần có xung đột có lợi. Xung đột là nhân tố rất quan trọng để có một tổ chức mà trong đó người lao động làm việc sôi nổi, hăng say, được khuyến khích để hướng tới sự sáng tạo và các nỗ lực các nhân.

Xung đột có ở mọi nơi trong doanh nghiệp. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng một trong những nguyên nhân hàng đầu dẫn đến những thất bại trong kinh doanh là sự đồng thuận quá mức giữa các nhà lãnh đạo cấp cao (David A.Whetten và Kim S.Cameron, 2007). Với sự tương đồng lớn về kiến thức và kinh nghiệm, họ có xu hướng nhìn nhận như nhau và cùng hướng đến các mục tiêu chung. Trong các công ty này, các nhà lãnh đạo quá thuần nhất đến mức không thể thích nghi với những thay đổi của môi trường hoặc là họ quá tự mãn đến mức cho rằng không cần thiết phải thay đổi tình trạng hiện tại của doanh nghiệp. Trong thực tế, xung đột là dấu hiệu rất quan trọng để nhận biết sự thay đổi trong môi trường và vị trí của doanh nghiệp. Tuy nhiên, họ lại nhìn nhận sự đồng thuận, không có xung đột là kết quả của sự thành công trong lãnh đạo.

Trong doanh nghiệp, có quá ít xung đột cũng mang lại những bất lợi đối với mỗi cá nhân. Các cá nhân có thể trở nên tự mãn, kém sáng tạo. Xung đột giữa các cá nhân và xung đột trong công việc được xem là động lực để họ tự đổi mới và hoàn thiện bản thân. Đồng thời, xung đột ở mức độ nhất định có thể khiến các cá nhân phải hợp tác với nhau tốt hơn, xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp sâu sắc hơn để hỗ trợ nhau cùng hoàn thành tốt công việc.

Như vậy có thể thấy rằng không phải xung đột nào cũng có hại, không có xung đột hay có quá ít xung đột cũng không có lợi cho sự phát triển của tổ chức. Tóm lại, xung đột có thể mang lại một số lợi ích cơ bản sau đây:

- Mang lại cái nhìn rõ ràng hơn và giải pháp cho những vấn đề quan trọng.

- Lôi cuốn được nhiều người cùng tham gia vào giải quyết vấn đề có tác động đến bản thân họ.
- Qua xung đột, thông tin trao đổi được xác thực hơn.
- Xây dựng tinh thần hợp tác giữa các thành viên trong doanh nghiệp do thông qua xung đột họ có thể hiểu về nhau tốt hơn và cùng tham gia để giải quyết chính xung đột do họ tạo ra.
- Giúp các cá nhân tăng cường kiến thức và kỹ năng... đồng thời giúp họ giảm nhẹ sức ép, sự lo lắng.

1.4.2. Tác động tiêu cực

Thứ nhất, xung đột khiến cho tất cả các cá nhân có liên quan chuyển hướng vấn đề ra khỏi mục tiêu cần quan tâm, làm phân cực trong nhóm và suy yếu tinh thần hợp tác giữa các thành viên.

Thứ hai, có quá nhiều xung đột sẽ rất có hại vì giải quyết xung đột mất nhiều thời gian mà đúng ra được giành để giải quyết công việc. Điều này dẫn đến giảm năng suất lao động và hiệu quả công việc. Nhà lãnh đạo sẽ phải đứng ra làm trọng tài để phân xử giữa các bên tranh chấp thay vì tập trung vào việc định hướng và lãnh đạo doanh nghiệp. Các nhóm và các cá nhân thì dành phần lớn thời gian để tìm lý lẽ và cơ hội để tranh cãi thay vì phần đầu hoàn thành tốt công việc và phần đầu nâng cao năng suất lao động.

Thứ ba, xung đột cường độ cao sẽ dẫn đến hiện tượng mất kiểm soát trong tổ chức. Xung đột cường độ cao sẽ khiến cho sự giận dữ che mờ lý trí. Các cá nhân và các nhóm sẽ có xu hướng tập trung sự giận dữ lên các cá nhân thay vì cùng tập trung giải quyết mâu thuẫn, khiến cho các xung đột đi quá khả năng kiểm soát. Các xung đột này sẽ dẫn đến sự thiếu tôn trọng rất có hại.

Cuối cùng, xung đột cũng gây ra sự ức chế về tâm lý, lòng tin giảm sút và ảnh hưởng xấu tới các mối quan hệ trong doanh nghiệp. Không thể tập trung vào công việc, những người có liên quan luôn nghĩ cách giành chiến thắng hoặc trả đũa và các cá nhân không trực tiếp liên quan cũng có thể bị lôi kéo. Môi trường làm việc trở nên ức chế và căng thẳng hơn. Điều

này vừa làm giảm khả năng phối hợp, hợp tác giữa các cá nhân, các nhóm và các bộ phận; đồng thời gia tăng và làm sâu sắc hơn sự khác biệt.

2. QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT TRONG DOANH NGHIỆP

Người ta nhận thấy rằng mâu thuẫn là điều không thể tránh được. Sự tiềm ẩn xung đột được tìm thấy ở mọi nơi. Xung đột cũng như mâu thuẫn trong một doanh nghiệp có thể xảy ra ở nhiều cấp độ từ nhỏ tới lớn. Mức độ xung đột cao sẽ tạo ra sự mất kiểm soát trong tổ chức, năng suất giảm và sự thù hận gia tăng giữa con người. Với mức độ cao của mâu thuẫn và xung đột, sự giận dữ sẽ có xu hướng tập trung lên cá nhân thay vì tranh cãi có thể giải quyết. Từ đây có thể thấy sự phối hợp đã biến mất và lòng tin bị đe dọa. Nhà quản trị thường mất nhiều thời gian để giải quyết các mâu thuẫn và xung đột trong doanh nghiệp. Như vậy, giải quyết xung đột và mâu thuẫn sao cho ổn thỏa là một công việc mà nhà quản trị cần chú tâm để thúc đẩy doanh nghiệp làm việc tốt hơn. Vẫn đề đáng quan tâm hơn là nhận diện xung đột, xác định những nguyên nhân trực tiếp làm phát sinh ra nó để từ đó có thể chủ động điều chỉnh nó và quản trị xung đột.

2.1. Kiểm soát hành vi trong doanh nghiệp

Những nhà quản trị có thể dùng nhiều phương pháp để kiểm tra những hành vi của nhân viên, như tiến trình chọn lọc hiệu quả, sự chấp nhận nếp văn hoá của tổ chức, tiêu chuẩn hoá và huấn luyện viên. Mỗi phương thức kiểm soát này có thể giảm bớt những sai lệch của nhân viên so với tiêu chuẩn. Những cơ chế kiểm tra gián tiếp tinh tế, cụ thể và hiệu quả có thể thay thế cho những hình thức kiểm soát trực tiếp.

Chọn lọc: Những người quản trị không chọn nhân viên một cách bừa bãi mà phải thông qua một hệ thống chọn lọc để tách riêng những người có khả năng và không có khả năng, có thích hợp hay không thích hợp với những yêu cầu về cá tính, tập quán và thái độ làm việc. Chọn lọc gồm những kỹ thuật thông dụng nhất, giúp nhà quản trị kiểm tra được hành vi của nhân viên.

Văn hoá của tổ chức: Nếp văn hoá của doanh nghiệp một khi được nhân viên chấp nhận, có tác dụng kiềm chế và kiểm tra hành vi của họ.

Những giá trị và tiêu chuẩn của nếp văn hoá này càng được chấp nhận thì càng được tuân theo. Người quản lý có thể kiểm tra hành vi của nhân viên bằng nếp văn hoá mà họ đã tạo ra.

Tiêu chuẩn hoá: Người quản lý cung cấp cho hầu hết các nhân viên một sự mô tả công việc của họ, bao gồm trong công việc họ phải chịu trách nhiệm với ai, những gì thuộc quyền hạn của họ và không thuộc quyền hạn của họ. Mô tả công việc không phải là một thông số duy nhất của sự tiêu chuẩn hoá để hạn chế hành vi của nhân viên mà còn những thông số khác như luật lệ, thể thức và chính sách.

Huấn luyện: Huấn luyện cho nhân viên nhằm tạo cho họ những hành vi và thái độ làm việc tốt hơn. Những nhân viên mới thường được hướng dẫn để họ dễ dàng thích ứng với công việc mới của họ. Những lớp huấn luyện cũng nhằm mục đích ấy, nghĩa là giúp để huấn luyện và cũng là để kiểm tra hành vi của nhân viên.

Đánh giá thái độ: Rõ ràng sự hài lòng của nhân viên đi ngược chiều với hai hành vi “hay vắng mặt” và “thôi việc”. Nếu nhà quản trị quan tâm và muốn kiểm soát những hành vi đó thì họ phải điều tra thường kỳ thái độ của nhân viên và có thể cải thiện sự hài lòng của nhân viên với công việc.

2.2. Giải quyết xung đột trong doanh nghiệp

Như chúng ta đã biết, sự năng động của các nhóm tương tác lẫn nhau là xung đột tạo ra xung đột. Nếu không làm một cái gì đó để thay đổi quá trình này, thì các nhóm sẽ trở thành nạn nhân của sự leo thang trong vòng xoáy xung đột. Xung đột tạo ra cho mỗi nhóm trở nên vững chắc hơn và định hướng nhiệm vụ nhiều hơn, với một nhóm chặt chẽ và người lãnh đạo độc đoán. Những sở thích cá nhân được thay thế bằng sự trung thành và việc định hướng nhiệm vụ trong mỗi nhóm chỉ tạo thêm cho những nhận thức thiên vị, khai quát hoá tiêu cực, thù địch và gây hấn giữa các nhóm trong doanh nghiệp.

2.2.1. Khuyến khích các xung đột chức năng

Như đã phân tích ở trên, mặt trái của sự thanh bình trong tổ chức là

không có sáng kiến, sáng tạo và đổi mới. Vì thế, cần phải khuấy động để tạo ra các ý tưởng sáng tạo và động viên mọi người hoàn thành nhiệm vụ một cách xuất sắc. Có 4 cách để tạo ra xung đột chức năng là: thay đổi dòng thông tin; tạo ra sự cạnh tranh; thay đổi cấu trúc tổ chức và thuê các chuyên gia ở bên ngoài.

Thay đổi luồng thông tin: Thông tin là một yếu tố quan trọng cấu thành quyền lực trong tổ chức và xung đột có thể nổ ra do việc chia sẻ hoặc nắm giữ thông tin, đặc biệt là những thông tin quan trọng. Các nhà quản trị dựa trên những thông tin họ nhận được để đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của nhóm họ. Mức độ cao của xung đột là việc quan tâm đến việc thực hiện nhiệm vụ của nhóm có thể được tạo ra bằng cách thay đổi luồng thông tin sao cho các thành viên trong nhóm hiểu họ đã thực hiện nhiệm vụ như thế nào, những gì mong đợi ở họ. Những mong đợi thực hiện nhiệm vụ tốt hơn có thể được tạo ra bằng cách cho các nhóm thấy họ thực hiện nhiệm vụ thế nào so với các nhóm khác trong tổ chức, hoặc chỉ đơn giản bằng cách đề nghị họ nên làm việc tốt hơn. Các nhà quản trị sử dụng những thông tin mật không chính thức để tạo ra xung đột bằng cách để lộ, làm rò rỉ các thông tin mật và những thông tin giả. Tuy nhiên, việc làm rò rỉ những thông tin giả là điều không được khuyến khích vì hậu quả lâu dài của nó là phá huỷ lòng tin.

Tạo ra sự cạnh tranh: Một môi trường cạnh tranh có thể được tạo ra bằng việc đưa ra các phần thưởng cho cá nhân hoặc nhóm khi họ thực hiện nhiệm vụ tốt nhất. Những khuyến khích vật chất và những phần thưởng khác có thể duy trì bầu không khí cạnh tranh và điều này góp phần vào việc tạo ra xung đột chức năng. Những phần thưởng được đưa ra cho người thắng cuộc phải đủ sức hấp dẫn và có khả năng động viên việc thực hiện tốt nhiệm vụ và những người thua phải không cảm thấy thất bại của họ là mất mát to lớn.

Thay đổi cơ cấu tổ chức: Doanh nghiệp có thể được cấu trúc theo cách làm tăng hoặc giảm xung đột. Như một nguyên tắc chung, mức độ cao của xung đột xảy ra khi các nhóm trở nên nhỏ hơn và chuyên môn hoá cao hơn vì các thành viên có xu hướng chỉ chú ý đến những mục tiêu do nhóm của họ đề ra. Chia các nhóm lớn thành các nhóm nhỏ hơn, các nhóm nhỏ

được chuyên môn hoá cao sẽ tạo ra tình huống xung đột cao hơn vì sự cạnh tranh của mỗi nhóm cho các nguồn lực, nguyên vật liệu và khách hàng.

Thuê các chuyên gia bên ngoài: Việc đề bạt từ nội bộ được phê phán là chính sách “lại giống”, các nhà quản trị đã quá quen với chế độ, thủ tục và phong cách làm việc của doanh nghiệp. Điều này thường dẫn tới thiếu sự sáng tạo và đổi mới. Vì thế, các doanh nghiệp có thể thuê các chuyên gia bên ngoài để tạo ra các yếu tố mới, tạo ra sự đổi mới và sáng tạo. Đưa người bên ngoài vào doanh nghiệp sẽ mang lại những tư tưởng mới, quan điểm mới và phong cách làm việc mới. Đây là điều cần thiết cho việc đổi mới và sáng tạo trong hoạt động của doanh nghiệp.

2.2.2. Khuyến khích xung đột có tính xây dựng

Không phải mọi sự xung đột đều mang ý nghĩa tiêu cực. Có những xung đột giúp nhà lãnh đạo rất nhiều trong việc đưa ra những quyết định chính xác và toàn diện hơn. Xung đột có tính xây dựng là cần thiết cho việc tạo ra sự cam kết với các quyết định.

Các nhà lãnh đạo nên tạo ra một môi trường của các quan điểm bất đồng có tính chất xây dựng nhằm cải thiện chất lượng của các quyết định và để nâng cao mức độ cam kết của các quyết định được đưa ra. Michael Roberto cho rằng: “Để cho các xung đột tích cực giúp bạn xây dựng các cam kết với quyết định và do đó, tạo điều kiện cho việc thực thi”. Đây là hiểu biết chính mà thường dễ dàng bị xem nhẹ. Các xung đột tích cực đóng vai trò chính trong việc xây dựng sự gắn kết với tầm nhìn và mục tiêu nhóm. Điều này nghĩa là, để trở nên hiệu quả, chúng ta cần thay đổi cách chúng ta đưa ra các quyết định quan trọng. Khuyến khích các quan điểm trái ngược có tính xây dựng trong quá trình ra quyết định sẽ tăng sự gắn kết của mọi người với quyết định. Hơn nữa, điều này sẽ đảm bảo cho việc thực thi hiệu quả hơn.

Các nhà lãnh đạo cần đóng vai trò tích cực hơn trong việc khuyến khích mọi người đưa ra những quan điểm này. Tất nhiên, việc diễn tả sự bất đồng có thể là điều rất khó khăn và không thoải mái cho bất kỳ nhà quản trị hay nhân viên cấp dưới nào. Do đó, nhà lãnh đạo không thể chờ đợi các ý

kiến bất đồng tự đến với họ, mà họ phải chủ động đi tìm kiếm nó trong tổ chức. Các nhà lãnh đạo có thể và nên tiến hành các bước vững chắc để xây dựng sự xung đột thành quá trình ra quyết định. Ví dụ, họ có thể đề nghị các nhà quản trị đóng vai trò là đối thủ cạnh tranh của tổ chức trong các cuộc họp hoặc có thể phân công ai đó đóng vai người không tán thành để chắc chắn rằng việc đánh giá dự án đã được tiến hành toàn diện trước khi tiến hành. Bằng việc tiến hành các cuộc tranh luận sôi nổi và cởi mở, các nhà lãnh đạo sẽ biết được liệu mọi người có thực sự đồng ý với lựa chọn được đưa ra hay không.

Làm cho các xung đột có tính xây dựng: Để hiệu quả, các nhà lãnh đạo cần đảm bảo rằng xung đột duy trì tính chất xây dựng. Đó là, họ phải khuyến khích sự bất đồng hướng đến nhiệm vụ trong cuộc tranh luận trong khi cố gắng để hạn chế các xung đột cá nhân. Các nhà lãnh đạo có thể thực hiện điều này bằng việc tiến hành các bước vững chắc trước, trong và sau một quá trình ra quyết định quan trọng.

Trước quá trình ra quyết định, nhà lãnh đạo cần:

- Thiết lập quy tắc nền tảng giữa các cá nhân trong suốt cuộc tranh luận.
- Làm rõ vai trò của mỗi cá nhân trong cuộc thảo luận.
- Xây dựng sự tôn trọng lẫn nhau.

Trong suốt cuộc tranh luận, nhà lãnh đạo cần:

- Định hướng lại sự chú ý của mọi người và đưa ra tình huống trong một quan điểm khác.
 - Trình bày các ý kiến và số liệu để nâng sự hiểu biết và phát sinh ra các hướng thảo luận mới.
 - Gợi mở hướng giải quyết khi nhóm dường như lâm vào thế bế tắc.

Sau quá trình ra quyết định, nhà lãnh đạo cần:

- Rút ra các bài học có liên quan đến cách quản lý xung đột một cách có tính xây dựng.
 - Hạn chế các mối quan hệ bị ảnh hưởng vì sự không rõ ràng trong quá trình ra quyết định.

- Hình thành kỹ năng làm chủ một cuộc đối thoại có tính chất xây dựng.

Đảm bảo rằng quá trình ra quyết định là công bằng: Các xung đột có tính chất xây dựng đòi hỏi một quá trình ra quyết định công bằng. Tất cả mọi người có liên quan trong cuộc tranh luận cần cảm thấy rằng quá trình đi đến quyết định là rõ ràng và công bằng. Nhưng để xây dựng các đóng góp, các nhà lãnh đạo cần nghĩ ra một quy trình công bằng. Trong quá trình ra quyết định, một vài cá nhân có quan điểm được nhóm thừa nhận, trong khi những dự án khác lại có thể ít được ủng hộ. Lãnh đạo một quá trình công bằng không có nghĩa là cố gắng để thoả mãn mọi người trong khi quyết định cuối cùng được đưa ra. Thay vì thế, nó nghĩa là tạo ra một quá trình mà trong đó, các nhà lãnh đạo chứng tỏ sự quan tâm thực sự đến quan điểm của người khác.

Để mọi người tin rằng một quá trình là công bằng, họ phải:

- Có cơ hội để diễn tả quan điểm, thảo luận tại sao và họ bất đồng với các thành viên khác như thế nào.
- Cảm thấy rằng quá trình ra quyết định là minh bạch.
- Tin rằng người lãnh đạo lắng nghe kỹ lưỡng và xem xét quan điểm của họ một cách có cân nhắc và nghiêm túc trước khi đưa ra quyết định.
- Nhận ra rằng họ có cơ hội thực sự để ảnh hưởng đến quyết định cuối cùng của nhà lãnh đạo.
- Có sự hiểu biết rõ ràng về nhân tố căn bản của quyết định cuối cùng.

Dành thời gian trong các cuộc họp cho các trao đổi có tính chất xây dựng: Các xung đột có tính chất xây dựng và thảo luận cần phải có thời gian. Các nhà lãnh đạo cần cẩn trọng về việc cố gắng để tối đa hóa hiệu quả của cuộc họp của họ. Làm vậy, họ có thể chịu một hậu quả không chủ định trước. Chương trình quá tải, cùng với đòi hỏi cho hiệu quả, thường chống lại nỗ lực tốt nhất của nhà lãnh đạo với việc khuyến khích tranh luận. Với một số người bất đồng, cần thời gian để có sự can đảm trong việc diễn tả quan điểm của họ hoặc để xác định một cách chính xác họ thích đưa ra quan điểm như thế nào. Lại có thể có những người muốn lắng nghe những người khác

nói trước và có được sự hiểu biết tốt hơn về vấn đề trước khi đưa ra quan điểm của họ. Thảo luận diễn ra quá nhanh có thể sẽ không tạo ra sự thoải mái cho mọi người tham gia vào buổi thảo luận.

Làm cho mọi người có trách nhiệm: Để làm cho mọi người có trách nhiệm cần các quy tắc rõ ràng về sự gắn kết và làm rõ các hành vi có thể chấp nhận được. Việc nhà lãnh đạo rõ ràng trong cách mà họ muốn mọi người đóng góp và cư xử sẽ rất quan trọng trong quá trình ra quyết định. Mọi người cần hiểu họ được trông đợi gì, cũng như họ có thể trông đợi gì vào người lãnh đạo. Nhưng quan trọng hơn, các nhà lãnh đạo cần duy trì các nguyên tắc, làm cho mọi người chịu trách nhiệm nếu họ vi phạm vào các quy phạm và quy tắc. Nếu ai đó sử dụng ý kiến bất đồng để tấn công cá nhân hoặc để cản trở việc thực thi sau đó, các nhà lãnh đạo cần chấn chỉnh. Các ý kiến bất đồng có thể là các cơ hội phát triển, họ có thể giúp các nhà quản lý và nhân viên học và cải thiện hoàn cảnh và cách làm việc nghèo nàn. Nhu cầu có các xung đột có tính xây dựng nhằm nâng cao sự gắn kết và để hướng tới sự thực thi là một nguyên tắc lãnh đạo chủ chốt. Đó là một kỹ năng cần thiết để hướng tới kết quả trong các doanh nghiệp ngày nay.

2.3. Xử lý tình huống xung đột lợi ích

Khi xung đột đã nảy sinh trong doanh nghiệp, nhà quản trị cần nhận ra những dấu hiệu của nó để chủ động kiểm soát và giải quyết.

Để có thể nhận biết của xung đột sớm, ta phải xác định được những dấu hiệu của nó. Những dấu hiệu này có thể là: cử chỉ, hành động, hành động bất đồng; thiếu quan tâm đến vấn đề cần giải quyết; che giấu thông tin xấu, thiếu trung thực với các vấn đề nhạy cảm; phô biến ý kiến bất đồng rộng rãi (công chúng, phương tiện truyền thông...); tìm kiếm quyền lực và thiếu sự tôn trọng... Từ những dấu hiệu bên ngoài, ta có thể đối chiếu, phân tích và xác định nguyên nhân trực tiếp tạo ra những biểu hiện của xung đột đó làm căn cứ để xử lý xung đột.

Có ba hình thức phô biến để xử lý xung đột:

- **Cưỡng ép tuân thủ:** dùng ảnh hưởng từ chức vụ để bắt buộc người khác phải tuân theo những quy định. Mặc dù hình thức này có thể làm tồn

hại đến một số mối quan hệ trong doanh nghiệp nhưng là cần thiết khi những lợi ích chính đáng của bị doanh nghiệp thách thức.

- **Thương lượng:** kết hợp ảnh hưởng từ chức vụ và ảnh hưởng từ bản thân nhà quản trị để tạo lập và chia sẻ lợi ích chung. Để sử dụng hiệu quả hình thức này, cần phân tích kỹ vị thế và mong muốn của các bên trước khi tiến hành thương lượng. Nhà quản lý cũng không nên tạo ra một tiền lệ xấu là nhân viên đòi thương lượng mọi thứ.

- **Dùng mưu lược:** sử dụng tư duy và lý lẽ để phân tích và dẫn dắt hành vi của các đối tượng liên quan nhằm đảm bảo lợi ích chung của tổ chức. Về lý thuyết, đây là hình thức xử lý xung đột văn minh nhất nhưng để vận dụng thành công cần tính đến các điều kiện: năng lực tư duy, độ tin nhiệm của nhà quản trị.

Xung đột không hoàn toàn tiêu cực, ngược lại nó mang đến những ý nghĩa và động lực hết sức tích cực. Hiểu bản chất xung đột, nguyên nhân sâu xa và nguyên nhân trực tiếp là điều kiện cần để tìm ra một phương án chủ động điều chỉnh, quy mô, mức độ và hướng xung đột sao cho tác động mang lại tích cực nhất với nhóm, với tổ chức, với cộng đồng.

2.4. Vấn đề xung đột lợi ích nhóm trong doanh nghiệp

Trong hoạt động của doanh nghiệp, tồn tại hai nhóm liên quan mật thiết: nhóm cung cấp nguồn lực tài chính và nhóm điều hành doanh nghiệp. Bảo đảm và phân chia quyền lợi giữa hai nhóm này là nguyên nhân phát sinh xung đột lợi ích trong doanh nghiệp.

Xung đột lợi ích giữa hai nhóm này có thể xuất phát từ các nguyên nhân cơ bản như:

- Xu hướng giành quyền kiểm soát (control) mọi hoạt động của chủ sở hữu, nhà đầu tư... xuất phát từ sự lo ngại về thất thoát hoặc sử dụng vốn kém hiệu quả dẫn đến sự bó buộc đối với các vị trí điều hành chủ chốt.

- Xung đột trong việc phân chia phần lợi nhuận mà doanh nghiệp tạo ra. Chủ sở hữu và nhà đầu tư, một cách hợp lý, mong muốn và được hưởng phần lớn lợi nhuận trong khi đội ngũ điều hành với năng lực và danh tiếng

của mình, đang ngày đêm gắn bó với hoạt động vận hành và làm nên thành công cho doanh nghiệp cũng mong muốn lợi ích lớn hơn.

Các cơ chế giải quyết mâu xung đột lợi ích giữa các nhóm trong doanh nghiệp (corporate governance mechanism) đã được phát triển và sử dụng hiệu quả tại: Mỹ, Đức, Nhật và Anh. Với các nền kinh tế kém phát triển và/hoặc đang trong giai đoạn chuyển đổi, gần như chưa hề xuất hiện cơ chế giải quyết này. Giải quyết bất hợp lý xung đột lợi ích giữa nhóm sở hữu và nhóm điều hành là nguyên nhân dẫn tới: tình trạng thất thoát tài sản doanh nghiệp trong quá trình tư nhân hóa tại Nga; một số tập đoàn Hàn Quốc (chaebol) bán lại các nhà máy thành viên cho người thân của lãnh đạo điều hành với giá rẻ; cán bộ quản lý cung cấp sản phẩm của doanh nghiệp đang điều hành cho doanh nghiệp của riêng mình hoặc thân cận với mình với nhiều điều kiện ưu đãi...

Cạnh tranh trên thị trường sẽ buộc doanh nghiệp tìm mọi cách giảm thiểu chi phí sản xuất. Một trong các giải pháp là tìm tới các nguồn tài chính có giá rẻ hơn. Qua đó, xung đột lợi ích giữa hai nhóm sẽ được giải quyết. Tuy nhiên, trông chờ vào sự tự điều chỉnh nhờ cơ chế thị trường là không khả quan. Giải pháp phải là của chính doanh nghiệp. Giải pháp có thể áp dụng gồm:

- **Thực thi hợp đồng/cam kết khuyến khích (incentive contract)** dài hạn và gắn bó quyền lợi của nhóm quản lý với quyền lợi của nhóm sở hữu. Để đảm bảo hiệu quả của cách làm này, các biện pháp đo lường kết quả/chất lượng các quyết định quản lý là rất quan trọng. Công cụ thực hiện có: tiền lương (salary), tiền thưởng trên kết quả kinh doanh (performance bonus), quyền chọn mua lại cổ phần hiện tại (stock option), quyền mua cổ phần mới (stock warrant).

- Trong nhiều trường hợp, **đối ngũ quản lý của doanh nghiệp rất có danh tiếng và thành công**. Khi đó, nhiều nhà đầu tư sẵn sàng bơ vơ vào doanh nghiệp mà không có bất kỳ đòi hỏi nào về quyền kiểm soát điều hành doanh nghiệp.

- **Xây dựng cơ chế bỏ phiếu (voting scheme)** đảm bảo quyền lợi cho

các nhà đầu tư nhỏ cũng như cho phép nhân sự điều hành chủ chốt được tham gia bỏ phiếu ngay cả khi không nắm giữ cổ phần và/hoặc áp dụng tỉ lệ hợp lý với phiếu bầu của nhân sự điều hành chủ chốt.

- *Tập trung sở hữu doanh nghiệp vào một vài cổ đông lớn* (mỗi cổ đông sở hữu từ 10-20%, có thể gồm cả nhân sự điều hành chủ chốt).

• *Doanh nghiệp có thể phát hành trái phiếu có khả năng chuyển đổi thành cổ phần* (convertible bond) vừa như công cụ huy động vốn, vừa giải quyết xung đột trong quản trị doanh nghiệp. Khi nhóm quản lý hoạt động yếu kém và có thể không trả được nợ, người sở hữu trái phiếu có thể trở thành cổ đông và có quyền tham gia, kiểm soát hoạt động điều hành sản xuất, kinh doanh. Ngoài trái phiếu chuyển đổi, còn có thể sử dụng hợp đồng vay nợ có điều khoản qui định quyền kiểm soát điều hành trong trường hợp kết quả kinh doanh xấu.

- LBOs (leveraged buy outs) là giao dịch trong đó doanh nghiệp sau khi đã chuyển sang hình thức cổ phần bị mua lại (với tỷ lệ cổ phần không chế) bởi nhóm các nhà đầu tư mới, thường là chính người chủ cũ, hay các nhà quản lý cũ, ngân hàng, hay tổ chức tài chính, đầu tư. Qua cách này, các nhà đầu tư mới tăng quyền kiểm soát doanh nghiệp của mình và thậm chí còn thu hồi một phần tiền trước đây họ đã đầu tư vào doanh nghiệp.

Thành công của các hệ thống quản trị xung đột lợi ích doanh nghiệp tại Mỹ, Nhật, Đức nhấn mạnh sự kết hợp của hệ thống pháp lý bảo vệ lợi ích nhà đầu tư và vai trò của các nhà đầu tư lớn. Đây là điểm khác biệt lớn nhất khi so sánh với thực tế quản trị tại các quốc gia khác. Tại phần lớn các quốc gia, quyền lợi của nhà đầu tư được bảo vệ rất hạn chế, các doanh nghiệp bế tắc trong mô hình quản trị gia đình và chịu kiểm soát từ bên trong bởi chính đội ngũ điều hành (trường hợp phổ biến: người sở hữu lớn đồng thời là người phụ trách điều hành) dẫn tới năng lực hạn chế trong tiếp cận các nguồn lực tài chính từ bên ngoài.

Dù các mô hình Mỹ, Đức, Nhật được coi là thành công, câu trả lời cho một mô hình quản trị xung đột tối ưu là không có. Mô hình phù hợp có thể được xây dựng và phát triển trên cơ sở tính toán kỹ lưỡng đặc tính, kế hoạch phát triển dài hạn, cũng như các yếu tố khác của doanh nghiệp.

Vì thế, quản trị xung đột là xác định và giám sát cách thức trong đó hàng loạt tác nhân trong và ngoài công ty được thúc đẩy làm việc vì lợi ích của công ty. CEO được giám sát bởi Hội đồng Quản trị và các thành viên của Hội đồng Quản trị chịu sự giám sát của các cổ đông. Cổ đông tốt do vậy có vai trò quan trọng. Với công ty niêm yết, nhiều cổ đông nhỏ không tham gia bỏ phiếu và một số cổ đông lớn có thể tận dụng ưu thế này và quyền lực của họ để lạm dụng công ty. Vì thế, nhiều đạo luật như ban đại diện và quá trình lựa chọn chuyên nghiệp hóa được sử dụng (gần như mang tính hệ thống tại Anh và Mỹ) để “hướng dẫn” việc bổ nhiệm các giám đốc không tham gia điều hành tại các công ty niêm yết và trên thực tế, hạn chế ảnh hưởng của cổ đông trong quá trình lựa chọn này. Hai loại cổ đông lớn thường có tác động tích cực tới công ty là: (i) sáng lập viên của công ty và người thân trong gia đình họ, thường ưu tiên lợi ích dài hạn của công ty và (ii) người quản lý tài sản chuyên nghiệp có khả năng giám sát với mức rủi ro lạm dụng thấp.

Trong thời đại toàn cầu hóa, sự xung đột không chỉ xảy ra giữa các công ty trong một quốc gia mà sự cạnh tranh gay gắt hơn khốc liệt hơn là giữa các công ty toàn cầu với nhau giữa các công ty toàn cầu và các công ty bản địa. Vậy với tình hình hiện tại của các công ty Việt Nam thì quản trị xung đột giữa các công ty chỉ là một phần nhỏ trong quá trình hợp tác lâu dài.

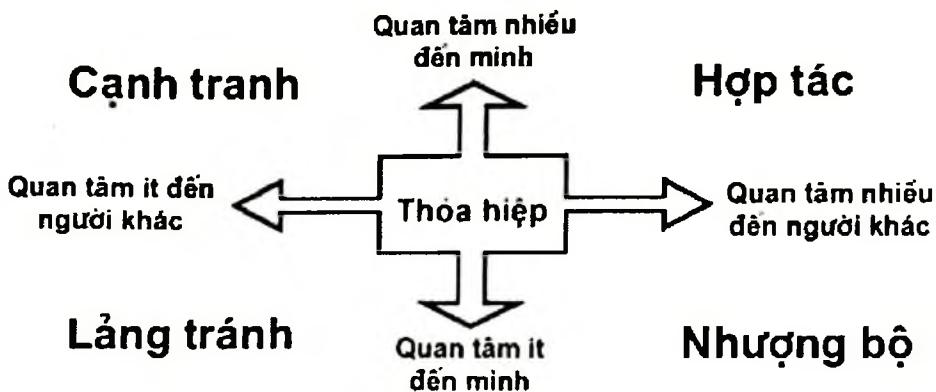
3. CÁC KỸ NĂNG QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT

Xung đột là một hiện tượng tự nhiên không thể tránh khỏi trong môi trường làm việc và không tự mất đi. Nếu được giải quyết tốt, xung đột có thể đem lại lợi ích cho doanh nghiệp. Nếu giải quyết không tốt, xung đột nhỏ sẽ gây ra xung đột to lớn hơn và cuối cùng sẽ phá vỡ doanh nghiệp.

3.1. Các phương pháp quản lý xung đột

3.1.1. Năm phương pháp phổ biến quản lý xung đột

Các phương pháp quản lý xung đột gồm có: cạnh tranh, hợp tác, láng tránh, nhượng bộ, thỏa hiệp (sơ đồ số 10.2)



Sơ đồ 11.2 Các phương pháp quản lý xung đột

- **Phương pháp cạnh tranh:** Đây là phương pháp giải quyết xung đột bằng cách sử dụng “ánh hưởng” của mình. Ánh hưởng này có từ vị trí, cấp bậc, chuyên môn, hoặc khả năng thuyết phục. Áp dụng khi: vấn đề cần được giải quyết nhanh chóng; người quyết định biết chắc mình đúng; vấn đề này sinh xung đột không phải lâu dài và định kì.
- **Phương pháp hợp tác:** Là việc giải quyết xung đột bằng cách thỏa mãn tất cả mọi người có liên quan. Áp dụng khi: vấn đề là rất quan trọng và có đủ thời gian để tập hợp quan điểm, thông tin từ nhiều phía để có phương pháp xử lý hoàn hảo nhất; trong nhóm đã tồn tại mâu thuẫn từ trước, cần tạo dựng mối quan hệ lâu dài giữa các bên.
- **Phương pháp lẩn tránh:** Là cách giải quyết xung đột bằng cách phó mặc cho đối phương định đoạt, hoặc người thứ 3 định đoạt. Những người dùng phương pháp này không tham gia vào tranh luận để đòi quyền lợi. Dù cho kết quả thế nào họ cũng không có ý kiến và thường tích tụ lại sự không hài lòng của mình. Áp dụng khi: vấn đề không quan trọng; vấn đề không liên quan đến quyền lợi của mình; hậu quả giải quyết vấn đề lớn hơn lợi ích đem lại, người thứ 3 có thể giải quyết vấn đề tốt hơn.
- **Phương pháp nhượng bộ:** Là phương pháp xử lý xung đột bằng cách sẵn sàng hy sinh quyền lợi của mình, mà không đòi hỏi hành động

tương tự từ bên kia. Áp dụng khi: giữ gìn mối quan hệ tốt đẹp là ưu tiên hàng đầu; cảm thấy vấn đề là quan trọng với người khác hơn với mình.

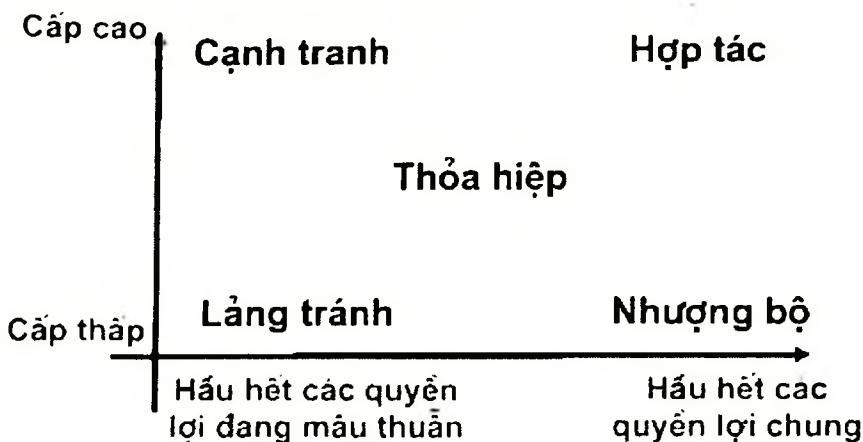
Sự khác nhau cơ bản giữa phương pháp “nhượng bộ” và “lẩn tránh” là ở mối quan tâm về đối phương và xung đột. Phương pháp nhượng bộ bắt nguồn từ sự quan tâm, trong khi phương pháp lẩn tránh bắt nguồn từ sự thờ ơ của cá nhân với đối phương lẩn xung đột.

- **Phương pháp thỏa hiệp:** Đây là tình huống mà trong đó mỗi bên chịu nhường một bước để đi đến giải pháp mà trong đó tất cả các bên đều cảm thấy thoái mái nhất. Áp dụng: vấn đề tương đối quan trọng, trong khi hai bên đều khăng khăng giữ mục tiêu của mình, trong khi thời gian đang cạn dần; hậu quả của việc không giải quyết xung đột là nghiêm trọng hơn sự nhượng bộ của cả 2 bên.

3.1.2. Nguyên tắc chung khi giải quyết xung đột

Khi giải quyết xung đột cần tuân thủ một số nguyên tắc sau đây:

- Nên bắt đầu bằng phương pháp hợp tác, không thể sử dụng tất cả các phương pháp vì thế nên áp dụng các phương pháp theo hoàn cảnh.
 - Nâng cao sự hiểu biết lẫn nhau: trong lúc thảo luận để giải quyết bất đồng, mọi người hiểu nhau hơn thông qua cách họ đạt được mục đích của mình mà không gây hại cho người khác.
 - Nâng cao khả năng phối hợp nhóm: nếu bất đồng được giải quyết suôn sẻ, thành viên trong nhóm sẽ phát huy được sự tôn trọng lẫn nhau, giúp mọi người càng thêm tin tưởng về khả năng phối hợp với nhau.
 - Nâng cao hiểu biết về bản thân mình: mâu thuẫn làm cho mọi người xem lại mục đích của mình một cách chi tiết và biết được điều gì là quan trọng nhất đối với mình, tập trung vào đó và nâng cao hiệu quả làm việc.



Sơ đồ 11.3. Các nguyên tắc quản trị xung đột

3.1.3. Thương thảo trong quản lý xung đột

Những việc cần làm trước khi thương thảo: trấn tĩnh, chọn thời gian phù hợp, chuẩn bị giọng điệu cho một mục đích xây dựng, xem lại thái độ và kỹ năng giao tiếp, xác định quan điểm của đối tác trong khi thương thảo, làm chậm quá trình lại, đứng trên quan điểm của đối tác để xem đối tác đang nghĩ gì, đặt câu hỏi mang tính xây dựng, xác nhận kinh nghiệm của đối tác, hồi đáp lại sự tấn công...

Một số nguyên tắc cho quá trình thương thảo:

- Cùng với đối phương thu thập thông tin: tìm vấn đề mâu chốt và tránh luận tội, bối móc, hay gọi tên để cãi nhau.
- Mỗi bên đều phải nói rõ quan điểm của mình và ảnh hưởng của vấn đề đó
- Lắng nghe người khác một cách tập trung và tôn trọng, tránh cắt ngang.
- Mỗi bên lần lượt nhắc lại hoặc nói rõ quan điểm của phía bên kia đúng với cách phía bên kia nghĩ (Franklin Covey: "Thử học cách hiểu người khác trước khi muốn người khác hiểu mình").

- Mọi người cố gắng nhìn vấn đề từ các quan điểm khác, ngoài quan điểm hai bên: những điểm chung, ý kiến trung hòa, phương án sáng tạo hơn....

- Mỗi bên cần thể hiện thiện chí và tự nguyện làm những gì mình có thể để giải quyết mâu thuẫn.

- Nếu vẫn không giải quyết được mâu thuẫn, nhờ một người thứ 3, trung gian hòa giải; hoặc "cưỡng chế" (giải pháp của người trung gian hòa giải).

Hỗ trợ của bên thứ ba: Nên quyết đoán để xử lý xung đột bình đẳng; cộng tác với các bên trên cơ sở hiểu rõ lợi ích của cả hai bên; chuẩn bị các giải pháp sáng tạo; nên duy trì sự trấn tĩnh của hai bên; lập tiêu chuẩn cho quyết định và thông tin; giảm sự phòng thủ để giao tiếp cởi mở và chia sẻ thông tin với nhau.

- Nếu vấn đề là quan trọng cho dài hạn → **Hợp tác**

- Nếu việc duy trì mối quan hệ là quan trọng → **Nhượng bộ, hòa giải, hợp tác, lẩn tránh**

- Nếu cần giải quyết vấn đề nhanh chóng → **Cạnh tranh, nhượng bộ, hòa giải**

Sơ đồ 11.4. Các phương pháp xử lý xung đột

3.2. Các bước giải quyết xung đột

Căn cứ vào nội dung của từng cách tiếp cận giải quyết xung đột, ta có thể thấy rằng các cách tiếp cận khác nhau sẽ bao gồm các bước khác nhau để giải quyết xung đột. Chẳng hạn, với cách sử dụng mệnh lệnh - cưỡng bức, nhà quản lý cần phân tích lợi hại đối với mỗi bên và những tác động tới tổng thể tổ chức để từ đó ra quyết định bảo vệ hay hy sinh lợi ích của bên nào. Trong khi đó, với cách tránh né, nhà quản lý trì hoãn đưa ra giải pháp

do đó việc nghiên cứu và chỉ ra trình tự các bước giải quyết xung đột được là hoàn toàn không cần thiết.

Quy trình hay các bước để giải quyết xung đột được trình bày dưới đây sẽ phù hợp hơn với cách giải quyết xung đột thỏa hiệp và hòa giải, đặc biệt là phù hợp với quan điểm cùng hợp tác để giải quyết vấn đề.

3.2.1. Ra quyết định trì hoãn

Trì hoãn xung đột là vai trò của nhà quản lý. Nhà quản lý cần phải thấy rằng xung đột, mâu thuẫn khó có thể được giải quyết một cách nhanh chóng và dễ dàng, do đó cần thời gian để giải quyết. Với vai trò lãnh đạo và là trọng tài, nhà quản lý cần thời gian để tìm hiểu thêm thông tin, qua đó hiểu bản chất và tìm ra nguyên nhân thực chất của vấn đề. Việc này rất quan trọng giúp nhà quản lý tránh nhận thông tin và có cái nhìn thiên lệch về một phía. Thời gian trì hoãn này cũng còn để nhà quản lý hình thành các phương án giải quyết xung đột và các biện pháp kèm theo để phương án giải quyết mang tính thực tế, công bằng và khả thi hơn.

Hơn nữa, có thể trong thời gian tìm kiếm các giải pháp hợp lý, các bên vẫn tiếp tục tranh cãi, gây hấn làm cho xung đột và mâu thuẫn trở nên nghiêm trọng hơn. Điều này không chỉ gây ách tắc, giảm năng suất, ảnh hưởng đến môi trường làm việc chung mà còn có thể ảnh hưởng tới hình ảnh và lợi ích chung của cả công ty. Việc trì hoãn này cũng có tác dụng tránh để các nhân viên khác trong công ty không tham gia trực tiếp cũng bị lôi kéo vào xung đột, mâu thuẫn.

Do đó, trong quyền hạn của mình, nhà quản lý cần phải dùng quyền lực chính thức của mình yêu cầu các bên chấm dứt ngay xung đột, quay trở về công việc hàng ngày và chờ phương án giải quyết. Các bên cũng cần được thông báo cụ thể về thời hạn giải quyết xung đột để tránh gây bức xúc và ức chế trong quá trình làm việc.

3.2.2. Lắng nghe và làm rõ các lợi ích mong muốn của mỗi bên

Yêu cầu các bên cung cấp thông tin về xung đột đang diễn ra và các vấn đề có liên quan. Lắng nghe mong muốn và lợi ích mà mỗi bên theo đuổi để tìm xem thực sự mỗi bên mong muốn điều gì. Đồng thời, cần tìm hiểu

thêm thông tin từ các nguồn khác để có cái nhìn bao quát và xác định được thực chất của xung đột. Việc thu thập thông tin từ các nguồn khác nhau là rất cần thiết, tránh cho nhà quản trị có cái nhìn thiên lệch về vấn đề cần giải quyết. Cần lưu ý rằng các thông tin này đến từ các nguồn khác nhau với tính chính xác, tin cậy khác nhau nên cần phải xử lý để lọc ra những thông tin chính xác và phù hợp nhất.

3.2.3. Tìm nguyên nhân gốc rễ của xung đột

Để xác định được nguyên nhân gốc rễ của vấn đề cần sự nỗ lực từ cả hai bên đang diễn ra xung đột và vai trò của nhà quản trị.

3.2.3.1. Người khởi xướng xung đột

Đối với bên khởi xướng xung đột, điều quan trọng là cần phải nhận ra vấn đề từ phía mình và cần phải xác định rằng đây là vấn đề của mình chứ không phải của người khác. Điều này là tương đối khó khăn vì họ thường cho rằng người cộng sự hay nhà quản trị mới là nguyên nhân của vấn đề. Có một cách để xác định xem vấn đề thuộc về ai đó là tìm ra người có nhu cầu hay mong muốn giải quyết vấn đề đó. Vậy có thể thấy rằng người khởi xướng xung đột chính là người có nhu cầu cần giải quyết vấn đề đó.

Bước đầu tiên là người khởi xướng cần chỉ rõ ràng vấn đề dưới dạng “Hành vi (X) - Kết quả (Y) - Cảm xúc (Z)” theo cách: “Khi anh/chị làm X, kết quả là Y và tôi cảm thấy Z”. Chỉ ra hành vi cụ thể X để tránh việc mô tả vấn đề trong lúc thất vọng sẽ khiến cho lập luận mang tính chủ quan và thiếu cơ sở. Việc mô tả cũng sẽ thuyết phục hơn nếu người khởi xướng có thể so sánh và chỉ ra được hành vi đó vi phạm các tiêu chuẩn hay quy định chung như thế nào. Sau đó cần chỉ ra những hậu quả cụ thể và dễ thấy mà hành vi đó gây ra. Trong trường hợp người có hành vi dẫn đến xung đột vẫn có chấp, việc thảo luận thẳng thắn để giải quyết xung đột là điều được khuyến khích. Tiếp theo, người khởi xướng cần miêu tả những suy nghĩ và cảm xúc mà mình đã trải qua như là hậu quả của xung đột, ví dụ như sự thất vọng, sự giận dữ hay sự mất an toàn... Đồng thời cần giải thích những cảm xúc này gây trở ngại cho công việc của bạn như thế nào.

Bước thứ hai là cần phải kiên trì theo đuổi cho đến khi cả hai bên đã hiểu rõ vấn đề. Người khởi xướng cần phải bảo vệ quan điểm của mình và

đưa thêm ra các ví dụ minh họa nếu cần thiết. Trong bước này cần tránh lặp đi lặp lại vấn đề ban đầu hay thể hiện sự thất vọng của mình thông qua giọng nói mang quá nhiều cảm xúc.

Thứ ba, cần kiểm soát quá trình đàm phán, thảo luận để đảm bảo đạt được mục tiêu ban đầu. Người khởi xướng cần trình bày lần lượt các quan điểm và mong muốn của mình. Thay vì trình bày một loạt các vấn đề cùng một lúc, người khởi xướng cần tập trung trình bày các vấn đề theo trình tự từ đơn giản đến phức tạp, từ dễ đến khó, từ cụ thể tới trừu tượng. Cần chú ý rằng không nên quá tập trung vào một vấn đề đơn giản, nếu vấp phải sự đứng đắn của mọi người cần mở rộng nội dung tranh luận để có một kết quả tập trung.

3.2.3.2. Các bên liên đới lợi ích

Đầu tiên, bên liên đới lợi ích cần có một thái độ tích cực và thiết lập một bầu không khí thân thiện, hợp tác cho việc giải quyết xung đột. Thực chất, có thái độ tích cực khi đối mặt với những lời phàn nàn của người khác không phải là vấn đề dễ dàng tuy nhiên không bao giờ được phép xem nhẹ chúng. Trước hết, bên liên đới cần thể hiện không chỉ sự quan tâm và chú ý thích đáng đối với vấn đề đang xung đột mà còn phải có sự cảm thông với người khởi xướng, mặc dù họ không đồng ý với những lời phàn nàn này. Đồng thời, bên liên đới cần phản ứng một cách thích đáng đối với cảm xúc của người khởi xướng.

Bước thứ hai, bên liên đới lợi ích cần tìm kiếm thêm thông tin và làm rõ các vấn đề bằng cách hỏi cụ thể người khởi xướng xung đột. Những câu hỏi cần đi từ vấn đề chung đến vấn đề cụ thể, từ việc đánh giá chung đến việc mô tả rõ ràng. Trong trường hợp lời phàn nàn là nghiêm trọng và phức tạp thì việc càng hiểu rõ ràng và cụ thể càng tốt. Khi đó, bên liên đới cần hỏi những câu hỏi giúp làm rõ vấn đề sau đó khẳng định lại sự nắm bắt thông tin của mình thông qua người khởi xướng.

Cuối cùng, bên liên đới lợi ích cũng cần phải thể hiện sự đồng tình của mình với một vài khía cạnh trong lời phàn nàn của bên khởi xướng xung đột. Thực chất, đây là một điểm quan trọng mà thường khó được nhiều người chấp nhận vì họ cho rằng họ không thể đồng tình với điều mà họ không tin là đúng. Trong thực tế, đây là dấu hiệu rất quan trọng cho thấy

rằng bên liên đới lợi ích sẵn sàng hợp tác để cùng giải quyết xung đột thay vì tránh né, chống đối hay thỏa hiệp.

3.2.3.3. Người hòa giải

Khi cần sự có mặt của người hòa giải, điều đó có nghĩa là các bên xung đột không thể tự giải quyết vấn đề. Do đó, yêu cầu đầu tiên đối với một nhà hòa giải hiệu quả là phải thiết lập được khuôn khổ giải quyết xung đột. Người hòa giải cần hiểu rõ nguyên nhân của xung đột trước khi đóng vai trò trung gian hòa giải.

Đầu tiên, người hòa giải cần phải quyết định sẽ tổ chức gặp mặt đồng thời tất cả các bên xung đột hay tổ chức các cuộc gặp riêng rẽ. Điều này giúp cho người hòa giải khẳng định được sự hiểu biết của mỗi bên đối với vấn đề đang xung đột, động cơ của mỗi bên đối với vấn đề giải quyết xung đột. Nếu có sự khác biệt nghiêm trọng giữa hai bên trong các vấn đề này, việc tiến hành gặp gỡ từng bên trước khi chính thức tranh luận để giảm bớt sự khác biệt là hoàn toàn cần thiết.

Thứ hai, người hòa giải cần tìm hiểu mối quan hệ gần đây giữa các bên đang xảy ra xung đột để xem liệu sự xung đột này có thường xuyên không, có bắt nguồn từ nhiệm vụ được phân công không, trước đây có sự chỉ trích phê phán về kết quả thực hiện công việc của các cá nhân không, vai trò của các bên đang xung đột trong tổ chức... Và như chúng ta đã phân tích ở trên, việc đàm phán để giải quyết xung đột sẽ hiệu quả nhất giữa các cá nhân có vai trò bình đẳng và thường xuyên làm việc với nhau trong tổ chức.

Thứ ba, cần xác định bản chất của vấn đề. Nếu vấn đề bắt nguồn từ những xung đột phổ biến trong công việc thì việc giải quyết sẽ dựa vào nền tảng kinh nghiệm và những thông tin chung. Nếu xung đột lại bắt nguồn từ sự khác biệt trong tư duy và phong cách quản trị, tính cách cá nhân... thì việc các bên ngồi đàm phán trực tiếp và tức thời sẽ hủy hoại nghiêm trọng quá trình giải quyết xung đột. Khi đóng vai trò trung gian hòa giải, người hòa giải cần giữ một thái độ trung lập.

3.2.3.4. Xác định và lựa chọn phương án thỏa thuận

Xác định các phương án thỏa thuận nhằm giải quyết xung đột. Sau đó lựa chọn 1 phương án mà các bên dễ chấp nhận nhất. Dựa ra các biện pháp

hỗ trợ nhằm giúp các bên dễ chấp nhận thỏa thuận hơn.

Chiến lược giải quyết xung đột

• Chiến lược **thắng - thua** là chiến lược tạo cho người nào đó chịu thua. Chiến lược này thường được dùng khi có một cuộc xung đột xảy ra, khi các bên không tự giải quyết được xung đột và gây rắc rối cho DN.

• Chiến lược **thua - thua** được tìm thấy trong khi xung đột xảy ra và có thỏa hiệp thực hiện do những người liên quan đến trong xung đột, mỗi bên phải đầu hàng cái mà họ muốn. Các bên liên quan sử dụng một trọng tài. Trọng tài thường đề nghị một giải pháp không làm cho bên nào hạnh phúc 100%. Các bên liên quan bị bắt buộc sử dụng luật mà không có bên nào linh động. Cả hai bên đều mất mát khi đã sử dụng các quy tắc nào đó. Chiến lược thua - thua được sử dụng khi cần một giải pháp nhanh. Trong trường hợp này thường là nhà quản lý phải thấy rằng không còn thời gian để chờ đợi. Đây là một biện pháp ngắn hạn bởi việc cần thiết là tập trung hàn gắn nhanh chóng các mối quan hệ chứ không phải là tìm nguyên nhân.

• Chiến lược **thắng - thắng** chỉ ra vấn đề gốc rễ tạo ra xung đột. Việc thực thi chiến lược này đòi hỏi phải kiên nhẫn và linh động của người trung gian. Bí quyết chính là tập trung xác định vấn đề mà mọi người có thể chấp nhận. Việc tìm ra giải pháp thắng - thắng đòi hỏi lòng tin và khả năng lắng nghe.

Các bên không thể tranh đua và tập trung vào việc thắng. Cả hai bên thắng - thua và thua - thua tạo cho các bên liên quan một mối quan hệ không tốt đẹp lắm. Còn chiến lược thắng - thắng thường được trình bày theo khía cạnh làm cho chiếc bánh lớn hơn và sau đó, lát bánh cho mỗi người sẽ lớn hơn.

Khi xung đột xảy ra, nhà quản trị cần tôn trọng những bên liên quan, nên để cho nhân cách của họ tác động lên mình và đối xử với tất cả một cách công bằng. Hãy thực hành sự kiên nhẫn. Cần đấu tranh cho giải pháp thắng - thắng. Nó mất nhiều năng lượng và các ý nghĩ sáng tạo hơn của doanh nghiệp nhưng nó chỉ ra gốc rễ của vấn đề.

Xuyên suốt quá trình làm việc, chắc hẳn không có một cấp quản trị nào lại thuận buồm xuôi gió chèo lái con thuyền công ty trong sóng biển yên

lặng. Mâu thuẫn giữa các nhân viên với nhau, mâu thuẫn giữa nhân viên với cấp quản trị, mâu thuẫn giữa nhân viên với chính sách của công ty... có thể thường xuyên xuất hiện. Nhà quản trị phải khôn ngoan, khéo léo giải quyết vấn đề một cách có khoa học nhưng uyển chuyển, tránh để xảy ra xô xát, đụng công hay bối rối. Và tích cực nhất vẫn là nhà quản trị phải biết thu phục nhân viên, biết nghệ thuật động viên nhân viên của mình làm việc hăng hái và đưa công ty phát triển.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Phân tích những tác động của hành vi xung đột thường xảy ra trong doanh nghiệp? Các doanh nghiệp thường phải làm gì để kiểm soát hành vi trong doanh nghiệp?
2. Phân tích mối quan hệ của hành vi xung đột với năng suất lao động của doanh nghiệp? Nếu những xung đột thường xảy ra và hướng giải quyết xung đột trong doanh nghiệp, lấy ví dụ minh họa?
3. Những mâu thuẫn và xung đột thường xảy ra trong doanh nghiệp và làm thế nào để hạn chế xung đột trong doanh nghiệp? Lấy ví dụ minh họa trong các doanh nghiệp đang tái cấu trúc?
4. Những hành vi phổ biến trong các doanh nghiệp bị sáp nhập hoặc thôn tính, phân tích ảnh hưởng của nó tới doanh nghiệp? Nếu hướng kiểm soát và giải quyết những vấn đề này sinh?
5. Người ta nói: “Văn hóa doanh nghiệp là biện pháp hữu hiệu để kiểm soát hành vi tổ chức”. Hãy bình luận và giải thích?
6. Hãy bình luận quan điểm cho rằng để xảy ra những mâu thuẫn và xung đột trong doanh nghiệp là không tốt?
7. Phân tích vai trò và ý nghĩa của văn hóa doanh nghiệp? Văn hóa doanh nghiệp có tác động như thế nào đến quản trị xung đột trong doanh nghiệp?
8. Nếu các cách xử lý tình huống xung đột và lấy ví dụ minh họa?
9. Phân tích các tình huống xung đột lợi ích nhóm và cho ví dụ minh họa?

Tình huống 1: Nhân viên nữ - Sếp nam

Ngọc Anh là một sinh viên tốt nghiệp loại giỏi chuyên ngành Quản trị kinh doanh - Trường Đại học Kinh tế quốc dân. Cô đã được nhận vào làm cho một công ty nước ngoài có tiếng tại Việt Nam trong lĩnh vực thiết bị văn phòng. Các bạn cùng lớp có phần ghen tị nhưng rất mừng cho cô. Bố mẹ cô đều là công chức đã nghỉ hưu, tuy không giàu có gì nhưng cũng cố gắng cho cô ăn học, cả bố mẹ và gia đình rất tự hào và đặt nhiều kỳ vọng vào cô.

Ngày đầu tiên đi làm, Ngọc Anh rất phấn khởi, cô tự nhủ sẽ cố gắng hoàn thành tốt công việc để có thể tự lo cho mình và phấn đấu về mặt chuyên môn để một vài năm sau có thể trở thành một nhà quản lý với mức thu nhập cao hơn. Khi đó, cô có thể giúp bố mẹ nuôi cậu em út cũng bắt đầu đi học đại học.

Nhưng thực tế hoàn toàn trái ngược với suy nghĩ của cô. Hai tuần đầu tiên, trong phòng kinh doanh nơi cô làm việc, công việc chủ yếu của cô là pha trà, sắp xếp, phô tô tài liệu, trợ giúp đồng nghiệp... hoặc những công việc giản đơn khác mà không cần những kiến thức chuyên môn mà cô được đào tạo. Thực tế đó khiến cho một người năng động và có hoài bão như Ngọc Anh cảm thấy chán nản nhưng cô vẫn cố gắng tin tưởng và hy vọng vào công việc trong tương lai.

Trong số những nhân viên mới của phòng kinh doanh, Ngọc Anh tuy không thật xinh đẹp nhưng cô cũng rất có duyên và thu hút người đối diện. Thấy vậy, Trưởng phòng của cô đã tỏ ra quan tâm hơn đồng thời buông lời chòng ghẹo và cô đã kiên quyết từ chối, thể hiện rõ thái độ của mình. Trước phản ứng của cô, Trưởng phòng đã tỏ ra tức giận và có ý thù ghét, trù giập cô. Trưởng phòng của cô thường kiểm cớ để phân công cho cô những công việc gấp, có trực trặc hoặc có liên quan, va chạm với các cá nhân hoặc các bộ phận khác. Bất cứ một lỗi nhỏ nào của Ngọc Anh cũng bị chỉ trích, thậm chí ngay cả khi cô không mắc lỗi gì thì thái độ của Trưởng phòng cũng không tốt.

Đến khi được làm công việc đúng với chuyên môn mà mình được đào tạo, Ngọc Anh đã thể hiện được năng lực và sự nhạy bén trong kinh doanh,

xứng đáng với tầm bằng giới mà cô đã nhận được. Cô cũng thể hiện sự siêng năng và cần mẫn. Tuy nhiên, Trưởng phòng, khi đánh giá về thái độ làm việc và mức độ hoàn thành công việc của cô, luôn luôn tỏ ra không công bằng và có những lời chỉ trích nặng nề. Ngọc Anh cảm thấy buồn chán vì những đóng góp và công hiến của cô không được nhìn nhận đúng mức. Cô cũng cảm rất thấy cô đơn vì không thể chia sẻ cùng gia đình khi kỳ vọng họ dành cho cô quá lớn. Ở cơ quan cô cũng không chia sẻ được với đồng nghiệp một phần vì họ ngại đối đầu với Trưởng phòng, một phần vì sự cạnh tranh trong công việc và một lý do khác nữa tuy không nói ra nhưng cô biết họ không thích cô vì cô là người ngoại tình và là một nhân viên mới.

Yêu cầu: Phân tích nguyên nhân dẫn đến xung đột giữa Ngọc Anh và Trưởng phòng kinh doanh? Nêu ra hai phương hướng giải quyết xung đột?

Tình huống 2: Khó khăn trong quản lý

Sau khi tốt nghiệp đại học, Kiên đã vào làm việc cho một công ty chuyên nhập khẩu và kinh doanh các phụ tùng và đồ chơi xe hơi. Do khả năng làm việc và giao tiếp tốt anh được một người bạn giới thiệu vào làm nhân viên bán hàng của một đại lý Toyota tại Hà Nội. Anh thấy công việc này rất phù hợp với mình và có thể tận dụng được kinh nghiệm làm việc trong suốt hai năm qua. Tuy nhiên, Kiên cũng thấy rằng mình là một nhân viên mới, do vậy, anh rất nỗ lực học hỏi để tích lũy thêm kinh nghiệm.

Sau một thời gian làm việc, sự thông minh, nhanh nhẹn và chăm chỉ khiến anh được lòng rất nhiều người trong công ty, trong đó có Giám đốc và Thắng - Trưởng bộ phận bán hàng - cấp trên trực tiếp của anh. Đặc biệt, Trưởng bộ phận bán hàng đã giúp anh rất nhiều từ kỹ năng bán hàng đến việc giải quyết các khúc mắc và các tình huống khó khăn với khách hàng. Sau một năm làm việc, Giám đốc đã trực tiếp giao cho anh những hợp đồng quan trọng. Vị thế của Kiên cũng lớn dần trong công ty nhưng cũng vì thế mà anh bắt đầu nhận được những ánh mắt nghi kị của một số người (trong đó có cả Thắng) cho rằng anh chỉ giỏi xu nịnh giám đốc và cướp công lao của các anh em khác. Mỗi quan hệ của Kiên và Thắng vì thế rạn nứt và tuy không công khai tuyên chiến những Thắng cũng có ý đè phòng và hạn chế anh trong công việc.

Đến cuối năm, do quản lý sơ hở khiến công ty mất một số hợp đồng quan trọng, Thắng đã mất sự tín nhiệm của Giám đốc. Giám đốc muốn thay Kiên vào vị trí của Thắng nhưng cũng e ngại sự mất đoàn kết và chống đối từ trong nội bộ nên quyết định tách đôi bộ phận bán hàng và phân công cho Kiên và Thắng mỗi người phụ trách một nhóm (khoảng 10 người). Như vậy, vô hình chung từ chỗ là cấp trên của Kiên, nay Thắng và Kiên đã có vị trí tương đương trong công ty, thậm chí Kiên còn được đánh giá cao hơn.

Như vậy, chỉ sau gần một năm rưỡi làm việc, Kiên đã đứng đầu một bộ phận nhưng anh cũng rất đau đầu về vấn đề đoàn kết trong bộ phận mình quản lý. Đa số nhân viên dưới quyền của Kiên vẫn ủng hộ Thắng và họ cũng rất ghen tỵ với anh vì họ đã làm lâu trong công ty mà không đạt được thành công như vậy. Mâu thuẫn tiếp tục này sinh khi cả hai nhóm phải cạnh tranh nhau để giành quyền thực hiện một hợp đồng quan trọng: cung cấp 30 xe 7 chỗ cho một hãng Taxi tại Hải Phòng. Trong khi Kiên ra sức đàm phán và đưa ra các ưu đãi cho phía đối tác thì Thắng thấy yếu thế hơn đã bán thông tin cho đối thủ cạnh tranh để hưởng hoa hồng. Sự việc bị bại lộ vì Thắng không biết rằng người phụ trách phía đối tác là bạn thân của Giám đốc.

Giọt nước cuối cùng đã tràn ly. Thắng bị sa thải do thái độ bất hợp tác, coi thường và phá hoại. Hai nhóm được sáp nhập lại và do Kiên phụ trách. Các nhân viên của Thắng tuy ngoài mặt hợp tác nhưng đều âm thầm chống đối và làm việc hờ hững. Tuy nhiên cũng không thể thiếu được họ do đây đều là những nhân viên có kinh nghiệm và kỹ năng làm việc. Mặt khác, Thắng tuy đã bị sa thải và được kéo về làm cho đối thủ cạnh tranh nhưng vẫn tiếp tục liên hệ với các đồng nghiệp cũ. Không có gì đảm bảo rằng những cuộc gặp gỡ này không dẫn đến việc rò rỉ thậm chí bán thông tin cho đối thủ cạnh tranh. Tất cả những vấn đề này khiến Kiên rất đau đầu và mất tập trung vào công việc, anh trở nên dễ cáu giận và càng khiến xung đột giữa anh và các nhân viên dưới quyền càng nghiêm trọng hơn.

Yêu cầu: Phân tích tinh huống dẫn đến xung đột trong bộ phận bán hàng? Xung đột hiện nay do những nguyên nhân nào và đề xuất biện pháp giải quyết?

Chương 12

KỸ NĂNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

"Bạn có thể đưa con ngựa ra tới tận bờ sông nhưng không thể bắt nó uống nước. Ngựa chỉ uống khi nó khát và con người cũng vậy". Con người chỉ làm việc khi người ta muốn hoặc được động viên để làm việc. Cho dù là cố gắng tỏ ra nổi trội trong công việc hay thu mình trong tháp ngà, người ta cũng chỉ hành động do bị điều khiển hoặc được động viên bởi chính bản thân hay từ các nhân tố bên ngoài. Do vậy, động viên là kỹ năng khó và cần phải học và không thể thiếu của nhà quản trị nếu doanh nghiệp muốn tồn tại và thành công. Chương này sẽ giới thiệu những vấn đề liên quan đến động lực làm việc của nhân viên và các biện pháp giúp nhà quản trị nâng cao kỹ năng tạo động lực và khuyến khích nhân viên làm việc có hiệu quả.

1. ĐỘNG CƠ VÀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

Người lao động làm việc trong một doanh nghiệp đều có những mối quan tâm và mong muốn riêng được thể hiện qua các mối quan hệ và sự tận tâm gắn bó trong một doanh nghiệp. Xét trên tổng thể, việc thỏa mãn các nhu cầu và mong muốn của người lao động sẽ tạo động lực và tinh thần lao động tốt và là yếu tố rất quan trọng để nâng cao năng suất và hiệu quả công việc trong doanh nghiệp. Mức độ thỏa mãn các mong muốn của người lao động được đánh giá bằng sự so sánh với những mong muốn cần đạt được khi thực hiện công việc với thực tế mà người lao động đạt được.

1.1. Động cơ thúc đẩy và động lực làm việc

Bất cứ ai làm việc cho một doanh nghiệp hay tổ chức nào đó đều mong muốn và đòi hỏi sự quan tâm, động viên như: thăng tiến và phát triển, tiền lương xứng đáng, an toàn về công ăn việc làm, điều kiện làm việc tốt

công việc hấp dẫn và tương xứng với khả năng, được người khác đánh giá cao, được tôn trọng, có quyền lực ...

Nhân viên của một doanh nghiệp thực sự cần gì?. Thăng tiến và lợi ích không phải là những yếu tố quyết định để động cơ làm việc hiệu quả của nhân viên dù nó đóng vai trò rất quan trọng. Mức lương cao hơn tự nó không khiến nhân viên làm việc với năng suất cao hơn. Sự gắn bó, đạo đức làm việc, và động lực làm việc của nhân viên không hề chỉ dựa vào lương. Những điều mà nhân viên thật sự cần là những động cơ thúc đẩy rất đa dạng, như:

- **Tự do.** Nhà quản trị không nhất thiết phải cầm tay chỉ việc mới giúp nhân viên làm việc hiệu quả. Công việc của nhà quản trị là định hướng và để nhân viên tự do, chủ động làm việc theo cách mà họ thấy thoải mái nhất. Cuối cùng, điều nhà quản trị cần là kết quả công việc, không phải là quá trình. Trao quyền tự chủ cho nhân viên cũng giúp nhà quản trị bớt đi những nhiệm vụ không tên và tăng cường tinh thần chịu trách nhiệm cho họ.

- **Mục tiêu.** Mục tiêu đem đến không khí hào hứng, một chút cạnh tranh và ý nghĩa cho công việc, ngay cả những công việc nhảm chán nhất. Nếu nhà quản trị không muốn tạo ra không khí cạnh tranh quá gay gắt nơi công sở, có thể hướng dẫn nhân viên đặt ra mục tiêu để cạnh tranh với chính bản thân nhau quản trị trong quá khứ. Không còn điều gì tệ hại hơn là để nhân viên làm việc không có mục đích.

- **Sứ mệnh.** Tất cả chúng ta đều muốn mình trở thành một phần của một điều gì đó lớn lao hơn. Chúng ta nỗ lực phấn đấu để xứng đáng với những lời khen như “tốt nhất” hay “giỏi nhất” hoặc “nhanh nhất”. Hãy để nhân viên biết rõ mục tiêu và sứ mệnh mà doanh nghiệp muốn vươn tới, những điều tốt đẹp mà doanh nghiệp muốn mang đến cho khách hàng và cộng đồng.

- **Kỳ vọng.** Nhân viên sẽ thoái mái hơn nếu họ biết nhà quản trị đang kỳ vọng gì nơi họ. Mọi thước đo và đánh giá cần rõ ràng và công khai. Khi nhà quản trị thay đổi các tiêu chuẩn, hãy giúp nhân viên của mình nắm rõ. Thấu hiểu những kỳ vọng sẽ hạn chế những thất vọng cho cả hai phía.

- **Quyền thể hiện ý kiến.** Ai cũng muốn đưa ra các đề xuất và ý tưởng. Từ chối cho nhân viên cơ hội tham gia ý kiến, trình bày ý tưởng đồng nghĩa với việc nhà quản trị đang tạo ra các robot vô tri. Hay tạo điều kiện cho nhân viên thể hiện chính kiến. Nhà quản trị không thể thực hiện mọi ý tưởng, nhưng họ có thể làm cho nhân viên cảm thấy được đánh giá cao giá trị của các ý tưởng đó.

- **Sự kết nối.** Ít ai muốn làm việc chỉ vì tiền lương, mọi người còn cần những mối quan hệ. Một lời từ tết, một cuộc trò chuyện về **gia đình**, vài buổi đi chơi cùng đồng nghiệp, giúp đỡ nhau trong công việc... những khoảnh khắc cá nhân quan trọng hơn nhiều hơn so với các cuộc họp hoặc đánh giá chính thức.

- **Sự công bằng.** Thiên vị là một trong những nguyên nhân chính gây mất đoàn kết trong nội bộ, ảnh hưởng đến sự tập trung và tinh thần làm việc của nhân viên. Chìa khóa để duy trì sự công bằng là tuân thủ các nguyên tắc và thông qua **giao tiếp** để giúp nhân viên hiểu rõ các qui trình hoạt động của công ty. Nhân viên càng hiểu rõ cách bạn ra quyết định thì càng ít có cảm giác mình bị đối xử không công bằng.

- **Tương lai.** Mỗi công việc tiềm năng đều dẫn chúng ta đến một điều gì đó đáng trông đợi ở tương lai. Ngoài sự thăng tiến và thu nhập, nhân viên của bạn thường trông đợi nhận được là kiến thức, cơ hội, các mối quan hệ, sự ổn định và an toàn ở trong và ngoài công ty... Hãy giúp họ nhìn thấy tương lai tươi sáng phía trước khi làm việc tại doanh nghiệp.

Tóm lại:

- Con người được động viên khi họ có khả năng thực hiện được những ý định của mình.
- Con người được kích thích mỗi khi ứng xử của mình được đánh giá đúng thông qua những lời khen ngợi (khi có kết quả tốt) hoặc xử phạt (khi không đạt yêu cầu).
- Để một người được động viên lâu dài, họ cần phải được động viên thường xuyên.

- Con người thường hay bị chán nản khi nhận những lời chê bai về bản thân hoặc về cách cư xử mà họ không thay đổi được (hoặc không biết nên thay đổi như thế nào).

- Không có nguồn động viên nào lớn hơn là vượt qua khó khăn để đạt được một mục tiêu tự định ra cho mình.

Ngoài các lợi ích và giá trị đạo đức trong việc cư xử giàu tính nhân văn với các đồng nghiệp và cộng sự, khi được động viên tốt, người lao động sẽ có năng suất làm việc cao hơn và giàu tính sáng tạo hơn.

1.2. Sự cần thiết phải khuyến khích nhân viên

Nhiệm vụ của nhà quản trị là hoàn thành công việc thông qua hành động cụ thể của các nhân viên. Để làm được điều này, nhà quản trị phải có khả năng xây dựng động lực làm việc với người lao động. Mặc dù đã có rất nhiều nghiên cứu về lĩnh vực này, lý thuyết và ứng dụng, chủ đề xây dựng động lực nơi người lao động vẫn chưa thực sự được hiểu một cách rõ ràng và thực tiễn cũng rất phức tạp. Bản chất của con người có thể rất đơn giản, nhưng lại cũng có thể rất phức tạp. Thực sự hiểu và nhận thức được tính quan trọng của vấn đề này là tiền đề để có thể xây dựng động lực làm việc trong công việc và nhờ đó có thể điều hành hay lãnh đạo tổ chức hiệu quả.

Khuyến khích người lao động là yêu tố cốt bản nhất để người lao động gắn bó với công việc và làm việc tốt hơn. Do vậy khuyến khích người lao động làm việc trở thành một trong những nội dung quan trọng trong điều hành và quản trị doanh nghiệp. Vì thế đòi hỏi nhà quản trị phải có kỹ năng thuyết phục, khuyến khích động viên và tạo động lực làm việc cho người lao động. Tuy nhiên, hiện nay có rất nhiều quan điểm và trường phái về khuyến khích nhân viên khác nhau. Mỗi một quan điểm đều có các điểm mạnh và điểm yếu nhất định và nó phù hợp với các phong cách và văn hóa quản trị khác nhau trong từng doanh nghiệp và từng nước khác nhau trong từng thời kỳ nhất định.

Nhà quản trị cần phải quan tâm tới động lực làm việc của nhân viên. Động cơ chỉ sức mạnh tác động lên một người hoặc sức mạnh này sinh ngay trong lòng con người, thúc đẩy người đó hành động hướng tới một mục tiêu

nhất định. Một nhân viên có động cơ làm việc cao là một người năng động, chịu đầu tư sức lực và tinh thần để hoàn thành công việc của mình và đạt được chỉ tiêu đề ra. Một nguyên tắc cơ bản trong quản trị là: Hiệu quả làm việc : f (năng lực * động cơ). Do đó, nhiệm vụ của nhà quản trị là khai nguồn động cơ và xây dựng một hệ thống động viên có hiệu quả.

Tạo động lực làm việc là phần quan trọng tác động đến hiệu quả công việc trong doanh nghiệp. Thực tế, việc này đóng vai trò chính yếu trong điều hành doanh nghiệp mà các nhà quản lý phải luôn quan tâm. Nhân viên của một doanh nghiệp có thể hiểu được mục tiêu và tầm quan trọng của doanh nghiệp, đồng thời cũng phải có động lực để theo đuổi mục tiêu ấy. Nhà quản trị cần huấn luyện nhân viên khắc phục thiếu sót và cải thiện hiệu suất làm việc, nhưng nhân viên ấy sẽ không chú tâm vào việc huấn luyện nếu anh ta không muốn hay không có động lực thúc đẩy. Doanh nghiệp có thể bỏ nhiều thời gian công sức cho việc đánh giá hiệu suất hoạt động hàng năm của nhân viên và của doanh nghiệp, nhưng sẽ trở nên vô ích và lãng phí nếu nhân viên không có động cơ làm việc tiến bộ.

Do vậy, động viên là chìa khoá để cải thiện kết quả làm việc. Kết quả của công việc có thể được xem như một hàm số của năng lực và động lực làm việc. Năng lực làm việc phụ thuộc vào các yếu tố như giáo dục, kinh nghiệm, kỹ năng được huấn luyện. Cải thiện năng lực làm việc thường diễn ra chậm sau một quãng thời gian đủ dài. Ngược lại, động lực làm việc có thể cải thiện rất nhanh chóng. Tuy nhiên, động lực lại cần được thường xuyên duy trì.

2. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

2.1. Các nhân tố tạo động lực làm việc của nhân viên

Nhân viên thường so sánh phần đóng góp và phần đãi ngộ của bản thân và của người khác. Căng thẳng và bất mãn nếu cảm thấy bất công. Tìm kiếm sự công bằng và điều chỉnh phần đóng góp của bản thân so với phần đãi ngộ bản thân được hưởng, chuyển công tác hoặc xin nghỉ việc. Nếu như nhà quản trị và các chính sách do họ đưa ra là tác nhân chính yếu làm cho

nhân viên chán nản, không thỏa mãn với công việc, thì cũng chính nhà quản trị và tài năng lãnh đạo của họ, là nguyên nhân quan trọng trong việc làm cho nhân viên hưng phấn và làm việc có hiệu quả.

Bằng cách loại ra những yếu tố triệt tiêu động cơ làm việc và thêm vào những yếu tố thúc đẩy động cơ làm việc, nhà quản trị sẽ gợi mở được những mong muốn tự nhiên của nhân viên để họ làm việc với động cơ và hiệu quả cao nhất. Và những mong muốn của nhân viên như:

- Mong muốn hoạt động.
- Mong muốn sở hữu.
- Mong muốn quyền lực.
- Mong muốn khẳng định.
- Mong muốn thu nhập đảm bảo cuộc sống sung túc.
- Mong muốn thành đạt.
- Mong muốn được thừa nhận.
- Mong muốn làm được việc có ý nghĩa.

Có rất nhiều lựa chọn với giải pháp mang lại hiệu quả công việc tốt và có thể sử dụng để khuyến khích tạo động lực cho người lao động:

- Ủng hộ tích cực / đặt ra kỳ vọng cao
- Kỷ luật nghiêm và hiệu quả
- Đối xử công bằng
- Thoa mãn các nhu cầu của người lao động
- Đặt công việc gắn với mục tiêu
- Bố trí lại công việc cho phù hợp
- Ghi nhận và trao thưởng theo kết quả công việc

Nhà quản trị đừng cố gắng thay đổi từng cá nhân một, mà hãy thay đổi cả doanh nghiệp bằng cách giảm bớt những yếu tố triệt tiêu động cơ làm việc và gia tăng những yếu tố thiên bẩm của nhân viên để họ tự thúc đẩy chính mình.

Sáu cách cải thiện tinh thần làm việc của nhân viên

Tinh thần làm việc đóng vai trò quan trọng trong quá trình công tác của mỗi nhân viên. Nhưng không phải chủ doanh nghiệp nào cũng biết điều này. Vậy làm thế nào để khiến mỗi ngày đi làm của nhân viên là một ngày vui. Các nhà sử dụng lao động thường không đánh giá cao việc xây dựng tinh thần làm việc của nhân viên nơi công sở. Đó là một quan điểm không mấy đúng đắn. Bởi, thành tích của doanh nghiệp phụ thuộc chủ yếu vào hiệu suất lao động của mỗi nhân viên. Vậy nếu nhà quản trị đã từng đánh giá thấp công tác chăm sóc tinh thần cho nhân viên thì hãy thay đổi ngay 6 việc quan trọng sau đây:

- **Mở rộng giao tiếp.** Nhiều chủ doanh nghiệp cho rằng cần phải có khoảng cách cũng như sự khác biệt giữa sếp và nhân viên. Do vậy, mang khuôn mặt lanh lùng và nghiêm nghị là cách làm phổ biến nhất thường được các chủ doanh nghiệp sử dụng khi đến công ty. Đó thật sự là một sai lầm. Tương tác chính là cách để rút ngắn khoảng cách giữa sếp và nhân viên. Tương tác nghĩa là giao tiếp, là sự qua lại của thông tin liên lạc. Trên thực tế, rất nhiều doanh nghiệp đã thu được kết quả mỹ mãn khi họ có được sự hậu thuẫn vững chắc từ các nhân viên và điều này chỉ có được khi cả hai cùng tôn trọng nhau và cùng được lao động trong một môi trường thân thiện.

- **Không tiết kiệm lời khen.** Tâm lý chung của con người là luôn muốn nhận được lời khen, lời khuyến khích từ người khác mỗi khi họ làm được điều tốt. Đó sẽ là động lực để họ cố gắng phát huy khả năng nhiều hơn nữa. Vì vậy, những người chủ doanh nghiệp cũng nên hào phóng lời khen của mình dành cho những nhân viên xuất sắc. Có rất nhiều cách để sếp thể hiện sự khen ngợi của mình đối với các nhân viên không cùng việc tăng lương, tăng thưởng. Đôi khi chỉ đơn giản là một cuộc trò chuyện thân mật, một cái vỗ nhẹ vào vai và một nụ cười thân thiện thể hiện sự hài lòng của mình với nhân viên cũng là một liều thuốc động viên vô cùng to lớn với họ.

- **Xây dựng nhóm làm việc rõ ràng.** Xây dựng nhóm là một cách để duy trì tinh thần và phong độ làm việc của nhân viên. Khuyến khích làm

việc nhóm là cách chủ doanh nghiệp khích tinh thần làm việc đoàn kết và chuyên nghiệp của từng cá nhân. Đây cũng là cách giúp chủ doanh nghiệp bao quát được toàn bộ quá trình lao động của nhân viên và qua đó có thể đánh giá chính xác năng lực của từng người.

- *Cân bằng giữa cuộc sống và công việc*. Người quản lý cần đủ thông minh để hiểu rằng mỗi nhân viên đều có cuộc sống riêng bên ngoài văn phòng. Vì vậy, mọi công việc cần được cân bằng và phân bổ một cách hợp lý, tránh để ảnh hưởng quá nhiều tới cuộc sống riêng của nhân viên. Giới thiệu với nhân viên về “giờ làm linh hoạt” để họ tham khảo đồng thời tổ chức các hoạt động ngoại khóa như du lịch, giải trí, thể thao...để nhân viên xả stress sau mỗi ngày làm việc căng thẳng.

- *Đón nhận phản hồi từ nhân viên*. Thu thập ý kiến của nhân viên thông qua các cuộc khảo sát định kỳ là cách làm hiệu quả giúp chủ doanh nghiệp nắm bắt được những mong mỏi của nhân viên. Hãy để nhân viên của mình lên tiếng và thể hiện ý kiến của họ mà không sợ hãi và chịu áp lực. Bởi, qua đó nhân viên sẽ cảm nhận được họ có vị trí đối với doanh nghiệp và không còn nghi ngờ gì nữa khi họ tận tâm, tận tình vì công việc. Đây là cách làm hiệu quả để cải thiện tinh thần làm việc của nhân viên mà nhiều công ty lớn đã sử dụng.

- *Chế độ tiền thưởng và quà tặng*. Tiền thưởng bao giờ cũng là cách làm thực tế và hiệu quả nhất giúp nhân viên nâng cao tinh thần làm việc. Vì vậy, hãy biết cách “lấy lòng” nhân viên bằng chế độ tiền thưởng hợp lý. Hoặc không thì những món quà nhỏ cũng sẽ trở thành cầu nối đưa sếp và nhân viên đến gần nhau hơn.

2.2. Các nhân tố triệt tiêu động lực làm việc của nhân viên

Khi các chế độ phúc lợi, thậm chí cả biện pháp tăng lương, cũng không phải là những yếu tố tạo động lực làm việc có hiệu quả đối với nhân viên của doanh nghiệp. Thì tất cả những công cụ tạo động lực đó (phúc lợi, nghỉ phép, lương bông...) chỉ là sợi dây xích để giữ chân nhân viên chứ không phải là động cơ thúc đẩy họ làm việc tốt hơn (các công ty thường sử dụng những phúc lợi này để thu hút những nhân viên tài năng, vì thế nhân

viên càng quan trọng đối với công ty thì chế độ phúc lợi dành cho họ càng trở nên hậu hĩnh). Ngay cả những biện pháp nhỏ như: cho phép nhân viên tự do sử dụng xe của công ty vào những ngày cuối tuần hay thết đãi nhân viên bánh pizza vào mỗi chiều thứ sáu cũng không thể tạo ra động lực làm việc cho nhân viên. Những biện pháp này chỉ có tác dụng làm cho nhân viên cảm thấy phần nào hài lòng về nơi họ làm việc mà thôi.

Trong thực tế nhiều biện pháp của doanh nghiệp ở trên không làm tăng động cơ làm việc của nhân viên, bởi vì chúng không trực tiếp gắn liền với việc gia tăng hiệu quả hoạt động. **Một nhân viên có tinh thần tốt chưa hẳn là một nhân viên có động lực làm việc tốt.** Chẳng hạn, một nhân viên dành một hoặc hai giờ mỗi ngày cho các công tác xã hội có thể có tinh thần rất tốt, nhưng lại có mức năng suất làm việc thấp nhất so với bất kỳ nhân viên nào trong cùng bộ phận. Nếu vậy thì cái gì sẽ tạo ra động cơ làm việc cho nhân viên? Trước khi trả lời câu hỏi đó, hãy trả lời câu hỏi sau đây: Để tạo động cơ thúc đẩy nhân viên làm việc, nhà quản trị sẽ thay đổi bản thân nhân viên hay bộ phận nơi nhân viên làm việc?

Như chúng ta biết, nhân viên nói chung có động cơ làm việc một cách tự nhiên. Động cơ này bắt nguồn từ một thực tế là mọi người đều mong muốn được khẳng định bản thân, được thành đạt, được tự chủ và có thẩm quyền đối với công việc của mình, cũng như muốn có thu nhập đảm bảo cuộc sống cá nhân sung túc. Tất cả những gì mà nhà quản trị cần làm là phải loại trừ những hoạt động tiêu cực có thể triệt tiêu động cơ làm việc tự nhiên của nhân viên. Và thứ hai là phát triển những yếu tố thực sự có thể thúc đẩy tất cả nhân viên làm việc. Bằng cách đó, doanh nghiệp sẽ tận dụng được động cơ thúc đẩy làm việc tự nhiên của nhân viên.

Các nhân tố có thể triệt tiêu động cơ làm việc của nhân viên.

- Gây không khí làm việc căng thẳng trong công ty.
- Đặt ra những đòi hỏi không rõ ràng đối với hoạt động của nhân viên.
- Soạn thảo quá nhiều qui định không cần thiết buộc nhân viên thực hiện.
- Yêu cầu nhân viên tham dự những cuộc họp không hiệu quả.

- Làm gia tăng sự đua tranh nội bộ giữa các nhân viên.
- Che giấu những thông tin quan trọng liên quan đến công việc của nhân viên.
 - Chỉ trích chứ không góp ý xây dựng.
 - Nhân nhượng đối với những cá nhân làm việc không hiệu quả, vì thế những nhân viên làm việc hiệu quả cảm thấy bị lợi dụng.
 - Đôi khi không công bằng với các nhân viên.
 - Sử dụng lao động chưa phù hợp với trình độ của nhân viên.

Những yếu tố về môi trường có khả năng làm giảm động cơ làm việc nếu như không được thỏa mãn, nhưng ngược lại, trong trường hợp được thỏa mãn thì động cơ làm việc cũng không tăng lên mấy. Những yếu tố động viên có khả năng động viên khi chúng được thỏa mãn. Nhưng khi không được thỏa mãn thì động cơ làm việc cũng không giảm.

Những yếu tố về môi trường có khả năng gây ra sự không thỏa mãn cho nhân viên:

- Chính sách và phương thức quản lý của doanh nghiệp.
- Phương pháp kiểm tra.
- Tiền lương (tương ứng với chức vụ).
- Mối quan hệ với cấp trên.
- Điều kiện làm việc.
- Các mối quan hệ khác và không khí làm việc.
- Cuộc sống riêng.
- Tính thử thách của công việc.
- Cơ hội thăng tiến.
- Cảm giác hoàn thành tốt một công việc.
- Sự công nhận kết quả công việc.
- Sự tôn trọng của người khác.
- Trách nhiệm.

- Tiền lương (tương ứng với thành tích).

Có thể nói, tiền lương là một yếu tố cần thiết, nhưng không phải là tất cả. Không hẳn cứ phải tăng lương mới thúc đẩy người ta làm công việc tốt hơn mức cần thiết. Những yếu tố về môi trường là rất nhiều nhưng khó thay đổi (một cá nhân hào như không làm được gì để thay đổi chính sách của doanh nghiệp, điều kiện làm việc, tiền lương, ...). Khi tác động đến những yếu tố về môi trường, trước hết là nhằm mục đích giảm thiểu các bất bình, gia tăng sự thỏa thuận, chuẩn bị cho việc xuất hiện các yếu tố động viên.

Những yếu tố động viên thì có thể thay đổi: cá nhân có thể điều chỉnh sáng kiến của bản thân mình, tự mình xác định những mục tiêu cao và khó. Kết quả của việc thực hiện hoàn toàn tùy thuộc vào chính người thực hiện và người đó có thể đo lường được kết quả của việc mình làm. Ước muốn của nhân viên là trưởng thành và phát triển về mặt nghề nghiệp. Vì vậy, một người có động cơ làm việc là một người quan tâm đến công việc mình làm. Sự quan tâm này bao giờ cũng tăng lên khi cá nhân được tự mình tổ chức công việc của mình.

3. CÁC LÝ THUYẾT CƠ BẢN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

Các nguyên tắc tạo động lực làm việc hiệu quả đã có từ rất lâu. Có lẽ ở bất kỳ giai đoạn nào các nhà lãnh đạo và nhà quản trị cũng nhận thức được tầm quan trọng của việc tạo động lực nên đã thử nghiệm nhiều cách khác nhau để vận dụng trong điều hành doanh nghiệp. Động lực làm việc là những động cơ, động lực thúc đẩy có ý thức hay vô thức khơi dậy và hướng hành động vào việc đạt được một mục tiêu mong đợi. Có nhiều lý thuyết và quan điểm về vấn đề tạo động lực làm việc trong quản trị doanh nghiệp.

3.1. Các thuyết cổ điển về tạo động lực

Các thuyết kinh điển về tổ chức và quản trị doanh nghiệp đã được hình thành từ cuối thế kỷ 19 và đầu thế kỷ 20. Những thuyết này chủ yếu liên quan đến các cơ chế về hiệu suất, khả năng dự đoán và kiểm soát hơn là liên quan đến nhân viên. Một doanh nghiệp được quan niệm như một cỗ máy làm ra hàng hóa và dịch vụ, còn nhân viên chỉ đơn giản là những bộ

phận trong cỗ máy đó. Frederick Taylor (1856 - 1915), người được xem là cha đẻ của quản lý khoa học, đã định nghĩa công việc là sự phối hợp của các nhiệm vụ nhằm đem lại hiệu suất tối ưu với các nhân viên hoạt động theo dây chuyền sản xuất. Cốt lõi trong tạo động lực của lý thuyết này là: Con người được khuyến khích chủ yếu bằng tiền. Họ hướng vào việc sử dụng đồng tiền để thu hút và khuyến khích người lao động làm việc. Quan điểm này cho rằng nhân viên là những người lười biếng và không đáng tin cậy nên chỉ có thể thúc đẩy họ bằng tiền lương và nỗi lo sợ bị sa thải hay thất nghiệp. Nhiều năm sau đó, Douglas McGregor gọi quan điểm về bản chất con người này là phương pháp quản lý theo thuyết X và Y.

Các nhà quản lý tôn sùng thuyết X có hai công cụ tạo động lực là cây gậy và củ cà rốt. Môi trường làm việc theo thuyết X được đặc trưng bởi nhiều biện pháp gây áp lực của cấp trên, sự kiểm soát chặt chẽ đối với công việc của nhân viên và những công việc có phạm vi chuyên môn hẹp. Tuy nhiên, các cuộc thử nghiệm do Elton Mayo thực hiện tại Hawthorne Works - một nhà máy lắp ráp của Western Electric ở phía bắc Illinois - trong suốt thập niên 1920 đã bộc lộ nhược điểm của thuyết X. Mayo hy vọng các tác động tiêu cực ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên như sự mệt mỏi, buồn tẻ, điều kiện làm việc khắc nghiệt có thể kiểm soát và hóa giải thông qua việc cải thiện ánh sáng, nghỉ giải lao nhiều hơn, phân chia giờ làm việc khác nhau, nhiệt độ phòng, và các yếu tố khác về môi trường làm việc. Ông đã tập trung tiến hành thử nghiệm trên một nhóm nhân viên bằng cách thường xuyên thay đổi môi trường làm việc của họ như tăng lương thường, điều chỉnh nhiệt độ và ánh sáng, nghỉ giải lao, v.v... Hiệu suất làm việc tăng lên, nhưng Mayo vô cùng ngạc nhiên khi nhận thấy sự cải thiện ấy dường như độc lập với điều kiện làm việc. Ông kết luận rằng nhân viên làm việc tốt hơn vì cấp quản lý đã tỏ ra quan tâm đến những hình thức cải thiện ấy. Việc thảo luận về thời gian làm việc và nghỉ ngơi với nhân viên đã làm nhân viên cảm thấy rằng cấp quản lý đã xem họ là thành viên của một tập thể - điều mà trước đó họ chưa từng cảm nhận được.

Ngày nay, hiệu ứng Hawthorne đề cập đến những ích lợi về hiệu suất mà các công ty tạo ra khi chú trọng đến nhân viên và không còn đối xử với

họ như những bộ phận trong cỗ máy sản xuất. Theo David Garvin và Norman Klein, nghiên cứu của Mayo đã chỉ ra rằng kết quả công việc không chỉ đơn giản là chức năng của việc thiết kế khoa học một công việc mà còn chịu ảnh hưởng bởi các chuẩn mực xã hội, giao tiếp giữa cấp quản lý và nhân viên, và mức độ tham gia của nhân viên vào các quyết định nơi làm việc: "Hiệu suất làm việc cao gắn liền với sự thỏa mãn của nhân viên, và sự thỏa mãn ấy lại gắn liền với những yếu tố phi kinh tế như cảm giác sở hữu và được tham gia vào việc ra quyết định".

Nhờ công trình nghiên cứu mang tính đột phá của Mayo, giờ đây chúng ta hiểu rằng nơi làm việc là một hệ thống xã hội phức hợp mà tại đó, sự thỏa mãn và tận tâm của nhân viên ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc. Các phát hiện của ông đã khuấy động làn sóng nghiên cứu mới và cách tư duy mới về những động lực thúc đẩy nhân viên nơi làm việc. Những phát hiện này đã dần thay thế quan điểm thiên cận về bản chất con người của thuyết X. Thuyết X không hẳn là hoàn toàn sai. Tiền thưởng và việc thiết kế công việc có thể giúp cải thiện hiệu suất làm việc, như giả định của thuyết X nhưng tựu trung lại, thuyết X đã mở đường cho thuyết Y.

Thuyết Y cho rằng nhân viên không phải tự nhiên mà trở thành những con người không chăm chỉ, năng động. Họ vốn là người nhiệt tình làm việc, biết nhận trách nhiệm, và mong muốn tạo ra kết quả tốt. Quan điểm về bản chất con người này tương tự với những gì mà ngày nay chúng ta nghĩ về sự quản lý mang tính hợp tác, tức là một hệ thống chỗ làm nơi mà nhân viên được tự do nhiều hơn trong suy nghĩ, hành động và đóng góp cho kế hoạch làm việc. Trong thực tế, theo các nghiên cứu của Linda Hill thuộc Đại học Kinh doanh Harvard, những người mới làm quản lý cần phải chấp nhận sự thật rằng đôi khi thẩm quyền từ vị trí của họ không có nhiều ý nghĩa trong việc buộc nhân viên làm việc tốt hơn. Trong nhiều trường hợp, việc truyền đạt yêu cầu cho nhân viên sẽ không đem lại hiệu quả thúc đẩy cao so với việc để nhân viên tham gia vào những vai trò lớn hơn và quan trọng hơn.

Lý thuyết về bản chất con người của Mc. Gregor đưa ra quan điểm cho rằng người lao động có hai bản chất khác nhau, gọi là bản chất X và bản chất Y.

- Người có bản chất X là người không thích làm việc, lười biếng trong công việc, không muốn chịu trách nhiệm, và chỉ làm việc khi bị người khác bắt buộc.

- Trái lại, người có bản chất Y là người ham thích làm việc, biết tự kiểm soát để hoàn thành mục tiêu, sẵn sàng chấp nhận trách nhiệm, và có khả năng sáng tạo trong công việc.

Mc. Gregor khuyên rằng, những người quản lý nên căn cứ tùy theo bản chất của người lao động để có chính sách động viên thích hợp: Đối với người có bản chất X thì nên nhấn mạnh bằng vật chất, giao phó công việc cụ thể, thường xuyên đôn đốc kiểm tra. Còn đối với người có bản chất Y thì nên cho họ quyết định nhiều hơn, tôn trọng sáng kiến của họ, để họ chứng tỏ năng lực thay vì kiểm tra, đôn đốc.

3.2. Thuyết nhu cầu của A. Maslow

Theo Abraham Maslow, nhu cầu của con người có 5 bậc, từ thấp đến cao. Khi con người được thỏa mãn nhu cầu ở một bậc nào đó, sẽ muốn vươn lên đòi thỏa mãn nhu cầu ở bậc cao hơn. Các nhu cầu đó là:

- Những nhu cầu sinh lý: Đó là những nhu cầu cơ bản và thiết yếu để tồn tại. Bao gồm những nhu cầu như ăn mặc, trú ngụ dưới một mái nhà... Nhu cầu sinh lý thường không kích thích nhân viên đạt hiệu quả tốt hơn trong công việc của mình.

- Những nhu cầu về an toàn: Khi các cá nhân nghĩ đến việc bảo đảm cho tương lai thì có nghĩa là họ đang có những nhu cầu về an toàn trong công ăn việc làm, trong tiết kiệm, trong việc đóng bảo hiểm, ...

- Những nhu cầu về xã hội: Nhu cầu giao tiếp với người khác và gặt hái những lợi ích từ các mối quan hệ với bên ngoài xã hội, muốn có cảm giác được là thành viên của một tập thể, một hội đoàn, một nhóm bạn bè.

- Nhu cầu được tôn trọng: Bây giờ con người lại mong muốn cảm thấy mình là người có ích trong một lĩnh vực nào đó, được người khác công nhận và đánh giá cao và xứng đáng được như vậy. Đây là những nhu cầu nhận

được sự tôn trọng từ những người khác. Đây có thể là nguồn động viên rất lớn trong công việc.

- Nhu cầu tự thể hiện: Nhu cầu này thúc đẩy con người phải thực hiện được điều gì họ mong ước, đạt được những mục tiêu mà họ đã đề ra, phát triển tiềm năng cá nhân trong lĩnh vực mà họ đã chọn.

Nhà quản trị phải hiểu rõ nhu cầu đang cần thoả mãn của nhân viên và tạo điều kiện cho họ thoả mãn nhu cầu đó. Nguyên tắc hoạt động của kim tự tháp này là: cho đến khi nào những nhu cầu ở phía dưới còn chưa được thoả mãn thì thật khó mà tiếp tục lên các nhu cầu ở cấp cao hơn. Do vậy, những biện pháp tạo động lực cần phù hợp với nhu cầu của nhân viên ở tầng thấp đó mới có tác dụng khuyến khích thực sự.

3.3. Lý thuyết 2 yếu tố của Herzberg

Lý thuyết này được Frederick Herzberg đưa ra. Ông cho rằng có hai nhóm yếu tố tác động đến động cơ lao động của con người đó là:

- Yếu tố bình thường: sẽ không đem lại sự hăng hái hơn, nhưng nếu không có thì người lao động sẽ bất mãn và làm việc kém hăng hái.
- Yếu tố động viên: sẽ thúc đẩy người lao động làm việc hăng hái hơn, nhưng nếu không có, họ vẫn họ vẫn làm việc bình thường.

Từ đó, Herzberg khuyên các nhà quản lý rằng họ nên lưu ý hai mức độ khác nhau của thái độ lao động của nhân viên và đừng lẩn lộn giữa những biện pháp động viên và chú ý những biện pháp bình thường trước.

- **Nhóm 1:** bao gồm các yếu tố như: các chính sách của doanh nghiệp, tiền lương, sự giám sát - quản lý, các quan hệ xã hội và điều kiện làm việc.
- **Nhóm 2:** có các yếu tố trách nhiệm trong công việc, sự thừa nhận của tập thể, sự thành đạt trong công việc và lao động, sự tiến bộ và thách thức trong công việc.

Như vậy có nghĩa là để khuyến khích người lao động phải chú trọng đến các yếu tố đó. Tuỳ theo hoàn cảnh của từng doanh nghiệp, mức độ tác động và vai trò của các yếu tố là khác nhau. Điều quan trọng là các nhà

quản trị trong doanh nghiệp phải biết kết hợp các yếu tố để khuyến khích người lao động làm việc tốt nhất.

Biện pháp tạo động lực của Frederick Herzberg

Frederick Herzberg cho rằng nhà quản trị có thể khiến nhân viên của mình làm việc một cách hứng thú, hăng hái, nhiệt tình hơn bằng một trong ba cách sau: (1) luân chuyển vị trí công tác, (2) mở rộng nhiệm vụ giao phó và (3) tạo tính đa dạng, phong phú trong công việc.

- **Luân chuyển vị trí công tác:** luân phiên trong công việc hay luân chuyển vị trí công tác - liên quan đến việc đào tạo chéo, nghĩa là hướng dẫn nhân viên thực hiện công việc của nhau. Lấy ví dụ trong bộ phận tài chính: các nhân viên phụ trách phần tài khoản phải trả có thể học các nghiệp vụ tài khoản phải thu và ngược lại. Sự luân phiên trong công việc là nỗ lực đơn giản nhất của nhà quản trị trong việc giúp nhân viên tìm lại cảm giác hứng khởi khi làm việc. Những nhiệm vụ hay trách nhiệm mới lạ thường mang tính thách thức cao và xét từ góc độ tâm lý, nhân viên bao giờ cũng muốn cố gắng hoàn thành tốt để khẳng định bản thân. Với việc mở rộng kiến thức và khả năng như vậy, nhân viên sẽ cảm thấy mình thật sự thành công. Một lợi ích khác của việc đào tạo chéo là nhân viên có thể làm thay công việc của đồng nghiệp khi họ vắng mặt vì một lý do nào đó (đau ốm, nghỉ phép...).

Mở rộng nhiệm vụ giao phó cho nhân viên: Theo cách này, các nhân viên sẽ được giao nhiều nhiệm vụ hơn và trách nhiệm công việc cũng theo đó tăng lên. Ví dụ, nhân viên phụ trách tài khoản phải thu có thể được phân công quản lý thêm một số lượng tài khoản nào đó, hoặc họ sẽ chịu trách nhiệm thực hiện thêm các nhiệm vụ mới cũng trong bộ phận đó, hoặc họ có nhiệm vụ gửi thông báo tới những khu vực địa lý khác nhau hay chịu trách nhiệm về nhóm khách hàng mới....

○ Nhân viên sẽ cam kết gắn bó nhiều hơn với công việc nếu như họ được quyền phát biểu về chúng. Họ có khuynh hướng tin tưởng và ủng hộ những quyết định mà trong đó có phần của họ tham gia vào.

○ Một trong những phương pháp tuyệt hảo để mở rộng việc tham gia của nhân viên là lôi kéo họ vào trong việc xác định các mục tiêu công việc.

○ Nhiều nhân viên muốn tham gia vào các quyết định: nhất là khi các quyết định này tác động lên công việc của họ. Nếu họ có thể đóng góp điều gì đó họ sẽ cảm thấy rất hân diện về những đóng góp của mình và quyết tâm nhiều hơn để thực hiện quyết định đó.

- **Tạo tính đa dạng, phong phú trong công việc.** Cách này nhằm khơi lại tinh thần làm việc của nhân viên là làm phong phú thêm nội dung công việc thường nhật. Với cách tiếp cận này, nhà quản trị có thể phát triển thêm chiều sâu trách nhiệm của nhân viên, nhưng không phải bằng cách tăng số lượng nhiệm vụ, mà bằng cách tăng tính phức tạp của nhiệm vụ đó. Hoặc có thể tăng thêm trách nhiệm và quyền hạn hiện tại của nhân viên, giúp nhân viên lấy lại cảm giác hứng khởi với công việc không phải là một nhiệm vụ quá khó khăn. Đó đơn giản chỉ là một quá trình bắt đầu từ một bản kê khai công việc thật chi tiết, trong đó vạch rõ vai trò, trách nhiệm và quyền hạn của nhân viên, để rồi trên cơ sở đó, sẽ phát triển chiều rộng, chiều sâu trách nhiệm của mỗi nhân viên đối với công việc, và nhờ vậy mà nhân viên sẽ làm việc một cách hiệu quả hơn. Đây rõ ràng là cách giải quyết “lợi cả đôi đường” - cho cả công ty lẫn nhân viên.

Làm phong phú công việc/Mở rộng công việc

Làm phong phú công việc nhằm gia tăng sự thách thức và thành tựu cũng lớn hơn trong công việc. Mở rộng công việc cho rằng công việc cần phải được thay đổi và làm cho thú vị hơn bằng cách loại trừ những sự nhảm chán hay xuất hiện khi phải thực hiện những công việc lặp đi lặp lại. Lý do căn bản là công nhân càng làm những công việc thay đổi và thú vị thì họ càng được động viên.

- Để cho nhân viên có nhiều tự do hơn trong việc lựa chọn phương pháp làm việc, trình tự thực hiện công việc và nhịp độ tiến hành công việc.

- Khuyến khích nhân viên tham gia vào ra quyết định.
- Giao trách nhiệm cá nhân đối với những công việc.
- Khuyến khích nhân viên giao lưu, tiếp xúc qua lại với nhau.
- Cho nhân viên thấy rằng vai trò của họ là quan trọng.

- Cho nhân viên thấy rằng công việc của họ phù hợp, hài hòa với mục tiêu của toàn công ty.
- Kịp thời cung cấp các thông tin phản hồi về hiệu quả công tác.
- Cho nhân viên phát biểu về điều kiện vật chất tại nơi làm việc.

3.4. Lý thuyết kỳ vọng của VROOM - động lực khuyến khích làm việc

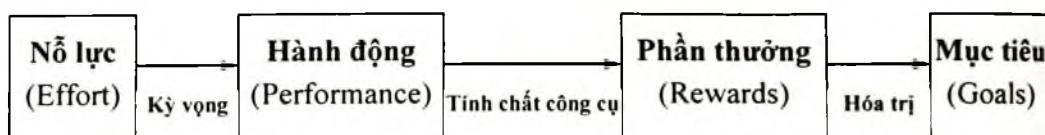
Lý thuyết kỳ vọng được đề xuất bởi Victor Vroom vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một số học giả khác, bao gồm cả Porter và Lawler (1968). Khác với Maslow và Herzberg, Vroom không tập trung nhiều vào nhu cầu, mà chủ yếu tập trung vào kết quả. Maslow và Herzberg nghiên cứu dựa trên mối quan hệ giữa nhu cầu nội tại và nỗ lực tạo ra kết quả nhằm thỏa mãn nhu cầu nội tại đó, còn Vroom lại tách biệt giữa nỗ lực (phát sinh từ động lực), hành động và hiệu quả. Ông cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những *kỳ vọng của họ trong tương lai*.

Lý thuyết này xoay xung quanh ba khái niệm cơ bản hay ba mối liên hệ:

- **Expectancy (kỳ vọng):** là niềm tin rằng nỗ lực (effort) sẽ dẫn đến kết quả tốt. Khái niệm này ảnh hưởng bởi các nhân tố như: sự sẵn có của các nguồn lực phù hợp (thời gian, con người,...), kỹ năng để thực hiện, sự hỗ trợ cần thiết để thực hiện nhiệm vụ (thông tin, sự giám sát, định hướng,...).

- **Instrumentality (tính chất công cụ):** là niềm tin rằng kết quả tốt sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa hành động (performance) và phần thưởng (rewards), cụ thể bị ảnh hưởng bởi các nhân tố như: sự rõ ràng trong mối liên kết giữa hiệu quả làm việc và phần thưởng người lao động được nhận, tin tưởng vào sự công bằng người có quyền quyết định thưởng/phạt, tin tưởng vào tính minh bạch trong việc quyết định thưởng/phạt.

- **Valence (hoá trị):** phản ánh mức độ quan trọng của phần thưởng đối với người thực hiện công việc. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa phần thưởng và mục tiêu cá nhân (personal goals). Các nhân tố ảnh hưởng đến hoá trị như: nỗ lực khuyến khích làm việc, hiệu quả công việc đạt được tương xứng với phần thưởng nhận được, sự quan tâm đến những kết quả/phần thưởng mà cá nhân nhận được.



Sơ đồ 12.1. Động lực khuyến khích làm việc của Vroom

Vroom cho rằng người lao động chỉ được động viên khi nhận thức của họ về cả ba khái niệm hay ba mối quan hệ trên là tích cực. Nói cách khác là khi họ tin rằng nỗ lực của họ sẽ cho ra kết quả tốt hơn, kết quả đó dẫn đến phần thưởng xứng đáng và phần thưởng đó có ý nghĩa và phù hợp với mục tiêu cá nhân của họ.

Vì lý thuyết kỳ vọng được xây dựng dựa trên sự nhận thức của người lao động, nên có khả năng xảy ra trường hợp là cùng làm ở một công ty với cùng một vị trí như nhau nhưng có động lực làm việc không giống nhau, do nhận thức về các khái niệm trên khác nhau. Ví dụ, một nhân viên muốn thăng tiến trong công việc, thì việc thăng chức có hấp lực cao đối với nhân viên đó. Một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt sẽ được đánh giá cao, thì nhân viên này có mức mong đợi cao, ngược lại người nhân viên sẽ không xây dựng sự mong đợi cho mình nếu không tin tưởng kết quả công việc của mình được lãnh đạo ghi nhận.

Ứng dụng lý thuyết này vào thực tiễn có thể thấy muốn người lao động có động lực hướng tới mục tiêu nào đó (phù hợp với mục tiêu của tổ chức) thì người quản lý phải tạo nhận thức cho người lao động rằng nỗ lực của họ sẽ mang lại những phần thưởng tương xứng với mong muốn của họ. Muốn vậy, trước hết phải tạo được sự thoả mãn của người lao động với điều kiện môi trường làm việc hiện tại, với sự hỗ trợ của cấp trên, của đồng

nghiệp, từ đó khiến họ tin tưởng hơn vào nỗ lực của mình sẽ dẫn đến kết quả và phần thưởng như kỳ vọng. Sự thoả mãn về thưởng phạt công bằng cũng sẽ giúp họ tin rằng những kết quả họ đạt được chắc chắn sẽ được sự ghi nhận cũng như sự tưởng thưởng của công ty.

3.5. Quan điểm của Hackman và Oldham

Bản thân công việc có những đặc trưng thiết yếu của nó. Những đặc trưng đó có thể sẽ làm cho bản thân công việc đó tồn tại một động lực nội tại, và người lao động sẽ được kích thích tăng năng suất làm việc tùy theo bản thân mỗi công việc. Vì vậy, để làm tăng ý nghĩa của công việc, cần phải:

- Làm tăng sự đa dạng của công việc và nâng cao tầm quan trọng của công việc
- Biến nhiệm vụ thành cơ hội cho người lao động
- Trao quyền tự chủ cho người lao động
- Cơ chế thông tin phản hồi nhanh chóng và trực tiếp cho người lao động.

4. KỸ NĂNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN

Tạo động lực để thúc đẩy nhân viên làm việc tốt là một vấn đề mà hầu hết các nhà quản trị đều phải quan tâm. Những động lực nào có thể giữ chân những nhân viên và khơi dậy năng lực tiềm ẩn của họ, làm thế nào để tạo ra động lực khuyến khích nhân viên làm việc năng động và tích cực?.

4.1. Các biện pháp tạo động lực cơ bản

Ngày nay, việc tạo ra động lực khuyến khích nhân viên làm việc đang trở thành một vấn đề quan trọng nên nhiều nhà lãnh đạo đã tìm về với những tiêu chuẩn và phương pháp cơ bản lâu nay đã bị lãng quên. Đó là các biện pháp sau:

Lương và khen thưởng

Tiền và các chế độ đãi ngộ là những yếu tố hết sức quan trọng vì nó đáp ứng ngay các nhu cầu cơ bản của con người và đương nhiên nó là yếu tố

“đầu tiên” mà nhân viên quan tâm. Lương không chỉ thể hiện giá trị công việc, mà còn là giá trị con người. Công thức cơ cấu tiền lương thường là: “Tiền lương = Lương + thưởng + phúc lợi”. Nhưng dựa vào những yếu tố nào để lên được mức lương mới là điều dễ gây tranh cãi. Có ba yếu tố cơ bản để xét mức lương, đó là: chức vụ, năng lực và mức độ hoàn thành công việc. Chế độ lương không rạch rời, việc khen thưởng tùy tiện... thì trước sau gì dẫn đến việc bất mãn ở nhân viên. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng nên thường xuyên theo dõi thang lương của các công ty cùng ngành trên thị trường để đảm bảo rằng mặt bằng lương của doanh nghiệp mình không “lỗi thời”, nhằm hạn chế việc nhân viên của mình “đầu quân” cho các công ty khác, hoặc đối thủ.

Cũng có doanh nghiệp trả lương rất cao, thậm chí là cao nhất trên thị trường, vậy mà số nhân viên nghỉ việc hàng năm vẫn là con số đáng kể. Nếu doanh nghiệp coi tiền là cứu cánh duy nhất, thì e rằng doanh nghiệp rồi cũng sẽ “hụt hơi” trong cuộc đua này, mà kết quả giữ người vẫn không mấy khả quan.

Khuyến khích nhân viên làm việc tốt bằng cách khen thưởng: với những thành tích nhỏ, khen thưởng bằng các món quà nhỏ, đổi với những thành tích lớn khen thưởng bằng tiền hoặc tăng lương. Hãy công nhận những nhân viên tiêu biểu của tháng. Đó là cách khuyến khích nhân viên làm việc hết khả năng của họ. Tạo ra sự liên kết hiệu quả giữa tiền thưởng với kết quả công việc. Nhân viên nhận thấy công ty mình đang áp dụng và thực hiện thành công việc liên kết tiền thưởng với kết quả họ đạt được trong công việc.

Cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp

Một nhân viên giỏi thường có tinh thần cầu tiến. Họ luôn khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp của mình. *Tích cực tạo ra những cơ hội đào tạo, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp cho nhân viên.* Nhân viên dưới quyền sẽ có động lực làm việc khi biết rằng họ sẽ có cơ hội được đào tạo và phát triển nghề nghiệp. Giúp họ nâng cao kỹ năng chuyên môn bằng các khóa huấn luyện hoặc hội thảo chuyên đề. Động viên họ tham gia

vào các khóa học để trau dồi kiến thức bằng nguồn kinh phí của công ty. Như thế, nhân viên sẽ cảm thấy nhà quản trị là nhà đầu tư của họ và điều đó được chứng minh qua hiệu suất lao động của mỗi nhân viên. Hầu hết các nhân viên đều luôn tìm kiếm cơ hội để thăng tiến, hãy giúp họ thực hiện được điều đó bằng cách làm việc với mỗi cá nhân để khám phá ra năng lực thực sự của họ, đặt họ vào đúng lĩnh vực chuyên môn và vào các dự án trong tương lai, nắm bắt và thừa nhận sự đóng góp của mỗi người và những thành tích làm việc dù lớn hay nhỏ của họ. Hãy rộng lượng gửi lời khen ngợi họ. Họ sẽ xúc động và cảm kích trước sự quan tâm của cấp trên đối với họ.

Thiết lập rõ ràng các yêu cầu về công việc. Một trong những lý do khiến nhân viên không tin rằng có sự gắn kết chặt chẽ giữa tiền lương mà họ được trả với công việc mà họ thực hiện, bởi vì họ không bao giờ được biết một cách chính xác những yêu cầu của doanh nghiệp. Và như vậy, họ sẽ không biết cần phải làm gì để được đánh giá là một người làm tốt công việc. Trong khi đó, những nhà quản lý lại có những suy nghĩ ngược lại rằng nhân viên phải biết cách thực thi công việc thế nào là tốt và thế nào là không tốt. Nên biết rằng nếu nhà quản trị không đưa ra được các tiêu chí để đánh giá sự thành công trong công việc, cũng như tiêu chuẩn để phân loại kết quả làm việc của nhân viên theo các cấp độ từ thấp đến cao một cách rõ ràng và rành mạch, nhân viên sẽ không có động lực hoàn thành tốt công việc. Nếu muốn nhân viên thực sự có động cơ làm việc tích cực, nên giúp họ hiểu sâu sắc hơn về những gì liên quan đến công việc của họ, cho họ hiểu chính họ đang thực hiện những chức năng rất quan trọng đối với doanh nghiệp.

Tạo cho nhân viên cơ hội được thể hiện và tận dụng hết khả năng và năng lực của họ. Một phần ba số nhân viên không cảm nhận thấy họ đã được sử dụng hết những khả năng và năng lực mà họ có. Cảm giác được sử dụng hết những kỹ năng có giá trị và năng lực làm việc rất có ý nghĩa đối với các nhân viên. Nếu không có cảm giác đó, họ sẽ nhanh chóng mất đi những hứng thú đối với công việc. Để tận dụng tối đa những khả năng của nhân viên hãy hỏi xem họ thích làm việc gì, sau đó tạo cơ hội cho họ thể hiện và áp dụng khả năng mà họ có. Thành công là một trong những động lực rất quan trọng khiến cho nhân viên làm việc tích cực và hăng hái. Thông

thường, thành công lại làm nảy sinh ra nhiều thành công liên tiếp sau đó. Và những nhân viên chắc chắn chỉ muốn là thành viên trong những bộ phận luôn gặt hái được nhiều thành công. Tuy nhiên, trên thực tế, các nhà lãnh đạo lại thường nói về những thất bại nhiều hơn là thành công. Nên chia sẻ những thông tin tốt lành và cảm ơn nhân viên về những đóng góp của họ đối với sự thành công của công ty.

Trao gửi niềm tin đổi với nhân viên. Để làm giàu có và phong phú công việc, hãy tạo ra những thách thức, cho nhân viên quyền tự chủ, phát triển năng lực cá nhân và nhiều cơ hội để nói về cách thực thi công việc của họ. Giao quyền và trách nhiệm cho nhân viên là một cách thức quản lý rất hiệu quả và đang là một xu hướng mới trong việc lãnh đạo các doanh nghiệp hiện nay. Hãy giúp nhân viên nhận ra một điều: cảm giác được làm việc quan trọng và hữu ích hơn rất nhiều so với cảm giác chỉ đơn thuần là có một công việc để làm.

Tạo môi trường làm việc thân thiện. Tạo không khí làm việc sao cho tất cả nhân viên đều cảm thấy họ được quan tâm. Giữ cho cánh cửa văn phòng luôn rộng mở và để họ biết họ luôn có thể tiếp cận nhà quản trị trong mọi lúc với những câu hỏi và sự quan tâm đối với họ. Một môi trường vui vẻ, hòa đồng sẽ tạo cho nhân viên làm việc tốt hơn và nhận được nhiều sự đóng góp từ họ.

Mối quan hệ với đồng nghiệp

Khi tiền lương đủ đáp ứng nhu cầu vật chất sinh hoạt hàng ngày, thì người ta thường đòi hỏi những nhu cầu tinh thần khác, đó là được giao tiếp thân thiện với đồng nghiệp. Có không ít nhân viên "gạo cội" của các công ty lớn sau một thời gian "lăn lộn" ở những công ty lớn - nơi mà đồng nghiệp ít có thời gian quan tâm đến nhau vì quá đông - nay lại thích về làm việc tại những công ty nhỏ - nơi mà mọi người có thể chia sẻ với nhau những nỗi vui, buồn trong hoặc ngoài công việc. Nếu nhà quản lý chủ động hoặc khuyến khích cho nhân viên tạo được bầu không khí làm việc thân thiện trong công ty, chẳng hạn có món quà bất ngờ trong ngày sinh nhật nhân

viên, thỉnh thoảng tổ chức đi chơi dã ngoại... thì đây cũng là giải pháp đem lại hiệu quả không ngờ đấy.

Mười cách để thúc đẩy sự phấn chấn của cấp dưới

1. Khen ngợi nhân viên về hiệu quả làm việc tốt, dù họ chỉ mới làm được một nửa.
 2. Nếu cấp dưới trở nên buồn chán với công việc hiện tại, hãy giúp họ tìm ra các lối đi mới, hướng đến một sự thỏa mãn cao hơn. Nếu có thể, hãy cân nhắc việc thăng chức họ dựa trên những cấp bậc thành tựu đã đạt được.
 3. Nói rõ những mong đợi của doanh nghiệp về các kết quả công việc.
 4. Đảm bảo rằng công việc thường nhật của nhân viên gắn liền với nhiều nhiệm vụ khác nhau.
 5. Làm cho mọi nhân viên thấy được tác động công việc của từng người đối với toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp hoặc phần việc của những người xung quanh.
 6. Cho nhân viên một cảm giác rằng phận sự của họ ý nghĩa ra sao.
 7. Luôn luôn đưa ra ý kiến phản hồi và nhận xét cho nhân viên, cả tích cực lẫn tiêu cực.
 8. Cho phép một cấp độ tự quản vừa phải đối với nhân viên dựa trên những thành tựu họ đạt được.
 9. Gia tăng cả chiều rộng lẫn chiều sâu đối với công việc mà người nhân viên đang làm.
- Mang đến cho mọi nhân viên các cơ hội thành công ngang nhau.

Thường xuyên động viên nhân viên

Trong suốt quá trình phấn đấu lâu dài nếu không muốn nhân viên nản lòng, họ sẽ không còn động lực để tiếp tục phấn đấu. Để làm được điều này, nhà quản lý cần thông tin kịp thời cho nhân viên nắm rõ mức độ hoàn thành các chỉ tiêu trong công việc. Hành động thông tin này có hai tác dụng, thứ nhất là nhà quản lý có thể nhấn mạnh rằng nếu tiếp tục như hiện tại thì nhân viên sẽ không được đánh giá cao trong lần sau, còn đối với các nhân viên gần hoàn thành các chỉ tiêu thì cũng cần đưa ra một số thử thách nhằm kích thích khả năng phát huy trong công việc, có thể giúp họ dần dần quen với áp lực trong môi trường làm việc và họ sẽ đạt được kết quả cao hơn trong lần

sau. Sử dụng lựa chọn nào cho phù hợp với từng tình huống cụ thể để đạt được hiệu quả khi đánh giá nhân viên không chỉ thể hiện kỹ năng quản lý mà còn thể hiện nghệ thuật lãnh đạo.

Đối thoại trực tiếp với nhân viên. Nhà quản trị có tài là người thật sự hiểu rõ nhân viên của mình đang nghĩ gì và làm gì, nhiều nhà quản lý rất ngại hay không muốn trò chuyện trao đổi trực tiếp với nhân viên với nhiều lý do. Tuy nhiên, đây lại là vấn đề thực sự rất quan trọng, vì thông qua việc đối thoại trực tiếp, các thông điệp mà nhà quản lý muốn gửi tới nhân viên và những ý kiến phản hồi từ phía nhân viên sẽ được hiểu rõ và hiểu đúng. Quá trình này giúp cho nhà quản lý có cái nhìn toàn diện về các mối quan hệ trong doanh nghiệp, và quan trọng hơn là nó tạo ra “chất keo” kết dính các cá nhân trong cùng một tổ chức. Lắng nghe ý kiến của nhân viên, để họ cùng tham gia vào công tác quản lý của doanh nghiệp hoàn toàn không làm giảm uy tín của nhà quản lý mà trái lại sẽ làm nhân viên cảm thấy yên tâm, kính phục cấp trên của mình hơn.

Tỏ thái độ tích cực với những ý tưởng mới: Đừng bao giờ bắt đầu bằng cách liệt kê tất cả những mặt tiêu cực và nghi ngờ tính tích cực của những ý tưởng mới. Ý tưởng mới rất dễ bị xóa bỏ. Bất cứ sự khắt khe nào đối với ý tưởng mới sẽ là vũ khí giết chết nó ngay từ trong trứng nước. Khuyến khích việc hình thành những xu hướng mới: Hãy khuyến khích đội ngũ nhân viên luôn đi đầu trong việc tao ra trào lưu mới. Một trong những năng lực của các nhà lãnh đạo giỏi truyền cảm hứng là sẵn sàng đón bắt, tìm hiểu những gì đang xảy ra trong lĩnh vực kinh doanh của mình và sớm chọn ra được những xu hướng mới.

Thường xuyên liên lạc, trao đổi với nhân viên: Năm bắt được năng lực làm việc của nhân viên, thông qua trao đổi thông tin mà từ đó phát hiện ra những ý tưởng mới, sáng tạo mang đến hiệu quả trong công việc. Liên lạc thăm hỏi và trò chuyện cũng là cách tạo sự quan tâm, thân thiện mang đến động lực cho nhân viên luôn cố gắng và nhiệt tình làm việc hết mình.

4.2. Xây dựng niềm tin và gắn bó nhân viên bằng truyền thông nội bộ

Truyền thông nội bộ, một công cụ chiến lược quan trọng của truyền thông tổ chức giúp lôi cuốn, dẫn dắt thái độ và hành vi nhân viên, gia tăng năng suất, tính sáng tạo và mang đến kết quả kinh doanh cao hơn. Văn hóa tổ chức dựa trên nền tảng giao tiếp và truyền thông nội bộ nhằm chia sẻ chiến lược và giá trị thương hiệu, qua đó gia tăng niềm tin và trung thành của nhân viên đối với tổ chức.

Bên cạnh lý do chưa hài lòng về thu nhập hay ước mong tìm kiếm cơ hội việc làm hấp dẫn hơn, một số lý do “phi tài chính” khác thể hiện cảm nhận và niềm tin của người lao động đối với doanh nghiệp. Sau một thời gian phục vụ công ty, nhân viên thường hay rơi vào tâm trạng “hoang mang” và thiếu định hướng vì nhiều lý do phi tài chính khác nhau như không hiểu rõ mục tiêu và công ty sẽ đi về đâu trong tương lai do không cảm nhận được sự chia sẻ của ban lãnh đạo; cảm nhận không rõ vai trò và ý nghĩa của bản thân đối với công ty hoặc liệu chúng có phù hợp với mục tiêu công ty hay không; bản thân họ nên hành xử và ra quyết định hàng ngày như thế nào để phù hợp với tinh thần thương hiệu hay yêu cầu của ban lãnh đạo trong điều kiện chính sách công ty chưa quy định rõ ràng; kể cả phương thức đánh giá, công nhận và khen thưởng chưa hợp lý về hiệu quả và thành tích cá nhân vì hầu hết các tiêu chí và tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả nhân viên còn mang tính cảm tính và lệ thuộc vào “thiện chí” của lãnh đạo hay cấp quản lý. Mặt khác, cấu trúc tổ chức và cơ chế phân quyền - giao quyền của các công ty trong nước làm hạn chế quyền chủ động trong quản lý và thực thi công việc. Như vậy, nhân viên ngoài mong muốn thỏa mãn nhu cầu về mức thu nhập hợp lý, họ còn quan tâm nhiều đến việc thỏa mãn nhu cầu “cảm xúc” như chứng tỏ vai trò và năng lực bản thân, vị thế trong xã hội, nhu cầu truyền thông và giao tiếp xã hội, niềm vui trong công việc, sự cỗ động và khuyến khích làm việc nhờ việc công nhận và khen thưởng từ lãnh đạo, đồng nghiệp và xã hội...

Nếu mục đích và hành vi của cá nhân phù hợp với mục đích và văn hóa doanh nghiệp, nhân viên dễ bị lôi cuốn và phát huy tốt nhất năng lực cá

nhân để đóng góp cho doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp không đáp ứng tốt nhu cầu trên của nhân viên, đặc biệt đối với cấp quản lý, họ dễ bị suy giảm nhiệt tình, động cơ và hiệu quả công việc. Điều này có thể xuất phát từ lý do các doanh nghiệp chưa có chiến lược công ty rõ ràng; ban lãnh đạo không biết cách hoặc không cởi mở trong việc chia sẻ mục tiêu, chiến lược hay văn hóa công ty cho nhân viên.

Thiếu niềm tin vững vàng vào lãnh đạo và tương lai doanh nghiệp có thể dẫn đến việc suy giảm lòng tin vào chính bản thân và công việc hiện tại và tất yếu dẫn đến tình trạng nhân viên “nói lời chia tay” doanh nghiệp. Thời kỳ khủng hoảng kinh tế hiện nay có tác động tiêu cực nhiều đến tinh thần và tự tin của nhân viên lại càng đòi hỏi các doanh nghiệp quan tâm hơn đến việc duy trì và cung cấp nguồn lực nhân sự này. Theo quan điểm quản trị mới, nhân viên chính là một loại khách hàng quan trọng mà doanh nghiệp cần làm hài lòng trước tiên để đảm bảo “đối tác nội bộ” này tích cực tham gia đóng góp cho công ty, gắn bó lâu dài và nỗ lực phục vụ khách hàng tốt nhất.

Như vậy, truyền thông nội bộ xuất sắc không chỉ nhắm đến việc thông báo hay truyền đạt được thông điệp mà còn nhắm đến mục tiêu cao hơn là kết nối chiến lược kinh doanh với vai trò và hiệu quả của từng nhân viên. Doanh nghiệp truyền thông nội bộ tốt sẽ tạo sự khác biệt, tăng năng suất và sử dụng hiệu quả nguồn lực tốt hơn. Cải thiện các hoạt động giao tiếp nội bộ sẽ giúp nhân viên tăng cường hiểu biết, cam kết gắn bó chặt chẽ với nhau trên tinh thần hợp tác đồng đội và luôn nỗ lực để đạt đến tầm nhìn và sứ mệnh công ty thể hiện qua công việc hàng ngày. Việc truyền thông nói chung hay truyền thông nội bộ nói riêng cần thể hiện tính tương tác hai chiều.

Mọi doanh nghiệp đều mong muốn lôi cuốn nhân viên tham gia tích cực, ngược lại mọi nhân viên cần nhiều hơn là thông tin thuần túy, nghĩa là họ cần sự tương tác và đối thoại 2 chiều để có cơ hội phản biện và đóng góp ý kiến cho doanh nghiệp. Làm thỏa mãn và lôi cuốn nhân viên tham gia nên từ 2 góc độ: giúp họ hiểu rõ về doanh nghiệp, mối quan hệ giữa nhân viên và doanh nghiệp thể hiện qua sự hiểu biết về vai trò hay ý nghĩa của cá nhân

và đội nhóm đối với mục tiêu của doanh nghiệp (góc độ lý trí); gia tăng hài lòng của cá nhân và lòng say mê với tư cách là một thành viên tích cực (góc độ cảm xúc). Truyền thông nội bộ tốt góp phần tạo ra niềm cảm hứng, lôi cuốn và gắn kết lâu dài nhân viên với doanh nghiệp, đồng thời đảm bảo từ cấp lãnh đạo cao nhất đến nhân viên cấp thấp nhất đều truyền thông nhất quán, từ đó cải tiến hiệu quả của doanh nghiệp và dẫn dắt thành công cho kinh doanh. Họ hiểu rõ rằng lợi nhuận của công ty có liên quan trực tiếp đến nhân viên là những người hiện thực hóa tầm nhìn và sứ mệnh của công ty qua công việc hàng ngày. Nói cách khác, ban lãnh đạo các doanh nghiệp nên tăng cường đối thoại, lôi cuốn và quan tâm chăm sóc nhân viên nhiều hơn. Nhân viên vui vẻ và hài lòng sẽ dẫn đến việc thỏa mãn khách hàng và kinh doanh sẽ có nhiều cơ hội thành công.

Hoạt động truyền thông tổ chức và xây dựng thương hiệu nội bộ được nhiều công ty đa quốc gia của quốc tế thường xuyên thực hiện với những khoản đầu tư rất đáng kể và mang lại hiệu quả cao. Họ chăm sóc “kỹ lưỡng” cho nhân viên mới bắt đầu vào làm việc bằng những chương trình đào tạo nhân viên mới (induction), cung cấp những cảm nhận truyền thông nhằm giới thiệu và hướng dẫn chi tiết cho nhân viên về chính sách, cách thức giao tiếp và truyền thông chi tiết; thường xuyên cập nhật và nâng cao kiến thức của doanh nghiệp bằng nhiều hoạt động phong phú như hội thảo, sự kiện cộng đồng, huấn luyện, hoạt động xây dựng tinh thần đội nhóm (team building) kết hợp với các công cụ truyền thông và hệ thống thông tin hiện đại. Việc truyền thông cũng được phân quyền và ủy quyền rõ ràng phù hợp theo vị trí và trách nhiệm.

Hơn thế nữa, hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả, công nhận và khen thưởng thành tích nhân viên cũng góp phần cổ động và khuyến khích tinh thần nhân viên và duy trì môi trường làm việc mang tính cạnh tranh, công bằng và hợp lý hơn trong doanh nghiệp. Các yếu tố chính được truyền thông nội bộ bao gồm hệ thống tôn chỉ và tầm nhìn, giá trị cốt, quy trình, chính sách và thủ tục truyền thông bên trong và bên ngoài. Mục tiêu của các chương trình xây dựng thương hiệu nội bộ là tập trung huấn luyện nhân viên

nhận thức, thấu hiểu và ứng dụng các khái niệm trên vào thực tiễn công việc.

Hoạt động truyền thông nội bộ, đồng thời có tác động rất tích cực đến tinh thần, thái độ và hiệu suất làm việc của nhân viên. Điều lý thú khác là thông qua các hoạt động, ban lãnh đạo doanh nghiệp cũng có dịp nhìn rõ và đánh giá lại nguồn lực và khả năng nhân viên, đặc biệt phát hiện các nhân viên tốt hay sáng tạo để tái bố trí vào vị trí phù hợp hơn. Hiệu quả của các chương trình được đo lường và khảo sát định kỳ dựa theo những tiêu chí và mục tiêu đo lường cụ thể được xác định trong kế hoạch truyền thông nội bộ đã được hoạch định trước.

Wal-Mart - Mô hình động lực cho người lao động

“Tôi đang ở cửa hàng 950 ở Memphis, ở đây Georgia có cách trưng bày rất đẹp mắt sản phẩm dầu tắm trẻ em Equate. Tôi muốn các cửa hàng của chúng ta cùng áp dụng cách trưng bày này.”

Sau đoạn thu âm của Sam Walton (tổng giám đốc của tập đoàn Wal-Mart), mọi người cùng vỗ tay chúc mừng Georgie. Theo cách nói của John Huey, một phóng viên của báo Fortune, đây là đặc trưng phong cách quản lý của Sam Walton-sáng lập viên đồng thời, biểu tượng tinh thần của Wal-Mart. Trong rất nhiều năm, mọi người đã trở nên rất quen với việc Sam cùng chiếc máy ghi âm của mình đến thăm các cửa hàng của công ty trên khắp đất nước. Sam giữ thói quen đến thăm tất cả các cửa hàng Wal-Mart ít nhất 1 lần mỗi năm cho đến khi tập đoàn này trở nên quá lớn. Sam trả lời phỏng vấn (mùa thu năm 1991) “Cho đến bây giờ vẫn có đến 30 cửa hàng mà tôi chưa đến bao giờ và rất nhiều cửa hàng khác tôi gần như mới chỉ kịp liếc qua. Nhưng tôi sẽ đến những cửa hàng đó sớm thôi.” Từ 1 cửa hàng vào năm 1962, 30 năm sau, trước khi Sam mất, Wal-Mart đã phát triển thành một tập đoàn trị giá \$40 tỷ. Sam không bao giờ bỏ quên những giao tiếp cá nhân với nhân viên của mình. Được mọi nhân viên quý mến và ông luôn thực hiện tất cả những gì cần thiết, kể cả việc mua máy bay cho đội bay Wal-Mart, chỉ để duy trì khoảng cách gần gũi với những con người mà ông khẳng định là có trách nhiệm tới thành công của cả tập đoàn.

Đến thăm các cửa hàng và siêu thị có vai trò quan trọng như nhau với Walton cũng như với nhân viên-những người nhận được mối liên hệ mật thiết với người quản lý. “Đó luôn là điều quan trọng nhất tôi cần làm, đi xung quanh cửa hàng tôi có thể làm bất cứ những gì tôi biết. Tôi nghĩ rằng tôi giúp đỡ được những nhân viên của tôi khi tôi đến thăm các cửa hàng. Tôi biết được rất nhiều về những người làm tốt công

việc, tôi cũng thấy được những vấn đề cần giải quyết và giúp họ giải quyết vấn đề. Bất cứ ai muốn là một nhà quản lý bán lẻ tốt đều phải làm như tôi để có thể nắm bắt tốt sự vận hành của toàn công ty. Bạn cũng cần tạo cho thành viên trong tổ chức của mình cách thức và thái độ đúng đắn khi làm việc với khách hàng.”

Walton với chiếc máy ghi âm là biểu tượng khẳng định sự quan tâm và lắng nghe thường xuyên của ban lãnh đạo. Đoạn ghi âm những cuộc trao đổi tự nhiên giữa Sam với nhân viên ở nhiều cửa hàng khác nhau không chỉ giúp ông nhớ được những việc đã xảy ra và nhắc nhở ông những việc cần làm, mà còn trực tiếp khẳng định ông luôn lắng nghe những điều mà đồng nghiệp của mình muốn nói. Tuy nhiên, điều quan trọng nhất mà cuốn băng ghi âm mang lại vẫn là tác dụng giúp Walton ghi nhớ tất cả những vấn đề mà ông đã hứa sẽ giải quyết. Nhân viên công ty luôn được đối xử với sự tôn trọng, họ được gọi là “công tác viên” hay “đồng nghiệp” chứ không phải nhân viên, điều này khẳng định vai trò quan trọng của mỗi người trong công ty.

Walton nói: “Điều làm chúng tôi khác biệt là chúng tôi đào tạo để mỗi người của chúng tôi là một thương gia. Chúng tôi tạo điều kiện cho họ tiếp cận với kết quả kinh doanh để họ hiểu họ làm được gì với cửa hàng và đóng góp như thế nào cho công ty; họ nắm được chi phí, mức giá tăng doanh thu, tổng các khoản phải trả và lợi nhuận thực của họ. Điều này tạo nên trách nhiệm lớn nhưng cũng là cơ hội lớn... Sẽ không ai có thể hiểu được bất kỳ việc gì nếu chỉ đơn thuần đứng bán hàng và nhìn mọi thứ thoáng qua.”

Tôi hiểu lung các bạn đang nhức và chân các bạn đang đau, nhưng đây thực sự là một trong những cửa hàng Wal-Mart tốt nhất trên đất Mỹ, và sẽ không có nhiều cửa hàng được hưởng niềm vui này. Việc công ty chia sẻ lợi nhuận với các bạn có tạo nên sự khác biệt không? (Walton nói đến đây, tắt cả nhân viên đồng thanh nói CÓ!) Các công ty khác đã chia hầu hết lợi nhuận cho cổ đông, nhưng các bạn thấy đấy, ở Wal-Mart cổ đông không được trả nhiều cổ tức.

Nguồn: dịch từ Management, 6th Ed, 2011

4.3. Để người lao động thực sự là đối tác của doanh nghiệp

Nếu muốn tạo ra động lực làm việc tốt nhất cho người lao động và để họ thực sự trở thành các tài sản có giá trị cao nhất trên bảng tổng kết tài sản, doanh nghiệp cần tạo ra cảm giác và thực sự mang lại cơ hội công bằng để mỗi nhân viên thực sự trở thành một đối tác của doanh nghiệp. Các nhà quản lý tài ba nhất luôn biết cách để nhân viên của mình có cảm giác của một đối tác kinh doanh. Vì sao vậy? Khi cá nhân có cảm giác sở hữu một

thứ, họ sẽ luôn tìm kiếm cơ hội cải thiện nó, bảo vệ nó và dành tất cả sức lực của mình cho nó.

Các doanh nghiệp lớn trên thế giới luôn nỗ lực xây dựng môi trường làm việc kích thích tinh thần doanh nhân và phát triển cảm giác sở hữu doanh nghiệp. Công cụ được sử dụng phổ biến là các chính sách chia sẻ lợi nhuận, quyền mua cổ phần hay rất đơn giản là thay đổi cách gọi với người lao động. Starbucks và TDIndustries gọi người lao động của mình là "đối tác" (partners). Guidant, nhà sản xuất máy điều hòa nhịp tim nổi tiếng, sử dụng cụm từ "người lao động-năm quyền sở hữu" (employee-owners). LensCrafters, Marriott, W.L Gore, Publix Super Markets, và Capital One, và nhiều hãng kinh doanh khác dùng từ "cộng sự" (associates). "Đồng sự" (fellow) cũng được áp dụng rộng rãi.

Hình thành quan hệ đối tác giữa doanh nghiệp và từng người lao động chính là một hình thức người quản lý có thể sử dụng để trao quyền, gắn kèm theo đó là trách nhiệm lớn hơn với công việc, cho nhân viên của mình. Để nhân viên trở thành đối tác nên tập trung vào ba hướng:

- **Khuyến khích tinh thần doanh nhân.** Thể hiện phổ biến qua việc áp dụng chính sách chia sẻ lợi nhuận và quyền mua cổ phần. Tư duy, cách suy nghĩ của một doanh nhân đòi hỏi mỗi nhân viên suy nghĩ như một người chủ kinh doanh, không thuần tuý là người làm công ăn lương. Khái niệm này cũng hàm chứa việc chia sẻ quyền sở hữu, quan tâm và chăm lo cho thành công kinh doanh cũng như hạnh phúc của mỗi người trong doanh nghiệp. Khi từng nhân viên đều cảm thấy mình là một doanh nhân, họ tự tạo ra động lực vươn tới các thành quả đáng kinh ngạc trong công việc của chính mình.

- **Giải thích rõ công việc kinh doanh được vận hành ra sao.** Điều này giúp nhân viên hiểu rõ hơn những gì đang diễn ra bên ngoài văn phòng làm việc. Khi từng thành viên của doanh nghiệp biết rằng công việc của họ nằm ở đâu trong hệ thống, giá trị và sự khác biệt họ mang lại, cũng là lúc họ phát huy tốt nhất năng lực sáng tạo trong công việc. Tiếp cận đầy đủ thông tin về lịch sử và truyền thống mang lại cảm nhận lớn hơn về thành quả và

đặc trưng của doanh nghiệp. Các nhà quản lý có trách nhiệm chỉ dẫn và giúp đỡ nhân viên đọc và hiểu bản báo cáo thường niên của doanh nghiệp (nếu có). Thông điệp của các nhà quản trị cấp cao, cần chỉ rõ mục tiêu, nhiệm vụ, tầm nhìn và tiến trình phát triển của tổ chức. Khuyến khích các thành viên xác định rõ những gì họ có thể đóng góp trực tiếp vào mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Tiếp theo đó, nhà quản trị cần tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên triển khai các ý tưởng.

- Giúp người lao động được thực sự làm chủ công việc kinh doanh. Nếu nhà quản trị muốn nhân viên đóng góp nhiều hơn cho công việc, thì cần giúp nhân viên nhìn thấy chính họ nhiều hơn trong công việc đang làm. Đây chính là chìa khoá: nếu nhà quản lý muốn tạo ra động lực cho nhân viên làm việc ở mức hiệu quả cao nhất thì cần giúp họ có nhiều tự chủ hơn trong công việc, giúp họ được cảm thấy là một phần của hoạt động kinh doanh, một phần của cộng đồng và trên tất cả, là chủ của từng công việc đang làm.

Làm sao để có đội ngũ cộng sự gắn bó?

Nguyên tắc chủ yếu trong việc tạo dựng sự trung thành là luôn cho người khác thứ gì đấy mà họ cảm thấy hãnh diện khi nhận. Sự trung thành không thể có được trong thời gian ngắn hay cũng không thể bỏ tiền bạc ra để có, mà chỉ có được qua quá trình cố gắng lâu dài và liên tục từ phía doanh nghiệp, đặc biệt là từ bộ máy lãnh đạo. Như câu nói “thành Rome không phải được xây trong một ngày”, ám chỉ việc có thể phải mất nhiều thế hệ cộng sự làm việc hướng đến một mục đích: xây dựng một đế chế hùng mạnh nhất trong lịch sử loài người. Điều này cũng đồng nghĩa với việc đội ngũ những cộng sự góp phần xây dựng nên đế chế này không chỉ cần có lòng trung thành trong những thời khắc tốt đẹp của doanh nghiệp, mà cũng phải sát cánh cùng nhau trong những thời điểm khó khăn nhất.

Hầu như nhân viên nào cũng mong đợi được tăng lương, nhưng thực tế cho thấy rằng tiền bạc tự bản thân nó không đem lại sự trung thành. Doanh nghiệp phải hoạch định được lộ trình thăng tiến để nhân viên đặt ra cho họ mục tiêu hướng tới, một tầm cao mà người nhân viên này có thể

giành được thông qua quá trình làm việc nỗ lực của bản thân. Dù ở hoàn cảnh nào, luôn có sự nỗ lực trong nội tại của con người nhằm hướng tới một mục tiêu lớn hơn và cao đẹp hơn, cho dù đó là một cậu nhân viên kinh doanh quèn hay một ông trưởng phòng đạo mạo. Ước mơ dù có thể không giống nhau, nhưng ngay cả một nhân viên đang rất hạnh phúc với công việc và thu nhập hiện tại cũng vẫn cần có lý do để thức dậy và đi làm đúng giờ, ví dụ như viễn cảnh thăng tiến hoặc được nhận trách nhiệm nhiều hơn trong hệ thống của doanh nghiệp.

Nhiều trường hợp thăng tiến hoặc được đề bạt đảm nhận nhiều vị trí quản lý nhưng lại tỏ ra không mấy hiệu quả trong việc điều hành, đặc biệt là các trường hợp mà sự thăng tiến thông qua mối quan hệ gia đình với ông chủ lớn nhất chứ không do năng lực của bản thân. Các sép thuộc loại này thông thường qua một quá trình lãnh đạo không quá dài sẽ tự bộc lộ khả năng điều hành kém cỏi của mình thông qua sự suy giảm của kết quả kinh doanh hoặc chất lượng công việc trong phòng ban mà họ phụ trách. Và do vậy, tốc độ suy giảm sự tôn trọng của nhân viên dưới quyền cũng sẽ nhanh như mất máu mà họ đem lại cho công ty, và khi sự tôn trọng không còn thì kết quả là sự trung thành cũng női gót theo sau.

5 cách tạo hứng thú cho nhân viên

Niềm hạnh phúc của nhân viên sẽ mang lại niềm vui cho khách hàng và gia tăng doanh số, lợi nhuận cho công ty. Hiểu được điều này, người lãnh đạo cần xây dựng môi trường làm việc khiến ai cũng cảm thấy vui vẻ và được coi trọng.

Để làm được điều này, đồng thời giữ chân nhân tài cho công ty, các nhà quản lý có thể áp dụng các cách sau:

- **Trao quyền.** Một nhà lãnh đạo tốt sẽ không kiểm soát từng chi tiết nhỏ trong từng nhiệm vụ của nhân viên. Thay vào đó, họ trao quyền, giúp cấp dưới được tự chủ trong công việc. Về dài hạn, cách để nhân viên mắc lỗi và tự sửa sai này sẽ dẫn tới đội ngũ làm việc thông thái, tự tin, hiệu quả và có khả năng hơn. Và công ty mang đến sự linh hoạt trong thời gian làm việc, kì nghỉ sẽ có môi trường làm việc vui vẻ và tạo dựng mối quan hệ gắn bó hơn với nhân viên.

- **Lắng nghe.** Rất nhiều mối quan hệ cá nhân phải chấm dứt khi một người trong đó không chịu lắng nghe người kia. Điều này cũng đúng với mối quan hệ công việc. Nhân

viên muôn được người giám sát, quản lý, giám đốc công ty lắng nghe và coi trọng. Việc này đơn giản chỉ là một cuộc nói chuyện thân tình trong giờ nghỉ hay ăn trưa giữa lãnh đạo và cấp dưới, chú ý tới những ý kiến, nguyện vọng của nhân viên về công ty. Dù đơn giản nhưng hiệu quả mà chúng mang lại sẽ rất lớn.

- **Khen ngợi.** Đánh giá, ca ngợi và tôn trọng là những yếu tố trọng yếu của sự thỏa mãn trong công việc cũng như tinh thần lạc quan đối với với nhân viên. Nhà quản lý nên tận dụng mọi cơ hội để ghi nhận nỗ lực và kết quả làm việc xuất sắc của họ. Những lời động viên, phần thưởng như vậy sẽ khiến nhân viên có động lực hơn, từ đó công hiến nhiều hơn. Ngoài ra, cơ hội thăng tiến và phát triển cao hơn cũng là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong thị trường lao động. Cung cấp các cơ hội phát triển nghề nghiệp, đào tạo chuyên môn có thể mang lại cho công ty một đội ngũ nhân viên tràn đầy nhiệt huyết và chất lượng.

- **Đặt mục tiêu.** Một nhân viên thỏa mãn biết chính xác mục tiêu của mình hàng ngày. Hãy rõ ràng về cả mục tiêu của cá nhân cũng như của công ty. Nếu nhân viên không chắt chẽ đích đến của mình, họ sẽ bất an và có ít động lực để vươn tới thành công. Người quản lý nên đặt ra những mục tiêu rõ ràng, cụ thể cho nhân viên hàng ngày cũng như trong dài hạn. Và khi trách nhiệm hay ưu tiên công việc thay đổi, bạn không chỉ cần truyền đạt mục đích mới mà còn phải giải thích một cách thuyết phục lý do cho những thay đổi đó.

- **Üng hộ.** Chúng ta đều biết “Khách hàng là thượng đế”, “Khách hàng luôn luôn đúng”. Nhiều người quản lý vì những khâu hiệu đó mà quên đi ý kiến, cảm giác của nhân viên khi có mâu thuẫn. Sự thỏa mãn của khách hàng là yếu tố cốt lõi trong kinh doanh, nhưng hãy nhớ rằng nhân viên không hạnh phúc sẽ tạo ra những sản phẩm, dịch vụ thiếu chất lượng. Vì vậy, hãy cho nhân viên thấy họ luôn có sự hậu thuẫn, ủng hộ từ sếp và công ty.

4.4. Xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với nhân viên

- Xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt đẹp với nhân viên cấp dưới có vai trò hết sức quan trọng. Tuy nhiên, nhiều người ở vị trí cao thường cho rằng cấp dưới mới phải chú trọng tới mối quan hệ với cấp trên và phớt lờ trách nhiệm này.

- Trên thực tế, mối quan hệ tốt đẹp với nhân viên sẽ góp phần đảm bảo công việc diễn ra trôi chảy hơn, đồng thời nâng cao lòng trung thành của họ với công ty. Do đó, bạn nên “chăm chút” cho mối quan hệ với cấp dưới để tạo lợi thế cho công việc lẫn sự nghiệp của mình.

- Dưới đây là một số gợi ý giúp nhà quản trị chinh phục trái tim của nhân viên:

- **Quan tâm tới nhân viên.** Nếu nhà quản trị luôn làm việc trong phòng/góc làm việc riêng và không mấy khi đi tới chỗ nhân viên, chính bạn đang tạo ra những rào cản và khoảng cách với cấp dưới. Thay vào đó, hãy cởi mở hơn với nhân viên bằng cách làm việc với họ trong một không gian mở, nơi có thể nhìn thấy nhau. Như vậy, sự tương tác giữa nhà quản trị với nhân viên sẽ tăng lên đáng kể và họ sẽ cảm thấy gần gũi hơn.

- **Hợp tác.** Ai cũng muốn được đánh giá cao và cảm thấy rằng mình góp phần quan trọng trong dự án. Đây cũng chính là mục đích của làm việc theo nhóm và nó là một phần quan trọng trong việc xây dựng nhuệ khí làm việc cho nhân viên. Nếu thúc đẩy kiểu hợp tác này, bạn sẽ cùng có mối quan hệ với cấp dưới, đồng thời làm gia tăng lòng trung thành của họ với công ty.

- **Chứng tỏ khả năng lãnh đạo.** Quan trọng không kém hợp tác là chứng tỏ được khả năng lãnh đạo, dẫn dắt nhân viên của mình. Lãnh đạo được biểu hiện theo nhiều cách như: phải quyết đoán, biết truyền cảm hứng, sẵn sàng chịu trách nhiệm cho cả thành công lẫn thất bại của công việc, thể hiện sự thấu hiểu những nhu cầu khác nhau của từng nhân viên... Nếu nhà quản trị làm được những điều đó, nhân viên sẽ tôn trọng và muôn công hiến hết khả năng của họ cho doanh nghiệp.

- **Trao quyền.** Một trong những nguyên nhân gây ra sự bất mãn ở nhân viên là không có quyền hạn trong công sở. Nhiều sếp không tin tưởng nhân viên để trao cho họ quyền quyết định và tự chủ trong công việc, dù là với những việc nhỏ nhặt. Để hạn chế sự bất mãn này, hãy trao quyền chủ động cho nhân viên ở một số vấn đề nhất định. Như vậy, nhân viên có thể chứng minh khả năng của mình một cách tốt nhất và mối quan hệ của nhà quản trị với họ sẽ bền chặt hơn.

- **Thăm dò ý kiến.** Nếu muốn cải thiện mối quan hệ với cấp dưới, nhà quản trị cần phải biết họ nghĩ gì về mình, về những điều tốt và chưa tốt trong công việc. Một trong những cách hiệu quả nhất để biết được điều đó là sử dụng bản đánh giá mức độ thỏa mãn của nhân viên. Hiện nay các công ty

đều làm điều này nhưng thực hiện còn qua loa, sơ sài, mang tính ép buộc. Nếu muốn tạo ra những thay đổi tích cực trong công việc cũng như mối quan hệ với cấp dưới, cần thực hiện thăm dò ý kiến nhân viên một cách nghiêm túc hơn.

4.5. Bí quyết để nhân viên kính nể và yêu mến

- Một người sép giỏi và được nhân viên quý mến không chỉ làm tốt công việc mà còn do cách cư xử của họ với nhân viên của họ. Vậy làm thế nào để được nhân viên kính nể và yêu mến thực sự mới là điều đáng quan tâm. Dù có bận rään công nghìn việc, những người quản lý cố gắng tạo dựng mối quan hệ thân tình với nhân viên của mình. Tuy nhiên, để làm được việc đó, cần phải biết quan tâm, lắng nghe và thật lòng muốn thực hiện điều đó. Dưới đây là một số cách các sép có thể áp dụng:

Biết lắng nghe. Người lãnh đạo thành công là những người biết lắng nghe, biết xây dựng mối quan hệ với nhân viên mà qua đó họ tìm thấy những góp ý, lời khuyên trung thực. Người lãnh đạo sáng suốt phải biết dành thời gian để lắng nghe những phản hồi từ nhân viên mặc dù không tốt. Họ không cho phép mình luôn là người chiến thắng. Biết dành thời gian lắng nghe ý kiến của các nhân viên là cách dễ dàng nhất giúp bạn thể hiện được sự quan tâm và quan hệ thân thiện giữa sép và nhân viên. Đó cũng là cách tốt nhất để phá bỏ rào cản giữa quan hệ cấp trên và cấp dưới.

- ***Gắn gũi nhân viên.*** Người quản lý giỏi là người dễ thảo luận mọi vấn đề, kể cả những tin đồn không hay về họ. Để nhân viên hiểu rõ về bạn và không có cuộc bàn tán đằng sau thì việc lắng nghe và trao đổi thẳng thắn sẽ có hiệu quả cao. Thông thường, khi gặp tình huống như vậy bạn nên hỏi thẳng nhân viên như: “Bạn lấy thông tin đó ở đâu? Tại sao tôi chưa nghe chuyện này bao giờ nha?” Đây được coi là một trong những cách phản ứng tích cực và khôn ngoan nhất của một nhà quản lý có tài.

- ***Biết chia sẻ với nhân viên.*** Dù cho công việc bận rộn thế nào đi nữa, người lãnh đạo cần thường xuyên gặp gỡ và thăm hỏi tất cả nhân viên của mình, động viên và khuyến khích các nhân viên đang ở trong thời điểm căng

thăng nhất của công việc. Việc làm này sẽ tạo ra sự khích lệ rất lớn cho nhân viên. Đó cũng là cách hay để sếp cũng có thêm thông tin cần thiết.

- **Công bằng, ngay thẳng.** Muốn lãnh đạo được nhiều nhân viên bạn cần đặt đức tính này lên hàng đầu. Bởi vì để được các nhân viên tin tưởng và nghe theo bạn luôn phải nói sự thật và xử sự với mọi người công bằng, ngay thẳng. Để được yêu mến thì người lãnh đạo cần phải sống chân thật, liêm chính và đối xử công bằng với mọi người xung quanh. Nếu người quản lý làm việc không tốt và không chịu thăng thán nhìn nhận khuyết điểm của mình và tìm cách khắc phục thì họ sẽ tự làm mất đi sự tôn trọng của nhân viên.

- **Hài hước.** Nhà quản lý giỏi là người biết cách làm cho nhân viên cảm thấy vui vẻ và thoải mái mỗi khi công việc quá tải. Sử dụng óc hài hước để tạo tiếng cười, giảm căng thẳng và cũng là tạo sự gần gũi giữa mọi người.

- **Hiểu được nhân viên của mình.** Bạn nên có số điện thoại hoặc địa chỉ nhân viên của mình để liên lạc khi cần thiết. Khi có việc đột xuất nhân viên phải nghỉ hoặc tâm trạng của họ ảnh hưởng đến công việc, bạn có thể liên lạc, trao đổi để cùng họ tháo gỡ. Bạn cần có cách xử trí và biết nên nói gì và vào lúc nào để có thể giúp họ cảm thấy dễ chịu hơn.

- **Hiểu lẫn nhau.** Bạn nên tập trung vào một nhóm hơn là vào các cá nhân. Hiểu biết lẫn nhau là làm cho một nhóm với những cá nhân xa lạ có thể nói chuyện và lắng nghe nhau.

- **Xây dựng tốt hình ảnh bản thân.** Để tạo được mối quan hệ tốt với nhân viên, sếp phải tự hỏi mình “Mình đã tạo được một hình ảnh gần gũi và thân thiện khiến các nhân viên lúc nào cũng muốn làm việc với mình chưa? Một người quản lý tốt là người có thể trò chuyện thật thân tình và thoải mái với nhân viên, không để họ cảm thấy có “hàng rào ngăn cách”.

- **Làm gương cho nhân viên.** Nên trả lời ngay các bức thư điện tử (nếu là việc quan trọng và gấp rút), nhớ tên của tất cả các nhân viên... vì mọi hành động của sếp đều được các nhân viên quan sát và xem đó như một tấm gương. Sếp cần phải xây dựng hình ảnh của mình như một tấm gương

tốt, khơi nguồn cho những hành động tích cực mới có thể có được những người mến mộ và các nhân viên trung thành.

- *Sẵn sàng trả lời điện thoại của nhân viên*. Bất cứ nhân viên nào cũng có thể gọi điện thoại cho người quản lý và sẽ được gọi lại trong thời gian sớm nhất nếu bạn không thể trả lời ngay điện thoại của họ.

- *Luôn mở cửa phòng làm việc*. Tại các công ty như VietnamWorks (Việt Nam) hay McDonald's ở Oak Brook (bang Illinois, Mỹ) văn phòng được thiết kế “mở”, nghĩa là không bị tường hay cửa chia cách. Một cánh cửa mở đồng nghĩa với thông điệp: “Tôi luôn ở đây để sẵn sàng làm việc với mọi người”.

4.6. Kỹ năng tạo động lực bằng thăng tiến

Làm thế nào để tạo động lực làm việc cho cấp dưới?. Sở hữu được một nguồn nhân lực dồi dào và sẵn sàng hoàn thành tốt từng công việc được giao luôn là điều kỳ vọng của chủ doanh nghiệp. Nhưng trong mọi tổ chức, thuộc mọi lĩnh vực vẫn tồn tại không ít những cá nhân lao động với chất lượng thấp hơn năng lực thật sự của bản thân họ. Dù cố gắng thuyết phục và tạo ra mọi điều kiện tốt nhất để thúc đẩy năng suất làm việc của họ, nhiều nhà quản trị vẫn không thành công. Nguyên nhân là ngay từ đầu, họ không xóa bỏ mọi ý nghĩ sai lệch dưới đây trong việc kích thích sự hưng phấn nơi cấp dưới, cho rằng đồng tiền là tất cả. Hẳn nhiên, nếu được trả công hậu hĩnh, nhân viên sẽ sẵn sàng làm tất cả vì doanh nghiệp. Và nếu doanh nghiệp mạnh tay chi tiền mua tặng những phần quà đắt giá để tưởng thưởng cho thành công mới đạt được, người nhận sẽ vô cùng hạnh phúc. Nhìn chung, cấp dưới luôn cố gắng làm việc cật lực vì theo đuổi ý nghĩ rằng sẽ được thưởng nhiều tiền hơn. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu cho thấy cảm giác phấn khích vì thù lao cao tồn tại rất ngắn. Chỉ trong vòng sáu tháng, các nhân viên sẽ hoàn toàn quên mất giá trị của những phần quà họ được cấp trên tặng và thậm chí chỉ vài tuần sau khi nhận quà, tác động từ việc khen thưởng của cấp trên cũng trở nên lu mờ và kém dần tác dụng.

Nên nhớ rằng việc xác nhận công trạng và vị thế của nhân viên mới là yếu tố kích thích thực sự có thể gia tăng thành quả làm việc. Chẳng hạn, với

một nhân viên bán hàng xuất sắc, việc nhận được quà thường chẳng khác gì một khoản tiền hoa hồng được cấp trên sẻ chia, nhưng một lời khen từ cấp trên và sự tán thưởng từ mọi người chung quanh, cả đồng nghiệp lẫn khách hàng, sẽ hoàn toàn khác. Do đó, hãy ban tặng cơ hội cho các nhân viên ưu tú cơ hội phát triển nghề nghiệp (nhận được thêm nhiều chức vụ và trách nhiệm hơn) hoặc mở rộng nghề nghiệp (hướng đến các chức trách khác nhau).

Các nhà quản lý có rất nhiều cách để ghi nhận thành tích trong công việc của các nhân viên. Một trong những cách truyền thống là thăng chức hoặc tăng lương hoặc cả hai. Nhưng làm thế nào doanh nghiệp biết liệu người đó đã thực sự sẵn sàng cho những thử thách tiếp theo hay xứng đáng với việc tăng lương?

Chính sách nhân sự và văn hóa doanh nghiệp thường quy định thời gian và cách thức chuyên về nhân sự trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, các nhà quản trị trong hầu hết các doanh nghiệp có rất nhiều quyền trong việc ra quyết định, và trong một số trường hợp, họ là người ra quyết định cuối cùng về thăng chức và tăng lương cho nhân viên.

Các nhà quản trị cần nhận ra rằng việc họ thường cho ai cũng đồng thời là gửi một tín hiệu đến tất cả những nhân viên còn lại trong doanh nghiệp. Do đó, họ cần chắc chắn rằng điều đó phù hợp với giá trị của doanh nghiệp. Ví dụ, một nhân viên đã hoàn thành xuất sắc mục tiêu của mình nhưng không biết liên kết với các thành viên khác trong nhóm thì không nên được khen thưởng trong một tổ chức đánh giá cao giá trị của làm việc nhóm.

Tương tự như vậy, cách thường băng việc thăng tiến được sử dụng cho những cá nhân xuất sắc. Các công ty thường cho rằng việc thăng chức nên bao gồm việc giao tăng trách nhiệm quản lý nhiều người hơn. Tuy nhiên đây không phải là điều mong muốn của tất cả những cá nhân xuất sắc. Rất nhiều công ty đã mất người tài bởi vì việc tạo ra con đường duy nhất đối với thành công của công ty. Có rất nhiều cách khác nhau để thưởng cho mọi người. Các công ty có nhiều cách, nhiều phương pháp linh hoạt để đến với thành công sẽ giữ người tài tốt hơn, giúp họ luôn hứng khởi và trung thành với công việc. Vấn đề là doanh nghiệp cần cẩn nhắc và quyết định liệu s

ghi nhận thành tích của nhân viên bằng cách thăng chức hay nâng lương, những nguyên tắc sau cần lưu ý khi ra quyết định thăng tiến:

Đánh giá kết quả làm việc thông qua nhiều nguồn thông tin. Bước đầu tiên, cần phải chắc chắn nhân viên có thể đảm nhận công việc mà doanh nghiệp thăng tiến cho họ. Hãy xem lại kết quả công việc của họ. “Sẽ có rất nhiều điều đáng lưu tâm ngay cả trong công việc hiện tại. Điều này cho thấy cách họ làm việc trong vai trò mới”. Doanh nghiệp nên sử dụng thông tin phản hồi từ nhiều nguồn khác nhau: đừng chỉ đưa ra đánh giá của riêng một nhà quản trị mà hãy lắng nghe các ý kiến xung quanh. Điều quan trọng là tìm kiếm thông tin từ những người hay tương tác với người sắp được thăng tiến theo cách khác. Hãy nói chuyện với các đồng nghiệp, các thành viên trong nhóm, với nhân viên mà người đó quản lý. Trong một vài trường hợp, có thể thấy rằng nhân viên đó thực sự đã đảm nhiệm một phần công việc ở vị trí mới. Một vài người làm công việc trong phạm vi trách nhiệm của họ và một số làm cả công việc ngoài phạm vi trách nhiệm của mình; họ sáng tạo dựa trên các thông số công việc. Và đó là bằng chứng tốt nhất - khi họ hoàn thành công việc.

Xem xét khả năng cân bằng thách thức. Tất cả chúng ta đều muốn và cảm thấy chúng ta đang làm tốt mọi việc. Chúng ta cũng có nhu cầu cảm thấy chúng ta đang phát triển và tiến bộ. Một chỉ số tốt là khi có thể thăng chức cho ai đó là liệu nhân viên đó thể hiện được khao khát học tập và lương đầu với những thách thức mới. Những người xuất sắc trong công việc của họ sẽ nhanh chóng tiếp cận, nắm bắt được công việc và cần được tiếp tục bồi dưỡng, đào tạo. Doanh nghiệp cần luôn luôn đánh giá nhân viên của mình và chắc chắn rằng họ đang làm việc hết khả năng của mình. Nếu họ làm việc tốt nhưng không học hỏi thêm bất cứ điều mới gì, một sự thăng tiến hay luân chuyển công việc có thể là cách tốt nhất cho cả cá nhân đó và doanh nghiệp.

Đánh giá tính phù hợp. Trước khi đề bạt ai đó lên một vị trí mới, cần xem xét liệu nhân viên đó có thích điều này không. Rất nhiều nhà quản lý đã ai làm khi cho rằng ai đó hợp với công việc đó mà không để ý liệu họ có ấy hài lòng với vị trí đó. Một trong những công cụ tốt nhất mà người quản

lý có thể sử dụng là một buổi trao đổi chân thành và thẳng thắn với cá nhân đó. Hãy hỏi nhân viên đó liệu họ có quan tâm và thích thú với những trách nhiệm mới hay không. Nếu không, hãy cân nhắc xem xét việc tạo ra một vị trí hay công việc tận dụng và nâng cao khả năng của người đó, vừa thỏa mãn mong muốn của nhân viên đồng thời đáp ứng yêu cầu trong doanh nghiệp.

Thử nghiệm trước khi đảm nhiệm công việc mới. Đôi khi, cần thêm nhiều thông tin để đánh giá cách thể hiện được mong đợi của nhân viên trong vị trí mới. Rõ ràng là thành tích ở vị trí hiện tại không phải là một dự báo tốt cho thành tích ở vai trò mới. Trong những trường hợp này, thiết kế một công việc tương tự như nhiệm vụ và thử thách của vị trí mới để đánh giá khả năng của nhân viên. Hãy minh bạch với nhân viên trong những thử nghiệm này. Đảm bảo đây là một công việc ngắn hạn, phác thảo rõ ràng tiêu chí thành công và thời gian đánh giá. Nhưng hãy thận trọng - khi không muốn thăng tiến nhân viên mà không ghi nhận đóng góp của họ. Tạo nhiều trách nhiệm mà không có sự thay đổi tương ứng ở chức vụ hay lương bổng có thể triệt tiêu động lực của nhân viên.

Trường hợp 1: Một vị trí mới trong hãng

Elise Giannasi được Katzenbach Patners tuyển dụng năm 2006 vào vị trí trợ lý giám đốc quan hệ khách hàng. Trong một năm làm việc ở vị trí này, cô đã nhận được rất nhiều lời khen ngợi và Shanti Nayak, giám đốc nhân sự của Katzenbach đã nhận định cô là một nhân viên vô cùng xuất sắc. Cụ thể, Shanti đã chú ý rằng Elise đã thành công trong việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Các mối quan hệ của cô là một ưu thế trong việc thiết lập các cuộc hẹn quan trọng và được đảm bảo bằng việc các hóa đơn luôn được thanh toán. Người quản lý cảm thấy cô ấy có thể sẵn sàng với những vị trí cao hơn. Nhưng theo Shanti, "không có một vị trí điển hình cho mọi người có gắng trừ khi họ đi theo con đường tư vấn truyền thống."

Tại thời điểm đó, hãng không có một nhân viên nào đảm nhận riêng việc phát triển kinh doanh. Mọi người trong hãng luôn làm việc này như là một nhiệm vụ định kèm đặc biệt. Tuy nhiên, sự sụt giảm đã đe dọa sự phát triển của hãng. Họ cần hợp thức hóa quá trình phát triển kinh doanh và cần ai đó chịu trách nhiệm về vấn đề này. Shanti giải thích rằng ở công ty có hai cuộc tranh cãi diễn ra đồng thời: Một là, họ có cần một người phụ trách phát triển kinh doanh? Và nếu vậy, liệu Elise có phải là người phù hợp với vị trí này? Trong khi Elise đã từng làm những công việc nhỏ liên quan đến việc phát triển khách hàng,

nhưng trước đây cô lại chưa từng đảm nhận một vị trí như vậy. Shanti hiểu rằng Elise đã làm việc rất tận tâm để có thể phát triển mối quan hệ với khách hàng cả bên trong lẫn bên ngoài h้าง và cô ấy tự tin rằng cô ấy có thể làm được điều đó. Khi cô ấy thảo luận với những người khách trong h้าง, họ đều đánh giá cao khả năng của cô. Cuối cùng, Shanti nói: "Điều này đáng để thử thách." Shanti giải thích rằng khi có vị trí mới, thì rất khó có thể đưa ra một mức lương hợp lý khi cô ấy được đề bạt. Họ đã xem xét lại những vị trí tương đương cùng những vấn đề liên quan đến thời hạn tăng lương, và nhất là phần trăm tăng lên phù hợp với vai trò của những nhà lãnh đạo cấp cao. Elise đã được tăng phần trăm lương tương tự và nhận một chức danh mới: Giám đốc phát triển kinh doanh.

Tăng bao nhiêu? Chắc chắn là mức lương cũng tăng phù hợp với chức vụ, do vậy nên dựa vào mức lương của những vị trí tương ứng để đưa ra một mức lương phù hợp. Tuy nhiên, khi công việc thay đổi có nhiều thứ vẫn không rõ ràng. Nhân viên có thể vẫn tiếp tục đảm nhận một vài công việc của vị trí cũ trong khi làm việc ở vị trí mới. Điều này tạo ra một danh sách công việc tại vị trí mới. Hãy xem xét lại những nhiệm vụ của họ và thử so sánh những nhiệm vụ này với các công việc khác trong công ty hoặc trong môi trường làm việc. Nếu công ty không có những vị trí tương ứng, hãy xem lại khoảng tăng lương đi kèm với các trường hợp thăng tiến khác trong doanh nghiệp. Nếu hầu hết những việc thăng chức đều đơn thuần đi kèm với một khoản tăng lương cụ thể, gắn với một tỷ lệ phần trăm tương tự, thì nên đảm bảo sự công bằng và mặt bằng chung trong doanh nghiệp.

Khi phải quyết định "Không". Có rất nhiều người sẽ đề nghị một sự thăng tiến ngay cả khi họ chưa sẵn sàng và những người này sẽ do dự mặc dù họ đã sẵn sàng. Công việc của nhà quản trị là xem xét lại tất cả các đề nghị. Nếu nhân viên được đề nghị thăng chức nhưng doanh nghiệp vẫn lo ngại rằng họ chưa sẵn sàng, hãy thảo luận với nhân viên để lắng nghe và thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp. Hãy nói rõ khả năng hay kinh nghiệm mà họ cần có để có thể được thăng chức và tạo ra một kế hoạch hành động dành cho nhân viên đó thực hiện mục tiêu. Giao nhiệm vụ và phân công công việc cho họ cần thực hiện để nâng cao các kỹ năng của cá nhân.

Hãy nhớ, luôn có rất nhiều cách để tạo động lực. Có thể do nguồn tài chính có hạn, nhà quản trị sẽ buộc phải từ chối những cá nhân xuất sắc.

"Trong cuộc khủng hoảng tài chính, rất nhiều người không thể sử dụng các biện pháp như thăng chức và tăng lương như một phương án tạo động lực cho nhân viên suất sắc. Cũng có thể đó chưa phải là những cơ hội phù hợp. David nói "có những chiến lược cụ thể trong công ty" mà người này có thể phải đổi mặt để có thể thăng tiến. Hãy trung thực và minh bạch. Hãy giải thích lý do và chắc chắn rằng nhân viên hiểu rằng bạn đánh giá cao anh ta. Hãy đưa ra những mục tiêu đòi hỏi sự cố gắng của anh ta để giúp anh ta chuẩn bị tốt cho vị trí tương lai khi công ty có đề bạt thăng chức hoặc tăng lương.

Điều quan trọng là tìm mọi cách để nhân viên luôn nhiệt tình với công việc: "Những nhà lãnh đạo thường nhận được lời khuyên về việc thưởng cho nhân viên bằng cách thăng tiến bởi vì những chiến lược này được xem là hữu hình và có thể thực hiện. Tuy nhiên, trong khi các động lực bên ngoài là một phần quan trọng và hữu dụng trong việc giữ sự nhiệt tình của nhân viên, chúng không phải là những cách duy nhất," David nói. Thay vào đó, dựa vào những động lực bên trong, như công nhận đóng góp của nhân viên, tạo ra nhiều cơ hội để có thêm các kỹ năng, kinh nghiệm mới, hỗ trợ sự tự chủ và lựa chọn trong một công việc. Ví dụ, doanh nghiệp có thể mất nhiều thời gian như là một nhà quản lý để điều chỉnh các vị trí nhân sự hiện tại để anh ta có thể đồng thời đảm nhiệm cả công việc hiện tại và cả công việc mới với nhiều trách nhiệm thách thức hơn. Thực hiện những biện pháp thúc đẩy trong một thời gian dài và có thể truyền cho nhân viên lòng trung thành với công ty. "Chỉ dựa vào tăng lương và thăng chức để tạo động lực sẽ dẫn đến văn hóa đòi hỏi và thiếu nhiệt tình" David nói. Nhân viên cảm thấy được coi trọng thì họ có thể chờ đợi trong những giai đoạn khó khăn.

Những nguyên tắc cần ghi nhớ:

Nên:

- Chắc chắn rằng nhân viên đang làm việc hết năng lực.
- Sắp xếp một cách hợp lý để giúp nhà quản trị đánh giá được liệu nhân viên của mình có thực sự xuất sắc ở vị trí mới.

- Tìm kiếm nhiều phương pháp khác nhau để cỗ vũ nhân viên - ngoài việc tăng lương và thăng chức.

Không nên:

- Nói không với những đề nghị tăng lương hoặc thăng chức mà không giải thích lý do rõ ràng.

- Dựa vào đánh giá cá nhân của riêng nhà quản trị về thành tích của nhân viên - hãy tham khảo ý kiến nhiều chiều.

- Cho rằng việc thăng chức sẽ khiến nhân viên hài lòng - hãy tìm ra việc thực sự phù hợp với sự quan tâm và khả năng của nhân viên đó.

Vậy các nhà quản trị sẽ chọn hình thức nào để ghi nhận thành tích của nhân viên? Thăng chức hay tăng lương hay cả hai? Hãy cùng đến với cách ghi nhận của Katzenbach Patners và IRC (Ủy ban cứu nạn quốc tế).

Trường hợp 2: Thiết kế công việc rõ ràng để chuẩn bị cho bước tiếp theo

Khi Sarah Vania gia nhập Ủy ban cứu nạn quốc tế IRC như là một chuyên gia nhân sự cao cấp vào cuối năm 2009, cô đã đặc biệt ấn tượng với người quản lý phòng nhân sự - Nicole Clemons. Nicole đang học thạc sĩ trong khi bận rộn cả ngày với công việc. Cô thường tranh thủ hai tiếng ngồi trên xe bus tới công ty để học bài. Nicole luôn nhận được những lời nhận xét tốt. Sarah đã nghĩ, "Đây chính là người có thể giúp mình phát triển một cách đúng đắn. Đây là nhân viên rất tiềm năng, người có thể phát triển tốt." Trong lần đánh giá đầu tiên, Nicole đã hỏi Sarah, "Con đường phía trước dành cho tôi là gì?" Cô đã ứng tuyển vào vị trí của một chuyên viên nhân sự nhưng vì vị trí này cao hơn vị trí hiện tại của cô 2 mức, công ty nghĩ rằng cô chưa sẵn sàng. Tuy nhiên, nếu không có sự thăng tiến hợp lý, cô sẽ bị kẹt lại tại vị trí hiện tại. "Là một nhà quản lý, tôi nợ cô ấy một bước tiến trong con đường sự nghiệp nhưng tôi không có ngân sách tạo ra một vị trí mới và thuê một người điều hành mới," Sarah nói.

Thay vào đó, cô ấy quyết định tạo ra một vị trí khác dành cho Nicole. Nicole sẽ tiếp tục nhiệm vụ của cô ấy như một quản trị viên phòng nhân sự nhưng đồng thời cũng đảm nhận việc quản lý hai nhóm khách hàng của Sarah. Mô hình thực tập này cho phép Nicole làm quen với công việc, điều đó có ý nghĩa đối với việc trở thành một chuyên viên nhân sự với việc Sarah phản hồi và hỗ trợ. "Điều này giúp cô ấy trong cách quản lý, và cung cấp hơn là vội vàng mạo hiểm thử nghiệm," Sarah giải thích. Sarah nói chuyện với những lãnh đạo của các nhóm khách hàng. Cô đã tuyên bố rất rõ ràng rằng mặc dù Nicole vẫn còn phải rèn luyện để thích nghi với vai trò mới, nhưng cô sẽ luôn

ưu tiên nhóm của họ và Sarah sẽ luôn sẵn sàng nếu có ván đê xảy ra. "Tôi đã đề nghị sự giúp đỡ của họ và giải thích những lợi ích có được," Sarah nói. Sau khi được giao nhiệm vụ, Nicole đã đảm nhận nhiều trách nhiệm hơn và Sarah nói rằng cô đang làm việc rất tốt và đủ điều kiện cho vị trí mới.

4.7. Kết nối mục tiêu của doanh nghiệp với mục tiêu của nhân viên

Thông thường, việc giúp nhân viên xác lập và hoàn thành mục tiêu là một phần quan trọng trong công việc của mỗi nhà quản lý. Nhân viên luôn muốn biết công việc của họ có đóng góp thế nào vào các mục tiêu lớn của công ty, và việc xác lập mục tiêu đúng đắn tạo kết nối rõ ràng cho chính nhân viên, và cho chính người quản lý. Thiết lập mục tiêu đặc biệt quan trọng vì nó được coi như là cơ chế cung cấp thông tin phản hồi liên tục và đánh giá nhân viên cuối năm. Bằng cách thiết lập và giám sát các mục tiêu, bạn có thể cho nhân viên thời gian cần thiết cho hoạt động của họ trong khi thúc đẩy họ đạt được nhiều mục tiêu lớn hơn.

Công việc của một nhà quản lý là tạo ra cho nhân viên quyền tự chủ phù hợp với khả năng của họ. Điều quan trọng là thực hiện mục tiêu trong khi tạo cho nhân viên khoảng không gian cần thiết để đạt được sự thành công của riêng mình. Dưới đây là một số nguyên tắc để giúp nhà quản trị hỗ trợ nhân viên một cách tốt nhất trong việc đạt được mục tiêu.

Kết nối mục tiêu của nhân viên với mục tiêu lớn của công ty

Đối với những mục tiêu có ý nghĩa và hiệu quả trong việc thúc đẩy nhân viên, chúng cần được gắn chặt với mục tiêu lớn của công ty. Nhân viên không hiểu vai trò của họ trong thành công của công ty thường trở nên thiếu nhiệt tình. "Đạt được mục tiêu thường đi đôi với đánh đổi hoặc hy sinh điều gì đó khi mọi thứ không chạy đúng như kế hoạch. Nhân viên cần phải hiểu được bức tranh tổng thể những mục tiêu của công ty để tạo ra sự cân bằng khi mọi chuyện đi chệch hướng. Dù chức vụ là gì, thì nhân viên cũng có thể nói chính xác những nỗ lực của anh ta đóng góp vào các chiến lược rộng lớn của công ty.

Đảm bảo các mục tiêu là khả thi và cũng không kém phần thách thức

Nhân viên là người chịu trách nhiệm cuối cùng trong việc đạt được mục tiêu của chính mình, do đó họ cần có một tiếng nói mạnh mẽ trong việc thiết lập chúng. Hãy đề nghị nhân viên đưa ra một dự thảo mục tiêu, trực tiếp góp phần vào nhiệm vụ của cả công ty. Khi nhân viên đưa ra mục tiêu ban đầu, hãy thảo luận xem liệu mục tiêu đó có đủ thực tiễn và thách thức hay không. “Mở rộng mục tiêu phải là một quá trình đàm phán giữa nhân viên và nhà quản lý”, nhưng hãy thận trọng: các thành viên trong nhóm có thể phản ứng nếu nhà quản trị nhất định đặt cho họ một mục tiêu quá khó khăn để thực hiện. Nếu đưa ra những mục tiêu quá thấp sẽ bỏ lỡ cơ hội và tạo ra một nhóm có năng lực bình thường. “Khi thực hiện tốt, mở rộng mục tiêu tạo ra rất nhiều động lực và năng lượng cho tổ chức”. Datar nói. Tuy nhiên, khi việc chọn lựa mục tiêu chưa hợp lý, họ “không đạt được mục tiêu trong việc thúc đẩy nhân viên và giúp nhân viên đạt được hiệu suất công việc tốt hơn”, ông nói thêm. Thậm chí, việc thiết lập mục tiêu kém có thể triệt tiêu tinh thần làm việc và hiệu suất công việc của nhân viên, cũng như hiệu suất của toàn công ty.

Xây dựng một kế hoạch để đạt thành công

Khi một mục tiêu được thiết lập, hãy đề nghị nhân viên trình bày cách anh ta thực hiện để đạt được mục tiêu đó. Yêu cầu anh ta xây dựng mục tiêu thành những nhiệm vụ cụ thể và các mục tiêu tạm thời, đặc biệt nếu đó là một dự án lớn và dài hạn. Hãy hỏi nhân viên: đâu là những mốc quan trọng? Đâu là rủi ro và làm thế nào để có thể quản lý chúng? Bởi vì các mục tiêu hiếm khi được theo đuổi trong một môi trường ít biến động, giáo sư Hill gợi ý rằng các nhà quản lý nên “giúp nhân viên của mình hiểu được họ dựa vào ai để đạt được mục tiêu”. Sau đó, người quản lý nên gợi ý cho họ về cách hợp tác với những người đó để hoàn thành công việc.

Trường hợp 1: Trở thành đối tác trong việc giành mục tiêu

Meghan Lantier nổi tiếng nhờ việc trở thành chuyên viên phát triển nhân lực ở Bliss PR. Là một phó chủ tịch dịch vụ tài chính của hãng, Meghan quản lý nhiều chuyên gia kế toán cao cấp, trong đó có Shauna Ellerson. Meghan đã giám sát công việc của Shauna khi Shauna bắt đầu công việc ở Bliss hơn 4 năm trước. Kể từ khi bắt đầu, họ đã xây dựng mục tiêu thông qua một quá trình hợp tác: Shauna phát triển dự thảo mục tiêu, Meghean xem xét những yếu tố mà bà tin rằng Shauna cần phải tập trung vào và sau đó họ xác định những điểm trùng nhau. "Tôi muốn chắc chắn rằng những yếu tố này có thể quản lý được nhưng cũng có thể mang tính đòi hỏi cao," Meghean nói. Hai người thường xuyên kiểm tra những mục tiêu này. Meghan xem xét quá trình thực hiện, đưa ra những phản hồi thường xuyên cho Shauna. Họ thường ngồi đối thoại với nhau ít nhất 4 lần trong mỗi năm để có một cuộc thảo luận chính thức hơn về những tham vọng của Shauna.

Một trong những mục tiêu của Shauna là trở thành một người lãnh đạo của một trong những khách hàng lớn nhất của hãng. Cô ấy đã làm chủ được công việc hàng ngày - quản lý khách hàng và giờ cần tập trung vào những mục tiêu lớn hơn. Shauna đã thực hiện mục tiêu này trong nhiều tháng và bây giờ tham gia trình bày nhiều hơn trong các cuộc gặp với khách hàng và cung cấp nhiều thông tin, không chỉ là trong quá trình tiếp xúc, mà còn ngoài công việc của họ. "Chúng ta không cần một buổi họp xem xét lại mục tiêu. Tôi đã gửi cho cô ấy những phản hồi liên tục về nội dung của công việc," Meghan nói.

Meghan cũng biết Shauna là người cuối cùng chịu trách nhiệm về chính những thành công của cô ấy. "Tôi hoàn toàn dốc toàn bộ tâm trí vào việc để cô ấy đạt được mục tiêu, nhưng tôi nhận ra những giới hạn để giúp cô ấy thành công khi tôi làm quản lý," cô nói. Không cần thiết phải nói về hậu quả nếu Shauna không đạt được mục tiêu - đó là hậu quả tự nhiên trong nền văn hóa đòi hỏi sự cống hiến cao độ của hãng Bliss. Nếu bạn không thành công, bạn sẽ không nhận được công việc tốt hơn.

Giám sát quá trình thực hiện mục tiêu

Việc tiếp tục quan sát quá trình thực hiện mục tiêu sẽ giúp nhân viên sớm tránh được một số rắc rối. "Chúng ta thường gặp phải rắc rối vì không thể hiện chúng ta là những đối tác trong việc đạt mục tiêu", giáo sư Hill nói. Đừng đợi tới kỳ đánh giá hay giai đoạn cuối của dự án. Hãy xem xét lại cả mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn hàng tuần. Ngay cả nhân viên có hiệu suất làm việc cao cũng cần nhận được nhận xét và chỉ dẫn thường xuyên. Hãy hỏi nhân viên của bạn kiểu giám sát và phản hồi nào là phù hợp,

đặc biệt nếu nhiệm vụ đặc biệt khó khăn hoặc đó là lần đầu tiên cô ta thực hiện một nhiệm vụ nào đó.

Khi mọi thứ đi chệch hướng

Rất ít người trong số chúng ta đạt được mục tiêu mà không gặp phải khó khăn trong quá trình thực hiện. Xây dựng mối quan hệ hòa hợp với nhân viên để họ cảm thấy thoải mái đối thoại với bạn khi các vấn đề phát sinh. Nếu nhân viên của bạn gặp phải một trở ngại không lường trước, mục tiêu có thể cần làm lại. Tuy nhiên, trước hết, bạn cần đề nghị anh ta đưa ra một giải pháp tiềm năng để có thể cho anh ta một vài gợi ý và chỉ dẫn. Nếu những nỗ lực giải quyết vấn đề của anh ta thất bại, nhà quản trị cần phải trực tiếp tham gia giải quyết vấn đề cùng nhân viên.

Mục tiêu cá nhân

Một vài nhà quản lý không để ý đến việc một nhân viên đang tự mình cố gắng thực hiện công việc. "Nếu tôi quan tâm đến toàn bộ lợi ích của mỗi cá nhân, không đơn giản chỉ là yêu tố công việc, tôi sẽ nhận được nhiều giá trị hơn từ họ," Stewart D. Friedman, Giáo sư hướng dẫn ngành quản lý tại trường Wharton và tác giả cuốn sách "Tổng quan về nghệ thuật lãnh đạo: Để trở thành một lãnh đạo tốt, hãy có một cuộc sống phong phú". Ví dụ, nếu nhân viên của bạn bày tỏ sự quan tâm đến việc giảng dạy nhưng đó không phải là một phần trong trách nhiệm công việc của anh ta, bạn có thể tìm cách giao cho anh ta cơ hội đào tạo nhân viên mới và các đồng nghiệp thiếu kinh nghiệm.

Bước đầu tiên là khi bạn hiểu những mục tiêu của nhân viên. Hãy hỏi nhân viên nếu họ có mục tiêu cá nhân và họ muốn chia sẻ với bạn. Đừng tạo áp lực cho họ; họ sẽ chỉ chia sẻ mong muốn hay ước mơ khi họ thấy thoải mái. Giáo sư Friedman gợi ý bạn nên hỏi, "Chúng tôi có thể thử điều chỉnh điều gì mà có thể giúp bạn đạt được mục tiêu?" Điều này cho phép nhân viên có thể tự mình đưa ra giải pháp. Cũng như với mục tiêu trong công việc, bạn cần chắc chắn mục tiêu cá nhân đóng góp vào mục tiêu của nhóm, phòng và có thể là ở cấp độ công ty. "Điều này cần được xem như là một cam kết với việc thực hiện công việc chung để kiểm tra xem cách đạt mục

tiêu. Liệu có thể thành công với cả hai mục tiêu - cá nhân và công việc", Friedman nhận định.

Khi không đạt được mục tiêu

Sẽ có rất nhiều lần, dù có sự hỗ trợ tốt nhất, nhân viên vẫn thất bại trong việc đạt được mục tiêu. "Tìm người chịu trách nhiệm. Bạn không thể nói 'Gee, tệ quá'. Bạn cần phải tìm ra điều gì đã đi chệch hướng và nguyên nhân tại sao," Giáo sư Hill chia sẻ. Thảo luận với nhân viên điều gì đã diễn ra và điều gì mỗi người nghĩ là đã đi chệch hướng. Nếu vấn đề thuộc trách nhiệm của nhân viên, hãy yêu cầu anh ta đưa ra giải pháp đã qua thảo luận, hãy thực hiện một phương thức khác để đạt mục tiêu và thường xuyên kiểm tra quá trình thực hiện. Nếu đó là một vấn đề bên ngoài trách nhiệm của nhân viên và mục tiêu quá tham vọng, thừa nhận sự thất vọng nhưng đừng dừng lại ở đó. "Xem xét lại vấn đề, rút ra bài học và tiến bước về phía trước.

Những nguyên tắc cần ghi nhớ

Nên:

- Liên kết các mục tiêu cá nhân với các mục tiêu lớn của công ty hay tổ chức.
- Chỉ cho nhân viên thấy rằng bạn - người quản lý của họ cũng là một đối tác cùng họ theo đuổi mục tiêu.
- Biết về kết nối những sở thích cá nhân của nhân viên với mục tiêu nghề nghiệp của họ.

Không nên:

- Cho phép nhân viên phải tự xây dựng mục tiêu.
- Thực hiện chính sách không can thiệp vào công việc của những nhân viên xuất sắc
- Họ cần những chỉ dẫn và thông tin phản hồi để đạt được mục tiêu.
- Bỏ qua những thất bại - chắc chắn rằng mọi người có cơ hội rút ra bài học từ những thất bại.

Để cụ thể hóa các nguyên tắc trong việc giúp nhân viên đạt được mục tiêu và thành công, chúng ta có thể nghiên cứu các trường hợp cụ thể sau:

Trường hợp 2: Hỗ trợ mục tiêu cá nhân

Amy Werner đã nhận một công việc tại On-Ramps, một hãng có trụ sở tại New York, chỉ hơn ba năm trước đây. Amy đã có những đóng góp không nhỏ trong giai đoạn phát triển của hãng và nhanh chóng trở thành một "tài sản" quan trọng cho công ty có quy mô nhỏ này. Sarah Grayson, một trong những đối tác sáng lập hãng, quản lý của Amy nhận định, "Amy có tinh thần xây dựng và là một nhân viên xuất sắc." Ngay khi vào làm việc, cô theo học các buổi tối và cuối tuần để lấy bằng về công việc xã. Trong hơn một năm làm việc, lịch học của Amy đã tăng dần lên. Yêu cầu thực tập của cô ấy vẫn theo lịch trình truyền thống. Thật khó cho cô ấy để thực hiện một lịch trình kín như vậy. Do sự xuất sắc của cô ấy trong công việc, Sarah và các đồng nghiệp đối tác đã luôn quan tâm giúp đỡ cô ấy trong công việc, đồng thời khuyến khích cô hoàn thành chương trình học. Amy tiếp tục làm việc toàn thời gian nhưng giờ cô ấy chỉ làm hai ngày một tuần ở công ty, và hoàn thành phần việc còn lại vào buổi tối và cuối tuần. Amy xúc động chia sẻ, "đồng nghiệp đã hỗ trợ tôi hết mình".

Hãng tìm kiếm này có truyền thống tiến hành một quá trình đánh giá 6 tháng một lần, trong đó các mục tiêu sẽ được xây dựng và thảo luận; họ cũng thường xuyên kiểm tra quá trình thực hiện mục tiêu vào các cuộc họp hàng tuần. Amy và Sarah đã nói chuyện rất nhiều về cách On-Recamps có thể hỗ trợ Amy, không chỉ đưa ra một lịch trình linh hoạt mà còn tìm ra những điểm trùng nhau trong công việc và học tập của cô. Họ thấy rằng có rất nhiều kỹ năng chung giữa công việc tìm kiếm kết hợp của Amy và công việc như là một nhân viên xã hội, cụ thể như phỏng vấn và quản lý khách hàng. Giải thích lý do họ tích cực ủng hộ chương trình học tập của Amy, Sarah nói, "Chúng tôi sẽ không làm điều này với một nhân viên kém. Chúng tôi tự hỏi, "Sẽ mất gì khi phải thuê một nhân viên khác như Amy?" Amy sẽ hoàn thành khóa học thạc sĩ và tháng 5, cô ấy và Sarah đã bắt đầu thảo luận kế hoạch tiếp theo dành cho cô. Cả hai đều hi vọng sẽ tìm thấy một cách hợp lý kết hợp những kỹ năng của cô ấy trong lĩnh vực tìm kiếm và những quan tâm của cô ấy về các công tác xã hội để tạo ra một công việc lý tưởng dành cho Amy và cả On-Ramps.

4.8. Truyền nhiệt huyết cho nhân viên

Để truyền lửa cho nhân viên, "sếp" cũng phải có lửa. Một nhà quản trị không có động lực thì không thể nào tạo động lực cho cấp dưới. Một người sếp làm việc với tâm trạng bình bình, kiểu "sao cũng được" thì khó mà có đội ngũ nhân viên hăng hái.

Nhân viên rất tinh. Họ có thể nhận biết tinh thần và mức độ "sung" của sếp một cách dễ dàng. Do đó, khi nhà quản lý "xiù", hãy tự làm cho mình "sung" trước khi tạo động lực cho nhân viên. Người lãnh đạo phải được tôn trọng để có thể tạo động lực hiệu quả. Khi không được tôn trọng, người lãnh đạo khó mà tạo được động lực cho nhân viên. Người lãnh đạo chiếm được sự tôn trọng của nhân viên bằng một trong nhiều cách sau: kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng quản lý, cách sống, sự quan tâm đến nhân viên, khả năng tập hợp mọi người...

Nhiệm vụ của người lãnh đạo là phải giúp cho nhân viên nhận thấy rằng, công việc mà họ đang làm hợp với chuyên môn, kỹ năng của mình, cũng như có thể giúp họ phát triển về nghề nghiệp và tương lai. Song song đó là làm cho nhân viên cảm nhận mình là một phần quan trọng của công ty. Người lãnh đạo nên "kéo" tất cả nhân viên của mình vào mọi hoạt động quan trọng của công ty. Khi đó họ sẽ yêu công ty và làm việc hăng say.

Để phát huy sức mạnh tập thể và tinh thần làm việc hăng say, nhà quản lý cũng nên xây dựng tinh thần "màu cờ sắc áo" cho đội ngũ nhân viên. Một trong những cách này là đưa ra mục tiêu sống còn, quan trọng mà công ty cần vượt qua, chẳng hạn như tăng doanh số so với năm ngoái, hay vượt qua thị phần của một công ty cạnh tranh... Nếu nhà quản trị biết cách, chắc chắn nhân viên sẽ liên kết lại và "xả thân" vì màu cờ sắc áo của công ty mình.

Khi ho đạt được thành tích, nhà quản trị phải biết cách khen thưởng kịp thời. Việc quan trọng này phải được làm thường xuyên chứ không phải đợi đến cuối năm. Chẳng hạn như việc bầu chọn nhân viên xuất sắc, nhân viên có nhiều sáng kiến, nhân viên phục vụ khách hàng tốt nhất, nhân viên bán hàng giỏi nhất... có thể tiến hành hàng tháng hay hàng quý. Việc bầu chọn phải hêt sức công bằng, hợp lý. Việc tiến hành công nhận hay trao giải thưởng phải trang trọng. Dù bận đến đâu, các lãnh đạo của công ty nên là người trực tiếp công nhận và khen thưởng cho nhân viên. Thông tin khen thưởng phải được công bố rộng rãi cho mọi nhân viên, đối tác và đặc biệt là gia đình của người được khen thưởng.

Nhà quản trị cũng nên chú ý công nhận và khen thưởng những nhân

viên không nằm trong danh sách những nhân viên xuất sắc, nhưng luôn làm tốt công việc, và gắn bó với công ty. Được sếp khen, nhất là khen trước mặt mọi người, về những thành tích của mình là một trong những liều thuốc động viên hiệu lực nhất.

Và còn thêm một lưu ý nữa là nhân viên phải được giao quyền và được có trách nhiệm. Rủi ro do những quyết định của nhân viên được giao quyền sẽ rất nhỏ khi chúng ta đã có một chương trình huấn luyện, kèm cặp tốt. Trong khi đó hiệu quả từ việc giao quyền là rất lớn: nhân viên làm việc hưng phấn, muốn đóng góp nhiều cho công ty, và quan trọng hơn là nhà quản lý có thời gian tập trung vào nhiều việc khác quan trọng hơn.

7 dấu hiệu báo động từ nhân viên

Bị căng thẳng hoặc gặp khó khăn trong cuộc sống hay công việc không chỉ là điều tệ hại đối với nhân viên, mà còn là trở ngại cho việc kinh doanh của chính doanh nghiệp. Sau đây là bảy dấu hiệu cho thấy nhân viên đang có vấn đề cùng với giải pháp để giải quyết tình huống này.

- Nói năng lớn tiếng, thô bạo, lấn át người khác. Nếu tận mắt chứng kiến hoặc nghe kể về những hành vi gây mâu thuẫn nội bộ này thì nhà quản trị cần can thiệp ngay lập tức. Nên tìm hiểu nguyên nhân và xác định hậu quả nếu hành vi đó còn tiếp diễn.

- Những buổi sinh hoạt nhóm định kỳ hàng tuần hoặc hàng tháng, hàng quý để đánh giá cách làm việc cũng có thể giúp quản trị viên nắm vững những gì đang xảy ra với nhân viên thuộc cấp nhằm giải quyết các vấn đề này sinh.

- Chất lượng công việc kém, năng suất giảm, lẩn tránh trách nhiệm. Đây là vấn đề thành tích của nhân viên. Khi đó, quản trị viên và nhân viên cùng ngồi xuống bàn bạc để triển khai kế hoạch cải tiến.

- Kế hoạch này bao gồm các mục tiêu chi tiết và có cả thời điểm hoàn thành công việc. Nếu nhân viên nào không đáp ứng được các mục tiêu đã đề ra thì cần xem xét việc áp dụng biện pháp kỷ luật từ nhẹ cho tới mức cảnh cáo, kể cả sa thải.

- Đi trễ, về sớm, giải lao quá thời gian quy định, thường khai bệnh. Tình trạng này có thể do nhân viên mất tinh thần làm việc hoặc do sép thiếu động viên thuộc cấp.

- Nếu sự việc chỉ xảy ra với một vài nhân viên thì nhà quản trị hãy thảo luận trực tiếp với những nhân viên đó để tìm ra nguyên nhân. Nhưng nếu xảy ra với nhiều nhân viên hoặc toàn thể công ty thì cần thực hiện một cuộc thăm dò bí mật nhằm tìm hiểu lý do. Công việc chán ngắt, thiếu sự lãnh đạo, quy trình huấn luyện không đầy đủ và kém hữu hiệu đều có thể đã tác động tới nhân viên.

- Thường xuyên vắng mặt, làm cho có, trễ hẹn, thường bị tai nạn khi làm việc. Vấn đề này làm ảnh hưởng tới công việc và sức khỏe của nhân viên. Nhà quản trị hãy gửi trực tiếp yêu cầu của công việc tới nhân viên, đồng thời nêu rõ mong đợi từ phía công ty. Nếu công ty có chương trình trợ giúp hoặc phúc lợi cho nhân viên nhằm giúp họ vượt qua khó khăn cá nhân thì cần tiến hành ngay. Nhưng nếu tình hình không được cải thiện, doanh nghiệp nên bắt đầu áp dụng biện pháp kỷ luật.

- Làm việc đến tận đêm khuya mà không có lý do, cạo râu/đánh răng buổi sáng trong phòng vệ sinh của văn phòng, ngủ gật trên bàn làm việc, tự tách rời khỏi nhóm công tác. Đây có thể do ảnh hưởng từ việc riêng của nhân viên. Nhà quản trị nên bày tỏ sự thông cảm với nhân viên và nhắc họ những điều không nên làm ở nơi làm việc. Nếu công ty có chương trình trợ giúp nhân viên, hãy tiến hành để giúp đỡ họ, cũng nên nghiên cứu giờ giấc nghỉ ngơi thích hợp để có thể điều chỉnh nếu cần.

- Kích động cộng sự và công kích sép. Dù chỉ là mồi đe dọa tiềm tàng hay hành động thật sự, nhà quản trị cũng cần ngăn chặn ngay nhằm bảo vệ nhân viên khác và tái lập trật tự nơi công sở. Hãy đề nghị (có tính bắt buộc) họ chấm dứt hành vi đó và cần mời chuyên gia tâm lý giúp họ giải tỏa nỗi ám úc để có thể làm việc bình thường trở lại. Nếu cần thiết, có thể nhờ cảnh sát can thiệp.

- Tự cô lập một cách bất thường với ý nghĩ cuộc đời là hư vô, không màng tới thân thể và vệ sinh cá nhân, bỗng nhiên hủy hoại công lao. Đây là

những dấu hiệu cho thấy tinh thần nhân viên đã sa sút trầm trọng.

Tuy những dấu hiệu báo động này thường không rõ ràng nhưng các cộng sự gần gũi của họ có thể là những người đầu tiên nhận biết được. Từ báo cáo của một nhân viên về dấu hiệu bất thường của một nhân viên khác, bạn cần tách rời người đó ra khỏi các nhân viên còn lại. Lúc này, bạn cần thông báo cho phòng nhân sự hoặc chuyên gia tâm lý để đưa ra lời khuyên cần thiết cho họ.

Thông thường, cử chỉ chăm sóc và quan tâm đơn giản như hỏi thăm “Hình như bạn đang gặp khó khăn phải không?” có thể là một khởi đầu cho cuộc trò chuyện thân tình nhằm tìm hiểu nhân viên đó đang gặp phải vấn đề gì.

Bắt mạch nhân viên

Tags

Có nhiều lý do dẫn đến tình trạng nhân viên làm việc kém, và câu hỏi là chúng ta phải giải quyết tình trạng đó như thế nào, chọn cách đơn giản là sa thải họ hay đổi mặt, phân tích nguyên nhân gốc của vấn đề để tìm ra quy trình thay đổi?

Đổi mặt vấn đề

Nhiều nhà quản lý của các công ty chọn phương án đổi mặt, bởi sa thải nhân viên chỉ là hành động xử lý mang tính tiêu cực và tạm thời, không thể giải quyết tận gốc vấn đề.

Có lẽ công việc quá bận rộn và có phần chủ quan mà nhiều nhà quản lý thường để “nước đến chân mới nhảy”, chuyện đã xảy ra rồi mới bắt tay giải quyết tạm bợ và cứ để sự việc tiếp diễn lặp đi lặp lại với nhiều nhân viên. Nếu ngay từ đầu chúng ta có biện pháp phòng ngừa thì tình trạng nhân viên làm việc hiệu suất kém sẽ giảm đến mức tối thiểu.

Sau đây là một vài giải pháp nhằm ngăn chặn việc nhân viên làm việc kém:

- Tiêu chí chọn nhân viên phải rõ ràng về kỹ năng, chú ý tìm hiểu thái độ/tính cách ngay từ quá trình phỏng vấn xem có phù hợp với môi trường làm việc và văn hóa công ty hay không.

- Bản miêu tả công việc (job description) phải cụ thể và chi tiết, có thể coi đây là phụ lục của hợp đồng tuyển dụng. Nếu nhân viên được chọn đã đồng ý với các công việc trên là họ đã chấp nhận những điều kiện làm việc mà nhà quản lý đề ra.

- Nêu rõ những quyền lợi và trách nhiệm của nhân viên trong hợp đồng. Tiêu chí đánh giá là các chuẩn mực đo lường hiệu quả của công việc như: mục tiêu - kết quả cụ thể.

- Luôn theo dõi để nhắc nhở và động viên nhân viên để họ yên tâm làm việc; đối xử công bằng với mọi nhân viên, không thiên vị ai.

- Truyền đạt kỹ năng chuyên môn và kinh nghiệm làm việc.

- Đãi ngộ (lương bổng, thưởng) xứng đáng với mức công hiến của nhân viên.

Nhà quản lý cũng là một bác sĩ trong công ty khi phải luôn sẵn sàng bắt mạch, chẩn đoán và chữa bệnh tận gốc nếu xảy ra tình trạng nhân viên làm việc có hiệu suất kém. Để “bắt mạch” nhân viên làm việc tốt hay không, ngoài việc nhận biết từ hiệu quả công việc, hiệu suất làm việc giảm sút như thế nào, người quản lý còn có thể dựa vào các dấu hiệu qua thái độ của nhân viên như: mất tự tin, khác thường, thụ động, thiếu trung thực, mất tập trung, không kiên nhẫn...

Tìm hiểu nguyên nhân qua bản thân nhân viên ấy và đồng nghiệp để biết: do bản thân người ấy như kỹ năng kém, giao tiếp kém, bị stress do áp lực công việc, sức khỏe kém, hoàn cảnh gia đình... hay do yếu tố khách quan như khối lượng công việc quá mức, quy trình làm việc không hợp lý, trang thiết bị nghèo nàn, bị cô lập... hoặc lý do khác như vì chính nhà quản lý thiếu động viên kèm cặp. Xác định rõ nguyên nhân, chúng ta mới có thể đề xuất giải pháp “chữa bệnh” thích hợp, một cách chính thức - thông báo rõ cho nhân viên, hoặc không chính thức - ngầm ngầm “chữa bệnh”.

Quản lý nhân viên không hề là việc dễ dàng, nhất là ở những công ty lớn, vì vậy, việc chuẩn bị kỹ trong khâu đầu (phòng bệnh) để tránh xảy ra những trường hợp nhân viên làm việc hiệu suất kém thực sự rất quan trọng. Một vị bác sĩ nếu chữa bệnh giỏi hẳn sẽ rất được yêu mến, nhưng nếu bác sĩ

Ấy còn biết cách hướng dẫn mọi người phòng bệnh tốt thì sẽ càng được khâm phục.

Tự trắc nghiệm về khả năng thuyết phục và động viên

Năng khiếu thuyết phục, động viên mọi người của nhà quản trị ở mức độ nào? Các kỹ năng và phong cách giao tiếp là những yếu tố quyết định khả năng đó của nhà quản trị.

Một số người sinh ra đã có các khả năng này, nhưng hầu hết chúng ta đều không được may mắn như vậy. Nhà quản trị có thể cài thiện tính hiệu quả của vai trò lãnh đạo và thuyết phục của bản thân bằng cách tìm hiểu và sử dụng một số các kỹ thuật và nguyên tắc giao tiếp đơn giản bằng cách làm bài trắc nghiệm nhanh sau đây. Bài trắc nghiệm này do TS. Marlene Caroselli thiết kế nhằm giúp từng người tự đánh giá năng lực thuyết phục và thúc đẩy người khác thông qua giao tiếp. Nó sẽ cho chúng ta một chỉ số đánh giá về khả năng của nhà quản trị, đồng thời giúp họ biết được mình cần phải nỗ lực hơn trong các kỹ năng nào khi giao tiếp với người khác.

1. Để thuyết phục những người khác rằng bạn là người đáng tin cậy, bạn cần phải...

- a. Trích dẫn các số liệu thống kê
- b. Kể một số chuyện vặt về bản thân
- c. Kết hợp cả hai cách trên

2. Lee Iacocca được coi là người bán hàng giỏi nhất của thế kỷ XX. Câu nào trong những câu sau đây thuộc về người thuyết phục siêu hạng này

- a. “Chúng ta cần phải hợp nhất, cố gắng tối đa để đạt được những thành công mới.”
- b. “Sau mỗi nỗ lực, trái tim chúng ta cảm nhận buổi bình minh và được trẻ trung lại.”
- c. “Công việc của người lãnh đạo là mang tới những tin xấu, khiến mọi người tin vào những điều họ không muốn tin, rồi đứng lên và làm những việc họ không muốn làm.”

3. Một nhà lãnh đạo có khả năng thuyết phục thì

- a. Lắng nghe và nói nhiều như nhau
- b. Nói đúng sự thực
- c. Thích sử dụng quyền lực

4. Những người thuyết phục hiệu quả thường

- a. Ít lời
- b. Dùng những từ thông dụng
- c. Giảng giải cho cấp dưới bằng những câu dài dòng

5. Việc lặp lại các từ hoặc ngữ một cách có chủ định

- a. Làm những người nghe/người đọc cảm thấy khó chịu
- b. Tạo ấn tượng đơn điệu
- c. Là một công cụ thuyết phục hiệu quả

6. Đáo ngữ khi nói là

- a. Một cách chú thích ở cuối trang
- b. Một cách diễn đạt, trong đó các từ ở nửa câu đầu được sử dụng theo một cách mới ở nửa câu sau
- c. Một kỹ thuật văn chương được các học giả sử dụng

7. Định nghĩa

- a. Nên được đưa ra từ một nguồn nói tiếng nào đó
- b. Phải tạo ấn tượng bao trùm
- c. Có hiệu quả nhất khi được người nói sáng tạo ra

1. Một thành ngữ kiểu như “trẻ em là tương lai của chúng ta”

- a. Bị mất tính hiệu quả do được sử dụng quá nhiều
- b. Thu hút được một tập hợp người nghe/người đọc đa dạng
- c. Nhắc chúng ta về tính mục đích của hành động

2. “Thách thức thực sự đối với các nhà kinh doanh là giao tiếp dựa trên thông tin.” Câu nói này thuộc về

- a. Tổng thống George W. Bush
- b. Chuyên gia quản trị Peter Drucker
- c. Nhà tương lai học Alvin Toffler

3. Phép ẩn dụ

- a. Theo Aristotle, khi hiểu được, thì sẽ thể hiện sự bắt đầu của một tài năng
- b. Theo chuyên gia cố vấn về quản trị Warren Bennis, tạo thay đổi một cách có hiệu quả
- c. Theo Jose Ortega y Gasset, nhà triết học và nhà cách mạng trong cuộc nội chiến Tây Ban Nha, là quyền lực lớn nhất trên trái đất.

Đáp án:

Hãy tự cho 1 điểm với mỗi câu trả lời đúng.

1. b. Nghiên cứu của J. Martin và M. Powers cho thấy các chuyện vặt có hiệu quả nhất trong việc gây dựng lòng tin.

2. c. Phong cách dũng cảm, thăng thắn và nóng nảy của siêu nhân bán hàng Iacocca được thể hiện trong câu nói này.

3. a. “Một trong những cách tốt nhất để thuyết phục người khác là dùng đôi tai của bạn.” Chúng ta đồng tình với câu nói này của chính khách Dean Rusk.

4. a. Thủ tướng Winston Churchill đã từng nói một câu rất hay: “Những người vĩ đại dùng những từ nhỏ bé.” Chúng ta hãy nhìn lại những lời nói được coi là có ảnh hưởng mạnh mẽ: “Tôi có một giấc mơ” (Martin Luther King), “Đừng hỏi Tổ quốc có thể làm gì cho bạn, mà hãy hỏi bạn có thể làm gì cho Tổ quốc” (John Kennedy), “Chúng tôi không làm những điều vĩ đại - chúng tôi chỉ làm những điều nhỏ bé với tình yêu thương rộng lớn.” (Mẹ Teresa).

5. c. Có rất nhiều ví dụ về những câu nói có sức mạnh truyền cảm hứng bao gồm nhiều từ lặp, đặc biệt là câu nói của các nguyên thủ quốc gia và những nhà chính trị. Họ lặp từ, ngữ vì biện pháp này có hiệu quả cao. Chẳng hạn như bài diễn văn trong Thế chiến II của Churchill có đoạn: “... Chúng ta sẽ chiến đấu trên bãi biển, chúng ta sẽ chiến đấu trên mặt đất, chúng ta sẽ chiến đấu trên các cánh đồng và đường phố...”

6. b. Hãy lắng nghe sức mạnh thuyết phục trong những câu bắt đầu sau: “Nước Mỹ không sáng tạo ra quyền công dân. Quyền công dân đã sáng tạo ra nước Mỹ” (Jimmy Carter), “Tuổi tác là vấn đề lớn khiến con người lo lắng. Nhưng nếu bạn không lo lắng về nó, thì nó chẳng phải là vấn đề lớn” (huyền thoại bóng chày Leroy Satchel Paige).

7. c. Một định nghĩa lấy trong từ điển sẽ cung cấp những thông tin tè nhạt. Năng lực thuyết phục ẩn giấu trong những định nghĩa mới, chẳng hạn như Lon Watters đã nói: “Trường học là một tòa nhà có bốn bức tường chừa lối vào bên trong.”

8. a. Những câu này đã bị lạm dụng, nêu những điều quá hiển nhiên, và mất đi sức mạnh thuyết phục vì mọi người đã nghe nhiều lần, vì thế nên “loại” khỏi những bài nói muốn truyền cảm hứng cho người khác. Để sử dụng lại sức mạnh của ý tưởng này, hãy diễn đạt bằng cách khác, chẳng hạn như: “Để bảo vệ tương lai, chúng ta phải bảo vệ trẻ em.”

9. b. Peter Drucker, cha đẻ của môn Khoa học Quản trị Hiện đại, thách thức chúng ta chuyển từ dữ liệu thành những ý tưởng có ý nghĩa.

10. a, b, c. Mặc dù không nên trộn lẫn những ý tưởng này, nhưng quả thực đó là kết quả của việc sử dụng phép ẩn dụ hợp lý, chẳng hạn như “bức rèm sắt” hay “bức tường thùy tin.”

Chấm điểm và đánh giá:

9-10: Bạn đã hoàn toàn thuyết phục được chúng tôi! Điểm số cao như vậy thể hiện một năng khiếu thực sự. Nếu hiện nay bạn chưa phải nhà lãnh đạo thì bạn nên nắm lấy vị trí đó.

5-8: Bạn hiểu quyền lực của từ ngữ. Bạn hãy cố gắng sử dụng quyền lực đó một cách khôn ngoan.

1-4: Nếu bạn tin vào cơ hội cải thiện các kỹ năng của mình, bạn sẽ cần một thời gian để học được cách thức đạt các mục tiêu mong muốn và gây ảnh hưởng với người khác.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Phân tích sự tác động của động lực làm việc đến kết quả công việc và lấy ví dụ minh họa cụ thể?
2. Phân tích quan điểm về tạo động lực cho nhân viên trong doanh nghiệp?
3. Nêu các công cụ tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp?
4. Hãy phân tích tác động của công cụ tiền lương trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên?
5. Nêu các biện pháp tạo động lực làm việc phổ biến trong các doanh nghiệp và lấy ví dụ minh họa.
6. Phân tích nhu cầu và mong đợi của nhân viên trong một doanh nghiệp?
7. Phân tích các nhân tố triết tiêu động lực làm việc của nhân viên và lấy ví dụ minh họa?
8. Tác dụng của việc tạo động lực làm việc cho nhân viên trong doanh nghiệp?
9. Phân tích biện pháp tạo động lực của Frederick Herzberg và lấy ví dụ minh họa?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Tình huống thảo luận 1

Công ty E được thành lập năm 2001 bởi hai công ty mẹ: Tập đoàn C (của nước ngoài), Tập đoàn L (của Việt Nam). Mục tiêu của công E là cung cấp dịch vụ kỹ thuật trong lĩnh vực dầu khí, hoá dầu, năng lượng.

Làm việc cho công ty E là nhóm các nhân viên trẻ năng động, được đào tạo bài bản có trình độ cao. Tất cả họ đều có trình độ đại học và trên đại học. Nhân viên trong công ty E làm việc theo các nhóm: kế toán, hành chính, bán hàng, cơ khí, kiến trúc và xây dựng công nghiệp, thiết bị, nhóm dự án, nhóm đánh giá - triển khai, điện và thiết bị. Để đổi mới với thay đổi nhanh chóng và cạnh tranh khốc liệt trong thị trường trong nước và quốc tế, công ty E phát triển năng lực cạnh tranh với hơn 150 kỹ sư và 3-5 chuyên gia nước ngoài để thực hiện dự án.

Công ty E nhắm đến việc thoả mãn khoảng trống giữa nhà thầu địa phương và nhà thầu quốc tế. Để thoả mãn các đòi hỏi của dự án, công ty luôn luôn cải thiện kỹ năng của các nhân viên bằng cách thuê các giáo viên chuyên nghiệp để huấn luyện cả tiếng Anh và chương trình kỹ thuật nhằm giúp cho các kỹ sư làm quen với môi trường làm việc quốc tế, chuẩn mức và thực tiễn và phát triển mối tương tác với các khách hàng.

Dịch vụ chính của công ty:

- Quản trị dự án
- Lập kế hoạch và nghiên cứu khả thi
- Thiết kế kỹ thuật
- Triển khai dự án

Công việc kinh doanh

Công ty lệ thuộc chủ yếu vào công ty mẹ nước ngoài. Phó giám đốc điều hành nói: "Kỹ thuật trong nghành này là rất khó. Các công ty mới ra đời khó có được các hợp đồng lớn. Vì vậy chúng ta làm việc như là nhà thầu phụ cho công ty mẹ nước ngoài. Một vấn đề với hệ thống này trong hầu hết thời gian, là 30-40% các nhân viên công ty là không có việc làm. Các nhân

viên giỏi trẻ tuổi đã rất hứng thú khi được tuyển vào công ty. Sau đó họ nhận thấy chẳng có việc gì cho họ làm cả, chỉ là ‘đến văn phòng và tiếp tục đọc tài liệu’. Những nhân viên may mắn hơn được làm việc với các gói thầu nhỏ với công ty mẹ nước ngoài. Tuy nhiên, họ thường được giao cho các công việc kỹ thuật nhảm chán. Thêm vào đó, đi làm việc nước ngoài là một thách thức lớn cho họ bởi vì các trách nhiệm với gia đình.

Sơ đồ tổ chức Trong sơ đồ tổ chức, có hai quản lý người nước ngoài: Một tổng giám đốc điều hành và hai là giám đốc kỹ thuật. Phòng bán hàng có hai nhân viên được đào tạo về kỹ thuật. Công việc của hai người bán hàng là “xây dựng quan hệ và thu thập thông tin từ các bộ và tổ chức”. Họ không có khả năng và kỹ năng hợp tác với các phòng kỹ thuật khác, và không phối hợp với nhau để đưa ra các hồ sơ thầu và thực sự tham gia đấu thầu cho các dự án.

Công ty này rất hướng kỹ thuật. Tất cả mọi người, từ tổng giám đốc điều hành đến nhân viên kinh doanh đều được đào tạo về kỹ thuật. Công ty luôn tập trung vào năm bắt các công nghệ tiên tiến trong lĩnh vực. Tuy nhiên mối quan hệ bên ngoài thường bị bỏ quên. Ví dụ, Công ty không có mối quan hệ tốt với công ty Việt Nam mẹ, mà nó có thể là một khách hàng tiềm năng lớn tại Việt Nam. Tổng Giám đốc có lần nói: “Rất khó có thể làm với công ty L, Tôi muốn hợp tác với họ, và họ thì nói chung chung về những từ đầy thiện chí. Nhưng, khi tiến đến các công việc cụ thể, họ có vẻ như không muốn thực hiện”.

Phó tổng giám đốc, người được chỉ định từ công ty mẹ Việt Nam, thể hiện là người rất có tâm huyết cá nhân với công ty. Tuy vậy, ông là người bảo thủ và tin rằng không thể làm gì được trong một thời gian ngắn: “Các công ty kỹ thuật và kỹ sư cần 10-15 năm kinh nghiệm, công ty của chúng ta còn trẻ và nhân viên cũng vậy nên chúng ta cần chờ đợi”.

Các vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực hiện tại “Các nhân viên rời bỏ công ty? Đúng thế, nhưng chúng ta có thể làm gì được bây giờ? Công ty khác cho họ mức lương cao hơn. Nên họ ra đi thôi” Một lãnh đạo phát biểu.

Các nhà quản lý cấp cao nhận ra rằng công ty đang đối mặt với vấn đề nghiêm trọng và họ muốn thay đổi tình thế. Họ muốn công ty trở nên độc lập và cạnh tranh hơn.

Bạn được mời đến như là các nhà tư vấn để giúp công ty giải quyết các khó khăn hiện tại, công ty cần những lời khuyên cụ thể để thực hiện ngay. Hãy chung sức hỗ trợ công ty E.

- Gợi ý thảo luận:**
1. Phân tích các vấn đề của công ty đang gặp phải
 2. Đưa ra các lời khuyên hoặc giải pháp để thay đổi tình hình cho công ty
 3. Những thách thức sẽ gặp phải khi triển khai giải pháp hay lời khuyên của bạn.

Tình huống thảo luận 2

Hoàng là trưởng phòng kinh doanh của một công ty chuyên sản xuất và kinh doanh thực phẩm. Ngoài khả năng và kinh nghiệm quản lý, anh còn là người am hiểu thị trường. Chính vì thế mà công ty gần như giao hẳn quyền điều hành mạng lưới kinh doanh cho anh. Nhưng bất ngờ, cách nay vài tháng, Hoàng nộp đơn xin nghỉ việc. Mọi người ngạc nhiên vì anh vốn là người rất tâm huyết với công ty. Giám đốc ra công tìm hiểu nhưng cũng chỉ được anh trả lời với lý do hết sức chung chung là không hài lòng với chính sách ở đây. Cuối cùng, phòng nhân sự phải dùng đến cách “khai thác” vợ anh, qua đó mới hiểu nguyên nhân chính khiến Hoàng quyết định ra đi vì công ty đã trả lương cho trưởng phòng tiếp thị cao hơn anh. Hoàng không thể chấp nhận việc mình đã làm cho công ty bốn năm, có kinh nghiệm nhiều hơn lại nhận mức lương thấp hơn người mới vào công ty được vài tháng và thuộc lớp đàn em. Khi biết rõ nguyên nhân, giám đốc đã phải vội vàng giải thích cho Hoàng biết anh vẫn được công ty đánh giá cao khả năng làm việc, nhưng vì công ty cần một trưởng phòng tiếp thị nên đã phải đồng ý trả mức thu nhập trên. Giám đốc thuyết phục Hoàng ở lại vì công ty đã có kế hoạch điều chỉnh lương của anh và các trưởng phòng khác cho tương xứng.

Hỏi:

1. *Theo bạn lỗi tại ai ? và nêu quan điểm của mình ?*
2. *Phân tích biện pháp tạo động lực của công ty này ? Theo anh chị nên giải quyết như thế nào và vì sao ?*

Tình huống thảo luận 3

Sơn Hùng được đánh giá là một công ty thành công trong lĩnh vực phân phối mặt hàng nước giải khát và bia rượu. Được thành lập cách đây ba năm, công ty liên tục phát triển với một doanh số và thị phần kha khá nhờ vào đội ngũ nhân viên giỏi và nhiệt tình với công việc. Thế nhưng, dạo gần đây việc kinh doanh ở đây chững lại, nhân viên cốt cán không còn làm việc hăng say như trước. Hùng, chủ doanh nghiệp, đã quyết định tăng lương cho các vị trí chủ chốt của công ty cao hơn hẳn mức chuẩn trên thị trường. Thế nhưng tình hình cải thiện không được bao lâu. Đến khi các nhà tư vấn vào cuộc tìm hiểu, Hùng mới biết được các nhân viên chán nản vì cho rằng không còn được quan tâm như xưa. Nếu như trước đây họ được ông chủ khen tặng khi đạt được thành tích xuất sắc, hay được thông báo về những chính sách mới trước khi công ty áp dụng, thì nay điều đó không còn nữa.

Anh, chị hãy bình luận ? và nêu rõ quan điểm của mình ?

Tình huống thảo luận 4

“NGÀI GIÁM ĐỐC”

Giám đốc của một công ty nọ là một đại tá quân đội chuyên ngành, bởi vậy, ông điều hành hoạt động của công ty như thể là đang điều hành một đơn vị quân đội. Trong mọi tình huống, ông đều là người đưa ra quyết định, và theo ông, tất cả các quyết định đó đều đúng đắn. Nhiều người đã từng chứng kiến cảnh ông giám đốc đảo ngược hoàn toàn một quyết định dù rằng quyết định đó đã được tập thể nhất trí thông qua. Sự thể là thể này, do ông bận nên không thể tham gia một cuộc họp bàn và biểu quyết về một vấn đề quan trọng của công ty, các cán bộ chủ chốt khác của công ty đã họp và đi đến sự nhất trí. Tuy nhiên khi cuộc họp đã đến hồi kết thúc, ông giám đốc nọ xuất hiện và đưa ra một số câu hỏi chất vấn lại quyết định đã đưa ra. Và

cuối cùng những câu hỏi chất vấn của ông đã làm cho cuộc họp đi đến một quyết định hoàn toàn trái ngược so với quyết định ban đầu. Trong công ty hầu như không ai dám phản bác ý kiến của ông giám đốc. Duy chỉ có ông Hùng, một phó giám đốc của công ty là còn dám phản đối lại ý kiến của ông giám đốc tại những cuộc họp mà ông giám đốc vắng mặt.

Ông giám đốc tin rằng với cách “điều binh, khiển tướng” của ông mọi hoạt động trong công ty sẽ được tiến hành một cách mau lẹ và chính xác. Ông dành nhiều thời gian để trực tiếp đi đến các phòng ban, xí nghiệp để nắm bắt tình hình. Tuy nhiên trong thông tin hoặc khi truyền đạt mệnh lệnh, ông vẫn thường sử dụng chế độ liên lạc viên. Khi ông muốn ra quyết định hoặc yêu cầu một số thông tin cần thiết nào đó, ông liền sang trợ lý và yêu cầu trợ lý chuyển ngay quyết định bằng lời của mình đến cho người nhận.

Một lần, ông cử trợ lý của mình là anh Sơn chuyển ngay một ý kiến bằng lời đến cho ông Hùng. Nguyên văn của mệnh lệnh đấy là “anh hãy nói với ông Hùng rằng hãy khắc phục sự cố đấy ngay trước khi nó nổ vào mặt của ông ấy”. Khi nhận được “chi lệnh” với lời lẽ không mấy tế nhị này, ông Hùng liền đỏ mặt, và có lẽ do không kìm được bình tĩnh nên đã mắng mỏ và trút hết bức dọc lên anh Sơn. Sự nóng giận của ông Hùng chỉ nguôi ngoai khi anh Sơn nhẹ nhàng nói với ông Hùng rằng anh ấy chỉ là người liên lạc có nhiệm vụ truyền tin.

Một thời gian sau đó, anh Sơn được ông giám đốc đề bạt vào một cương vị mới và trợ lý mới bây giờ của ông giám đốc là anh Dũng. Tuy tên là Dũng nhưng anh Dũng là một người rụt rè, hay sợ sệt. Cũng giống như anh Sơn, anh Dũng cũng bị rơi vào tình thế “tiến thoái lưỡng nan” và cũng bị ông phó giám đốc Hùng trút bức tức một cách không thương tiếc lên đầu mình như vậy. Chính vì sự sợ sệt đó là vẫn đề trực trặc đã xảy ra. Lần này, ông giám đốc cũng yêu cầu Dũng chuyển ngay một bức thông điệp “nghe khó vào tai” đến ông Hùng. Thông điệp đó là “Báo cáo tiến độ thực hiện hợp đồng X trước giờ giao ban vào sáng thứ hai tới”. Vì biết ông Hùng còn có nhiều điều bức dọc và vì quá sợ bị ông Hùng mắng mỏ như lần trước nên Dũng đang chần chừ chưa biết mở đầu như thế nào để chuyển bức thông điệp đi

được. Đến chiều thứ sáu, khi Dũng gó cửa để bước vào phòng ông Hùng thì mới biết là ông ấy đã rời trụ sở và đi công tác sang một tỉnh xa rồi.

Thấy không còn thời gian để gặp ông Hùng vì ngày mai và ngày kia đã là hai ngày nghỉ liên tiếp rồi (thứ 7 và chủ nhật) và vì do quá sợ bị giám đốc khiển trách nên Dũng quyết định báo cáo với “sếp” là đã chuyển thông điệp cho ông Hùng. Sở dĩ Dũng quyết định như vậy là do Dũng biết rằng gần như là ông Hùng và ông giám đốc hiếm khi nói chuyện với nhau. Đến sáng thứ hai, ông giám đốc vẫn không nhận được Bản báo cáo tiến độ từ ông Hùng, mặt ông giận dữ, ông nghiên chặt hai hàm răng vào nhau để kìm né sự giận dữ....

Câu hỏi

1. Ai là người có lỗi trong chuyện này?
2. Anh/ chị có lời khuyên nào đối với ông giám đốc, ông Hùng và anh Dũng?

Tình huống thảo luận 5

Kéo lên hay thả xuống? Nhà quản lý phải làm gì khi nhân viên hoàn thành gần hết các chỉ tiêu đã đặt ra? Hãy thử tưởng tượng hình ảnh cấp trên là người đứng trên đỉnh dốc còn cấp dưới là người đang gắng sức leo dốc, nhưng khi chỉ còn một bước nữa tới đỉnh dốc thì đã kiệt sức. Trong tình huống đó, nhà quản lý sẽ có hai lựa chọn.

- Phương án thứ nhất là để nhân viên rơi tự do xuống chân dốc.
- Phương án thứ hai là ra tay kéo nhân viên lên đến đỉnh.

Vấn đề đặt ra ở đây là khi nào thì nhà quản lý nên để nhân viên trở lại từ đầu quá trình phấn đấu, khi nào thì “nâng” cho nhân viên đạt mức cao hơn?

Nếu qua quá trình theo dõi nhà quản trị biết được sự nỗ lực phấn đấu của nhân viên đã nhiều lần gần chạm đến đích và kết quả lần sau luôn cao hơn lần trước, trong trường hợp này nên chọn phương án thứ hai.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. David A. Whentten; Kim S. Cameron (2007), *Developing Management Skills*, Pearson Education International.
2. James M. McHugh, Susan M. McHugh, William G. Nickels, 2004, *Understanding Business*, McGraw-Hill College.
3. Geoffrey A. Hirt, Linda Ferrell, O. C. Ferrell, 2004, *Business*, Richard d Irwin.
4. Cherie Sohnen-Moev, 1997, *Business Mastery 3rd edition*, Sohnen-Moe Assoc.
5. PGS.TS. Ngô Kim Thanh, *giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, tái bản lần thứ ba, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 2012,
6. Harold Koontt, C. Donnel, *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật, 1994.
7. PGS.TS. Nguyễn Cúc, *Kỹ năng lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp*, Nhà xuất bản lý luận chính trị, 2005.
8. Vũ Thành Hưng, *Kỹ năng lãnh đạo trong doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Phụ nữ, 2010.

PHẦN IV

KỸ NĂNG CHUYÊN BIỆT TRONG QUẢN TRỊ, ĐIỀU HÀNH

Chương 13

KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ VÀ RA QUYẾT ĐỊNH

Giải quyết vấn đề và ra quyết định quản trị là một trong những hoạt động tất yếu khách quan không thể thiếu trong quá trình sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Trong hoạt động quản trị không chỉ đòi hỏi các quản trị viên ở từng cấp phải có kiến thức và trình độ chuyên môn phù hợp, mà còn phải có kinh nghiệm, kỹ năng nhất định trong điều hành và ra quyết định. Để thành công trên thương trường kinh doanh có thể nói rằng, không một doanh nghiệp, không một nhà quản trị nào có thể hoạt động hiệu quả nếu như không có kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định quản trị một cách khoa học và nồng động.

Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định đang trở thành một chuyên đề không thể thiếu được trong các khóa đào tạo quản trị kinh doanh, nó được hình thành nhằm mục đích đáp ứng yêu cầu học tập ngày càng cao của người học và giúp các nhà quản trị nâng cao kỹ năng của mình trong điều hành doanh nghiệp, trong cuộc sống, cũng như trong gia đình của mình. Chương này nhằm cung cấp luận điểm cơ bản về lý luận và thực hành (qua các bài tập tình huống) những kinh nghiệm và kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định trong quản trị doanh nghiệp, nhằm giúp các nhà quản trị kinh doanh trong việc điều hành và quản lý có hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp để có thể thành công trong điều kiện kinh doanh phức tạp như hiện nay và đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển bền

vững. Chúng tôi hy vọng chuyên đề này sẽ có những giúp ích thiết thực cho các nhà quản trị đang phải giải quyết những vấn đề phức tạp trong doanh nghiệp. Qua chuyên đề này các nhà quản trị có thể chia sẻ và học hỏi được nhiều kinh nghiệm trong giải quyết những vấn đề đang đặt ra trong doanh nghiệp, xã hội và trong cuộc sống gia đình hiện nay.

1. QUAN ĐIỂM VỀ KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ VÀ RA QUYẾT ĐỊNH

Trong những thập kỷ qua, thế giới kinh doanh đã có những thay đổi triệt để và đầy ấn tượng, những thay đổi đem lại thách thức đáng kể đối với nhà quản trị ngày nay. Những thách thức này bao gồm: sự tiến bộ trong công nghệ thông tin làm tái lập lại cách thức tổ chức thực hiện chức năng và cách giải quyết các vấn đề này sinh và ra quyết định trong kinh doanh của doanh nghiệp. Để đổi mới với những thách thức của môi trường kinh doanh hiện tại và tương lai, các nhà quản trị cần phải năng động, linh hoạt, nhạy bén và phải có kỹ năng giải quyết vấn đề tốt hơn, phải có khả năng ra quyết định nhanh chóng, chính xác và có hiệu quả hơn.

Trong kinh doanh trong điều kiện đầy biến động và những vấn đề này sinh là tất yếu. Để điều hành tốt doanh nghiệp nhà quản trị phải có kỹ năng giải quyết vấn đề nhanh nhạy. Quá trình giải quyết vấn đề có thể được tiến hành qua các bước sau: nhận diện vấn đề, tìm nguyên nhân của vấn đề, phân loại vấn đề, tìm giải pháp và lựa chọn giải pháp tối ưu. Một nhà quản trị giỏi sẽ tiến hành quá trình này một cách khéo léo và hiệu quả.

Ra quyết định liên quan đến giải quyết vấn đề và giải quyết vấn đề cần phải ra quyết định. Vì vậy chúng ta sẽ đồng thời xem xét việc giải quyết vấn đề và việc ra quyết định. Nhà quản trị luôn luôn ra quyết định và ra quyết định là một trong những kỹ năng chủ yếu của nhà quản trị. Bạn luôn luôn được mời ra quyết định và thực hiện quyết định. Chất lượng và kết quả của quyết định của bạn có khả năng ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến nhân viên và tổ chức của bạn. Điều chủ yếu là bạn phải biết tối đa hóa khả năng ra quyết định của bạn nếu bạn muốn trở thành một nhà quản trị chuyên nghiệp.

Giải quyết vấn đề và ra quyết định là một nghệ thuật. Ra những quyết định tốt, được mọi người ủng hộ và thực thi là cả một nghệ thuật mà tất cả các nhà lãnh đạo đều phải học. Điều này lại càng có ý nghĩa quan trọng đối với một doanh nhân. Khi mới khởi nghiệp, bạn thường chỉ có một mình và phải tự quán xuyến mọi việc của doanh nghiệp. Khi đó, bạn sẽ chịu trách nhiệm về mọi quyết định của mình, cả về mặt chiến lược lẫn chiến thuật. Nhưng khi doanh nghiệp phát triển, để vận hành nó, bạn cần phải có sự hợp sức của nhiều người khác. Lúc này, bạn cần cân nhắc đến ý kiến của người khác khi ra quyết định và sử dụng trí tuệ tập thể trong quá trình giải quyết vấn đề và ra quyết định?. Có thể nói việc ra những quyết định hay là cả một nghệ thuật. Tùy theo tình huống mà việc ra quyết định có thể dựa trên sự độc đoán hay trên sự đồng thuận của tất cả mọi người. Lúc nào cũng dựa trên sự độc đoán hay luôn bao biện là một cách ra quyết định cực đoan và nguy hiểm. Những người ra quyết định giỏi nhất là những người linh hoạt. Họ biết khi nào phải độc đoán, khi nào phải đi tìm tiếng nói chung của mọi người trong doanh nghiệp và khi nào nên ở giữa hai cực này.

2. LUỢC SỬ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ VÀ RA QUYẾT ĐỊNH

Giải quyết các vấn đề trong kinh doanh và ra quyết định kinh doanh là những nội dung chủ yếu của quản trị doanh nghiệp. Đặc trưng của nghề quản trị là luôn đổi mới với những biến động, sự thay đổi của điều kiện kinh doanh, các yếu tố trong sản xuất, do vậy để điều hành có hiệu quả các nhà quản trị đòi hỏi phải có khả năng ứng xử, giải quyết vấn đề và ra quyết định. Những lý thuyết và cơ sở khoa học cho việc giải quyết vấn đề và ra quyết định trong doanh nghiệp đã được hình thành và đúc kết qua thời gian và từ những kinh nghiệm đúc kết và sự sáng tạo của các nhà quản trị tiền bối.

Trên thực tế, qua nhiều năm, chúng ta đang tiến dần đến những giới hạn, cả về ngoại cảnh và tâm lý tạo bởi những hạn chế trong khả năng lựa chọn giải pháp tối ưu. Đối mặt với quá trình ra quyết định không thể đạt đến độ hoàn hảo, những nhà nghiên cứu cố gắng tìm ra phương án để ít nhất dù không đạt được kết quả tối ưu, họ cũng có thể đạt được những kết quả ở

mức "có thể chấp nhận". Khi ra quyết định, người ta thường nói đến cơ may, rủi ro có thể có trong khía ra quyết định. Rủi ro là phần không thể tránh khỏi trong mọi quyết định. Với hầu hết những quyết định mà con người thực hiện hàng ngày, mức độ rủi ro là thấp. Nhưng ở quy mô doanh nghiệp, tác động (dù tốt hay không tốt) có thể sẽ rất lớn. Để ra quyết định tốt, doanh nghiệp cần phải tính và quản trị được những rủi ro đi kèm. Ngày nay có rất nhiều công cụ có thể giúp doanh nghiệp thực hiện việc này. Nhưng chỉ vài trăm năm trước đây, công cụ quản trị rủi ro chỉ thuần túy là niềm tin, hy vọng và phỏng đoán.

Trong những thập kỷ tiếp theo, chúng ta xây dựng rất nhanh hệ thống kiến thức về nhóm năng động và cách ra quyết định và giải quyết vấn đề. Còn Peter Druker cho rằng quyết định quan trọng nhất có thể không phải là quyết định cho nhóm đó đưa ra mà thường là do người quản trị quyết định nên sử dụng nhóm nào vào mỗi công việc cụ thể. Vào những năm 1990, hệ thống ra quyết định với sự hỗ trợ của máy tính đã có một khả năng mới cho doanh nghiệp trong việc ra quyết định tối ưu và cũng đang góp phần tạo nên ảnh hưởng rất mạnh ngày nay của công nghệ với thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

Những quyết định bằng cảm nhận trực giác, quyết định cảm tính là cách bộc lộ tốt nhất mức độ tự tin của người ra quyết định - một đặc trưng tiêu biểu và vô giá của người lãnh đạo. Quyết định cảm tính, trực giác được đưa ra trong những thời điểm có tính "khùng hoảng", khi mà không còn đủ thời gian để đánh giá các ý kiến phản biện và tính toán xác suất của tất cả các khả năng có thể xảy ra. Khi mà George Soros khẳng định những cơn đau lưng với ông là dấu hiệu báo nêu dừng lại trên thị trường chứng khoán - nơi mà ông đã tạo dựng lên gia sản khổng lồ. Những quyết định như thế là cơ sở để tạo lên những truyền thuyết trong thế giới kinh doanh.

Những người ở vào vị trí ra quyết định cũng có những lý do của riêng mình để tin vào cảm tính và trực giác. Hầu hết những người quản lý đều thừa nhận có rất nhiều lần họ không thể tìm đến được giải pháp hợp lý và phải dựa vào bản năng trực giác. May mắn là trí tuệ chúng ta bao gồm cả trực giác và phân tích khách quan và nghiên cứu đã cho thấy rằng trực giác

của con người thường là khá tốt. Trực giác và cảm tính thậm chí còn có thể luyện tập được - đó là nhận xét của một số nhà nghiên cứu như John Hammond, Ralph Keeney, Howard Raiffa và Max Bazerman.

Có thể nói để giải quyết tốt vấn đề và ra quyết định nhanh chóng cần có kỹ năng giỏi đó là sự tổng hợp của nhiều yếu tố được trải nghiệm trong suốt quá trình điều hành doanh nghiệp, những kinh nghiệm và bản năng đã tích lũy được của các nhà quản trị. Những kỹ năng này của lực lượng nhà quản trị trong doanh nghiệp là nguồn lực, tài sản vô hình quý giá của các doanh nghiệp trong thời đại hiện nay.

3. KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

“Vấn đề” trong doanh nghiệp giống như một “căn bệnh” cần điều trị. Có những căn bệnh đã rõ nguyên nhân nhưng chưa tìm ra giải pháp. Cũng có những căn bệnh xuất hiện nhưng chưa rõ nguyên nhân và có nguy cơ tái diễn. Đây là điều luôn làm cho các nhà quản trị trong doanh nghiệp đau đầu. Trong môi trường kinh doanh năng động, kỹ năng giải quyết vấn đề sẽ giúp nhà quản lý đưa ra những quyết định đúng đắn và kịp thời, để đảm bảo cho doanh nghiệp duy trì tính cạnh tranh, tồn tại và phát triển. Là một nhà quản trị, hàng ngày bạn phải tiếp cận và xử lý vô vàn những vấn đề trong công việc, trong gia đình và ngoài xã hội. Có bao giờ bạn thấy mệt mỏi và bị stress vì cứ phải gặp những vấn đề lặp đi lặp lại, từ những vụ việc đơn giản đến phức tạp? Nếu bạn đã và đang trong hoàn cảnh vừa nêu, thì đã đến lúc bạn phải nhìn lại mình và hãy trang bị cho mình những kỹ năng giải quyết vấn đề cần thiết của một nhà quản trị.

Trong xu thế hội nhập quốc tế hiện nay, thị trường không ngừng thay đổi, tạo ra một áp lực cho nhà quản trị phải đổi mới với các vấn đề muôn hình vạn trạng và thường là trong tình thế khẩn trương. Chính tình thế khẩn trương này làm cho nhà quản trị nhiều khi đưa ra những quyết định thiếu sáng suốt. Điều này không những ảnh hưởng lớn đến quá trình kinh doanh mà còn kéo theo sự lo lắng của nhiều người khác, thậm chí làm nảy sinh hàng loạt vấn đề khác mà hậu quả của nó thì khó ai có thể lường trước được.

Những vấn đề phát sinh trong doanh nghiệp là tất yếu và rất đa dạng. Vấn đề đặt ra là các nhà quản trị nhận diện đúng vấn đề và luôn chủ động có biện pháp giải quyết vấn đề một cách khôn khéo và có hiệu quả.

3.1. Quan điểm trong giải quyết vấn đề

Thực trạng các doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay, việc thường xuyên đối phó với các vấn đề xảy ra một cách thụ động trong doanh nghiệp là phổ biến. Hầu hết các nhà quản trị thiếu thói quen phòng ngừa. Luôn giải quyết hậu quả hơn là nguyên nhân. Phần lớn quá trình giải quyết vấn đề thông thường chủ yếu dựa trên suy đoán và kinh nghiệm chứ thường không theo một phương pháp khoa học hay sử dụng công cụ giải quyết vấn đề nào có cơ sở khoa học. Hơn nữa là, các nhà quản lý không thể giải quyết vấn đề một cách có hiệu quả, vì không nhầm vào đúng vấn đề, đúng nguyên nhân và chọn ra đúng giải pháp giải quyết vấn đề một cách phù hợp.

Với bối cảnh cạnh tranh và kinh doanh đầy biến động, đặt ra những yêu cầu cho các nhà quản trị phải thay đổi thái độ từ bị động sang chủ động trong giải quyết các vấn đề này sinh trong hoạt động kinh doanh và quản lý trong doanh nghiệp. Nhà quản trị cần tin hơn khi đứng trước một vấn đề cần giải quyết. Cần có phương pháp giải quyết vấn đề một cách có hệ thống, sử dụng những công cụ, kỹ thuật, phương pháp giải quyết vấn đề đã được ứng dụng thành công trong các doanh nghiệp ở Việt Nam và trên thế giới.

3.2. Qui trình giải quyết vấn đề

Giải quyết vấn đề (Problem solving) là một kỹ năng rất cần thiết trong quản trị doanh nghiệp. Trong điều hành doanh nghiệp hàng ngày, khi có một vấn đề nào đó xảy ra, để giải quyết vấn đề, nhà quản trị cần tiến hành 5 bước cẩn bản trong giải quyết vấn đề dưới đây:

a. Nhận ra vấn đề: Trước khi bạn cố gắng tìm hướng giải quyết vấn đề, bạn nên xem xét kỹ đó có thật sự là vấn đề đúng nghĩa hay không, bằng cách tự hỏi: chuyện gì sẽ xảy ra nếu...?; hoặc: giả sử như việc này không thực hiện được thì...? Bạn không nên lãng phí thời gian và sức lực vào giải quyết nếu nó có khả năng tự biến mất hoặc không quan trọng.

b. Xác định nguyên nhân chính của vấn đề: Chưa hiểu rõ nguồn gốc của vấn đề sẽ dễ dẫn đến cách giải quyết sai lệch, hoặc vấn đề cứ lặp đi lặp lại. Nếu nói theo ngôn ngữ của y khoa, việc “bắt không đúng bệnh” thì chỉ trị triệu chứng, chứ không trị được bệnh, đôi khi “tiền mất, tật mang”. Bạn nên dành thời gian để lấy những thông tin cần thiết liên quan vấn đề cần giải quyết. Không phải tất cả các vấn đề có ảnh hưởng đến bạn đều do chính bạn giải quyết. Nếu bạn không có quyền hạn hay năng lực để giải quyết nó, cách tốt nhất là chuyển vấn đề đó sang cho người nào có thể giải quyết. Đặt ra mục tiêu sẽ giúp ta đi đúng hướng trong việc giải quyết vấn đề. Câu hỏi ở đây sẽ là: “Tôi đang cố gắng đạt được điều gì?”.

c. Chọn giải pháp: Sau khi đã tìm hiểu được cội rễ của vấn đề, nhà quản lý sẽ đưa ra được rất nhiều giải pháp để lựa chọn. Yếu tố sáng tạo sẽ giúp nhà quản lý tìm được giải pháp đôi khi hơn cả mong đợi. Cần lưu ý là một giải pháp tối ưu phải đáp ứng được ba yếu tố: có tác dụng khắc phục giải quyết vấn đề dài lâu, có tính khả thi và có tính hiệu quả. Trên cơ sở những thông tin có được và mục tiêu cần đạt được, các giải pháp có thể chọn lựa là gì?

d. Thực thi giải pháp: Khi bạn tin rằng mình đã hiểu được vấn đề và biết cách giải quyết nó, bạn có thể bắt tay vào triển khai thực hiện. Để đảm bảo các giải pháp được thực thi hiệu quả, nhà quản trị cần phải xác định ai là người có liên quan, ai là người chịu trách nhiệm chính trong việc thực thi giải pháp, thời gian để thực hiện là bao lâu, những nguồn lực sẵn có khác.v.v...

e. Đánh giá: Sau khi đã đưa vào thực hiện một giải pháp, bạn cần kiểm tra xem cách giải quyết đó có tốt không và có đưa tới những ảnh hưởng không mong đợi nào không. Những bài học rút ra được ở khâu đánh giá này sẽ giúp bạn tiết kiệm nguồn lực ở những vấn đề khác lần sau. Có thể bạn sẽ cảm thấy hơi rườm rà nếu làm theo các bước trên. Vạn sự khởi đầu nan. Lần đầu tiên áp dụng một kỹ năng mới bao giờ cũng đòi hỏi sự kiên nhẫn và quyết tâm của bạn. Nếu bạn thường xuyên rèn luyện, thì dần dần kỹ năng giải quyết vấn đề sẽ trở thành phản xạ vô điều kiện. Và đừng quên

hướng dẫn cho nhân viên của bạn về kỹ năng này, vì họ chính là cánh tay phải giải quyết vấn đề khi bạn vắng mặt đấy!

3.3. Một số phương pháp giải quyết vấn đề trong doanh nghiệp

a. Phương pháp vận dụng trí tuệ tập thể

Hoạt động trí tuệ tập thể. Đây là một cách thức nhằm tạo ra các phương án thay thế và giải pháp cho vấn đề. Hoạt động này nên thực hiện theo nhóm, vì kiến thức và kinh nghiệm của nhiều người khi được kết hợp sẽ tạo ra nhiều ý tưởng hơn là chỉ dựa vào sự đồng não của một người, bất luận người đó có thông minh đến mức độ nào. Để có được các phương án thay thế, bạn hãy chuẩn bị những tập giấy trắng hoặc một tấm bảng. Hãy yêu cầu mọi người viết ra giấy bất kỳ ý tưởng nào này sinh trong tâm trí hoặc phát biểu thành lời để bạn tập hợp chúng trên bảng cho tất cả mọi thành viên trong nhóm cùng tham khảo. Dù thực hiện bằng cách nào thì bạn cũng chỉ nên ghi nhận toàn bộ những đề xuất này song chớ vội khen ngợi hay chỉ trích vì đây chưa phải là thời điểm thích hợp.

Việc huy động trí tuệ tập thể có hiệu quả nhất khi mọi người có thể thoải mái phát biểu những gì họ nghĩ, đặc biệt là khi ý tưởng của họ mâu thuẫn với ý tưởng của các đồng nghiệp hay cấp trên. Ngoài ra, bầu không khí này sẽ khích lệ những người rụt rè tham gia phát biểu ý kiến. Trên thực tế, chúng ta vẫn thường thấy một số người rất hăng hái và tự nhiên phát biểu trong các cuộc họp. Họ tỏ ra là người thoải mái, quyết đoán và có khả năng chi phối cuộc thảo luận một cách dễ dàng. Tuy nhiên, những đặc điểm đó không phải lúc nào cũng thể hiện rằng họ là người có những ý tưởng độc đáo. Trong khi đó, người ngồi lặng lẽ cuối bàn lại có thể là người đề xuất ý tưởng khả thi nhất cho nhóm. Trong vai trò người chủ trì cuộc họp, bạn cần tìm cách khơi gợi ý kiến của người đó.

Đây là một trong những tình huống đặc trưng để người chủ trì cuộc họp yêu cầu mọi người viết ra các ý kiến của họ. Một người biết cách giải quyết vấn đề một cách sáng tạo, nhưng lại rụt rè khi phải phát biểu trong nhóm, có thể cảm thấy thoải mái khi diễn đạt ý kiến của mình dưới hình thức viết.

Hãy khuyến khích việc đổi thoại cởi mở và trung thực bằng cách nói rõ ngay từ ban đầu rằng kết quả cuối cùng không được định trước và ý kiến của mọi người đều có giá trị như nhau. Bên cạnh đó, bạn hãy đề nghị mọi người thoát ra khỏi vai trò cá nhân hay phòng ban của họ để suy nghĩ. Tất cả mọi người trong nhóm ra quyết định nên tập trung vào những gì có lợi nhất cho công ty bằng cách vận dụng mọi thông tin mình có.

Có nhiều bằng chứng cho thấy rằng bạn có thể mở rộng hiệu quả phương pháp huy động trí tuệ tập thể bằng cách để mọi người suy nghĩ độc lập và sau đó mang ý tưởng của mình đến cuộc họp nhóm để mọi người cùng chia sẻ và thảo luận. Phương pháp này sẽ loại trừ sự hội tụ ý tưởng do bị thuyết phục hay chịu áp lực từ đồng nghiệp - điều thường xuất hiện khi những người có các ý tưởng khác nhau trò chuyện với nhau. Bằng cách này, bạn sẽ có nhiều cơ hội để thảo luận và kết hợp những ý tưởng khác nhau.

Tính đa dạng của các phương án giúp bạn đưa ra quyết định đúng đắn, hợp lý và khách quan hơn. Khi bạn khuyến khích sự tham gia của cả nhóm, tạo điều kiện cho ý tưởng sáng tạo, lắng nghe những phản biện, bạn sẽ có khả năng tập hợp được một danh sách hoàn chỉnh bao gồm tất cả các phương án và điều đó có thể hỗ trợ bạn rất nhiều khi bước vào giai đoạn kế tiếp: đánh giá các phương án.

Chú ý và học hỏi mọi thứ xung quanh mình. Quan sát mọi vật từ góc độ của người khác. Phương pháp này được sử dụng rộng rãi nhất nhằm mục đích thúc đẩy những ý nghĩ có tính sáng tạo. Được phát triển vào năm 1940 bởi ông Alex Osborn - ủy viên ban chấp hành một hãng quảng cáo của Mĩ, ông cho rằng bất cứ ai cũng có thể học được cách đưa ra các giải pháp có tính sáng tạo cho những vấn đề phức tạp khác nhau. Theo ý kiến của ông đó là những mẹo nhỏ có thể giúp bạn tổ chức thành công một cuộc họp vận dụng trí tuệ tập thể để giải quyết một vấn đề phức tạp trong doanh nghiệp. Cụ thể:

1 - Khi sắp xếp một cuộc họp bạn nhớ phải đưa ra vấn đề cần giải quyết và nguyên nhân của nó một cách ngắn gọn. Điều này sẽ giúp các thành viên có sự chuẩn bị trước cho buổi họp và tập trung vào vấn đề cụ thể, các thông tin càng chi tiết buổi họp càng đạt kết quả tốt.

2 - Khi mời khách đến dự họp phải chú ý đến những người có địa vị và trình độ chuyên môn khác nhau. Đôi khi một ý tưởng mới lại xuất phát từ những người không được coi là chuyên gia hay hiểu rõ về vấn đề đó. Tuy nhiên hãy cẩn thận với sự chênh lệch về trình độ quản lí. Thông thường khi có sự góp mặt của một nhà quản lí cấp cao mọi người sẽ không còn nhiệt tình đóng góp ý kiến và điều này sẽ hoàn toàn làm hỏng buổi họp.

3 - Trước khi buổi họp bắt đầu, phát cho mỗi người một bản quy tắc của việc vận dụng trí tuệ tập thể để giải quyết vấn đề. Đó là: không được phê phán các ý kiến; mọi ý kiến dù nhỏ nhất cũng được khuyến khích; càng nhiều ý kiến, càng tốt; mỗi người nên có gắng đóng góp ý kiến hoặc phối hợp với người khác.

4 - Một buổi họp tập thể như vậy không nên kéo dài quá 30 hay 40 phút. Nếu cảm thấy mệt mỏi hay không đạt được kết quả thỏa đáng thì tốt nhất nên cho ngừng buổi họp rồi tiến hành họp lại vào một ngày khác bởi những ý tưởng hay có thể này sinh ở mọi lúc mọi nơi.

5 - Khi bắt đầu buổi họp nên giải thích cho mọi người các cụm từ mang tính khiêu khích và nhấn mạnh rằng không nên sử dụng các cụm từ này. Trước khi khách vào phòng bạn có thể cung cấp cho mỗi người 2 chiếc thẻ, 1 đỏ 1 xanh. Giống như đèn báo giao thông, ý kiến nào có tính tích cực thì mọi người sẽ giơ cao thẻ màu xanh và ngược lại nếu ai đó đề cập đến 1 cụm từ có tính khiêu khích mọi người sẽ giơ thẻ màu đỏ. Việc này giúp nhóm nhận ra những ý kiến không xác đáng và để cho mọi người biết khi nào thì nên ủng hộ ý kiến của người khác.

6 - Trong trường hợp mời từ 10 người trở lên thì chia ra làm các nhóm nhỏ từ 5 đến 6 người, mỗi nhóm giải quyết 1 vấn đề. Chia làm các nhóm nhỏ sẽ làm giảm tính nghiêm trang của buổi họp và tạo cho mọi người cảm giác thoải mái, điều đó có nghĩa là càng cảm thấy thoải mái thì nhiều ý kiến càng đưa được ra.

7 - Viết các mục đích của cuộc họp ở nơi mà mọi người có thể trông thấy, ở trong phòng, hay trong bảng câu hỏi, bắt đầu với “Làm thế nào chúng ta có thể....?” hoặc “những gì có thể làm để.....”, “làm thế nào để

chúng ta có thể biết rõ nhu cầu của khách hàng?” hoặc “phải làm gì để nâng cao chất lượng sản phẩm?”.

8 - Phải lấy được ý kiến của tất cả các nhóm. Một chiếc máy chiếu sẽ giúp ích rất nhiều cho việc tổng kết ý kiến vì khi được chiếu lên đó (điều này sẽ thúc đẩy việc đưa thêm các ý kiến) chúng có thể dễ dàng được chọn lọc và lưu giữ trong máy tính. Cho dù bạn sử dụng công cụ nào để ghi thì nên nhớ những dữ liệu này sẽ được tái sử dụng cho các buổi họp sau. Nói tóm lại, thu thập được các ý kiến để làm gì nếu như không có ai còn nhớ gì sau khi buổi họp kết thúc?

9 - Nếu mọi ý kiến dần đi vào bối cảnh người chủ trì cuộc họp nên đưa ra một số giải pháp sau:

- Xem lại mọi ý kiến, điều đó có thể làm này sinh thêm các ý kiến khác.

- Yêu cầu mỗi người chọn cho mình 1 ý kiến và giải thích tại sao họ lại chọn như vậy. Điều này sẽ giúp cho cuộc đàm luận xoay quanh ý kiến đó và tạo cơ hội để phát triển nó.

- Nếu bạn là trưởng ban tổ chức cuộc họp, tìm cho mình 1 hay 2 ý tưởng, sau khi các nhóm kết thúc thảo luận thì mình đưa ra để làm đề tài cho mọi người tiếp tục thảo luận.

Sau đó chọn lọc các ý kiến và sắp xếp vào một nhóm rồi gửi cho mỗi người một bản càng sớm càng tốt. Yêu cầu mỗi người chọn cho mình 5 ý tưởng mà mình tâm đắc nhất và đưa ra lý do tại sao những ý tưởng này có thể khai triển được và làm thế nào để có thể thực hiện được những ý tưởng này. Nhớ đưa ra giới hạn thời gian phải nộp.

Hãy tin vào trực giác, linh cảm và bản năng của mình vì bạn thường xuyên gặp khó khăn khi phải giải quyết các vấn đề kinh doanh, nhưng bạn có biết rằng trực giác và linh cảm là công cụ của tâm thức? Lắng nghe chúng bởi đó là đỉnh điểm của sự học hỏi và tìm tòi của cả đời người.

Phương thức ngăn nhất để giải quyết vấn đề là QUAN SÁT - ĐỊNH HƯỚNG - QUYẾT ĐỊNH - HÀNH ĐỘNG. Tuy nhiên, có bao nhiêu vấn đề thật sự khó khăn mà bạn phải theo phương pháp này? Có những việc nhìn

vào là giải quyết được ngay, không cần cách thức phức tạp. Có những chuyện nó tự giải quyết, bạn quên nó đi và khi bạn trở lại thì mọi việc đã ổn thoả. Ngược lại, có những vấn đề phức tạp đến mức phương thức trên lại trở nên quá đơn giản. Như vậy, khả năng giải quyết vấn đề là một quá trình rèn luyện chứ nó không tự có.

Tóm lại, cách giải quyết vấn đề luôn có giới hạn. Cách tốt nhất là bạn nên suy nghĩ và nghiên cứu kỹ để có những hiểu biết sâu sắc. Chỉ cần thay đổi một chút về mục đích, hay yêu cầu công việc là giải pháp được chọn đã khác nhau một trời một vực.

b. Phương pháp giải quyết vấn đề TRIZ

TRIZ là một từ viết tắt từ tiếng Nga, nghĩa là *Lý thuyết giải các bài toán sáng tạo*, được tạo ra bởi **Genrich Altshuller** từ năm 1946 và được phát triển tới tận bây giờ với sự tham gia đóng góp của rất nhiều người. TRIZ là một **phương pháp luận**, có các công cụ riêng, cơ sở tri thức và các kỹ thuật dựa trên mô hình, nhờ đó mà có thể tạo ra các phát kiến mới, các phương pháp giải quyết vấn đề. TRIZ là phương pháp khác biệt hoàn toàn, có thể nói là đối lập với các phương pháp kiểu **brainstorming**. Dựa vào TRIZ, chúng ta có thể có các **thuật toán** sáng tạo, tạo ra các hệ thống mới hoặc cải tiến các hệ thống cũ.

Như vậy, chúng ta phải cảm ơn rất nhiều ông Altshuller. Đời người là một loạt những vấn đề cần phải giải quyết. Chúng ta sống để giải quyết vấn đề và chúng ta giải quyết vấn đề để sống. Nếu giờ đây trong tay bạn có một công cụ vạn năng, với những thuật toán mà chỉ cần áp dụng là giải quyết được thì cuộc sống thật tốt đẹp biết bao. Tuy vậy, TRIZ không dễ dàng như chúng ta tưởng. Chúng ta sẽ dần tiếp cận với cái gọi là "chìa khóa vạn năng" này.

Các bài toán trong cuộc sống hầu hết đều được chúng ta giải bằng phương pháp thử và sai. Trong khi dùng phương pháp này, ta gặp một số trở ngại rất lớn, qua đó hạn chế tính hiệu quả, khả năng giải quyết vấn đề. Trở ngại thứ nhất là tính i tâm lý. Chúng ta thường tìm lời giải ở những vùng chúng ta có kinh nghiệm, hoặc theo thói quen. Do đó, thường xuyên bỏ qua

những vùng khác. Thứ 2, không có chương trình khách quan để bao quát hết các phép thử có thể có, do đó có thể lọt mất lời giải.

Tổng quan phương pháp giải quyết vấn đề

Phương pháp giải quyết vấn đề được chia làm 2 phần: phân tích vấn đề và thực hiện giải quyết vấn đề. Chúng ta thường không nhận biết được quá trình này bởi vì trong óc chúng ta, chúng xảy ra rất nhanh. TRIZ có thể giúp ta điều khiển được tiến trình suy nghĩ về một vấn đề. Cả hai phần phân tích và giải quyết vấn đề đều có một số giai đoạn.

Phân tích một vấn đề như thế nào?

(1) - **Mục đích của việc phân tích vấn đề:** nhằm đạt được tối đa thông tin về điều kiện, trạng thái của vấn đề một cách chính xác và đầy đủ nhất, để xác định cái gì là quan trọng nhất và loại bỏ những thông tin dư thừa không cần thiết (thông tin nhiễu đối với việc giải quyết bài toán); nhận ra các đối tượng tương tác, cũng như thời gian, địa điểm và những khác lạ trong khi tương tác.

Để có được các thông tin thật sự quan trọng này từ một trạng thái tổng quát hóa với các chi tiết bao quanh, chúng ta sẽ tăng dần mức độ trừu tượng của vấn đề: tổng quát hóa các thông tin tới khi vấn đề hiện ra một cách rõ ràng.

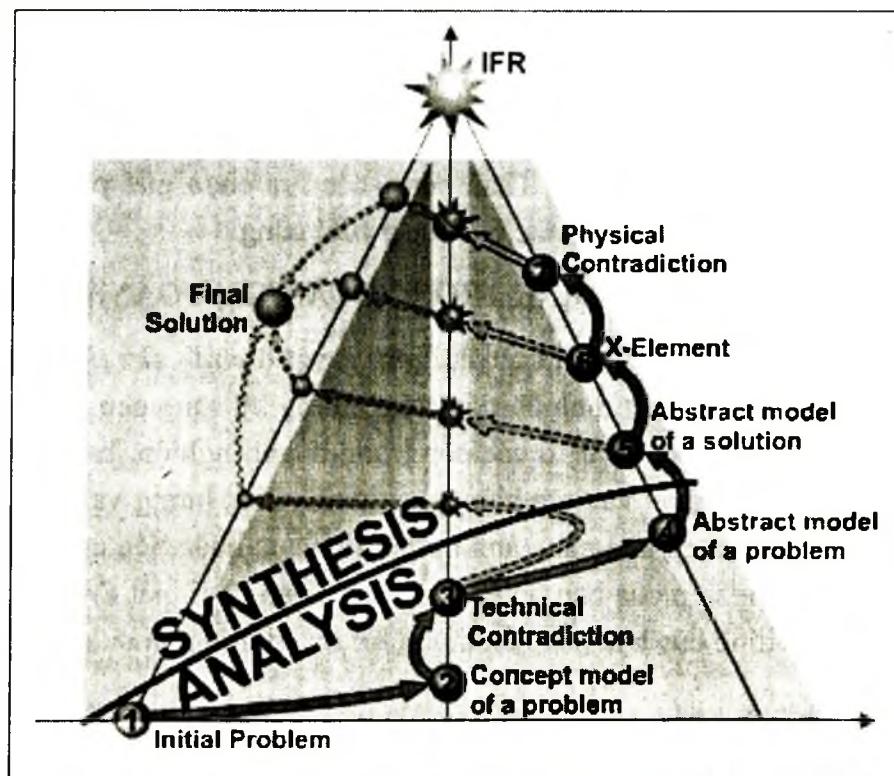
(2) - **Cần xây dựng mô hình khái niệm của vấn đề.** Đây là một xử lý cụ thể cho hoàn cảnh vấn đề, từ đó phát hiện được lõi của vấn đề.

(3) Bước tiếp theo là **xác định mâu thuẫn kỹ thuật.** Thủ giải quyết vấn đề bằng các kỹ thuật đơn giản, truyền thống, xác định những vấn đề không hiệu quả khi sử dụng các phương pháp này. Kết quả là tạo ra được mâu thuẫn. Ta có thể giải quyết được mâu thuẫn này nhờ các công cụ đặc biệt của TRIZ. Dựa trên các nhận xét, tạo ra các khái niệm ban đầu và chỉ ra tính ưu việt cũng như không ưu việt.

(4) Việc phân tích vấn đề kết thúc với việc **tạo ra mô hình trừu tượng của vấn đề.** Thay vì tên của các đối tượng và các hoạt động, ta sẽ sử dụng các biểu diễn trừu tượng của chúng. Trừu tượng từ các hoàn cảnh và

đối tượng thực khiến ta có thể quy vấn đề thành một lớp các vấn đề rõ ràng, sau đó chỉ việc thực hiện giải pháp cho toàn bộ lớp này.

(5) Giải quyết vấn đề bắt đầu với việc **chuyển đổi mô hình trừu tượng của vấn đề thành mô hình trừu tượng của giải pháp**. Việc chuyển đổi này được thực hiện theo các luật nhất định. Kết quả là một mô hình hệ thống cũ với những khuyết điểm trở thành một mô hình hệ thống mới, không có khuyết điểm. Mô hình mới lưu giữ các phần tử. Các phần tử này phải được giữ không thay đổi trong hoàn cảnh của vấn đề. Hệ thống được thêm vào một trường hoặc chất chưa biết, gọi là phần tử X. Phần tử này cho phép giải quyết vấn đề.



Hình 13.1. Phương pháp giải quyết vấn đề.TRI2.

(6) Mục đích chính của giải quyết vấn đề là xác định phần tử X, đồng thời với nó là thời gian, không gian và các đặc điểm khác trong hoạt động của phần tử này. Toàn bộ cách thức giải quyết vấn đề nhắm đến đặc điểm

bao hàm, chính xác nhất của các yêu cầu cho phần tử X, sau đó tìm ra trong các tài nguyên có sẵn một đối tượng có thể thỏa mãn hoàn toàn các yêu cầu.

Việc tìm kiếm các đối tượng như vậy có cách thức rõ ràng (sự giới hạn về tính lý tưởng). Đầu tiên, tìm phần tử X trong các trường và chất nằm trong vùng hoạt động của các vấn đề này sinh. Từ đó có thể có được giải pháp tốt ở mức sáng tạo. Chỉ khi việc tìm kiếm trong vùng này không có kết quả mới cần mở rộng vùng tìm kiếm.

(7) Các yêu cầu cho các phần tử X thường mang tính loại trừ lẫn nhau. Ví dụ, nó nên nóng và lạnh, dài và ngắn. Tức là xảy ra mâu thuẫn. **Giải quyết mâu thuẫn vật lý** cho chúng ta các giải pháp khái niệm. Chúng thường xuyên gần với kết quả lý tưởng cuối cùng.

(8) Chúng ta cần chuyển từ các giải pháp khái niệm sang mức giải pháp đối tượng, tức là làm giảm mức độ trừu tượng của giải pháp. Bước này sẽ cần các thử nghiệm thực tế. Cuối cùng, cần lựa chọn giải pháp tốt nhất trong số các giải pháp để có được giải pháp cuối cùng.

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Nhà quản trị luôn luôn ra quyết định, quyết định là sản phẩm của lao động quản trị và ra quyết định là một trong những kỹ năng chủ yếu của nhà quản trị. Bạn là nhà quản trị ở các cấp trong doanh nghiệp, bạn luôn luôn được mời ra quyết định và thực hiện quyết định. Chất lượng và kết quả của quyết định của bạn có khả năng ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến nhân viên và doanh nghiệp của bạn. Điều chủ yếu là bạn phải biết tối đa hóa khả năng ra quyết định của bạn nếu bạn muốn trở thành một nhà quản trị thực sự có hiệu quả.

4.1. Quyết định quản trị và vai trò của nó trong quản trị doanh nghiệp

Quyết định là sản phẩm quan trọng nhất của quản trị và là khâu chủ yếu của quá trình quản trị trong doanh nghiệp, nó quyết định tính chất đúng đắn hoặc không đúng đắn toàn bộ hoạt động của một tổ chức.

Quyết định quản trị là sản phẩm sáng tạo của nhà quản trị nhằm định ra chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề

đã chín muồi, trên cơ sở hiểu biết các qui luật vận động khách quan của hệ thống bị quản trị và việc phân tích các thông tin về hiện trạng của tổ chức.

Qua khái niệm trên, ta thấy các quyết định quản trị trực tiếp hướng vào hoạt động của một tổ chức và có liên quan mật thiết với vai trò lãnh đạo quyền hạn của người lãnh đạo, của bộ phận quản trị và hiệu lực của hệ thống tổ chức trong việc thực hiện quyết định đó. Các quyết định quản trị được đưa ra trên cơ sở hiểu biết về tính qui luật khách quan của sự vận động và phát triển của hệ thống bị quản trị trong tổ chức, trên cơ sở tính toán đến các điều kiện và đặc điểm của tình huống cụ thể của tổ chức.

Vai trò của quyết định trong quản trị doanh nghiệp

Việc đề ra quyết định có ý nghĩa rất lớn nó là khâu mấu chốt trong quá trình quản trị của tổ chức. Nó là nội dung cơ bản của hoạt động quản trị, bởi vì từ việc điều hành các công việc hàng ngày cho đến việc giải quyết các vấn đề lớn của tổ chức đều được tiến hành trên cơ sở những quyết định hợp lý. Một quyết định đúng lúc và kịp thời sẽ tạo điều kiện cho việc nâng cao hiệu quả công việc. Một quyết định sai hoặc không đưa ra đúng lúc có thể dẫn đến những thiệt hại lớn, gây khó khăn cho hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp. Những quyết định thiếu suy nghĩ là kết quả của thái độ thiếu trách nhiệm của bệnh quan liêu tạo nên những lãng phí về lao động và tiền của của tổ chức và xã hội. Những quyết định không chính xác do trình độ hạn chế hoặc do sự đùn đẩy lẩn tránh của nhà quản trị cũng sẽ gây ra hậu quả không lường trước được.

Vì thế có thể nói quyết định quản trị là sản phẩm trí tuệ, sáng tạo của nhà quản trị là lương tâm, trách nhiệm về điều kiện sống còn của họ trong kinh doanh. Trong điều kiện hiện nay khi quyền hạn của nhà quản trị trong tổ chức được mở rộng thì trách nhiệm của nhà quản trị trong việc ra quyết định sẽ tăng lên thì cần phải có những yêu cầu đặt ra cho quyết định và người ra quyết định, cũng như phải xây dựng được những nguyên tắc và phương pháp luận chung cho việc đề ra các quyết định quản trị.

4.2. Yêu cầu đối với các quyết định của doanh nghiệp

Quyết định quản trị là sản phẩm đặc trưng của lao động quản trị và

được sử dụng ở tất cả các cấp, các bộ phận trong tổ chức. Việc đưa ra được những quyết định chính xác, kịp thời và có hiệu quả là vấn đề trọng tâm đối với các nhà lãnh đạo, các cán bộ quản trị của các cấp. Do đó để có được những quyết định hiện thực và hiệu quả thì phải đảm bảo được các yêu cầu sau:

* *Đảm bảo tính khoa học.* Tính khoa học của các quyết định là sự thể hiện của những căn cứ, cơ sở, thông tin, nhận thức và kinh nghiệm của nhà quản trị trong việc ra quyết định, các quyết định phải được đưa ra dựa trên cơ sở nắm vững các qui luật khách quan về lượng thông tin xác thực, đảm bảo chất lượng.

* *Đảm bảo tính pháp lý.* Đòi hỏi các quyết định đưa ra phải đúng thẩm quyền, nó chỉ được đề ra trong giới hạn những quyền hạn được trao trong các cấp của tổ chức. Các quyết định này phải hợp pháp và đòi hỏi các cấp có liên quan thực hiện nghiêm chỉnh.

* *Đảm bảo tính hệ thống.* Đòi hỏi các quyết định đưa ra phải nhằm thực hiện một nhiệm vụ, mục tiêu nhất định của tổ chức, được xác định trong một tổng thể các quyết định đã có tổ chức, tránh mâu thuẫn giữa các quyết định, hoặc cản trở lẫn nhau trong quá trình thực hiện quyết định.

* *Đảm bảo tính định hướng.* Có nghĩa là các quyết định đưa ra phải có địa chỉ rõ ràng về đảm bảo người thực hiện thấy được nhiệm vụ công việc cần làm về mục tiêu phải đạt được.

* *Đảm bảo tính cụ thể.* Dù dưới hình thức nào các quyết định đều phải ngắn gọn, dễ hiểu và qui định rõ thời gian thực hiện.

* *Đảm bảo tính tối ưu.* Vì các nhà quản trị không chỉ cần ra các quyết định chính xác mà còn phải đưa ra các quyết định có hiệu quả do đó khi ra quyết định cần có sự so sánh cân nhắc và lựa chọn các quyết định tốt nhất.

* *Đảm bảo tính linh hoạt* tức là dễ dàng điều chỉnh trong quá trình thực hiện nhiều khi phải điều chỉnh các quyết định. Những quyết định quá cứng nhắc sẽ khó thực hiện và khi có biến động trong tổ chức thì khó điều chỉnh được.

4.3. Quá trình ra quyết định trong doanh nghiệp

Quá trình ra quyết định là một quá trình trong đó đòi hỏi phải có sự lựa chọn một trong hai hay nhiều khả năng. Quá trình này có liên quan đến tất cả các công việc của nhà quản trị trong doanh nghiệp. Thông thường quá trình ra quyết định bao gồm các bước sau:

Bước 1: Xác định nhu cầu ra quyết định.

Trước hết cần xem xét sự cần thiết phải ra quyết định, tức là thực sự có một vấn đề cần giải quyết, đòi hỏi phải ra quyết định phù hợp.

Thông thường quá trình ra quyết định đều xuất phát từ việc đề ra nhiệm vụ. Tuỳ theo mức độ nghiên cứu những vấn đề mới xuất hiện, giải quyết những vấn đề này có ảnh hưởng ít, nhiều đến kết quả của quyết định. Do vậy khi ra các quyết định có nội dung mới thì bước đầu cũng phải sơ bộ đề ra nhiệm vụ và được làm rõ dần trong quá trình ra quyết định.

Bước 2: Chuẩn bị các căn cứ ra quyết định.

Trước khi ra quyết định người quản lý cần phải xác định các căn cứ, tiêu thức cần thiết cho việc quyết định. Các căn cứ, tiêu chuẩn này có mức độ quan trọng khác nhau trong việc ra quyết định, do đó nên xác định mức độ ưu tiên của từng căn cứ, hoặc tiêu thức của quyết định.

Chỉ có thể giải quyết đúng đắn một vấn đề nào đó nếu như có thông tin đầy đủ và chính xác. Lượng thông tin cần thiết phụ thuộc vào tính phức tạp của nội dung quyết định cần đưa ra và phụ thuộc vào trình độ thành thạo và kinh nghiệm của người ra quyết định. Trước khi ra quyết định phải thu thập những thông tin cần thiết về tình huống nhất định. Nếu thông tin chưa đủ quyết định một vấn đề một cách chắc chắn, phải có biện pháp bổ sung. Đôi khi cần giải quyết những vấn đề cấp bách và quan trọng người ta ra quyết định có thể trực tiếp tìm hiểu tình hình tại chỗ. Công việc này thường không tốn kém nhiều thời gian mà lại giúp cho người lãnh đạo có được những thông tin cần thiết đầy đủ và chính xác nhất.

Tuy nhiên không phải tất cả mọi thông tin thu thập được đều chính xác và đầy đủ, do đó khi ra quyết định phải chú ý đánh giá các nguồn thông tin.

Bước 3: Dự kiến các phương án quyết định và lựa chọn quyết định hợp lý.

Trong bước này hình thành các phương án quyết định sơ bộ trình bày dưới dạng kiến nghị. Cần xem xét kỹ lưỡng mọi phương án quyết định có khả năng lựa chọn, trước hết nên sử dụng những kinh nghiệm đúc kết khi giải quyết những vấn đề tương tự.

Một khi các phương án quyết định được đưa ra thì việc tiếp theo là phải đánh giá và lựa chọn phương án quyết định có hợp lý nhất có thể dùng phương pháp phân tích và trực giác của nhà quản trị để lựa chọn phương án quyết định hợp lý nhất. Để lựa chọn lần cuối chỉ nên để lại những phương án quyết định thiết thực nhất, bởi vì số lượng các phương án càng nhiều thì càng khó phân tích, đánh giá và lựa chọn quyết định hợp lý.

Vấn đề hợp lý ở đây liên quan tới một số sự lựa chọn nhất định nhằm đạt tới một giá trị tối đa. Như vậy để ra được một quyết định hợp lý đòi hỏi nhà quản trị phải có đủ khách quan và hợp lý, phải có một mục tiêu rõ ràng và mọi hành động trong quá trình ra quyết định phải luôn dẫn tới sự lựa chọn một khả năng sẽ mang lại lợi ích tối đa cho mục tiêu.

Thông thường một quyết định hợp lý để hướng về thực hiện mục tiêu của tổ chức. Điều quan trọng là người ra quyết định phải xác định được rõ mục tiêu đặt ra và cố gắng đưa ra được những quyết định đem lại kết quả tối đa cho mục tiêu đó. Ngày nay nhờ các mô hình toán học và vi tính người ta có thể xác định hiệu quả các phương án quyết định theo các tiêu chuẩn lựa chọn một cách chính xác và nhanh nhất làm cơ sở cho việc lựa chọn các phương án quyết định tối ưu.

4.4. Một số phương pháp ra quyết định

Ra quyết định là công việc thường xuyên của nhà quản trị. Khó khăn của họ là luôn phải ra quyết định trong điều kiện không có đầy đủ thông tin, dữ liệu và căn cứ để ra quyết định. Để giúp cho các nhà quản trị có khả năng ra những quyết định nhanh chóng và có hiệu quả, chương 5 sẽ cung cấp một số phương pháp ra quyết định cơ bản nhất, mà nhiều tình huống các nhà quản trị thường sử dụng để ra các quyết định trong điều hành hoạt động sản

xuất và kinh doanh của doanh nghiệp. Đồng thời trong chương này cũng giới thiệu những mô hình, phương pháp hiện đại sử dụng trong quá trình ra quyết định kinh doanh.

a. Phương pháp độc đoán

Phương pháp độc đoán là khi nhà quản trị ra quyết định, họ tự quyết định hoàn toàn và sau đó công bố cho nhân viên và triển khai thực hiện. Khi nhà quản trị cần ra một quyết định không được ưa thích, nhà quản trị có thể cố gắng thuyết phục nhân viên về quyết định này, mà không đề nghị đối thoại hoặc thử thách.

Ưu điểm

- Tiết kiệm thời gian.
- Thuận lợi đối với quyết định theo chuẩn.
- Lãnh đạo có kinh nghiệm

Nhược điểm

- Nhân viên ít quyết tâm.
- Nhân viên dễ bất mãn.
- Công việc liên quan đến 1 người.

b. Phương pháp phát biểu cuối cùng

Trong **phương pháp phát biểu cuối cùng** bạn cho phép nhân viên thảo luận và đề nghị giải pháp cho vấn đề. Nhà quản trị có thể lưu ý hoặc không lưu ý đến những đề nghị này khi ra quyết định. Nhưng họ lại cho phép phát biểu ý kiến và tình huống được thảo luận theo cách thật cởi mở nhưng ở cuối cuộc thảo luận nhà quản trị kết luận và tự ra quyết định.

Ưu điểm

- Sử dụng một số nguồn lực của nhóm.
- Cho phép một số sáng kiến

Nhược điểm

- Nhân viên ít quyết tâm.

c. Phương pháp nhóm tinh hoa

Phương pháp nhóm tinh hoa có sự tham gia của nhà quản trị và ít nhất một người khác vào việc ra quyết định mà không cần tham khảo ý kiến của những người khác. Thông thường còn gọi phương pháp chuyên gia. Họ cùng tranh luận và đưa ra giải pháp, đưa ra quyết định và trình bày quyết định cho số nhân viên còn lại và triển khai thực hiện. Để thuận lợi cho việc thực hiện, thậm chí có thể thảo luận về cơ sở của quyết định của bạn trước các nhân viên.

Ưu điểm

- Tiết kiệm thời gian.
- Thảo luận cởi mở.
- Phát triển nhiều ý tưởng.

Nhược điểm

- Nhân viên ít quyết tâm.
- Xung đột vẫn duy trì
- Ít có sự tương tác.

d. Phương pháp cố vấn

• **Phương pháp cố vấn** đặt bạn vào vị trí của người cố vấn. Bạn có thể đưa ra một quyết định ban đầu thăm dò và trình bày quyết định này cho nhóm để thảo luận và thu thập dữ liệu. Bạn xem xét cẩn thận và cởi mở ý kiến của nhóm trước khi ra quyết định.

• Thường bạn sẽ đi tới quyết định đầu tiên và trình bày quyết định này trước nhóm để thảo luận. Bạn phải có đầu óc cởi mở và cho phép chính bạn thay đổi do những lý lẽ mà nhân viên đưa ra. Bạn cũng cho phép người khác cải tiến một cách chi tiết quyết định ban đầu của bạn hoặc, ngược lại, đưa ra đề nghị và ủng hộ cho các quan điểm khác. Quyết định cuối cùng là do bạn đưa ra, có xem xét cẩn thận và một cách cởi mở các quan điểm khác.

Ưu điểm

- Sử dụng nguồn lực cả nhóm.

- Thảo luận cởi mở.
- Phát triển nhiều ý tưởng.

• Nhược điểm

- Ai là chuyên gia?
- Lãnh đạo phải cởi mở.

e. Phương pháp luật đa số

• *Phương pháp luật đa số* có sự tham gia của mọi thành viên của nhóm trong quá trình ra quyết định bằng cách cho phép mỗi thành viên có một lá phiếu bình đẳng.

- Nhóm biểu quyết về việc chọn quyết định nào.
- Quyết định nhận được từ đại đa số phiếu sẽ thắng và trở thành *quyết định* cuối cùng.

• Ưu điểm

- Tiết kiệm thời gian.
- Cho phép kết thúc các cuộc thảo luận.

• Nhược điểm

- Thiếu số cô lập.
- Quyết tâm trong toàn nhóm không cao.

d. Phương pháp nhất trí

• *Phương pháp nhất trí* có sự tham gia của toàn thể nhân viên vào việc ra quyết định. Một quyết định không thể đạt được cho tới khi toàn bộ nhân viên đồng ý về một quyết định nào đó. Phương pháp này có thể đưa ra một quyết định có chất lượng cao do đầu vào lớn mạnh và phong phú, nhưng có thể tốn nhiều thời gian. Nhất trí là một phương pháp quyết định để sử dụng hết nguồn lực sẵn có của nhân viên và để giải quyết một cách sáng tạo những xung đột và các vấn đề chủ yếu.

• Nhất trí rất khó đạt được vì mọi thành viên của nhóm phải đồng ý trên quyết định cuối cùng. Sự *nhất trí hoàn toàn* không phải là mục tiêu bởi vì rất hiếm khi đạt được, nhưng mỗi thành viên của nhóm nên sẵn sàng chấp

nhận ý kiến của nhóm trên cơ sở tính hợp lý và tính khả thi. Khi mọi thành viên của nhóm đều chấp nhận thì bạn đã đạt tới sự nhất trí và sự đánh giá này có thể được xen như là quyết định của nhóm. Thực vậy, điều này có nghĩa là nhột người đơn độc nếu cần thiết có thể cản trở nhóm vì không chắc rằng mọi chi tiết đều được mọi người hoàn toàn chấp nhận. Việc biểu quyết là *không được phép*. Trong việc ra quyết định dựa vào sự nhất trí đích thân bạn phải tin chắc quyết định là quyết định đúng đắn và đồng ý đi theo quyết định này.

Ưu điểm

- Kích thích sáng tạo.
- Nhân viên quyết tâm.
- Sử dụng mọi khả năng.

Nhược điểm

- Tốn nhiều thời gian.
- Các thành viên phải có kỹ năng, làm việc theo ê kíp cao

4.5. Các phương pháp ra quyết định hiện đại

Ngày nay người ta thường sử dụng nhiều công cụ, phương pháp và các kỹ thuật hiện đại để nâng cao chất lượng ra quyết định trong điều kiện không ổn định của các doanh nghiệp.

a. Phương pháp cây quyết định

Trong lý thuyết ra quyết định quản trị, cây **quyết định** (tiếng Anh: *decision tree*) là một đồ thị của các quyết định và các hậu quả có thể của nó (bao gồm rủi ro và hao phí tài nguyên). *Cây quyết định* được sử dụng để xây dựng một kế hoạch nhằm đạt được mục tiêu mong muốn. Các cây quyết định được dùng để hỗ trợ quá trình ra quyết định. Cây quyết định là một dạng đặc biệt của cấu trúc cây.

Cây quyết định cũng là một phương tiện có tính mô tả dành cho việc tính toán các xác suất có điều kiện. Cây quyết định có thể được mô tả như là sự kết hợp của các kỹ thuật toán học và tính toán nhằm hỗ trợ việc mô tả phân loại và tổng quát hóa một tập dữ liệu cho trước.

Dữ liệu được cho dưới dạng các bản ghi có dạng:

$$(x, y) = (x_1, x_2, x_3, \dots, x_k, y)$$

Biến phụ thuộc (*dependant variable*) y là biến mà chúng ta cần tìm hiểu, phân loại hay tổng quát hóa. x_1, x_2, x_3, \dots là các biến sẽ giúp ta thực hiện công việc đó.

Cây quyết định còn có tên khác:

Cây hồi quy (*Regression tree*) ước lượng các hàm giá có giá trị là số thực thay vì được sử dụng cho các nhiệm vụ phân loại. (ví dụ: ước tính giá một ngôi nhà hoặc khoảng thời gian một bệnh nhân nằm viện)

Cây phân loại (*Classification tree*), nếu y là một biến phân loại như: giới tính (nam hay nữ), kết quả của một trận đấu (thắng hay thua).

Kết luận là cây quyết định giúp ta biến một biểu diễn dữ liệu phức tạp thành một cấu trúc đơn giản hơn rất nhiều.

Ưu điểm của cây quyết định

So với các phương pháp khai phá dữ liệu khác, cây quyết định là phương pháp có một số ưu điểm:

- **Cây quyết định dễ hiểu.** Người ta có thể hiểu mô hình cây quyết định sau khi được giải thích ngắn.

- **Việc chuẩn bị dữ liệu cho một cây quyết định là cơ bản hoặc không cần thiết.** Các kỹ thuật khác thường đòi hỏi chuẩn hóa dữ liệu, cần tạo các biến phụ (*dummy variable*) và loại bỏ các giá trị rỗng.

- **Cây quyết định có thể xử lý cả dữ liệu có giá trị bằng số và dữ liệu có giá trị là tên thể loại.** Các kỹ thuật khác thường chuyên để phân tích các bộ dữ liệu chỉ gồm một loại biến. Chẳng hạn, các luật quan hệ chỉ có thể dùng cho các biến tên, trong khi mạng nơ-ron chỉ có thể dùng cho các biến có giá trị bằng số.

- **Cây quyết định là một mô hình hộp trắng.** Nếu có thể quan sát một tình huống cho trước trong một mô hình, thì có thể dễ dàng giải thích điều kiện đó bằng logic Boolean. Mạng nơ-ron là một ví dụ về mô hình hộp đen, do lời giải thích cho kết quả quá phức tạp để có thể hiểu được.

- **Có thể thẩm định một mô hình bằng các kiểm tra thống kê.** Điều này làm cho ta có thể tin tưởng vào mô hình.

- **Cây quyết định có thể xử lý tốt một lượng dữ liệu lớn trong thời gian ngắn.** Có thể dùng máy tính cá nhân để phân tích các lượng dữ liệu lớn trong một thời gian đủ ngắn để cho phép các nhà chiến lược đưa ra quyết định dựa trên phân tích của cây quyết định.

Mở rộng cây quyết định thành đồ thị quyết định

Trong cây quyết định, mọi đường đi từ nút gốc đến nút lá được tiến hành bằng các phép hội (*AND*). Trong đồ thị quyết định, có thể dùng các phép tuyển (*OR*) để kết nối ghép hai hay nhiều đường lại với nhau. Phần bù của cây quyết định là phân tích hình thái học (*Morphological Analysis*).

b. Phương pháp ra quyết định trong điều kiện có giới hạn

Quá trình ra quyết định của doanh nghiệp là việc lựa chọn từ nhiều phương án khác nhau, trong đó mỗi phương án được xem xét từ nhiều căn cứ và thông tin để nhằm đạt được những lợi ích về kinh tế. Thông thường các chủ doanh nghiệp thường phải đứng trước những sự lựa chọn, mỗi phương án là một tình huống khác nhau. Mỗi doanh nghiệp cần cân nhắc so sánh giữa được, mất và giá phải trả của từng phương án để lựa chọn đúng quyết định của mình. Có thể nói quyết định là sự lựa chọn từ các phương án. Đặc điểm của quyết định được đưa ra thường gắn liền với các hoạt động trong tương lai. Các quyết định được đưa ra trong ngắn hạn thường chỉ liên quan một kỳ kế hoạch và kết quả của nó được thể hiện rõ trong kỳ kế toán. Các quyết định ngắn hạn thường dễ dàng thay đổi và điều chỉnh hơn so với quyết định trong dài hạn. Tuy nhiên mục tiêu của quyết định ngắn hạn là nhằm thực hiện mục tiêu của quyết định dài hạn.

Nhà quản trị phải ra một số quyết định ngắn hạn thường gặp trong các doanh nghiệp, như:

- Quyết định loại bỏ hoặc tiếp tục kinh doanh một bộ phận
- Quyết định nên tự sản xuất hay mua ngoài về
- Quyết định nên bán nửa thành phẩm hay tiếp tục chế biến thành phẩm

- Quyết định tham gia vào kinh doanh sản phẩm mới hay lĩnh vực kinh doanh mới

Tuy nhiên những quyết định đưa ra luôn cần được xem xét trong điều kiện các nguồn lực cần thiết là hạn chế, như số giờ máy hạn chế, vốn hạn chế, mức tiêu thụ cũng hạn chế...

Để đưa ra quyết định có hiệu quả nhất, nhà quản trị luôn đưa ra một loạt các quyết định, trong những điều kiện ràng buộc hạn chế về nguồn nguyên liệu, nhân lực, giờ máy hoạt động. Người ta thường sử dụng phương pháp phương trình tuyến tính để tìm ra phương án sản xuất tối ưu. Phương pháp này được tiến hành qua 4 bước:

Phương pháp phương trình tuyến tính:

1. Xác định hàm mục tiêu và biểu diễn nó dưới dạng phương trình đại số
2. Xác định các điều kiện giới hạn và biểu diễn chúng dưới dạng phương trình đại số
3. Xác định vùng sản xuất tối ưu trên đồ thị, vùng này được giới hạn bởi các đường biểu diễn của các phương trình điều kiện hạn chế và các trục toạ độ
4. Căn cứ trên vùng sản xuất tối ưu với phương trình hàm mục tiêu, xác định phương trình sản xuất tối ưu.

Làm thế nào trong điều kiện hạn chế về số giờ máy, vốn, mức tiêu thụ,... thì quyết định cơ cấu sản phẩm tối ưu để có hiệu quả cao nhất. Hàm mục tiêu có thể biểu diễn mức lợi nhuận tối đa hoặc mức chi phí tối thiểu.

4.6. Một số mô hình ra quyết định trong kinh doanh

a. Mô hình ra quyết định của Vroom - Yettor - Jago

Mô hình ra quyết định của Vroom - Yettor - Jago sáng tạo ra và được Jago điều chỉnh vào năm 1988. Các tác giả đã dựa trên luận điểm cho rằng nhiệm vụ quan trọng nhất của các nhà quản trị là ra quyết định, hiệu quả của quản trị tùy thuộc vào hiệu quả của quyết định quản trị. Bởi vậy các ông đã phát triển một mô hình ra quyết định, với công cụ hỗ trợ là máy vi tính.

Mô hình ra quyết định của Vroom - Yettor - Jago đưa ra một tập hợp những qui tắc để xác định hình thức và số lượng thành viên của nhóm tham

gia ra quyết định trong những tình huống khác nhau. Họ cho rằng dù công việc là rõ ràng hay không rõ ràng thì nhà quản trị cũng cần điều chỉnh hành vi của mình phù hợp với cấu trúc của công việc. Đây là mô hình chuẩn và nó đưa ra một loạt các nguyên tắc mà nhà quản trị cần tuân theo để xác định hình thức và số lượng nhân viên của nhóm tham gia quá trình ra quyết định.

Mô hình chỉ ra rằng, tính hiệu quả của một quyết định tùy thuộc vào chất lượng của quyết định và mức độ chấp nhận quyết định của tập thể những người sẽ thực hiện nó. Để có được một quyết định đúng đắn và hiệu quả, nhà quản trị cần phân tích tình huống và lựa chọn một trong 5 phong cách ra quyết định trong bảng số sau:

Bảng số 13.1: Các phong cách ra quyết định theo Mô hình ra quyết định của Vroom - Yettor - Jago

Phong cách lãnh đạo	Mức độ tham gia của cấp dưới	Phong cách ra quyết định	Ký hiệu
Độc đoán	Không	Nhà quản trị tự ra quyết định dựa vào những thông tin đã có sẵn	A1
	Rất ít	Nhà quản trị yêu cầu cấp dưới cung cấp thông tin và tự mình ra quyết định. Cấp dưới có thể hoặc không nắm được tình hình	A2
Tham vấn	Ít	Nhà quản trị trao đổi tình hình với từng cá nhân, yêu cầu cung cấp thông tin và đánh giá vấn đề. Các cá nhân không tham gia với tư cách nhóm và nhà quản trị tự mình đưa ra quyết định	C1
	Nhiều	Nhà quản trị và nhân viên hợp thành một nhóm để thảo luận về tình huống, nhưng nhà quản trị ra quyết định	C2
Dân chủ	Rất nhiều	Nhà quản trị và nhân viên hợp thành một nhóm để thảo luận về tình huống và cùng đưa ra quyết định	G2

Nhà quản trị phân tích tình huống để xác định phong cách lãnh đạo hiệu quả nhất, hay xác định số lượng người tham gia quá trình ra quyết định. Sự phân tích này nhằm trả lời 8 vấn đề ngẫu nhiên sau:

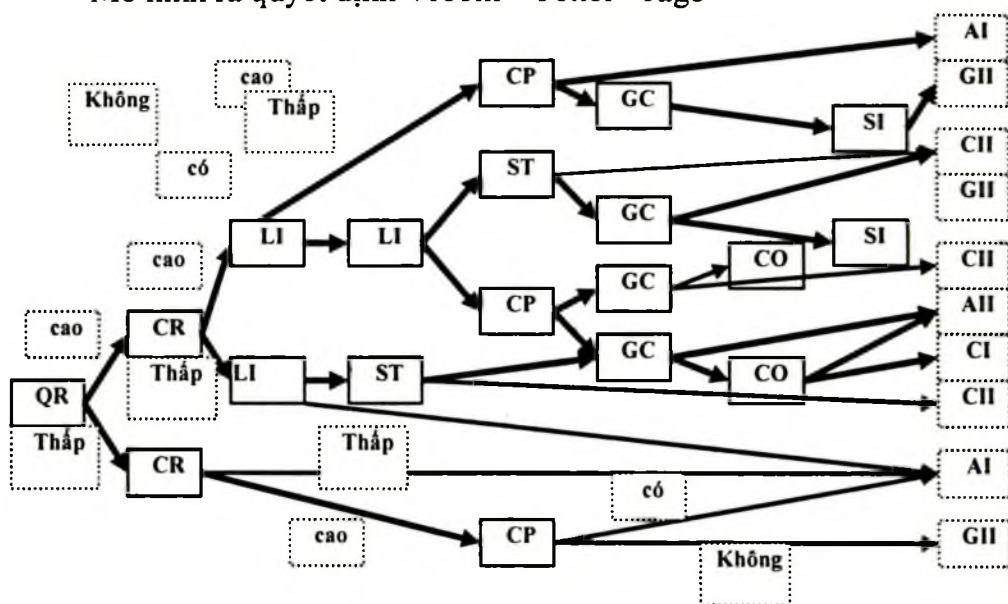
QR - yêu cầu về chất lượng	Vấn đề cần giải quyết đòi hỏi một quyết định có chất lượng cao hay thấp?
CR- Yêu cầu về sự cam kết	Những đòi hỏi về sự cam kết của nhân viên đối với quyết định ở mức nào?
LI - Thông tin	Nhà quản trị có đủ thông tin để đưa ra những quyết định có chất lượng cao không?
ST- Cấu trúc của vấn đề	Vấn đề giải quyết có cấu trúc rõ ràng không (cụ thể hay mơ hồ)?
CP- Mức độ cam kết	Nhân viên có cam kết thực hiện các quyết định do nhà quản trị đưa ra?
GC - Mức độ phù hợp của mục tiêu	Các nhân viên có nhất trí với mục tiêu của tổ chức bằng cách tham gia giải quyết vấn đề không?
CO- Sự xung đột của cấp dưới	Giải pháp được chọn có tạo ra mâu thuẫn giữa các nhân viên không?
SI- Thông tin cho cấp dưới	Nhân viên có đủ thông tin để đưa ra những quyết định chất lượng cao không?

Sự kết hợp giữa năm phong cách lãnh đạo (bảng số) với 8 câu hỏi trên được trình bày trong sơ đồ số là nội dung chủ yếu của mô hình ra quyết định Vroom - Yettor - Jago. Để sử dụng mô hình này, nhà quản trị bắt đầu từ bên trái với câu hỏi thứ nhất: "Vấn đề cần giải quyết đòi hỏi một quyết định có chất lượng cao hay thấp?" Câu trả lời (cao hay thấp sẽ quyết định con đường tới tình huống thứ hai). Trong tình huống này nhà quản trị lại tiếp tục trả lời câu hỏi "Những đòi hỏi về sự cam kết của nhân viên đối với quyết định ở mức nào?" Câu trả lời cao hay thấp sẽ đưa nhà quản trị tới câu hỏi tiếp theo và cứ như thế tiếp tục cho đến câu hỏi thứ 8 để xác định được quyết định đưa ra phù hợp với phong cách lãnh đạo của nhà quản trị. Phong cách lãnh đạo phù hợp sẽ đem lại những quyết định có chất lượng cao và được cấp dưới chấp thuận, đảm bảo tính khả thi cao.

Mô hình ra quyết định Vroom - Yettor - Jago là công cụ cho phép xác định hình thức và mức độ tham gia vào quá trình ra quyết định của nhân viên. Nó cũng có những tìm tòi của các nghiên cứu về sự tham gia vào quá trình ra quyết định, khi chất lượng quyết định là quan trọng và sự chấp thuận của nhân viên là cần thiết.

Mô hình này còn chỉ rõ cho chúng ta thấy rằng tùy theo nhu cầu của mỗi tình huống, tùy theo phong cách lãnh đạo của nhà quản trị mà các quyết định lựa chọn sẽ khác nhau. Nó quyết định đến chất lượng và tính khả thi của quyết định. Nhưng thực tế là có nhiều nhà quản trị không có những kỹ năng lãnh đạo cốt yếu để điều chỉnh hành vi của họ cho phù hợp với những tình huống cụ thể.

Mô hình ra quyết định Vroom - Yettor - Jago



Hình 13.2. Mô hình ra quyết định Vroom - Yettor - Jago

b. Mô hình AHP

Mô hình này có tên đầy đủ là **Analytic Hierarchy Process (AHP)**. Đó là một kỹ thuật đưa ra quyết định mà ở đó có một số hữu hạn các lựa chọn, nhưng mỗi lựa chọn lại có những đặc tính khác nhau, khó khăn trong việc quyết định. Mô hình này đặc biệt hữu dụng khi phải đưa ra quyết định trong một nhóm làm việc.

AHP có thể giúp xác định và đánh giá lượng hóa các tiêu chí, phân tích các dữ liệu thu thập được theo các tiêu chí đó và thúc đẩy việc ra quyết định nhanh hơn, chính xác hơn. Nó giúp cân nhắc và đo lường các yếu tố cả về chủ quan và khách quan, tạo nên một cơ chế hữu dụng để đảm bảo tính

nhất quán trong việc đánh giá, đo lường các giải pháp và các đề xuất được đưa ra trong nhóm làm việc.

Quy trình AHP dựa trên một loạt các cặp so sánh các tiêu chí với nhau, sau đó các cặp so sánh đó được kết hợp lại.

Một quy trình AHP có thể được tóm tắt thành các bước sau:

1. Xác định các phương án có thể có và xác định các tiêu chí quan trọng trong việc quyết định

2. Với mỗi tiêu chí của mỗi cặp phương án, người ra quyết định sẽ thể hiện ý kiến của mình về tầm quan trọng của chúng so với nhau (Ví dụ địa điểm của phương án A tốt hơn địa điểm của phương án B) dưới dạng một phân số có giá trị từ 1/9 - 9.

3. Người ra quyết định sẽ xác định tầm quan trọng tương đối của các tiêu chí. Ví dụ, nếu đang cân nhắc phương án mua một căn nhà, nhà đầu tư có thể nói rằng với tôi địa điểm là quan trọng nhất, sau đó đến giá cả và cuối cùng là thời gian.

4. Mỗi ma trận về tầm quan trọng này sẽ được đánh giá bằng cách sử dụng các giá trị số để đảm bảo tính thống nhất của câu trả lời. Bước này sẽ sinh ra một "hệ số nhất quán" và giá trị bằng "1" nghĩa là các tiêu chí và tầm quan trọng của chúng đã thực sự nhất quán. Tuy nhiên, giá trị này sẽ nhỏ hơn một nếu người ra quyết định nói rằng: X quan trọng hơn Y, Y quan trọng hơn Z và Z lại quan trọng hơn X (vị trí như vậy sẽ không nhất quán với nhau.) Chính đây là bước tạo nên cho mọi người tin rằng AHP là một mô hình, mà trên lý thuyết, nó được xây dựng có căn cứ vững chắc.

5. Sau đó, mỗi phương án sẽ được tính toán và cho điểm. Dựa trên số điểm có được, quyết định cuối cùng sẽ được lựa chọn.

Trên thế giới, AHP là một mô hình rất phổ biến, được áp dụng trong cả các công ty tư nhân và cơ quan nhà nước.

c. *Mô hình ra quyết định quản lý dựa trên căn cứ thực tế (Evidence-based Management)*

Evidence-based Management là tên gọi của phương pháp đưa ra các

quyết định quản lý dựa trên các bằng chứng xác thực. Phương pháp này có nguồn gốc từ phương pháp tiếp cận Evidence-based Medicine trong Y học-một hệ thống quy trình--từ xử lý thông tin đến việc đưa ra các quyết định tốt nhất nhằm điều trị cho bệnh nhân.

Phương pháp tiếp cận Evidence-based Management (EBM) yêu cầu các quyết định quản lý và hoạt động của tổ chức phải dựa trên những bằng chứng đáng tin cậy và có tính thuyết phục nhất. Giống như phương pháp tương tự trong y học và giáo dục, việc đưa ra các quyết định EBM đòi hỏi phải cân nhắc kỹ tất cả các tình huống và cả nội quy của tổ chức. Tuy nhiên, trái với EBM trong y học và giáo dục, EBM trong quản lý hiện tại vẫn chỉ mang tính lý thuyết. Các nhà quản lý và nhà sư phạm hiện tại sử dụng rất ít những bằng chứng khoa học về hành vi trong việc đưa ra các biện pháp quản lý hiệu quả.

Hiện nay, trên thế giới có một số nơi như Mỹ (Học viện Quản lý) và Canada (CHERF-Canadian Health Education and Research Foundation) đã bắt đầu xây dựng những mô hình nhằm đẩy mạnh việc sử dụng EBM

Kỹ năng ra quyết định là một loạt các kết luận và hoạt động của bản thân để đưa ra một quyết định đảm bảo đạt được một kết quả nào đó theo mong muốn của bản thân. Những người thành công thích cảm giác tự tin do biết cách lựa chọn khôn ngoan thích hợp. Cùng với việc rèn luyện, nhà quản trị có thể cải thiện khả năng đưa ra những quyết định tốt cho mình trong mọi lĩnh vực của cuộc sống - riêng tư, tài chính và nghề nghiệp - vì cuộc sống bao gồm rất nhiều quyết định và những lựa chọn tốt nhất là chìa khoá cho sự thành công của mình.

4.7. Một số kỹ thuật ra quyết định

Với vai trò trợ giúp về cấu trúc, hình ảnh và thứ tự đặt ra các quyết định, **5 kỹ thuật** dưới đây có thể được áp dụng cho nhiều dạng quyết định khác nhau:

a. *Bảng so sánh (T-Chart).*

Đây là sự biểu lộ bằng hình ảnh và theo trật tự về tất cả các đặc tính, lựa chọn hoặc một vài điểm nào đó có liên quan tới quyết định. Nó có thể

được lập thành danh sách các đặc tính tiêu cực và tích cực của một lựa chọn riêng biệt. Việc phác thảo một biểu đồ như vậy sẽ đảm bảo rằng tất cả các khía cạnh tích cực và tiêu cực của mỗi định hướng hay quyết định sẽ được đưa vào để xem xét, cân nhắc.

Trong một dạng thức khác, hai lựa chọn tiềm năng sẽ được lên danh sách với những điểm mạnh, lý luận hay tác động liệt kê trong đó. Ở đây sẽ có 2 hoặc nhiều lựa chọn có thể được cân nhắc, đồng thời danh sách các điểm yếu của từng lựa chọn cũng nên được bổ sung vào.

2. PMI. Chuyên gia kinh tế Edward de Bono đã sắp xếp lại kỹ thuật bảng biểu thành một cấu trúc ba phần được ông gọi là PMI gồm có ưu điểm, khuyết điểm và những ý kiến bên lề (the Plus points, the Minus points và Interesting points). Theo kỹ thuật này, trước tiên, nhà quản trị sẽ lên danh sách tất cả những điểm mạnh của lựa chọn, sau đó là tất cả những điểm yếu và cuối cùng là tất cả những nhận xét hay quan điểm khác (có thể là những điều mà họ không coi là tốt, cũng không cho là xấu).

Phương pháp thực hiện kỹ thuật này khá đơn giản, đồng thời nó tạo điều kiện để mọi người phát biểu ý kiến của họ. Đây là một kỹ thuật hiệu quả, nhưng lại ít được quan tâm. Phần lớn mọi người tin rằng họ đã lên danh sách các ưu, khuyết điểm trước khi ban hành hành quyết định, nhưng trên thực tế, nhiều người đã làm ngược lại: họ ra quyết định trước khi họ quan tâm tới các dấu hiệu này theo trình tự cần thiết và chỉ sau khi ra quyết định.

Kỹ năng phân tích các ý kiến phản đối và tán thành cũng luôn đem lại ảnh hưởng có tính xây dựng tới quá trình ra quyết định. Nhà quản trị hãy tạo cho mình thói quen sử dụng kỹ năng đó và họ sẽ thấy chất lượng các quyết định ban hành được cải thiện rõ rệt.

c. “*Con lừa Buriden*”. Phương pháp ra quyết định này được sử dụng khi nhà quản trị phải đối mặt với nhiều lựa chọn hấp dẫn như nhau. Bản chất của nó bắt nguồn từ một câu chuyện ngụ ngôn về một con lừa được đặt giữa hai bò cỏ khô ngon lành. Con lừa không thể quyết định lựa chọn bò cỏ khô nào ngon hơn để ăn và kết quả là con lừa đó đã chết đói chỉ vì sự thiếu quyết đoán này. Phương pháp này chỉ đơn giản là lên danh sách các điểm tiêu cực

hay mặt hạn chế của mỗi quyết định, bởi vì khi có nhiều lựa chọn tương đương nhau, chúng ta sẽ trở nên lúng túng và có thể bỏ qua một số mặt hạn chế nào đó. Kỹ thuật này thực sự hữu ích đối với một quyết định có nhiều lựa chọn khác nhau và quyết định sẽ được ban hành trên cơ sở phân tích xem lựa chọn nào có ít mặt hạn chế hơn cả.

d. Tiêu chuẩn đánh giá. Với kỹ thuật này, nhà quản trị phải lên danh sách các tiêu chuẩn mà họ muốn quyết định đó sẽ đáp ứng được, sau đó đặt số điểm tối đa cho từng tiêu chuẩn dựa trên tầm quan trọng của quyết định. Mỗi một lựa chọn sẽ được cho một mức điểm nhất định, tùy theo khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn đề ra. Về thang điểm, có thể sử dụng thang điểm từ 1 đến 10, từ 1 đến 100, hay bất cứ thang điểm nào khác. Khi tất cả các lựa chọn đều quy thành điểm số, sau đó sẽ cộng điểm của từng lựa chọn và lựa chọn nào có số điểm cao nhất sẽ được lựa chọn.

e. Ma trận quyết định hay Bảng trọng lượng quyết định. Đây là một phiên bản phức tạp hơn của kỹ thuật đánh giá, được thiết lập theo các tiêu chuẩn phụ thuộc vào tầm quan trọng của quyết định và mỗi một lựa chọn sẽ có một thứ hạng cho tiêu chuẩn đó (chứ không phải số điểm nữa). Giờ đây, mỗi lựa chọn sẽ được xếp hạng theo mức độ thoả mãn các tiêu chuẩn đề ra. Hãy sử dụng thứ hạng cao hơn để biểu thị tầm quan trọng cao hơn. Sau khi xếp hạng tất cả các lựa chọn, sẽ cộng tổng thứ hạng và lựa chọn nào có thứ hạng cao nhất sẽ là lựa chọn cuối cùng.

Đôi khi chúng ta không có thời gian để tiến hành các trình tự so sánh và lựa chọn trước khi ra quyết định, đặc biệt là trong những tình huống khẩn cấp. Khi ra quyết định mà không kịp tư vấn với bất kỳ ai, nhưng nhà quản trị hoàn toàn có thể cân nhắc các thông tin, dữ liệu mình thu thập được và hãy sử dụng quyết định đó như một giải pháp tình thế.

Mặc dù phần lớn các quyết định đều có thể được thay đổi, nhưng không nên vội vàng huỷ bỏ quyết định đã ban hành, bởi vì hiệu quả của rất nhiều quyết định cần phải có thời gian để kiểm chứng. Tuy nhiên, cũng đừng do dự quá lâu, khi buộc phải thu hồi một quyết định và thay thế bằng

một quyết định mới, nếu phát hiện ra rằng quyết định đó không còn phù hợp hoặc gây bất lợi cho công ty.

Một khâu quan trọng thường bị bỏ qua trong quy trình ra quyết định là giải thích cho các nhân viên thi hành, những người có liên quan hoặc các nhân viên bị ảnh hưởng từ quyết định đó. Nhà quản trị không nên chỉ đề cập đến những lợi ích của quyết định, mà hãy thẳng thắn nói về những rủi ro và hạn chế của quyết định đó, đồng thời nhấn mạnh rằng tại sao nhà quản trị lại tin tưởng rằng quyết định sẽ mang lại lợi ích nhiều hơn so với những tiêu cực mà nó có thể gây ra. Nhân viên thi hành sẽ quyết định sẵn sàng ủng hộ mình, một khi họ nhận thấy mình được đối xử một cách thành thật và công bằng.

d. Vận dụng các công cụ phần mềm phân tích trong ra quyết định

Theo Alan Rowe, một quyết định tốt phụ thuộc vào khả năng nắm bắt các thông tin có sẵn của nhà quản lý. Tuy nhiên, đây không phải là một việc dễ dàng khi lượng thông tin quá lớn và đến từ nhiều nguồn khác nhau.

Trong những trường hợp này, người ra quyết định có thể cần đến sự trợ giúp của máy tính để phân loại, bố trí dữ liệu kể cả xử lý số liệu theo những cách hợp lý.

Rowe và đồng tác giả Sue Anne Davis đã viết: "Các nhà quản lý thường quen dựa vào khả năng nhận thức và kinh nghiệm của mình khi xử lý thông tin. Nhưng nhận thức và kinh nghiệm phần nào làm hạn chế hiệu quả làm việc và một Hệ thống Thông tin Thông minh (Intelligent Information System) có thể bổ sung cho khả năng này". Nếu người ra quyết định cảm thấy lúng túng, thậm chí mất phương hướng, trước vô số thông tin lộn xộn và phức tạp, thì đó là lúc họ cần đến sự trợ giúp của máy tính và phần mềm ra quyết định.

Theo Rowe và Davis, máy tính đã tiến bộ từ dạng lưu trữ và khôi phục thông tin sang những dạng công việc phức tạp hơn như mô phỏng và dự báo kết quả từ các thông tin đã được nhập vào. Và như thế, công nghệ đã trở thành trợ thủ đắc lực cho các nhà quản lý. Một số công cụ có chức năng tập trung vào các kỹ thuật phân tích cụ thể, như biểu đồ cây quyết định. Một số

khác cho phép người sử dụng mô phỏng tình huống giải pháp; trong đó có một số đã được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu trong các lĩnh vực cụ thể như bảo hiểm, tín dụng thương mại và quản lý danh mục đầu tư công nghiệp năng lượng.

David Matheson - giám đốc điều hành của SmartOrg - một nhà sản xuất phần mềm hỗ trợ quyết định ở Menlo Park, California, đã phân loại những công cụ này thành bốn nhóm. Nhóm đầu tiên và đơn giản nhất được ông gọi là phần mềm chọn lọc sản phẩm.

Nhiều công ty bảo hiểm và tổ chức tín dụng đã phát triển các "hệ thống chuyên gia" tương tự nhưng có độ phức tạp cao hơn để hỗ trợ quá trình ra quyết định của họ. Một trong những hệ thống đầu tiên đã được sử dụng để giúp các chuyên gia bảo hiểm ra quyết định hiệu quả hơn là hệ thống phần mềm kiểm tra tất cả các ứng dụng được khách hàng tiềm năng đăng ký, dựa trên các tiêu chuẩn hỗ trợ cho việc cấp hoặc không cấp hợp đồng bảo hiểm. Ví dụ, nếu người đăng ký nói rằng trong gia đình họ có tiền sử bệnh tim mạch, hoặc họ đã nhiều lần vi phạm luật giao thông và bị đánh dấu trong hồ sơ lái xe, hệ thống sẽ tự động ghi vào một số điểm âm nào đó cho người này. Nhờ khả năng xử lý những vấn đề đơn giản này một cách nhanh chóng và chính xác, phần mềm đó cho phép nhân viên bảo hiểm tập trung thời gian và công sức cho những vấn đề khó khăn hơn, đồng thời có thể giúp họ tìm ra những quyết định tốt hơn. Nhiều tổ chức tín dụng hiện nay cũng xử lý thông tin ban đầu bằng phần mềm hỗ trợ quyết định tương tự.

Nhóm phần mềm thứ hai mà Matheson nói đến là phần mềm năng suất làm việc của nhóm. Phần mềm này giúp các thành viên trong nhóm truyền đạt các quan điểm ưu tiên của mình tới những người khác, cũng như xác định các vấn đề mà họ nhất trí và không nhất trí. Ví dụ, các nhà quản lý quảng cáo và đội ngũ nhân viên sáng tạo có thể sử dụng phần mềm này để kết nối với các hệ thống thăm dò sự ủng hộ đối với một số yếu tố của chương trình quảng cáo đa truyền thông sắp thực hiện. Các thành viên trong nhóm có thể nhanh chóng xác định vấn đề mà họ nhất trí và sau đó tập trung vào suy nghĩ và thảo luận về những điểm còn bất đồng.

Nhóm thứ ba là phần mềm phân tích quyết định. Ví dụ, nhóm phần mềm này có thể sử dụng để đơn giản hóa việc xây dựng các cây quyết định và đánh giá rủi ro, hoặc hỗ trợ nhóm trong việc lập mô hình và định lượng một loạt các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến kết quả nhất định. Ngoài ra, nhà quản trị còn có thể sử dụng các phần mềm này kết hợp với một bảng điện tử để mô phỏng báo cáo thu nhập của một dự án đã lên kế hoạch, tạo điều kiện cho mọi người quan sát các kết quả lợi nhuận trong nhiều tình huống doanh thu và chi phí khác nhau. Đây là một loại bài tập cổ điển với tên gọi "Điều gì sẽ xảy ra, nếu...".

Nhóm phần mềm quyết định phức tạp nhất được Matheson gọi là các công cụ quyết định doanh nghiệp. Những hệ thống linh hoạt này kết hợp các khả năng xảy ra và dự báo sự lưu chuyển của dòng tiền cùng với nhiều yếu tố khác. Ví dụ, "các hệ thống quản lý dựa trên giá trị" của SmartOrg được phát triển để giúp các tổ chức R&D nhận biết, quản lý rủi ro và các yếu tố giá trị trong những dự án cá nhân và trong toàn bộ các danh mục đầu tư thuộc lĩnh vực R&D. Chẳng hạn, phần mềm có một tính năng thể hiện bằng đồ thị tác động của từng điểm không chắc chắn (như biến phí, định giá) đối với hiện giá thuần trong một dự án. Điều này giúp nhà quản trị nhận ra những điểm không chắc chắn nào có thể dẫn đến tình trạng nguy hiểm nhất, còn những điểm nào ít quan trọng nhất. Một tính năng khác lại giúp họ phân loại các dự án trong danh mục đầu tư R&D theo tỷ lệ lợi nhuận thu về trên vốn đầu tư. Những tính năng như vậy giúp các nhà quản lý dễ dàng ra quyết định về việc nên đầu tư cho dự án nào và từ bỏ dự án nào. Đối với những công ty lớn chuyên sâu về R&D, những quyết định này đáng giá hàng triệu đô la.

Có thể nhà quản trị đang sử dụng một phần mềm ra quyết định nào đó, cho dù đó chỉ là một bảng tính Excel được dùng để xây dựng bản báo cáo thu nhập sơ bộ cho năm tới. Đó là một sự khởi đầu tốt, nhưng một lúc nào đó họ sẽ cần đến những công cụ tinh vi hơn. Nói chung, nên làm quen với những phần mềm có thể trợ giúp cho công việc của họ trong quá trình ra quyết định kinh doanh.

4.8. Một số bài học kinh nghiệm ra quyết định

Xét trên nhiều khía cạnh, công việc kinh doanh là tổng thể hàng loạt quyết định liên quan đến việc định hình phương hướng hoạt động của mọi tổ chức. Có những quyết định nếu được thực hiện đúng thời điểm sẽ tạo bước ngoặt to lớn đối với sự thành công và phát triển của một công ty đồng thời giúp công ty duy trì vị thế cạnh tranh trên thương trường.

Có hai lý do chính khiến người lãnh đạo đưa ra quyết định kém. Thứ nhất, họ không có đầy đủ dữ kiện thông tin cần thiết cho tình huống hiện tại; thứ hai, họ không thể dự đoán chính xác những diễn biến bất ngờ trong tương lai. Trong nhiều trường hợp, sự thất bại của quyết định sẽ đem đến nhiều kinh nghiệm, bài học giá trị cho người lãnh đạo nhưng vẫn rất cần những quyết định đúng đắn ngay từ ban đầu. Vậy làm thế nào để khả năng ra quyết định của công ty đạt đến mức độ chính xác và hoàn hảo. Dù biết rằng sự hoàn hảo là điều không bao giờ có thể xảy ra nhưng bạn hoàn toàn có thể tiến dần đến điểm lý tưởng này nếu bạn có phương pháp hợp lý để ra quyết định và ý thức về những cạm bẫy có thể gặp phải trong quá trình xem xét các phương án đề xuất để đưa ra quyết định cuối cùng.

a. Kinh nghiệm ra quyết định của bà Luda Kopeikina

Một quyết định tốt có thể cứu vớt một doanh nghiệp, tổ chức và những con người đáng thương khỏi rơi vào bế tắc. Hàng ngày, lãnh đạo phải đưa ra các quyết định và mỗi quyết định tác động đến doanh nghiệp ở mức độ nào đó. Nhiều người rất khó khăn trong việc ra quyết định, trong khi những người khác lại làm điều đó rất nhanh chóng và dễ dàng.

Luda Kopeikina bị cuốn hút bởi tính năng động của các quyết định. Tại sao một số nhà lãnh đạo có khả năng đưa ra quyết định hơn những người khác? Điều gì khiến các quyết định khó khăn hay dễ dàng? Kết quả của các nghiên cứu và phân tích vào bản chất được giới thiệu trong cuốn sách “*Quyết định đúng mọi thời điểm: Làm thế nào để có được các quyết định dứt khoát và sự rõ ràng hoàn hảo*”.

Bà đã nói chuyện với hơn 100 CEO đến từ các công ty quy mô đa dạng trong mọi ngành kinh doanh. Bà là nhà lãnh đạo, chuyên gia và nhà tư vấn trong nhiều năm, có thời gian là phó chủ tịch tại GE dưới thời Jack

Welch, bà là người phụ nữ dày ấn tượng với sự thông thái, nhanh trí và nồng nhiệt. Nhận xét của Luda về sự khác nhau giữa các lãnh đạo từng trải (tính cả tuổi đời và kinh nghiệm) và những lãnh đạo ít từng trải hơn rất cuốn hút. Bà nhận xét các lãnh đạo từng trải có sự kiểm soát tinh thần nhiều hơn các lãnh đạo trẻ hơn.

Bà đo sự tập trung vật lý bằng cách đặt bẫy các CEO mà bà phỏng vấn bằng một chương trình vi tính. Các lãnh đạo từng trải thì tập trung và bình thản ngay cả khi họ có các cuộc họp quan trọng và các vấn đề khẩn cấp ngay trong ngày hôm đó. Luda cũng nhận thấy các nhà lãnh đạo từng trải và thành công rất thận trọng, họ đánh giá các quyết định và học hỏi từ các quyết định đó. Họ tin rằng bằng cách học hỏi từ quá khứ là cách thức tốt nhất để thành đạt.

Có lẽ khía cạnh thú vị nhất trong nghiên cứu của Luda là cách thức bà chọn để định nghĩa một quyết định đúng. Một quyết định đúng là khi người đưa ra quyết định toàn tâm toàn ý với quyết định của mình. Luda không đánh giá dựa trên kết quả của quyết định bởi chúng ta không thể kiểm soát các hậu quả có thể xảy ra, chúng ta chỉ có thể kiểm soát việc chúng ta đánh giá vấn đề và cơ hội tốt đến mức nào. Bà nhận thấy các lãnh đạo từng trải, những người có các quyết định thành công hơn, rất nồng nhiệt đồng ý với định nghĩa của bà. Các lãnh đạo ít kinh nghiệm hơn có xu hướng định nghĩa quyết định bằng kết quả đầu ra.

Khi Luda phỏng vấn và quan sát các lãnh đạo, bà bắt đầu nhìn thấy cái gì đã khiến họ có thể đưa ra quyết định một cách dễ dàng. Bà gọi đó là “trạng thái của sự rõ ràng”. Đó là một trạng thái về sự kết nối xúc cảm, thể chất và tinh thần có thể đo lường được, tập trung vào các nguồn lực bên trong của chúng ta.

Khi chúng ta nhìn thấy rõ ràng và liên kết suy nghĩ của chúng ta với các quyết định, chúng ta trở nên hiệu quả và quyết đoán hơn. Chúng ta cũng có thể truyền đạt các quyết định của mình rõ ràng hơn. Mọi người có thể cảm nhận sự rõ ràng và chắc chắn; do đó họ có xu hướng ủng hộ và tham gia cùng chúng ta khi thay đổi. Luda cũng đưa ra một vài kỹ thuật để đạt được và duy trì “trạng thái của sự rõ ràng”. Nhiều giám đốc bậc trung không đầu tư đủ thời gian và sức lực cần thiết để có được trạng thái của sự rõ ràng.

Họ ở trong trạng thái mệt mỏi ngăn cản họ có được các quyết định tốt nhất. Đây là một danh sách ngắn gọn “Những thói quen tai hại chết người” rất phổ biến ở hầu hết các giám đốc. Luda nói rằng các thói quen xấu này đã cản đường nhà lãnh đạo khỏi các quyết định và sự rõ ràng:

Lời khuyên của Luda Kopeikina

- Xét trên diện rộng thì lãnh đạo là một bài tập về phát triển bản thân. Các nhà lãnh đạo lớn đều làm việc để phát triển bản thân đầu tiên; sau đó những thứ khác sẽ đến với họ.

- Cẩn trọng lựa chọn nhóm “Đầu não chỉ huy”. Một nhà lãnh đạo tài năng không chỉ là người biết mọi khía cạnh của công việc. Anh ta là người có thể thúc đẩy mọi người làm việc với sự hào hứng. Hãy lựa chọn cẩn thận nhóm của bạn, vì những khả năng của mọi người trong nhóm sẽ quyết định tầm vóc thành công của bạn.

- Có mục tiêu tổng thể rõ ràng cho tất cả các thời điểm. Hết lần này đến lần khác tôi đều bắt gặp những giám đốc bị mất phương hướng giữa đồng lợn xộn của những việc đang xảy ra, những tình huống khẩn cấp và những chi tiết nhỏ nhặt. Nếu bạn là một trong những giám đốc trên, bạn sẽ chẳng tiến được những bước đi lớn. Hãy đảm bảo rằng bạn có một mục tiêu rõ ràng cho bản thân, công việc kinh doanh và cuộc sống của bạn và luôn nhắc nhở mình về mục tiêu đó.

- Đối mặt với những nỗi sợ của bạn. Chấm dứt lo lắng và bắt đầu hành động. Lo sợ thất bại, chỉ trích và phản đối chỉ là một vài ví dụ cho các nỗi sợ có khả năng ngăn cản chúng ta trên con đường của mình và tạo ra sự không quyết đoán và chần chừ. Chúng làm mòn đi sức sống của chúng ta. Biến những nỗi sợ này thành năng lượng cho các kế hoạch và hành động. Trong nhiều trường hợp, bất cứ quyết định nào còn tốt hơn là chẳng có quyết định.

- Hãy phát triển “sức mạnh của tầm nhìn xa”. Không một lãnh đạo nào có thể thành công mà không phát triển cảm giác về sức mạnh tầm nhìn - khả năng không chỉ hình dung ra tương lai mà còn tìm được con đường hiệu quả để đến đó.

b. Thu hút sự tham gia của tập thể

Phần đông các nhà quản lý có khả năng ra quyết định nhanh nhạy

thường lấy ý kiến ở hai cấp độ là của tất cả các cộng sự hoặc chỉ một, hai chuyên viên có kinh nghiệm hơn cả, tức là các nhà tư vấn đáng tin cậy nhất. Các nhà tư vấn thường bàn việc ở phía sau, rồi cho bạn ý kiến về nhiều vấn đề để các bên trao đổi và cùng tìm hiểu. Có thể nhà tư vấn là một người lớn tuổi được coi là từng trải và có đầu óc phán đoán. Cũng có thể chỉ là một nhân viên non trẻ ở vị trí cấp cao hoặc một nhà quản trị ưu tú của công ty có các quan hệ mật thiết và thường xuyên với môi trường bên ngoài.

Những nhà quản lý ra quyết định chậm thường không giao cho ai giữ vai trò tư vấn. Họ ít có các quan hệ gần gũi và hiếm khi lắng nghe ý kiến của mọi người. Nếu họ có tranh thủ ý kiến thì chỉ là tình cờ và họ sẽ hỏi bất kỳ ai. Nhiều khi chính sự lo ngại là một trong những rào cản lớn làm chậm lại việc ra quyết định. Vì thế, trước những khả năng được - mất lớn, thông tin chưa đủ rõ ràng và chắc chắn, thì sự bàn bạc với các nhân viên nhiều kinh nghiệm và có năng lực sẽ giúp bạn có thêm lòng can đảm và tự tin hơn.

c. Biết chấp nhận những mâu thuẫn, xung đột trong khi ra quyết định

Sẽ có không ít những luồng ý kiến khác nhau, các cuộc xung đột này sinh khiếu việc ra quyết định bị trì hoãn. Điều quan trọng là bạn cần biết cách khai thác có lợi nhất sự mâu thuẫn đó mà không gây ra các hậu quả tiêu cực. Để giải quyết một tình huống bế tắc giữa các cá nhân, có một giải pháp được gọi là “nhất trí dựa trên sự thầm định”. Trước tiên, những người tham gia thảo luận một vấn đề sẽ tìm cách đi đến một thoả thuận nhất trí. Nếu điều đó trở thành hiện thực, thì phương án được lựa chọn là kết quả tự nhiên. Trong trường hợp ngược lại, người lãnh đạo ở vị trí cao nhất sẽ lưu ý đến các thông tin đã được những người khác đóng góp và đưa ra quyết định sau cùng. Bạn cần hình thành một quy tắc: Trường hợp bình thường thì mọi người nên đạt đến sự nhất trí, nếu không thì trao cho người có trách nhiệm cao nhất quyền ra quyết định.

Cách tiếp cận vấn đề của những người ra quyết định chậm chạp lại khác hẳn. Nhiều khi họ trông chờ sự nhất trí, cố tìm ra một sự lựa chọn có thể thoả mãn tất cả mọi người. Trên thực tế, các xung đột thường kéo dài khá lâu, có thể hàng tháng thậm chí hàng năm. Có công ty thảo luận về một sản phẩm mới suốt cả năm mà chưa đi đến kết luận, thậm chí phải chờ cho một vài người đi khỏi công ty rồi mới đạt được sự nhất trí.

Bất luận thế nào thì phương pháp “nhất trí dựa trên sự thầm định” sẽ giải quyết nhanh chóng các mâu thuẫn. Những ý kiến khác nhau này sinh là lẽ tự nhiên, thậm chí không ít ý kiến có giá trị nhất định. Vì thế, trong các cuộc tranh luận bạn cần biết cách chấp nhận tất cả các ý kiến đã được nêu lên, nhưng không nhất thiết phải làm theo tất cả. Sự “nhất trí dựa trên sự thầm định” sẽ cho phép bạn tranh thủ được thời cơ và thường đem lại kết quả tốt nhất.

Sử dụng phương pháp dung hòa

Mặc dù thái độ cởi mở và tinh thần hợp tác là điều lý tưởng mà mọi quy trình ra quyết định đều hướng tới, nhưng nhiều người tin rằng việc xây dựng một bầu không khí mà mọi người không tranh luận theo hướng có lợi cho quan điểm riêng hoặc quyền lợi cá nhân của mình là điều không thể.

Theo họ, giải pháp thiết thực cho vấn đề này là dung hòa giữa biện hộ quan điểm và tìm hiểu thông tin. Bằng cách áp dụng phương pháp dung hòa, các thành viên trong nhóm tham gia thảo luận như một người không thành kiến vì mục tiêu chung của tổ chức. Họ có thể ủng hộ những quan điểm mà họ cảm thấy đúng, phù hợp đồng thời tìm hiểu những quan điểm khác và xem xét các phương án được đề xuất.

Họ hiểu rằng mục tiêu là tìm ra giải pháp tốt nhất cho toàn nhóm, dù một số cá nhân phải chịu ảnh hưởng bất lợi bởi quyết định này đi nữa. Các chuyên gia kỹ thuật và chuyên viên tư vấn có thể đóng góp nhiều vào sự sắp xếp này. Nhìn chung, trong những buổi thảo luận có tính dung hòa như vậy, mọi người có xu hướng tự do trong việc chia sẻ thông tin và xem xét những phương án đề xuất khác nhau.

Kết luận

Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định là một loạt kinh nghiệm, khả năng và cách ứng xử trong giải quyết vấn đề này sinh và ra quyết định, đảm bảo đạt được một kết quả nào đó theo mong muốn của các nhà quản trị. Những người thành công thích cảm giác tự tin do biết cách lựa chọn khôn ngoan thích hợp. Chẳng ai có quyết định đúng đắn ở tất cả mọi lúc và giải quyết thành công tất cả mọi vấn đề. Nhưng nếu các anh, chị biết cách rèn luyện kỹ năng này và biết cách phát triển các kỹ năng đó, các anh, chị

có thể làm cho cơ hội thành công trong cuộc sống của mình, của doanh nghiệp mình tăng lên. Cùng với việc rèn luyện, các anh, chị có thể cải thiện khả năng đưa ra những quyết định tốt cho mình trong mọi lĩnh vực của cuộc sống - riêng tư, tài chính và nghề nghiệp - vì cuộc sống bao gồm rất nhiều quyết định, nhiều vấn đề cần giải quyết. Những lựa chọn tốt nhất là chìa khoá cho sự thành công của các anh, chị.

CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP

1. Người ta thường ra quyết định sai lầm khi có quá nhiều thông tin
2. Ra quyết định trong kinh doanh không phải là nhiệm vụ của nhà quản trị ở các cấp trong doanh nghiệp
3. Yêu cầu đòi hỏi về kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định đối với các nhà quản trị ở các cấp khác nhau.
4. Kinh nghiệm là căn cứ quan trọng nhất để ra quyết định trong kinh doanh.
5. Thông tin quản trị là cơ sở của quá trình ra quyết định kinh doanh?
6. Ra quyết định là một trong những kỹ năng chủ yếu của nhà quản trị trong doanh nghiệp.
7. Quản lý và lãnh đạo là khác nhau.
8. Kinh nghiệm là căn cứ quan trọng nhất để ra quyết định trong kinh doanh.
9. Có người cho rằng tổ chức một doanh nghiệp mới dập khuôn theo mô hình của một doanh nghiệp đang thành công trên thương trường sẽ thuận lợi rất nhiều vì mọi hoạt động đã có khuôn mẫu.
10. Phong cách quản lý theo dân chủ cho phép nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định ngày càng nhiều.
11. Nguyên tắc cân bằng giữa trách nhiệm và quyền hạn là một trong những nguyên tắc của ủy quyền.
12. Kinh nghiệm là căn cứ quan trọng nhất để ra quyết định trong kinh doanh.

Chương 14

KỸ NĂNG THIẾT KẾ CÁC YẾU TỐ THƯƠNG HIỆU

Nền kinh tế Việt Nam thực sự đã hội nhập vào nền kinh tế thế giới với bước ngoặt trọng đại: trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới. Việt Nam đã có thể sánh vai một cách bình đẳng với hơn 150 quốc gia là thành viên của tổ chức này.

Xác định rõ những hành trang cần có là hoạt động khởi đầu, có ý nghĩa quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện hội nhập. Nhiều nhà nghiên cứu kinh tế cho rằng, thương hiệu đã trở thành vũ khí cạnh tranh hiệu quả hơn bao giờ hết giúp cho các doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh bền vững. Chính vì vậy, hiểu rõ bản chất thương hiệu và các kỹ năng thiết kế các yếu tố bên ngoài cấu thành nên thương hiệu là việc làm cần thiết, không thể thiếu ngay từ khi quyết định tung sản phẩm ra thị trường.

1. QUAN NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA THƯƠNG HIỆU

1.1. Quan niệm về thương hiệu

Một số quan niệm cơ bản về thương hiệu:

- **Quan niệm 1: Thương hiệu (Brand) là nhãn hiệu thương mại (Trade mark)**

Trong cuốn “Quản trị thương hiệu hàng hoá, lý thuyết và thực tiễn”, TS. Trương Đình Chiến sử dụng thuật ngữ **thương hiệu** thay cho thuật ngữ **nhãn hiệu**, bởi vì theo tác giả cuốn sách, thực chất hai thuật ngữ này là một với nội dung của thuật ngữ **Brand** trong lĩnh vực Marketing. Tác giả cuốn sách đã đưa ra khái niệm: “*Thương hiệu hàng hoá của mỗi doanh nghiệp là biểu hiện trên thị trường của tất cả những thứ mà doanh nghiệp đó có và đảm bảo cung cấp cho khách hàng từ con người, tổ chức đến hàng hoá, dịch vụ...*” [tr17]

Với quan niệm này, xây dựng thương hiệu được hiểu đồng nghĩa với

việc thiết kế các yếu tố nhãn hiệu (tên gọi, logo, slogan, màu sắc...).

- Quan niệm 2: Thương hiệu là nhãn hiệu đã được đăng ký bảo hộ.

Tác giả bài viết “Xây dựng và quảng bá thương hiệu: Tại sao? Thê nào?” trong cuốn “Sức mạnh thương hiệu” cho rằng: “*Cần ghi nhận rằng ranh giới giữa hai chữ thương hiệu (brand) và nhãn hiệu (mark) chỉ mang tính tương đối. Có thể hiểu đơn giản là một nhãn hiệu đã đăng ký (registered trade mark - ®) sẽ được coi là một thương hiệu (brand) chính thức và chịu sự bảo hộ của pháp luật*” [tr10].

Xây dựng thương hiệu theo cách hiểu này là việc thiết kế các yếu tố nhãn hiệu và mang chúng đi đăng ký bảo hộ. Hơn nữa, đối với những sản phẩm, dịch vụ đã có uy tín, chất lượng và nổi tiếng thế giới, nhưng chưa đăng ký quyền sở hữu nhãn hiệu hàng hoá thì chưa thể được gọi là một thương hiệu.

- Quan niệm 3: Thương hiệu là các đối tượng sở hữu công nghiệp được bảo hộ.

“*Thương hiệu là thuật ngữ để chỉ chung cho các đối tượng sở hữu công nghiệp được bảo hộ như nhãn hiệu hàng hoá, tên thương mại, chỉ dẫn địa lý và tên gọi xuất xứ*” (Nguyễn Quốc Thịnh, Nguyễn Thành Trung, 2004).

Theo quan niệm này, xây dựng thương hiệu thực chất là thiết kế các yếu tố nhãn hiệu, đặt tên thương mại, tên gọi xuất xứ, chỉ dẫn địa lý... và đăng ký bảo hộ tất cả các yếu tố này.

- Quan niệm 4: Thương hiệu là tên thương mại (Trade name)

Tác giả Đào Minh Đức, trong luận án Tiến sĩ của mình, đã cho rằng: “*Thuật ngữ “thương hiệu” theo nghĩa tương đương với thuật ngữ “trade name” trong tiếng Anh và là cách gọi khác của thuật ngữ “tên thương mại” trong Luật Sở hữu Trí tuệ*”.

Với cách quan niệm về thương hiệu như vậy, xây dựng thương hiệu trở nên quá đơn giản, chỉ cần đặt tên hiệu và đăng ký cái tên đó ở cơ quan nhà nước có thẩm quyền.

- Quan niệm 5: Thương hiệu là tên, từ ngữ, dấu hiệu, biểu tượng,... để nhận diện và phân biệt sản phẩm và doanh nghiệp này với sản phẩm và doanh nghiệp khác.

Hiệp hội Marketing Hoa Kỳ cho rằng: “*Thương hiệu là một cái tên, từ ngữ, ký hiệu, biểu tượng hoặc hình vẽ kiểu thiết kế,... hoặc tập hợp các yếu tố trên nhằm xác định và phân biệt hàng hoá hoặc dịch vụ của một người bán hoặc nhóm người bán với hàng hoá và dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh*” (Lê Xuân Tùng, 2005).

Theo quan niệm này, thương hiệu là tập hợp các yếu tố cấu thành nên nó như: tên gọi, biểu tượng, câu khẩu hiệu (slogan), bao bì, kiểu dáng thiết kế, màu sắc... Song suy cho cùng, đó mới chỉ là các yếu tố bên ngoài, mang tính “hình ảnh”, là tập hợp các dấu hiệu có chức năng phân biệt hàng hoá hoặc dịch vụ của doanh nghiệp này với hàng hoá hoặc dịch vụ của doanh nghiệp khác mà thôi.

- Quan niệm 6: Thương hiệu là hình tượng và tập hợp các dấu hiệu để phân biệt.

“*Thương hiệu, trước hết là một thuật ngữ dùng nhiều trong marketing; là hình tượng về một cơ sở sản xuất, kinh doanh (gọi chung là doanh nghiệp) hoặc hình tượng về một loại hoặc một nhóm hàng hoá, dịch vụ trong con mắt khách hàng; là tập hợp các dấu hiệu để phân biệt hàng hoá, dịch vụ của doanh nghiệp này với hàng hoá, dịch vụ cùng loại của doanh nghiệp khác*” (Nguyễn Quốc Thịnh, Nguyễn Thành Trung, 2004).

“Hình tượng” là cái tồn tại ở bên trong tâm trí khách hàng, là cái thể hiện chất lượng hàng hoá và dịch vụ, cách ứng xử của doanh nghiệp với khách hàng, với cộng đồng; những hiệu quả và tiện ích đích thực cho người tiêu dùng mà những hàng hoá và dịch vụ đó mang lại.

Các dấu hiệu có thể là các chữ cái, con số, hình vẽ, hình tượng, màu sắc, âm thanh, bao bì...

- Quan niệm 7: Thương hiệu là cam kết về chất lượng và giá trị được kiểm nhận qua quá trình sử dụng.

Jack Trout và Steve Rivkin quan niệm: “*Thương hiệu là một cam kết*

tuyệt đối về chất lượng dịch vụ và giá trị trong một thời gian dài và đã được chứng nhận qua hiệu quả sử dụng và bởi sự thỏa mãn của khách hàng” (A brand is a trusted promise of quality, service and value, established over time and proven by the test of operated use and satisfaction).

Tác giả còn khẳng định: “Thương hiệu là hình ảnh có tính chất văn hoá, lý tính, cảm tính, trực quan và độc quyền mà bạn liên tưởng đến khi nhắc đến một sản phẩm hay một công ty” (A brand is the proprietary visual, emotional [tr.19].

Tóm lại, thông qua những quan niệm về thương hiệu nêu trên, chúng ta có thể đi đến quan niệm: “**Thương hiệu là một tập hợp các yếu tố bên ngoài** (tên gọi, logo, slogan, màu sắc, bao bì, kiểu dáng, nhạc hiệu, mùi...) và **bên trong** (đặc tính cốt lõi của sản phẩm đã được người tiêu dùng cảm nhận)”. “Đặc tính” cốt lõi của sản phẩm do chính doanh nghiệp xây dựng nên và cam kết thực hiện nó. Sản phẩm sẽ trở thành thương hiệu khi và chỉ khi với sự nhận diện các yếu tố “bên ngoài”, người tiêu dùng ngay lập tức liên tưởng tới “đặc tính” cốt lõi ở “bên trong”. Khi “đặc tính” cốt lõi này xuất hiện trong tâm trí người tiêu dùng, nó trở thành “hình tượng” sản phẩm đó. Sự cảm nhận này càng đồng nhất ở hầu hết người tiêu dùng bao nhiêu thì thương hiệu đó càng trở nên mạnh bấy nhiêu. Có thể hiểu thương hiệu là cái tồn tại trong tâm trí người tiêu dùng. Vì vậy, pháp luật chỉ có thể bảo hộ “phần bên ngoài” (nếu đã đăng ký quyền sở hữu) chứ không thể bảo hộ “phần bên trong” được.

“Thương hiệu” được hiểu với nghĩa rộng hơn “Nhãn hiệu”. Bách khoa toàn thư mở định nghĩa “**Nhãn hiệu hàng hóa** là những **dấu hiệu** dùng phân biệt **hàng hóa, dịch vụ** cùng loại của các cơ sở **sản xuất, kinh doanh** khác nhau. Nhãn hiệu hàng hóa có thể là **từ ngữ, hình ảnh** hoặc sự kết hợp các yếu tố đó được thể hiện bằng một hoặc nhiều **màu sắc**. ”.

Thương hiệu là khái niệm mang tính “bản chất” bên trong, thể hiện đặc tính cốt lõi của sản phẩm, còn “nhãn hiệu” mang tính “hình thức”. Một “nhãn hiệu” có thể dùng để thể hiện thương hiệu nào đó, nhưng “thương hiệu” không chỉ được thể hiện bằng “nhãn hiệu”.

1.2. Mối quan hệ giữa thương hiệu sản phẩm, thương hiệu doanh nghiệp, thương hiệu quốc gia

Thương hiệu sản phẩm có liên quan tới một sản phẩm cụ thể của một doanh nghiệp hay một tổ chức. Song mỗi doanh nghiệp hay tổ chức lại có thể có nhiều sản phẩm. Trong số những sản phẩm này, có những sản phẩm đã trở thành thương hiệu với mức độ “mạnh” khác nhau, có những sản phẩm còn chưa được biết đến. Một doanh nghiệp hay tổ chức sẽ không thể có thương hiệu khi tất cả các sản phẩm của doanh nghiệp hay tổ chức đó chưa trở thành thương hiệu. Mức độ “mạnh” của thương hiệu sản phẩm có ý nghĩa quyết định mức độ “mạnh” của thương hiệu doanh nghiệp. Do vậy, thương hiệu sản phẩm là yếu tố cấu thành nên thương hiệu doanh nghiệp.

Thương hiệu quốc gia là thương hiệu được gán chung cho các sản phẩm của một quốc gia nào đó. Chẳng hạn, biểu tượng thương hiệu quốc gia của Australia là hình con Kanguru lồng trong vòng tròn đỏ tượng trưng cho mặt trời và bên dưới là dòng chữ Australia. Biểu tượng này được gắn trên mọi sản phẩm của Australia (đã đăng ký sử dụng thương hiệu quốc gia Australia). Thương hiệu quốc gia thường mang tính khái quát cao, không bao giờ đứng độc lập và luôn phải gắn liền với các thương hiệu doanh nghiệp hay thương hiệu sản phẩm. Với nét đặc thù như vậy, thương hiệu quốc gia thường được định hình như một chỉ dẫn địa lý đa dạng, dựa trên uy tín của nhiều chủng loại hàng hoá với những thương hiệu riêng khác nhau với những định vị thương hiệu cũng rất khác nhau.

Trong xu thế hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế, các quốc gia có xu hướng tập trung xây dựng thương hiệu quốc gia cho các sản phẩm chủ đạo của mình. Tuy nhiên để có thể được tham gia chương trình thương hiệu quốc gia, hàng hoá phải đạt được những tiêu chuẩn nhất định theo quy định của từng quốc gia, đồng thời khi những hàng hoá đã được phép sử dụng thương hiệu quốc gia cũng sẽ được hưởng những ưu đãi trong quảng bá thương hiệu, xúc tiến thương mại...

1.3. Vai trò của thương hiệu

Trong cơ chế thị trường, nếu các doanh nghiệp đã thành công trong

xây dựng thương hiệu sản phẩm, thì lợi ích mà nó mang lại cho người tiêu dùng, cho doanh nghiệp và cho quốc gia là vô cùng lớn.

1.3.1. Đối với người tiêu dùng

Thương hiệu như một lời giới thiệu, một thông điệp và dấu hiệu quan trọng để người tiêu dùng căn cứ vào đó đưa ra phán quyết cuối cùng về hành vi mua sắm. Bởi lẽ:

Thứ nhất, thương hiệu tạo lòng tin của người tiêu dùng về chất lượng, về giá cả hàng hóa mà họ tiêu thụ, sử dụng. Thương hiệu sẽ cho người tiêu dùng biết được nguồn gốc của sản phẩm, tin được rằng hàng hóa đó có chất lượng bảo đảm và đã được kiểm chứng qua thời gian. Như vậy, người tiêu dùng sẽ không mất nhiều thời giờ tìm kiếm và nghiên cứu sản phẩm mà họ có nhu cầu.

Thứ hai, thương hiệu góp phần bảo vệ lợi ích chính đáng của người tiêu dùng. Thương hiệu sau khi đã đăng ký quyền sở hữu nhãn hiệu hàng hóa sẽ được Nhà nước bảo hộ và điều đó ngăn ngừa tình trạng sản phẩm bị làm giả, làm nhái, nhầm lừa gạt người tiêu dùng.

Thứ ba, thương hiệu là yếu tố ảnh hưởng tới tâm lý tiêu dùng hàng hóa, dịch vụ trong xã hội hiện đại.

1.3.2. Đối với doanh nghiệp

Thứ nhất, thương hiệu là tài sản vô hình, thậm chí là tài sản vô giá của doanh nghiệp. Thương hiệu góp phần quan trọng tăng thu lợi nhuận cho doanh nghiệp bằng những giá trị tăng thêm của sản phẩm, dịch vụ. Giá trị một số thương hiệu ở Việt Nam cũng đã được chuyển nhượng với giá rất cao, như: Dạ Lan - giá 3 triệu USD, P/S giá trên 5 triệu USD, trong khi tài sản hữu hình của P/S chỉ được định giá trên 1 triệu USD.

Thứ hai, thương hiệu giúp doanh nghiệp duy trì khách hàng truyền thống, đồng thời thu hút thêm các khách hàng mới, các khách hàng tiềm năng. Những doanh nghiệp có thương hiệu nổi tiếng sẽ tạo ra và cung cấp được lòng trung thành của một lượng lớn khách hàng truyền thống, đồng thời doanh nghiệp có cơ hội thu hút thêm những khách hàng hiện thời chưa

sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp, thậm chí cả những khách hàng của các doanh nghiệp là đối thủ cạnh tranh.

Thứ ba, thương hiệu giúp doanh nghiệp giảm các khoản chi phí cho hoạt động xúc tiến thương mại, hoạt động marketing.

Thứ tư, thương hiệu mang lại một số lợi ích khác cho doanh nghiệp như:

Một sản phẩm, dịch vụ mang thương hiệu nổi tiếng có thể bán được với giá cao hơn so với các sản phẩm, dịch vụ khác chưa có thương hiệu, mặc dù chúng có cùng giá trị và giá trị sử dụng. Ngoài ra, thương hiệu mang lại nhiều lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có điều kiện phòng thủ và chống lại các đối thủ khác. Thông thường, những mặt hàng có thương hiệu nổi tiếng, lâu đời sẽ tạo được sự bền vững trong cạnh tranh vì dễ dàng tạo ra sự tin cậy của khách hàng đối với sản phẩm.

1.3.3. Đối với nền kinh tế

Thứ nhất, trong nền kinh tế thị trường, mở cửa và hội nhập, thương hiệu thực sự là một biểu tượng cho sức mạnh và niềm tự hào của quốc gia. Một quốc gia có nhiều thương hiệu nổi tiếng với truyền thống lâu đời là biểu hiện của sự trường tồn và phát triển đi lên của một quốc gia.

Thứ hai, trong xu thế hội nhập kinh tế khu vực và thế giới, việc xây dựng được các thương hiệu mạnh sẽ là rào cản chống lại sự xâm nhập của các hàng hóa kém phẩm chất, giá rẻ từ bên ngoài, bảo vệ thị trường nội địa.

Thứ ba, nếu thương hiệu của các sản phẩm, dịch vụ của một quốc gia được “ghi vào bộ nhớ” của người tiêu dùng tại các thị trường nước ngoài sẽ củng cố uy tín cho sản phẩm, dịch vụ và vị thế của quốc gia đó trên trường quốc tế. Điều đó cũng góp phần tích cực cho việc thu hút FDI, tạo tiền đề đưa đất nước tiến nhanh, tiến mạnh, tiến vững chắc và từng bước rút ngắn khoảng cách so với các quốc gia khác về kinh tế.

2. ĐẶC TÍNH THƯƠNG HIỆU

2.1. Quan niệm về đặc tính thương hiệu

Đặc tính thương hiệu là tập hợp các liên kết thuộc tính nhằm phản ánh cái mà thương hiệu hướng tới và là sự cam kết của nhà sản xuất đối với khách

hàng. Như vậy, đặc tính của một thương hiệu thể hiện những định hướng, mục đích, ý nghĩa của thương hiệu đó, là “trái tim” và “linh hồn” của thương hiệu.

2.2. Đặc tính thương hiệu và hình tượng thương hiệu

Quyết định chọn những điểm gọi cảm nổi bật của thương hiệu và tạo dựng đặc tính cũng như sự hứa hẹn từ thương hiệu trên những khía cạnh nào trên là những ý niệm trừu tượng. Ý niệm này trở thành hiện thực khi bạn áp dụng chúng vào các hoạt động tiếp thị và mọi tư liệu truyền thông để xây dựng thương hiệu. Tổng hợp các phương tiện để giới thiệu thương hiệu đến người tiêu dùng được gọi là “Đặc tính thương hiệu”. “Đặc tính thương hiệu” giống như một vẻ của một phương trình. Vẻ kia của phương trình là “Hình tượng thương hiệu”. “Hình tượng thương hiệu” là tổng hợp các phương diện mà người khác thực sự cảm nhận được từ thương hiệu đó. Nếu “Đặc tính thương hiệu” được tạo dựng một cách khéo léo, thì “Hình tượng thương hiệu” trong suy nghĩ của khách hàng sẽ giống như “Đặc tính thương hiệu” mà bạn định truyền tải. Nếu không, bạn sẽ tôn rất nhiều tiền của, công sức mà vẫn không đạt được mục đích. Mục tiêu sâu xa của mọi hoạt động truyền thông của công ty là tạo ra một “Hình tượng thương hiệu” có lợi và hiệu quả, do đó việc tạo ra “Đặc tính thương hiệu” hợp lý là điều cực kỳ quan trọng.

Như vậy, “Đặc tính thương hiệu” cần phải được trải nghiệm qua một thời gian nhất định mới có thể trở nên có ý nghĩa và có một vị trí nhất định trong tâm trí khách hàng. Cùng với thời gian và bằng những nỗ lực không ngừng để thực hiện những cam kết của mình, “Đặc tính thương hiệu” mới được làm nổi bật và trở thành “Hình tượng thương hiệu” khó phai nhòa trong tâm trí khách hàng.

3. QUY TRÌNH XÂY DỰNG VÀ QUẢN LÝ THƯƠNG HIỆU

Các bước công việc cụ thể:

- Xây dựng và thực hiện chiến lược thương hiệu
- Thiết kế các yếu tố cấu thành thương hiệu

- Đăng ký nhãn hiệu hàng hoá và tên miền internet
- Thực hiện Marketing Mix



Hình 14.1: Quy trình xây dựng và quản lý thương hiệu

3.1. Xây dựng và thực hiện chiến lược thương hiệu

Xây dựng và quản lý thương hiệu không phải là việc làm tùy hứng mà cần phải có định hướng và đường đi nước bước cụ thể. Vì vậy, xây dựng chiến lược thương hiệu phù hợp là bước khởi đầu quan trọng, không thể thiếu.

Quy trình xây dựng chiến lược thương hiệu bao gồm:

- Nghiên cứu thị trường
- Định vị thương hiệu
- Lựa chọn mô hình thương hiệu

3.1.1. Nghiên cứu thị trường

Nội dung quan trọng trong nghiên cứu thị trường, đó là nghiên cứu xu hướng phát triển của nhu cầu, những yếu tố tác động và ảnh hưởng đến thay đổi nhu cầu hiện tại và tương lai, những nhu cầu nào sẽ xuất hiện...

Các nhà nghiên cứu thị trường cần phân tích đặc điểm hành vi người khi tiêu dùng sản phẩm thông qua:

- Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến quyết định lựa chọn sản phẩm

- Sự quan tâm của khách hàng tới thương hiệu. Đây là thông tin rất có ý nghĩa đối với doanh nghiệp trong việc đưa ra quyết định có nên tiếp tục đầu tư cho thương hiệu nữa hay không và đầu tư đến mức độ nào.

- Đo lường sự trung thành của khách hàng đối với thương hiệu

- Nghiên cứu cảm nhận của khách hàng về ý nghĩa của thương hiệu

Khi nghiên cứu hành vi người tiêu dùng đối với thương hiệu, cần phân loại khách hàng theo thu nhập, bởi lẽ khách hàng có thu nhập khác nhau sẽ có hành vi khác nhau đối với cùng một thương hiệu.

Có hai phương pháp cơ bản khi nghiên cứu thị trường, đó là nghiên cứu thực địa và nghiên cứu tại văn phòng. Thông thường, các nhà nghiên cứu thường kết hợp cả hai phương pháp trên. Với những thông tin thu thập được, các nhà nghiên cứu cần lựa chọn phương pháp phân tích và xử lý thông tin cho phù hợp để đưa ra được những dự báo chính xác nhất làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược thương hiệu cho doanh nghiệp.

3.1.2. Định vị thương hiệu

Định vị thương hiệu là quá trình định dạng và xây dựng những lợi ích, giá trị hình ảnh thương hiệu phù hợp với nhóm khách hàng mục tiêu. Một thương hiệu được định vị rõ ràng sẽ tạo ra được chỗ đứng vững chắc trong lòng công chúng và từ đó hình thành giá trị của thương hiệu, ngược lại, thương hiệu sẽ bị đào thải hoặc bị thay thế bởi một thương hiệu khác. Theo Philip Kotler, doanh nghiệp có thể lựa chọn trong số các kiểu định vị thương hiệu như: định vị rộng; định vị đặc thù; định vị giá trị; định vị theo tổng giá trị

***. Định vị rộng cho thương hiệu sản phẩm**

Định vị rộng thường được tiến hành dựa trên cơ sở chiến lược cạnh tranh mà doanh nghiệp đã lựa chọn. Do vậy, khi định vị rộng cho thương hiệu sản phẩm, doanh nghiệp có thể có ba cách lựa chọn:

- Thương hiệu dán đầu về giá thành thấp nhất

- Thương hiệu gắn với những sản phẩm độc đáo, phân biệt với những sản phẩm khác

- Thương hiệu của những sản phẩm chỉ phục vụ những thị trường chuyên biệt

Trong thực tế có những doanh nghiệp thực hiện cách định vị kết hợp: Chi phí thấp - Thị trường ngách; hoặc Khác biệt hóa sản phẩm - Thị trường ngách; hoặc thậm chí Khác biệt hóa sản phẩm - Thị trường ngách - Chi phí thấp.

***. Định vị đặc thù cho thương hiệu sản phẩm**

Xuất phát từ sản phẩm thực tế và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, có thể lựa chọn trong các kiểu định vị sau:

- Định vị theo lợi ích: Sản phẩm mang lại lợi ích nào cho người tiêu dùng.

Khi các doanh nghiệp muốn ghép các phân đoạn thị trường lại với nhau thay vì chỉ tập trung vào một phân đoạn, có thể lựa chọn cách định vị đa lợi ích, nhưng thông thường không quá ba lợi ích.

- Định vị theo thuộc tính: Xác định đặc điểm của sản phẩm. Thông thường cách xác định này sẽ không thể hiện rõ công dụng hay lợi ích mà sản phẩm đó mang lại. Chẳng hạn: Định vị cho một loại bình nóng lạnh sử dụng năng lượng mặt trời;

- Định vị theo công dụng: Xác định công dụng cụ thể của sản phẩm.

- Định vị theo đối thủ cạnh tranh: Sản phẩm thể hiện sự khác biệt, độc đáo so với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

- Định vị theo chủng loại: Xác định lĩnh vực chuyên biệt của doanh nghiệp.

- Định vị theo chất lượng và giá cả: Sản phẩm được định vị tại một mức chất lượng hoặc giá cả xác định.

- Định vị theo người sử dụng: Xác định rõ đối tượng khách hàng mục tiêu của sản phẩm.

***. Định vị giá trị cho thương hiệu sản phẩm**

Khi định vị giá trị cho thương hiệu sản phẩm, doanh nghiệp có thể lựa chọn trong những cách định vị sau:

- *Chất lượng cao hơn, đắt tiền hơn*: Những sản phẩm thuộc thế hệ sau có đặc tích ưu việt hơn sản phẩm trước sẽ tạo được hình ảnh về phong cách riêng, uy tín và chất lượng trong tâm trí người tiêu dùng. Vì thế, những sản phẩm thuộc thế hệ sau này thường được bán với giá cao hơn, song vẫn được người tiêu dùng chấp nhận, mặc dù giá cả thường vượt rất xa mức độ gia tăng thực của chất lượng.

Kiểu định vị này chỉ thích hợp với những thương hiệu đã có danh tiếng trên thị trường và khách hàng của thương hiệu đó sẵn sàng ủng hộ và cổ vũ cho sự nỗ lực của nhà sản xuất trong việc tung ra các sản phẩm mới với chất lượng cao hơn. Vì vậy, những sản phẩm chưa tạo được chỗ đứng trên thị trường, không có đặc tính gì nổi trội sẽ không phù hợp với kiểu định vị này.

- *Giữ nguyên giá, chất lượng cao hơn*: Sản phẩm được bán với giá ngang bằng với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh, nhưng chất lượng cao hơn hẳn, được thể hiện thông qua những tính năng, tác dụng vượt trội hơn. Doanh nghiệp thường áp dụng cách định vị này khi cường độ cạnh tranh trên thị trường có xu hướng tăng lên.

- *Chất lượng giữ nguyên, giá rẻ hơn*: Doanh nghiệp sẽ lựa chọn kiểu định vị này trong trường hợp muốn giảm giá để thu hút khách hàng. Song kiểu định vị này sẽ không phù hợp với những sản phẩm mang tính đặc thù cao (chẳng hạn như đồ tặng phẩm ...) hoặc những sản phẩm đã xây dựng được uy tín và niềm tin về sự sang trọng khi tiêu dùng sản phẩm.

- *Giảm chất lượng (giảm bớt tính năng), giá rẻ đi rất nhiều*: Doanh nghiệp chỉ tập trung vào việc đáp ứng nhu cầu của một phân đoạn khách hàng, vì thế doanh nghiệp sẽ tìm cách cắt bớt những đặc tính mà nhóm khách hàng đó có thể không bao giờ dùng đến.

- *Chất lượng cao, giá rẻ hơn*: Kiểu định vị này thường được áp dụng khi có sự cạnh tranh quyết liệt với các đối thủ về cùng loại sản phẩm, dịch vụ.

*. *Định vị theo tổng giá trị cho thương hiệu sản phẩm*

Định vị theo tổng giá trị cho thương hiệu sản phẩm được hiểu như là một định vị toàn diện, bao hàm tất cả những định vị đơn lẻ hợp thành nhằm

tạo ra tổng giá trị lớn nhất cho khách hàng. Chẳng hạn, khi sở hữu chiếc xe E-Class của Mercedes - Benz, ngoài công dụng để di chuyển, người tiêu dùng còn muốn thể hiện cả “đẳng cấp” cá nhân của mình.

Tuy theo từng thời điểm khác nhau, doanh nghiệp có thể tiến hành định vị dựa trên những đặc tính khác nhau. Điều đó đồng nghĩa với từng thời điểm nhất định, doanh nghiệp có thể tập trung nguồn lực cho những nỗ lực mang tính trọng tâm khác nhau. Doanh nghiệp sẽ lựa chọn kiểu định vị khác nhau tuỳ thuộc vào vị thế cạnh tranh khác nhau trong mỗi thời điểm.

- *Định vị của thương hiệu dẫn đầu:*

Thương hiệu dẫn đầu là những thương hiệu hoàn toàn có khả năng chi phối cuộc đua và đã tạo dựng được hình ảnh trong tâm trí người tiêu dùng. Đối với thương hiệu dẫn đầu doanh nghiệp có thể áp dụng chiến lược tăng trưởng tối đa nhằm khai thác triệt để ưu thế trên thương trường của mình. Song điều cơ bản mà doanh nghiệp cần quan tâm là vẫn phải tiếp tục “hỗn sâm nhận thức” về thương hiệu trong tâm trí người tiêu dùng bằng việc tham gia các chương trình quan hệ công chúng.

Tuy nhiên, trong quá trình tồn tại và phát triển, các thương hiệu dẫn đầu vẫn phải nghiên cứu tìm ra những “lỗ hổng” trên thị trường để từ đó có thể nói rộng hơn nữa những dòng sản phẩm dựa trên thương hiệu ban đầu và có bổ sung thêm những tính năng, tác dụng mới, nhằm tạo nét đặc trưng mới cho sản phẩm.

- *Định vị của thương hiệu thách đấu:*

Thương hiệu thách đấu là những thương hiệu ngang sức, ngang tài, đủ mạnh trong cạnh tranh. Nhóm này cạnh tranh rất khốc liệt, họ có đường đi nước bước rất nhạy cảm. Vì vậy, cách thức định vị ở đây là định vị vào chính đối thủ cạnh tranh. Nghĩa là làm cho người tiêu dùng tin vào các giá trị ngược lại những gì mà đối thủ đang truyền bá. Tuy nhiên, bên cạnh chiến lược tấn công trực diện vào đối thủ, thương hiệu thách đấu cần phải có những phương án đối phó với sự “trả đũa” của đối thủ khi cần thiết.

- *Định vị của thương hiệu theo sau:*

Thương hiệu theo sau thường mất khá nhiều thời gian và tập trung

nguồn lực đáng kể để tham gia vào thị trường. Định vị của các thương hiệu theo sau không phải là sự tốt hơn về mặt sản phẩm mà điều quan trọng là phải tìm ra các “lỗ hổng” của thị trường và tìm cách tấn công vào các phân đoạn thị trường đã bị các đối thủ bỏ quên rồi chiếm lĩnh lấy nó. Đó chính là kiểu định vị né tránh.

3.1.3. Lựa chọn mô hình thương hiệu

Mô hình thương hiệu phù hợp được ví như một bản vẽ kiến trúc trong xây dựng cơ bản. Có thể phân loại mô hình thương hiệu theo ba nhóm: Mô hình thương hiệu gia đình; mô hình thương hiệu cá biệt; mô hình đa thương hiệu. Mỗi một mô hình có ưu nhược điểm khác nhau và phù hợp với từng doanh nghiệp cụ thể. Điều quan trọng không phải ở chỗ doanh nghiệp có bao nhiêu mô hình thương hiệu mà là mô hình thương hiệu đó có phù hợp với doanh nghiệp hay không.

***. Mô hình thương hiệu gia đình**

Với mô hình thương hiệu gia đình, mọi hàng hoá khác nhau của doanh nghiệp đều được gắn với một thương hiệu.

Mô hình thương hiệu gia đình được áp dụng tương đối phổ biến ở nhiều công ty, các tập đoàn lớn trên thế giới như: Canon, Philip, National, Panasonic, Sony, Samsung ...

Ưu điểm của mô hình thương hiệu gia đình:

- Do tập trung vào một đầu mối nên có thể tiết kiệm được chi phí cho việc xây dựng và quản lý thương hiệu.

- Hàng hoá mang thương hiệu gia đình có thể tận dụng được danh tiếng của nhau để tồn tại và phát triển. Khi một loại hàng hoá nào đó mang thương hiệu gia đình được người tiêu dùng ưa chuộng sẽ làm cho những hàng hoá khác của doanh nghiệp được người tiêu dùng đón nhận một cách dễ dàng.

Nhược điểm của mô hình thương hiệu gia đình:

- Nguy cơ rủi ro cao. Khi có sự cố xảy ra với một hoặc một số sản phẩm mang thương hiệu gia đình, ảnh hưởng sẽ là rất lớn tới toàn bộ “thành viên” trong “gia đình” đó.

- Không thực sự phù hợp với những doanh nghiệp kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực. Bởi lẽ, cảm nhận thương hiệu của khách hàng thường được liên tưởng tới ngành và lĩnh vực kinh doanh chủ yếu của doanh nghiệp.

* *Mô hình thương hiệu cá biệt*

Khi áp dụng mô hình thương hiệu cá biệt, mỗi sản phẩm, hoặc mỗi chủng loại, hoặc mỗi dòng sản phẩm của doanh nghiệp sẽ có một thương hiệu riêng. Trong trường hợp này, các thương hiệu cá biệt thường tồn tại độc lập, ít hoặc không có liên hệ với thương hiệu gia đình hoặc tên doanh nghiệp. Thông thường tên doanh nghiệp hay thương hiệu gia đình thường không được thể hiện trên hàng hoá. Người tiêu dùng thường chỉ biết đến thương hiệu của từng hàng hoá cụ thể mà không biết hoặc rất ít biết đến doanh nghiệp sản xuất ra hàng hoá đó.

Mô hình này thường được áp dụng khi các doanh nghiệp muốn đột phá vào những thị trường có những “đặc trưng” khác nhau.

Ưu điểm của mô hình thương hiệu cá biệt:

- Vì không có sự liên hệ với “gia đình” và các “thành viên trong gia đình”, nên khi một sản phẩm mang mô hình thương hiệu cá biệt gặp sự cố, dùng như sẽ không ảnh hưởng đến uy tín của những thành viên còn lại.
- Sản phẩm sử dụng thương hiệu cá biệt khi xâm nhập vào thị trường mới với một “đặc tính” riêng của mình, khác hẳn và không hề dính líu với những thành viên trong gia đình, do vậy thường dễ thâm nhập thị trường hơn.
- Mô hình này thường thích hợp với những doanh nghiệp kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực.

Nhược điểm của mô hình thương hiệu cá biệt:

- Chi phí xây dựng và quản lý thương hiệu cao
- Các sản phẩm mang mô hình thương hiệu cá biệt sẽ không tận dụng được danh tiếng của nhau và tự thân mỗi sản phẩm sẽ phải làm tất cả từ đầu để tạo dựng hình tượng của mình trong tâm trí người tiêu dùng.
- Doanh nghiệp phải có đội ngũ nhân viên quản trị thương hiệu đông đảo và có kinh nghiệm, vì mỗi thương hiệu khác nhau sẽ cần một chiến lược

khác nhau cho từng thị trường khác nhau.

- Sản phẩm sử dụng mô hình thương hiệu cá biệt cần xác định rõ nét “tính cách” của mình.

* **Mô hình đa thương hiệu**

Để khắc phục nhược điểm và tận dụng những ưu điểm mà khi chỉ áp dụng một trong hai mô hình nêu trên sẽ không có được, nhiều doanh nghiệp đã lựa chọn mô hình đa thương hiệu. Với mô hình đa thương hiệu, doanh nghiệp vừa tạo ra được sự cá biệt và đặc sắc cho hàng hoá của mình, vừa khắc phục được những nhược điểm của thương hiệu gia đình. Mô hình đa thương hiệu được thực hiện theo cách tạo ra sự kết hợp song song và bất song song.

✓ **Kết hợp song song:**

Áp dụng mô hình kết hợp song song, vai trò của thương hiệu gia đình và thương hiệu cá biệt hoặc thương hiệu nhóm là như nhau, hỗ trợ tối đa cho nhau, như là hai bộ phận cấu thành của một thương hiệu. Như vậy, thương hiệu gia đình và thương hiệu cá biệt có tác dụng hỗ trợ và bổ sung cho nhau, tạo ra sự liên tưởng qua lại, nhưng vẫn có thể nhận rõ những nét riêng biệt trong mỗi sản phẩm mang các thương hiệu đó.

✓ **Kết hợp bất song song:**

Là dạng kết hợp, trong đó một thương hiệu (hoặc gia đình hoặc cá biệt) được thể hiện rõ hơn, mang tính chủ đạo và thương hiệu còn lại sẽ có vai trò bổ sung, hỗ trợ. Có thể kết hợp bất song song dưới dạng thương hiệu gia đình là chủ đạo, còn thương hiệu cá biệt chỉ đóng vai trò hỗ trợ, mô tả và thúc đẩy hoặc ngược lại. Tuỳ từng trường hợp chúng ta có thể lựa chọn kiểu kết hợp phù hợp. Nếu thương hiệu gia đình đang mạnh thì nên tận dụng mô hình kết hợp bất song song nghiêm về thương hiệu gia đình, trường hợp thương hiệu gia đình thường có vai trò mờ nhạt hơn so với thương hiệu cá biệt, thương hiệu cá biệt có những nét đặc sắc hơn hẳn thì nên chú trọng thương hiệu cá biệt.

Trên thực tế, trong từng thời điểm khác nhau, doanh nghiệp có thể áp dụng hoán vị hai dạng kết hợp bất song song cho nhau.

Ưu điểm của mô hình đa thương hiệu:

- Khai thác lợi thế và uy tín của thương hiệu gia đình nhằm khuếch trương thương hiệu cá biệt.
- Khi một thương hiệu cá biệt nào đó nổi tiếng sẽ kích thích người tiêu dùng tìm hiểu và biết đến thương hiệu gia đình.
- Sự tác động tương hỗ giữa thương hiệu cá biệt và gia đình sẽ mang lại hiệu quả rất cao trong phát triển thương hiệu của doanh nghiệp.
- Hạn chế rủi ro nếu một thương hiệu cá biệt nào đó gặp sự cố.
- Tạo ra sự cạnh tranh ngầm ngay giữa các thương hiệu của cùng một doanh nghiệp
- Chỉ cần một sự thay đổi nhỏ trong kết cấu hoặc thuộc tính của hàng hoá với một thương hiệu mới đã tạo ra cho doanh nghiệp một tập khách hàng mới. Sức cạnh tranh của thương hiệu gia đình không ngừng được nâng cao.

Nhược điểm của mô hình đa thương hiệu:

- Đầu tư cho thương hiệu lớn, do có nhiều thương hiệu
- Không phù hợp với doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ, thường chỉ được áp dụng ở các công ty đa quốc gia hoặc các tập đoàn lớn.
- Không phù hợp với những doanh nghiệp kinh doanh chung loại hàng hoá hẹp
- Đội ngũ nhân viên quản trị thương hiệu phải đủ lớn và có kinh nghiệm.

3.2. Kỹ năng thiết kế các yếu tố bên ngoài cấu thành thương hiệu

Thiết kế các yếu tố cấu thành nên thương hiệu bao gồm: tên hiệu, logo (biểu trưng, biểu tượng), slogan (triết lý thương hiệu, câu khẩu hiệu), màu sắc, nhạc hiệu, kiểu dáng thiết kế, bao bì, mùi... Các yếu tố cấu thành nên thương hiệu được sử dụng nhằm mục đích nhận diện và tạo sự khác biệt hoá giữa các thương hiệu trong cạnh tranh. Việc lựa chọn các yếu tố thương hiệu vừa phải nhằm tăng cường nhận thức của công chúng đối với

thương hiệu, vừa phải dễ dàng tạo ra sự liên hệ mật thiết, có ý nghĩa và nhất quán với sản phẩm.

3.2.1. Thiết kế tên hiệu

Tên hiệu là yếu tố thương hiệu có vai trò rất quan trọng, bởi lẽ nó thường là dấu hiệu phân biệt đầu tiên và được sử dụng rất rộng rãi, mang tính bắt buộc. Thương hiệu có thể tồn tại mà không có slogan hoặc một số yếu tố khác, nhưng tên hiệu thì không thể thiếu. Có rất ít thương hiệu được phân biệt, nhận dạng hoàn toàn thông qua các dấu hiệu như logo, kiểu dáng cá biệt của bao bì và hàng hoá, mà đại bộ phận được nhận diện, phân biệt qua tên thương hiệu hoặc kết hợp giữa tên hiệu và các dấu hiệu khác.

***. Yêu cầu khi thiết kế tên hiệu**

Thứ nhất, tên hiệu có khả năng phân biệt và dễ nhận biết:

Tên hiệu là yếu tố được hình thành nhằm mục đích phân biệt, hơn nữa nếu trong cùng một ngành và lĩnh vực kinh doanh các tên hiệu trùng nhau hoặc gần giống gây nhầm lẫn cho người tiêu dùng sẽ không được phép đăng ký bảo hộ. Vì vậy, việc quan trọng nhất yêu cầu có khả năng phân biệt là hoàn toàn cần thiết.

Thứ hai, tên hiệu ngắn gọn, dễ đọc:

Tên hiệu ngắn gọn thường là những tên không dài quá ba âm tiết và được nhớ ngay sau ba lần phát âm. Tên hiệu thường được tiếp nhận thông qua sự phát âm. Do vậy, yêu cầu rất quan trọng là phải dễ đọc, không những đối với người dân bản ngữ mà cả đối với những khách hàng ngoại quốc. Cái khó nhất khi học tiếng Việt đối với người nước ngoài đó là tiếng Việt có dấu. Vì vậy, trong điều kiện hội nhập như hiện nay, không nên đặt tên có dấu.

Thứ ba, tên hiệu gây ấn tượng, dễ chuyển đổi sang ngôn ngữ khác:

Tên hiệu được thiết kế với sự hóm hỉnh, mang tính đặc sắc sẽ dễ được người tiêu dùng cảm nhận nhanh chóng và nhớ lâu.

Trong chiến lược phát triển doanh nghiệp cũng như chiến lược thương hiệu, doanh nghiệp đã xác định những định hướng phát triển cụ thể cho từng thương hiệu, chẳng hạn thương hiệu sẽ có mặt ở những thị trường nào trong

khoảng thời gian nhất định nào đó... Do vậy khi thiết kế tên hiệu doanh nghiệp sẽ phải quan tâm đến những định hướng này, để khi xâm nhập vào những thị trường mới tên hiệu sẽ không gặp phải sự cố về mặt ngôn ngữ.

Thứ tư, tên hiệu thể hiện được ý tưởng của doanh nghiệp hoặc tính cách của sản phẩm:

Rất nhiều thương hiệu đã thực hiện được ý đồ này và đó cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến thành công cho chính thương hiệu đó: Sunsilk, Nhà xinh, Clear, Head và shoulde, Bánh kẹo Tràng An;

***. Quy trình thiết kế tên hiệu**

Bước 1: Xác định các phương án đặt tên và đặc tính của thương hiệu

- + Tạo tên từ những từ ghép hoặc rút gọn (Vinataba, Vinamilk, Plano, Bino...)
- + Sử dụng dạng từ đồng âm (Mobi 4U, EZ-UP, Kiz...)
- + Sử dụng các nhóm từ mô tả (Clear, Dream, Future...)
- + Gắn với tên người, vật, hoa, cây cỏ, địa danh... (Adidas, Redbul, Tiger, Apple, Marboro...)
- + Gắn với yếu tố cấu thành nên sản phẩm (Coca Cola, Vinamilk...)
- + Tạo nên tên mới từ tên cũ (Nestle - Nestea - Nescafe...)
- + Tạo ra một tên mới không có nghĩa (Kodak, Canon...)

Bước 2: Tra cứu và sàng lọc

+ Ngay từ khi thiết kế tên hiệu, cần kiểm tra xem tên thương hiệu và các yếu tố cấu thành thương hiệu khác đã được đăng ký ở Việt Nam hay ở bất kỳ nước nào mà bạn định đăng ký kinh doanh chưa. Thông tin chi tiết có thể được tìm kiếm trên: Công báo Sở hữu công nghiệp do Cục Sở hữu công nghiệp phát hành hàng tháng; Đăng bạ quốc gia và Đăng bạ quốc tế về thương hiệu hàng hoá (Lưu trữ tại Cục Sở hữu công nghiệp); Cơ sở dữ liệu điện tử về thương hiệu hàng hoá đã đăng ký trực tiếp tại Việt Nam do Cục Sở hữu công nghiệp công bố trên mạng Internet; Cơ sở dữ liệu điện tử về thương hiệu hàng hoá đã đăng ký vào Việt Nam theo thoả ước Madrid do tổ chức Sở hữu trí tuệ thế giới (WIPO - World Intellectual Property

Organization) công bố trên mạng Internet; hoặc doanh nghiệp cũng có thể sử dụng dịch vụ tra cứu thông tin của Cục Sở hữu công nghiệp và trả phí theo quy định của Bộ Tài chính.

+ Khảo sát trên thị trường

+ Thông qua các công ty tư vấn

Bước 3: Khai thác các nguồn sáng tạo

+ Nội bộ và bên ngoài doanh nghiệp

+ Khách hàng

+ Chuyên gia

Bước 4: Lựa chọn các phương án đặt tên

Bước 5: Thăm dò phản ứng người tiêu dùng

+ Thông qua các chương trình giao tiếp cộng đồng

+ Lấy phiếu điều tra

Bước 6: Lựa chọn chính thức

3.2.2. Thiết kế Logo (Biểu tượng hay Biểu trưng)

Logo là yếu tố làm cho thương hiệu nổi bật hơn, có tác dụng bổ sung, minh họa và tạo những dấu ấn riêng biệt thông qua thị giác. Logo là nơi kết tinh các giá trị mà doanh nghiệp muốn chuyền tải tới khách hàng. Một sự kết hợp hài hoà giữa tên hiệu và logo sẽ tạo ra một sự liên tưởng tốt và dễ gọi nhớ đến thương hiệu.

*. *Yêu cầu khi thiết kế logo.*

Thứ nhất, logo đơn giản, dễ nhận biết, có khả năng phân biệt cao:

Logo là một trong các yếu tố hình ảnh bên ngoài có vai trò giúp người tiêu dùng phân biệt được thương hiệu này với thương hiệu khác. Do vậy, để đảm bảo được chức năng của mình, logo được thiết kế phải đảm bảo được yêu cầu trên.

Logo đơn giản là logo được thiết kế bởi những hình vẽ không quá rườm rà, có không quá hai màu. Càng nhiều màu thì càng phức tạp, cho dù họa tiết có rõ ràng. Logo nhiều màu sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình

nhận biết và ghi nhớ của khách hàng, hơn nữa sẽ tồn kén hơn khi in ấn và thể hiện trên các phương tiện vật chất khác nhau. Trong thời đại thông tin, khách hàng còn có quá nhiều thông tin phải nhận biết và cập nhật, do vậy logo hợp lý là logo được khách hàng ghi nhớ trong vòng không quá 15 giây. Sự kết hợp giữa hai gam màu nóng, có độ tương phản cao sẽ dễ phân biệt và nhận biết hơn. Theo nhiều nhà kinh tế thì logo phải thể hiện được cả trên hai màu đen trắng để có thể sử dụng cho fax, photocopy, in trên bao bì, quà tặng...

Trong thời đại hiện nay, khi cường độ cạnh tranh trên thị trường là cực kỳ lớn, các nhà nghiên cứu kinh tế cho rằng, để hàn sâu vào tâm trí người tiêu dùng một cách hiệu quả nhất, logo chỉ đơn thuần là những hình vẽ thôi chưa đủ, mà thường được gắn kèm ngay chính với tên hiệu của nó, thậm chí nên gắn logo đó với một câu chuyện truyền thuyết.

Thứ hai, logo thể hiện được ý tưởng của doanh nghiệp:

Logo không chỉ đơn thuần là những nét vẽ nhằm thực hiện chức năng phân biệt, mà nó còn chứa đựng trong mình những ý nghĩa nhất định như: ý tưởng kinh doanh, lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, mục tiêu kinh doanh hoặc bức tranh toàn cảnh mà doanh nghiệp hướng tới trong tương lai, hoặc những tính năng, tác dụng mà hàng hoá mang lại cho người tiêu dùng. Song không phải tất cả các nội dung đó đều được thể hiện trên logo, mà phải lựa chọn ý tưởng sao cho thật “đắt” và dễ hiểu đối với mọi tập khách hàng khác nhau và trên các thị trường khác nhau.

Thứ ba, logo dễ thể hiện trên các phương tiện và chất liệu khác nhau:

Logo thường xuất hiện trên các phương tiện quảng cáo, trên bao bì sản phẩm, thậm chí trên bề mặt của sản phẩm..., vì vậy nếu quá phức tạp logo sẽ không chuyển tải được hết ý nghĩa của nó và người tiêu dùng cũng khó cảm nhận được. Màu sắc của logo cũng cần được thiết kế phù hợp với màu sắc và kiểu dáng của bao bì và của chính sản phẩm mang logo đó.

Thứ tư, logo phải thích hợp về mặt văn hoá, phong tục, truyền thống:

Khi thiết kế logo cần nghiên cứu kỹ yếu tố văn hoá, phong tục, tập quán của mọi thị trường mà hàng hóa mang thương hiệu thiết kế có thể gia

nhập, thông qua đó loại bỏ những hoạ tiết bị coi là cấm kỵ hoặc không hợp với nét truyền thống văn hóa của từng thị trường khác nhau.

Thứ năm, logo có tính mỹ thuật cao và tạo ấn tượng:

Logo được coi là một tác phẩm nghệ thuật, song nó phải được kết hợp hài hòa giữa tính nghệ thuật với nội dung và sự đơn giản mà logo cần phải truyền tải. Nếu logo quá thiên lệch về nghệ thuật sẽ dễ trở nên rối rắm hoặc vi phạm một số nguyên tắc khác khi thiết kế.

***. Các kiểu logo**

Mỗi kiểu logo đều có những ưu thế riêng. Tuỳ theo đặc thù của từng loại sản phẩm và tình trạng thực tế mà doanh nghiệp có thể lựa chọn các kiểu logo sau:

- Logo kiểu chữ:

Logo được thiết kế bởi sự cách điệu ngay chính tên doanh nghiệp. Ví dụ: T-up, Samsung, Lavie, Coca Cola, IBM, Sanyo, Sony, Deawoo...

Kiểu logo này giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí quảng bá, khuyếch trương thương hiệu đồng thời tăng hiệu quả sự nhận biết thương hiệu của người tiêu dùng.

- Logo kiểu minh họa:

Logo kiểu này thường được thể hiện thông qua các yếu tố hình họa, giúp khách hàng nhanh chóng nhận diện, phân loại được chủng loại hàng hoá gắn với logo đó và rất có thể sẽ bị thuyết phục bởi những ấn tượng độc đáo mà các hình ảnh ngắn gọn trên logo mang lại.

- Logo trừu tượng:

Logo tạo ra sự liên tưởng về đặc tính hoặc tiêu chí về phong cách phục vụ, chất lượng sản phẩm, mục tiêu kinh doanh...

***. Quy trình thiết kế logo:**

Để tạo được logo độc đáo, hiệu quả đòi hỏi doanh nghiệp phải tiêu tốn không ít thời gian, công sức và tiền bạc. Tuy nhiên, những logo độc đáo sẽ tạo ra những ấn tượng đẹp ngay từ đầu đối với khách hàng và đó cũng là một trong những phương tiện để thu hút khách hàng và giữ chân khách hàng.

Một logo không có cơ hội dài dòng, nó phải khái lược và không hoàn toàn giống với hiện thực, nhưng nhà thiết kế phải tạo ra một góc nhìn, rồi từ đó cung cấp một cảm xúc cần thiết để người xem chấp nhận ngay lập tức rằng cái logo này đúng là đại diện cho hình ảnh của sản phẩm, tổ chức hay công ty đó. Để làm được điều đó, thiết kế logo cần tuân thủ một số bước công việc sau:

Bước 1: Liệt kê các thuộc tính cơ bản của đối tượng mà nhà thiết kế chuẩn bị tìm biểu tượng cho nó.

Bước 2: Xác định các tiêu thức cụ thể thể hiện các thuộc tính đó.

Bước 3: Phối hợp ngẫu nhiên các tiêu thức tạo nên nét đặc trưng độc đáo.

Sự kết hợp ngẫu nhiên các tiêu thức, tạo nên sự kết nối các tiêu thức tưởng như rời rạc, tình cờ ấy vào một tổng thể mới lạ, độc đáo, khác biệt và logo được ra đời.

3.2.3. Thiết kế Slogan (*Triết lý thương hiệu hoặc Câu khẩu hiệu*)

Slogan là một đoạn văn ngắn chứa đựng và truyền tải những thông tin mang tính mô tả và thuyết phục về thương hiệu. Slogan có thể giúp khách hàng hiểu một cách nhanh chóng thương hiệu đó là gì và nó khác biệt với các thương hiệu khác như thế nào?

Slogan được thiết kế căn cứ vào mục tiêu của quá trình tạo dựng thương hiệu (nhằm cung cấp tên thương hiệu, giới thiệu về sản phẩm, gợi mở và thúc đẩy động cơ mua sắm hay cung cấp vị trí và định vị thương hiệu...). Với những mục tiêu khác nhau như vậy, slogan được thiết kế và cập nhật thường xuyên cho thích hợp với từng thời kỳ và mục tiêu quảng cáo. Thông thường, khi có sự cải tiến hoặc thay đổi kết cấu và tính năng của hàng hoá hoặc mở rộng phạm vi cũng như lợi ích của dịch vụ thì slogan được thay đổi. Sự thay đổi slogan cần cố gắng kế thừa những nội dung đã có, bám sát vào ý đồ chiến lược của thương hiệu, không nên thay đổi hoàn toàn hoặc tạo ra một slogan kém hiệu quả hơn trước.

***: Yêu cầu khi thiết kế slogan**

Thứ nhất, slogan mang nội dung phong phú, thể hiện ý tưởng của doanh nghiệp hoặc công dụng sản phẩm: Slogan được thiết kế không phải

tìm mọi cách để “tung hô” hoặc quá đẽ cao đơn thuần công dụng hàng hoá và ý tưởng của doanh nghiệp, mà phải bám sát vào chiến lược sản phẩm, chiến lược thương hiệu của doanh nghiệp.

Thứ hai, slogan ngắn gọn, dễ nhớ, không trùng lặp: Slogan ngắn gọn sẽ giúp người đọc dễ nhớ và nhớ lâu, đồng thời giúp doanh nghiệp thuận tiện hơn trong trang trí bao bì, quảng cáo cũng như thiết kế biển hiệu. Nếu nhà thiết kế slogan muốn ôm đodom thể hiện tất cả ý tưởng mà doanh nghiệp muốn gửi gắm, slogan rất có thể sẽ trở nên dài dòng, do vậy, cần phải chắt lọc những ý tưởng nào được cho là “tinh tế” nhất, thể hiện được lợi thế vượt trội của sản phẩm gắn với thương hiệu đó. Slogan không trùng lặp sẽ giúp khách hàng dễ dàng phân biệt và nhận biết hàng hoá.

Thứ ba, slogan hấp dẫn, thẩm mỹ cao, phù hợp với phong tục tập quán. Những câu nói không phù hợp với thuần phong mỹ tục của từng thị trường cần phải được tránh, không nên để xuất hiện trong slogan, dễ tạo sự phản cảm cho người đọc.

Thứ tư, slogan dễ chuyển đổi sang ngôn ngữ khác. Ngay từ khi thiết kế slogan cần phải định hướng xem sản phẩm sẽ xuất hiện ở đâu để có slogan cho phù hợp với văn hóa ngôn ngữ của thị trường đó.

*. *Quy trình thiết kế slogan*

Bước 1: Đưa ra ý tưởng cần truyền đạt thông qua slogan

Bước 2: Khai thác các nguồn sáng tạo để có các phương án thiết kế khác nhau

Bước 3: Lựa chọn phương án khả thi

Bước 4: Thăm dò phản ứng của khách hàng và điều chỉnh (nếu cần)

*. *Các kiểu slogan*

Những thông tin mà slogan mang đến cho khách hàng có thể là rất cụ thể và cũng có thể rất trừu tượng.

Slogan mang thông tin cụ thể (Ví dụ: Nizoran - Diệt nấm tận gốc; OMO - Chuyên gia giặt tẩy vết bẩn...) thường tạo ra một tác dụng tức thì, gần gũi, dễ hiểu và hiệu quả cao, song không thực sự hấp dẫn và tạo ấn

tượng mạnh. Kiểu slogan này thường được thiết kế cho những hàng hoá thông thường với tập khách hàng “bình dân”.

Slogan mang tính trừu tượng cao (Ví dụ: Cà phê Trung nguyên - Khoi nguồn sáng tạo; S phone - Nghe là thấy...) hàm chứa nhiều nội dung, có thể diễn giải và mở rộng tùy theo sự cảm nhận của từng tập khách hàng và từng khu vực thị trường. Slogan trừu tượng luôn tạo ra sự hấp dẫn riêng, lôi cuốn tư duy và kích thích cảm hứng của khách hàng, nhưng không phải tập khách hàng nào cũng có thể cảm nhận hết ý nghĩa của slogan đó. Vì vậy, slogan trừu tượng thường được áp dụng với những hàng hoá có đặc tính hoặc sắc thái riêng (hang mỹ phẩm, ôtô, trang phục cao cấp...) và cho những tập khách hàng có khả năng nhận thức cao.

3.2.4. Thiết kế bao bì

Bao bì là một trong những yếu tố rất quan trọng cấu thành nên thương hiệu, là yếu tố hữu dụng để thể hiện sự khác biệt và ưu việt của một thương hiệu. Bao bì góp phần rất quan trọng để người tiêu dùng nhanh chóng nhận ra sản phẩm trong tương quan với các sản phẩm cùng cạnh tranh khác.

Khi thiết kế bao bì cần phải quán triệt yêu cầu mang tính kỹ thuật và mỹ thuật.

*. **Thiết kế kỹ thuật:** Bao bì phải giữ gìn hàng hoá tốt, thể hiện được tính năng, công dụng, quy định pháp lý về bao bì sản phẩm.

*. **Thiết kế mỹ thuật:** Chọn lựa màu sắc bao bì, bố trí các yếu tố thương hiệu (Cà phê Trung nguyên với màu nâu hấp dẫn, tạo cảm giác đậm đà thi vị).

3.2.5. Thiết kế kiểu dáng: Kiểu dáng của bao bì hoặc của sản phẩm có thể được lựa chọn không theo khuôn mẫu truyền thống để đạt được hiệu ứng thẩm mỹ cao, ấn tượng mạnh. Ví dụ: Hộp bánh đậu xanh Rồng vàng, lọ đựng kẹo Vitamin C, kiểu trang trí đặc sắc của các quán cà phê Trung Nguyên ...

3.2.6. Thiết kế nhạc hiệu: Nhạc hiệu có thể là đoạn nhạc nền hoặc bài hát ngắn, thường lặp lại khéo léo tên thương hiệu, có vần điệu, ngắn gọn, vui nhộn, hóm hỉnh, truyền tải lợi ích thương hiệu một cách gián tiếp, không thể gắn lên các bao bì sản phẩm hay các pano, áp phích quảng cáo.

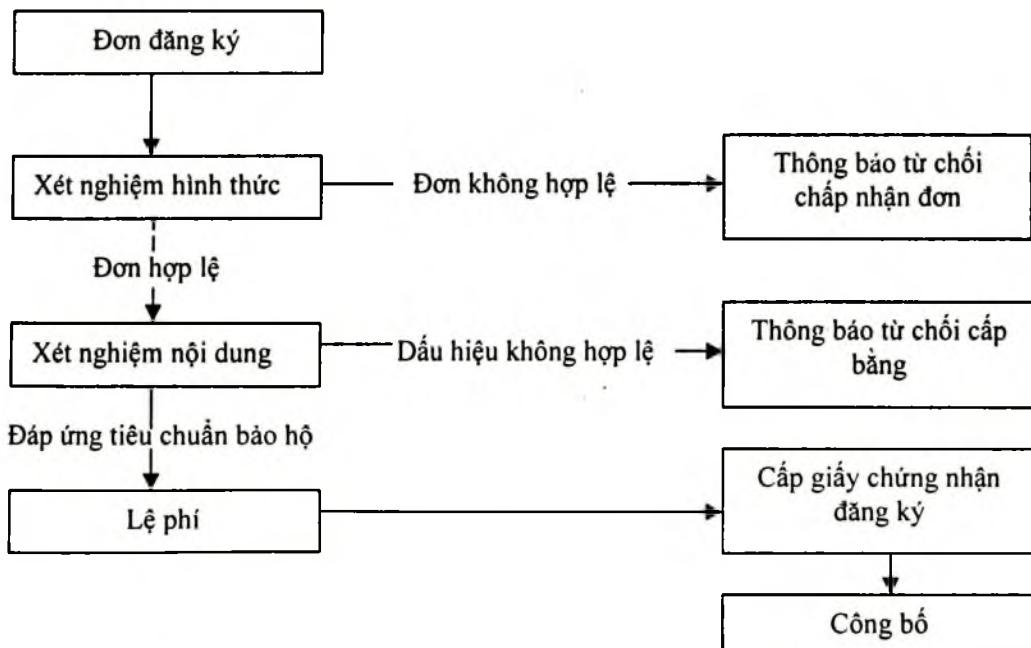
3.2.7. Thiết kế màu sắc: Màu sắc giúp thương hiệu có vị trí cố định trong tâm trí khách hàng. Màu sắc mang đến những cảm giác khác nhau cho con người, đồng thời sự liên tưởng cảm giác với màu sắc là khác nhau trong những nền văn hoá khác nhau.

3.2.8. Thiết kế mùi: Mùi vị tạo sự cảm nhận thương hiệu một cách nhanh chóng, tuy nhiên vấn đề môi trường cần được quan tâm.

3.3. Đăng ký bảo hộ nhãn hiệu hàng hoá và tên miền Internet

Đăng ký bảo hộ nhãn hiệu hàng hoá là ghi nhận các yếu tố của thương hiệu, chủ sở hữu vào sổ đăng ký quốc gia về thương hiệu hàng hoá và cấp giấy đăng ký bảo hộ cho chủ sở hữu. Khi đã đăng ký bảo hộ, doanh nghiệp sẽ có độc quyền sử dụng các yếu tố cấu thành nên thương hiệu đã được đăng ký, quyền chuyển giao quyền sở hữu nhãn hiệu hàng hoá và quyền tiến hành hoạt động pháp lý chống lại những hành vi xâm phạm nhãn hiệu đã được đăng ký.

3.3.1. Quy trình đăng ký bảo hộ nhãn hiệu hàng hoá theo thể thức quốc gia

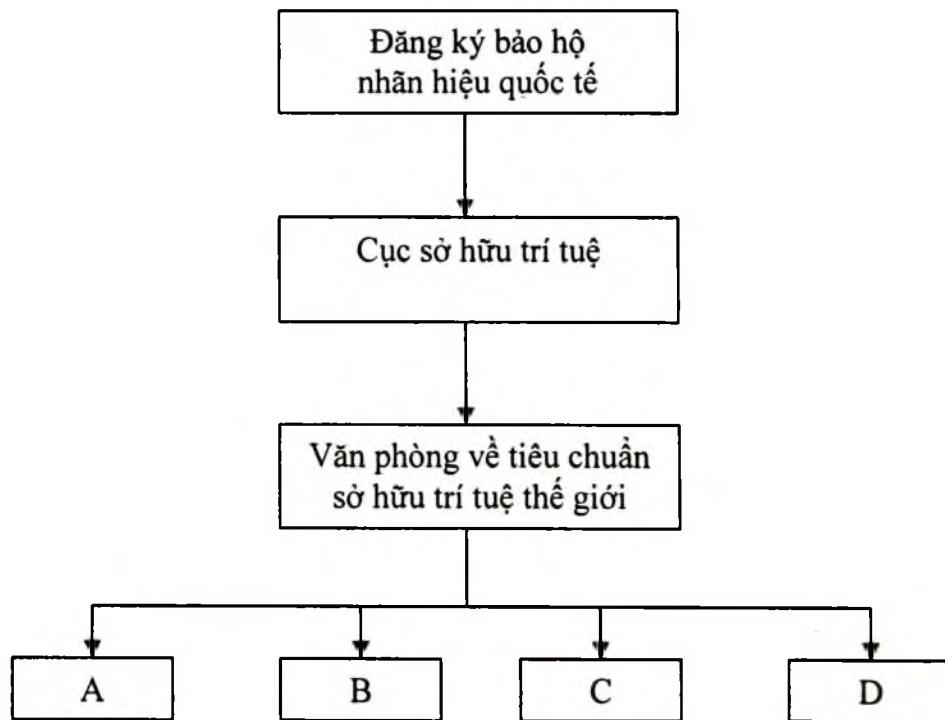


Hình 14.2: Quy trình đăng ký bảo hộ nhãn hiệu hàng hoá
theo thể thức quốc gia

Các doanh nghiệp Việt Nam có thể đăng ký bảo hộ nhãn hiệu hàng hoá trên phạm vi quốc gia hoặc quốc tế tùy thuộc vào phạm vi kinh doanh. Để được bảo hộ nhãn hiệu trên thị trường nội địa chỉ cần đăng ký bảo hộ theo thể thức quốc gia.

Việc đăng ký, bảo vệ và sử dụng nhãn hiệu trên phạm vi lãnh thổ Việt Nam được quy định trong nhiều bộ luật: Nghị định 63/CP ngày 24.10.1996 của Chính phủ quy định chi tiết về sở hữu công nghiệp; Nghị định 06/2001/NĐ-CP ngày 01.02.2001 của Chính phủ bổ sung một số điều của nghị định 63/CP ngày 24.10.1996; Nghị định 54/2003/NĐ-CP ngày 07.6.2003 của Chính phủ; Thông tư 3055 - TT/SHCN của Bộ Khoa học, Công nghệ và Môi trường hướng dẫn thi hành Nghị định số 63/CP ngày 24.10.1996. Mọi thủ tục đăng ký bảo hộ nhãn hiệu tại Việt Nam được thực hiện tại Cục sở hữu trí tuệ (Bộ Khoa học và Công nghệ).

3.3.2. Quy trình đăng ký bảo hộ nhãn hiệu hàng hoá theo thể thức quốc tế



Hình 14.3: Quy trình đăng ký bảo hộ nhãn hiệu hàng hoá theo thể thức quốc tế của thỏa ước Madrid

Khi tiến hành đăng ký bảo hộ nhãn hiệu hàng hoá theo thể thức quốc tế, doanh nghiệp có thể thuê tư vấn nếu như chưa thực sự nắm vững những quy định quốc tế về thương hiệu. Một số nước công nhận người sử dụng trước chứ không phải đăng ký trước hoặc ngược lại. Việc nghiên cứu những quy định cụ thể của từng quốc gia về bảo hộ nhãn hiệu là rất cần thiết. Có hai hình thức nộp đơn đối với doanh nghiệp Việt Nam là nộp đơn trực tiếp hoặc nộp đơn thông qua Thỏa ước Madrid. Lựa chọn cách thức nộp đơn nào là tùy thuộc vào khả năng của từng doanh nghiệp và thị trường mà doanh nghiệp quan tâm.

Bên cạnh sự cần thiết của việc đăng ký nhãn hiệu ở thị trường Việt Nam và nước ngoài, các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay còn cần phải đặc biệt quan tâm tới việc đăng ký miền Internet. Chi phí cho việc đăng ký một miền Internet hiện nay là rất nhỏ, chưa đến 10 USD, song nếu doanh nghiệp không quan tâm, để người khác đăng ký trước, chắc chắn sẽ có sự cố xảy ra tương tự như đối với nhãn hiệu hàng hoá mà rất nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã gặp phải trong thời gian qua.

3.4. Thực hiện marketing mix nhằm quảng bá thương hiệu

Xây dựng thương hiệu hoàn toàn không chỉ là hoạch định chiến lược thương hiệu, thiết kế các yếu tố cấu thành nên thương hiệu, đăng ký bảo hộ thương hiệu rồi có thể yên tâm khai thác các lợi ích mà chúng mang lại cho doanh nghiệp. Một thương hiệu sẽ không thể tồn tại và phát triển nếu chủ sở hữu của nó không gắn các hoạt động thương hiệu với thị trường và định hướng phát triển chung của doanh nghiệp. Quá trình xây dựng và phát triển thương hiệu là một quá trình bền bỉ, đòi hỏi sự nỗ lực không ngừng của doanh nghiệp trong việc thực hiện chuẩn tắc các chính sách marketing mix:

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| - Sản phẩm / Product | - Con người / People |
| - Giá cả / Price | - Bao gói / Packaging |
| - Phân phối / Place | - Lợi nhuận / Profits |
| - Xúc tiến bán hàng / Promotion | - Tốc độ tiến triển / Pace |
| - Quá trình / Process | |

Thành công sẽ chỉ đến với những doanh nghiệp biết tự khẳng định mình và biết tận dụng những cơ hội của thị trường.

TỔNG KẾT CHƯƠNG

Để tồn tại bền vững trong cơ chế thị trường với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, doanh nghiệp cần phải tạo dựng được thương hiệu. Quá trình xây dựng thương hiệu cần phải chú trọng cả các yếu tố bên ngoài và bên trong. Các yếu tố bên ngoài giúp doanh nghiệp có thể thu hút được khách hàng. Song để giữ chân được khách hàng doanh nghiệp cần phải chú ý đến các yếu tố bên trong. Trong cơ chế thị trường, doanh nghiệp cần hiểu rằng: “tốt gỗ, tốt cả nước sơn”. Vì vậy, trong quá trình xây dựng thương hiệu, doanh nghiệp không thể không quan tâm tới kỹ năng thiết kế các yếu tố bên ngoài cấu thành nên thương hiệu để có thể “kéo” được khách hàng về với mình, rồi từ đó mới tìm cách giữ chân họ.

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG

1. Phân biệt sự khác nhau giữa thương hiệu, nhãn hiệu và nhãn hàng hóa?
2. Phân biệt sự khác nhau giữa sản phẩm và thương hiệu?
3. Một sản phẩm lần đầu tiên xuất hiện trên thị trường đã được gọi là “thương hiệu” chưa? Vì sao?
4. Tại sao không thể bảo hộ được thương hiệu?
5. Tại sao nói “Thương hiệu là cái tồn tại trong tâm trí người tiêu dùng”?
6. Để xây dựng thương hiệu, doanh nghiệp cần làm gì?
7. Tại sao tên gọi nên thể hiện rõ ý tưởng, công dụng của sản phẩm?
8. Cần phải thay đổi Logo như thế nào cho phù hợp với sự phát triển của doanh nghiệp?
9. Slogan mang thông tin cụ thể thường thích hợp với những loại hàng hóa nào? Tại sao?
10. Tại sao nhạc hiệu quảng cáo thường ngắn gọn, vui nhộn, hóm hỉnh và khéo léo lặp lại chính tên hiệu của sản phẩm?

BÀI TẬP VÀ TÌNH HUỐNG NGHIÊN CỨU

1. Tình huống 1: Gần đây (từ giữa năm 2004), Công ty bột giặt Hoa Mơ sử dụng Slogan “*Nâng niu tà áo Việt*” để quảng bá cho các sản phẩm của mình. Với những nguyên tắc thiết kế Slogan đã được học, Anh (Chị) hãy:

- Nêu và phân tích những thành công và hạn chế của Slogan trên?
- Nếu được yêu cầu thiết kế lại Slogan cho Công ty bột giặt Hoa Mơ, Slogan do Anh (Chị) thiết kế là gì? Nêu ý nghĩa của Slogan đó?

2. Tình huống 2: Ngay từ khi xuất hiện trên thị trường cho đến nay, Công ty Bittis sử dụng Slogan “*Nâng niu bàn chân Việt*” để quảng bá cho các sản phẩm của mình. Với những nguyên tắc thiết kế Slogan đã được học, Anh (Chị) hãy:

- Nêu và phân tích những thành công và hạn chế của Slogan trên?
- Nếu được yêu cầu thiết kế lại Slogan cho Bittis, Slogan do Anh (Chị) thiết kế là gì?
- Nêu ý nghĩa của Slogan đó?

3. Tình huống 3: Ngay từ khi xuất hiện trên thị trường cho đến nay, chương trình truyền hình vệ tinh kỹ thuật số DTH sử dụng Slogan “*Mở rộng tầm nhìn người Việt*” để quảng bá cho sản phẩm của mình. Với những nguyên tắc thiết kế Slogan đã được học, Anh (Chị) hãy:

- Nêu và phân tích những thành công và hạn chế của Slogan trên?
- Nếu được yêu cầu thiết kế lại Slogan cho DTH, Slogan do Anh (Chị) thiết kế là gì? Nêu ý nghĩa của Slogan đó?

4. Tình huống 4: Nutrifoods - Công ty chuyên sản xuất thực phẩm dinh dưỡng cho trẻ em, sử dụng Slogan “*Vì tương lai Việt*” để quảng bá cho các sản phẩm của mình. Với những nguyên tắc thiết kế Slogan đã được học, Anh (Chị) hãy:

- Nêu và phân tích những thành công và hạn chế của Slogan trên?

- Nếu được yêu cầu thiết kế lại Slogan cho Nutrifoods, Slogan do Anh (Chị) thiết kế là gì?

- Nếu ý nghĩa của Slogan đó?

5. Tình huống 5: Gần đây, công ty Cao su Sao Vàng sử dụng Slogan “*Lốp Việt đảm bảo lợi ích người Việt*” để quảng bá cho các sản phẩm lốp xe của mình. Với những nguyên tắc thiết kế Slogan đã được học, Anh (Chị) hãy:

- Nêu và phân tích những thành công và hạn chế của Slogan trên?

- Nếu được yêu cầu thiết kế lại Slogan cho Công ty Cao su Sao Vàng, Slogan do Anh (Chị) thiết kế là gì? Nếu ý nghĩa của Slogan đó?

Chương 15

KỸ NĂNG LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH

Giới thiệu chương

Lập kế hoạch kinh doanh là kỹ năng quan trọng của nhà quản trị, đặc biệt quản trị cấp cao. Kỹ năng này giúp nhà quản trị thực hiện tốt tiến trình quản trị và điều hành doanh nghiệp. Học xong chương này, học viên sẽ hiểu các chủ đề cơ bản về lập kế hoạch kinh doanh như khái niệm, ý nghĩa, quy trình và các nội dung cần có. Trên cơ sở đó, có thể vận dụng để sáng tạo ý tưởng kinh doanh và triển khai ý tưởng kinh doanh vào thực tiễn.

Tóm tắt

Chương này nhằm cung cấp kiến thức cơ bản về lập kế hoạch kinh doanh. Chương bao gồm các bước lập, trình tự và nội dung cần có của bản kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh. Việc hình thành ý tưởng kinh doanh dựa trên mô hình SCAMPER được đưa vào như một ví dụ công cụ hữu ích để học viên thực hành trên thực tiễn kinh doanh. Đồng thời, chương này cũng đưa ra các sai lầm có thể mắc trong quá trình soạn thảo kế hoạch kinh doanh và các tiêu chí đánh giá bản kế hoạch. Thông qua đó, học viên sẽ có những chỉ dẫn hữu ích trong việc lập kế hoạch kinh doanh khi khởi sự doanh nghiệp hoặc trong doanh nghiệp tăng trưởng hoặc có những sự thay đổi quan trọng.

1. QUAN NIỆM VỀ BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

1.1. Thế nào là bản kế hoạch kinh doanh?

Kế hoạch kinh doanh là một văn bản nêu rõ hoạt động kinh doanh, xác định sứ mệnh, mục đích, mục tiêu, chiến lược, chiến thuật kinh doanh của doanh nghiệp và được sử dụng như một bản lý lịch về doanh nghiệp.

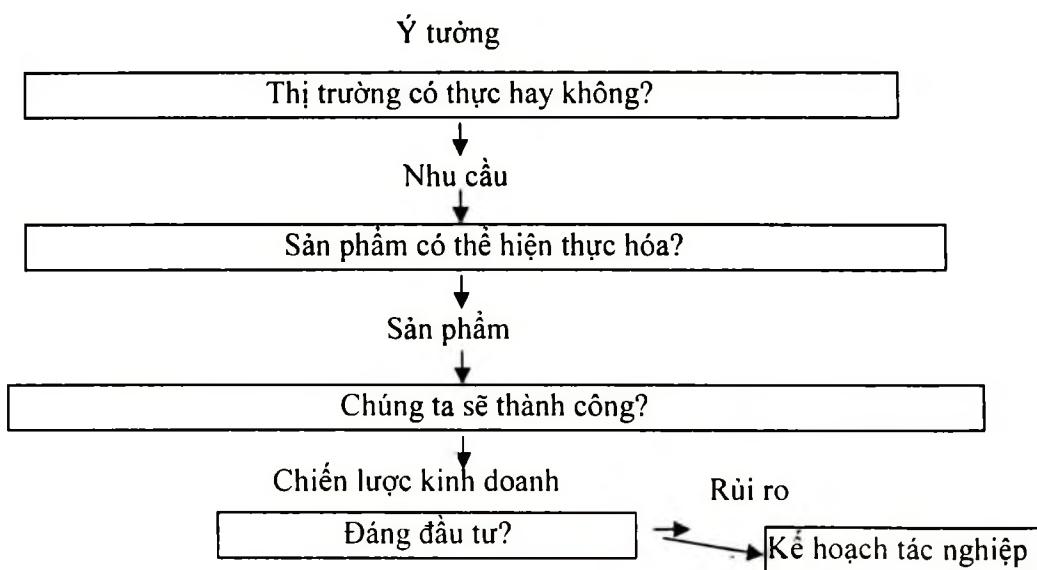
Bản kế hoạch kinh doanh thường có độ dài 25-30 trang mô tả, phân tích và đánh giá ý tưởng kinh doanh. Trong bản kế hoạch kinh doanh có số

liệu thông tin đầy đủ về doanh nghiệp, thị trường (khách hàng, đối thủ cạnh tranh...), sản phẩm, chiến lược, tài chính và rủi ro liên quan.

1.2. Các bước lập bản kế hoạch kinh doanh

Sáu bước để có một bản kế hoạch kinh doanh tốt:

- Viết ra ý tưởng kinh doanh cơ bản của mình.
- Thu thập tất cả các số liệu bạn có thể có về tính khả thi và chi tiết của ý tưởng kinh doanh của bạn.
- Tập trung và sàng lọc ý tưởng của mình trên cơ sở các số liệu đã tổng hợp.
- Phác họa các chi tiết về mô hình kinh doanh. Sử dụng phương pháp tiếp cận với các câu hỏi “cái gì, ở đâu, tại sao và như thế nào” có thể giúp ích tốt cho bạn trong việc này.
- Làm cho bản kế hoạch thật hấp dẫn để nó không những cung cấp một cái nhìn sâu sắc mà có thể trở thành một công cụ tốt trong khi làm việc với các mối quan hệ có tầm quan trọng.
- Hãy đọc các bản kế hoạch tham khảo



Hình 15.1. Trình tự lập kế hoạch kinh doanh

1.3. Ý nghĩa của bản kế hoạch kinh doanh

Lập kế hoạch kinh doanh là một bước quan trọng mà bất cứ một nhà doanh nghiệp cần trọng nào cũng cần tiến hành cho dù quy mô của doanh nghiệp ở mức độ nào. Bởi lẽ làm kinh doanh, đặc biệt là kinh doanh thành công, nên được thực hiện trên cơ sở đã tính toán đến rủi ro trong kinh doanh. Một kế hoạch kinh doanh thực tế giúp cho chủ doanh nghiệp nhìn rõ hơn các cơ hội và yếu kém - rủi ro - của họ một cách rõ ràng. Trong phần tài chính, chủ doanh nghiệp phải tính rủi ro vào phần thu được lợi nhuận hoặc phần lỗ.

Bản kế hoạch kinh doanh là một bức tranh trong đó đánh giá tất cả sự vững mạnh kinh tế của doanh nghiệp bao gồm việc mô tả và phân tích các viễn cảnh tương lai kinh doanh của người khởi sự doanh nghiệp. Kế hoạch kinh doanh được chuẩn bị bằng tài liệu viết tay do cá nhân chủ doanh nghiệp hoặc cán bộ quản lý chủ chốt mô tả một cách thực tế về mục đích và các mục tiêu của kinh doanh, cùng các bước và tài chính cần thiết để đạt được mục đích đó. Đồng thời, kế hoạch này cũng được xem như là một "đề xuất", một "quảng cáo" hoặc một "kế hoạch của một trò chơi". Cần lưu ý kế hoạch kinh doanh khác với kế hoạch chiến lược. Các lợi ích cụ thể của bản kế hoạch kinh doanh như sau:

1. Định hướng phát triển hoạt động kinh doanh hiện tại trong tương lai
2. Kế hoạch kinh doanh là thứ không thể thiếu khi bạn làm đơn xin vay vốn
3. Tìm kiếm nguồn vốn đầu tư cho một hoạt động kinh doanh
4. Tạo ra một hoạt động kinh doanh mới.
5. Giúp định giá tài sản
6. Giúp cho việc bán hàng trở nên dễ dàng
7. Liên quan đến sự chuyên nghiệp
8. Phát triển những khối liên minh mới trong kinh doanh
9. Chia sẻ và giải thích những mục tiêu kinh doanh
10. Quyết định mua hay thuê những tài sản mới

11. Sự tăng trưởng kinh doanh kéo theo việc thuê thêm địa điểm và tuyển dụng thêm nhân viên

12. Hợp lý hóa các quy trình

13. Sự thay thế và dịch chuyển trong kinh doanh

14. Thiết lập sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống

15. Thiết lập các mục tiêu cụ thể

Tuy nhiên, cần nhấn mạnh rằng bản kế hoạch kinh doanh không chỉ cần thiết trong quá trình khởi sự kinh doanh mà còn cần thiết đối với doanh nghiệp đang hoạt động. Kế hoạch kinh doanh cần thiết khi doanh nghiệp mở rộng sản xuất kinh doanh, cải tiến chất lượng, năng suất, phát triển sản phẩm, thị trường mới.... Như vậy, kế hoạch kinh doanh có thể được thiết kế để hướng dẫn ban quản lý trong các giai đoạn khởi nghiệp hoặc tăng trưởng của doanh nghiệp, hoặc để kiểm soát quá trình vận hành của một doanh nghiệp đang hoạt động tốt.

2. Ý TƯỞNG KINH DOANH VÀ NỘI DUNG BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

2.1. Ý tưởng kinh doanh

Một công việc kinh doanh thành công thường được bắt đầu từ một xuất phát điểm hoặc một ý tưởng tốt. Cần phải có một xuất phát điểm tốt để tránh thất vọng và thua lỗ sau này. Nếu ý tưởng không tốt, kinh doanh sẽ thất bại bất kể là chủ doanh nghiệp đã tiêu tốn bao nhiêu thời gian và tiền bạc vào đó. Một ý tưởng kinh doanh tốt có hai phần sau: cơ hội kinh doanh và người chủ có kỹ năng và các nguồn lực tận dụng cơ hội đó.

Có rất nhiều cách để tìm kiếm cơ hội kinh doanh. Một phương pháp hữu hiệu để tìm ý tưởng kinh doanh mới là suy nghĩ về những khó khăn mà mọi người đã gặp phải khi giải quyết nhu cầu hoặc các vấn đề của họ. Cách này được thực hiện khi xem xét những khó khăn mà chính học viên đã gặp phải những vấn đề gì khi đi mua các sản phẩm hoặc dịch vụ tại địa phương.

- Khó khăn trong công việc - Khi làm việc cho một cơ quan khác, bạn có thể nhận thấy để hoàn thành công việc có nhiều vấn đề khó khăn do dịch vụ tồi hoặc thiếu nguyên vật liệu.
- Các vấn đề mà những người khác gặp phải - Nên lắng nghe những người khác phàn nàn để tìm hiểu xem họ có những nhu cầu và khó khăn gì.
- Những gì còn thiếu trong cộng đồng của bạn - Hãy nghiên cứu cộng đồng của bạn để tìm ra những dịch vụ còn thiếu.
- Các vấn đề của người dân và những nhu cầu chưa được đáp ứng là đầu mối cho những cơ hội kinh doanh mới. Các chủ doanh nghiệp nhìn ra các cơ hội trong vấn đề của người khác.
- Nếu có nhu cầu mà chưa có hàng hóa và dịch vụ để đáp ứng thì rõ ràng là có cơ hội cho các chủ doanh nghiệp đáp ứng các nhu cầu đó.
- Nếu các doanh nghiệp đang hoạt động chỉ có thể cung cấp dịch vụ chất lượng kém thì là cơ hội cho một công việc kinh doanh mới mang tính cạnh tranh để cung cấp dịch vụ tốt hơn.
- Nếu giá cả tăng nhanh đến mức mọi người thấy khó có thể chấp nhận được thì sẽ xuất hiện cơ hội tìm ra một nơi cung cấp rẻ hơn, một sản phẩm thay thế đỡ tốn kém hoặc một hệ thống phân phối chi phí thấp và hiệu quả hơn.

Cách thức khác để tìm kiếm ý tưởng kinh doanh một cách sáng tạo là dựa vào mô hình SCAMPER. Đây là một kỹ năng tư duy tổng hợp do Michael Mikalko sáng tạo nên, là công cụ tư duy khá hiệu quả trong việc tìm kiếm các ý tưởng kinh doanh mới. SCAMPER là 1 từ ghép cấu tạo từ chín từ sau: **Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put, Eliminate, và Reverse**

Hình 15.2: Mô hình SCAMPER

S(ubstitute)	Với 1 sản phẩm, hãy quan sát thành phần tạo nên chúng và thử suy nghĩ xem liệu các thành phần này có thể được thay thế bằng nguyên vật liệu nào khác? Trong một quá trình làm việc, liệu vẫn đề nhân lực thay thế sẽ là ai? Có nên thay địa điểm? Đối tượng?....
C(ombine)	Hãy quan sát xem có thể biến tấu thêm gì, kết hợp thêm được gì để tạo ra 1 sản phẩm mới, để cao khả năng hợp lực của từng tính năng.
A(dapt)	Nghĩ xem khi thay đổi, các tính năng này có phù hợp không?
M(odify)	Tăng và giảm kích cỡ, thay đổi hình dáng, thuộc tính (ví dụ như màu sắc, âm thanh, hương vị, hình thức mẫu mã,...)
P(ut)	Có thể áp dụng cho cách dùng khác? Mục đích khác? Lĩnh vực khác?
E(liminate)	Loại bỏ và đơn giản hóa các thành phần, nghĩ xem chuyện gì xảy ra nếu loại đi hàng loạt các quy trình, sản phẩm, vấn đề và cơ hội...
R(everse)	Có thể lật ngược vấn đề?

Ví dụ : Kiếm hàng triệu đô la từ ý tưởng kinh doanh ngộ nghĩnh (xem trong Phụ lục)

2.2. Nội dung bản kế hoạch kinh doanh

Một bản kế hoạch kinh doanh thường không đòi hỏi người viết phải trau chuốt về ngôn từ nên các ý chính có thể được viết dưới dạng gạch đầu dòng miễn sao bảo đảm yếu tố rõ ràng mạch lạc. Ngoài ra để làm phong phú và tăng tính hấp dẫn, dễ hiểu của bản kế hoạch, bạn có thể sử dụng hình ảnh, đồ thị và bảng biểu để minh họa cho ý tưởng của mình. Kết cấu của một bản kế hoạch kinh doanh khá linh hoạt. Sau đây là một số chủ đề cơ bản của bản kế hoạch kinh doanh:

- Sản phẩm, dịch vụ: mô tả sản phẩm, dịch vụ mà công ty sẽ cung cấp, chú trọng vào lợi ích mà khách hàng sẽ nhận được khi sử dụng sản phẩm, dịch vụ của mình.

- Phân tích thị trường: là phần trọng yếu mà từ đó người viết (cũng như người đọc) có thể xác định được phân khúc thị trường, tiềm năng phát triển, nhu cầu khách hàng, cách thức tiếp cận khách hàng, tình hình các đối thủ cạnh tranh...

- Chiến lược thực hiện: ở mức tối thiểu thường bao gồm các chiến lược tiếp thị, quảng bá và bán hàng; nên bao gồm những cột mốc về ngày tháng và chi phí.

- Đội ngũ quản lý: phần này rất được nhà đầu tư chú trọng, bao gồm một sơ đồ tổ chức, sơ lược về năng lực của những người tham gia dự án, xác định những kỹ năng còn thiếu sót và chiến lược bổ trợ những thiếu sót ấy, cuối cùng là kế hoạch nhân sự ở cấp lãnh đạo.

- Phân tích tài chính: các báo cáo dự toán ở mức tối thiểu về kết quả kinh doanh, cân đối kế toán, lưu chuyển tiền tệ cho 3-5 năm; ngoài ra có thể phân tích thêm về thời điểm hòa vốn hoặc các chỉ tiêu tài chính cơ bản.

2.3. Mẫu bản kế hoạch kinh doanh của Ngân hàng Thế giới

Công ty tài chính quốc tế (IFC) - Ngân hàng Thế giới đã đưa ra hướng dẫn cụ thể trong việc lập kế hoạch kinh doanh dành cho các doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ. Theo hướng dẫn lập kế hoạch kinh doanh của IFC, Ngân hàng Thế giới, bản kế hoạch kinh doanh thường có 7 phần. Các nội dung cơ bản như sau:

Phần giới thiệu

Phần giới thiệu cho kế hoạch kinh doanh - gồm trang bìa, tóm tắt ý chính, và mục lục - quyết định ấn tượng đầu tiên bạn tạo ra cho người đọc. Trong nhiều trường hợp, các phần giới thiệu, đặc biệt là phần tóm tắt, sẽ quyết định liệu người đọc có đọc nốt phần còn lại kế hoạch hay không. Ngoài ra, phần mục lục thể hiện cách người lập kế hoạch kinh doanh tổ

chức toàn bộ kế hoạch của mình. Vì lý do này, tất cả các phần đê giới thiệu phải được soạn thảo tốt nhất cả về hình thức và nội dung.

Một kế hoạch phác thảo tốt nếu được bố cục một cách thiêu chuyên nghiệp sẽ đưa đến cho người đọc một ấn tượng mạnh mẽ về trình độ nghiệp vụ và khả năng của bạn. Trang bìa phải có đầy đủ thông tin thích hợp, phần tóm tắt của bạn phải thuyết phục được người đọc là toàn bộ kế hoạch rất đáng xem, và phần mục lục phải giúp người đọc dễ dàng định hướng được kế hoạch.

Mô tả hoạt động kinh doanh

Dù người lập kế hoạch kinh doanh đang muôn tìm vốn hay chỉ đơn thuần phát triển một tài liệu dù nội bộ, vẫn cần có khả năng diễn đạt rõ ràng hình ảnh công ty. Phần mô tả hoạt động kinh doanh chính là cái nhìn chiến lược về công ty và bao gồm: đơn vị kinh doanh là ai, cung cấp sản phẩm gì, thị trường nào hướng tới và tại sao việc kinh doanh có thể có lợi nhuận.

Có quá nhiều chủ doanh nghiệp mắc lỗi hoạt động mà không có một cái nhìn chiến lược, lý do cản trở khả năng tăng trưởng và phát đạt của doanh nghiệp. Một chủ doanh nghiệp không có cái nhìn chiến lược sẽ khó có thể miêu tả rõ ràng hoạt động kinh doanh của mình và sẽ rơi vào tình trạng miêu tả dài dòng, lan man, có những cụm từ hay các biệt ngữ không thể hiểu được. Một mô tả dễ hiểu và súc tích về công ty sẽ không chỉ giúp kế hoạch kinh doanh, mà còn hỗ trợ cho bạn trong bất cứ tình huống lệ thường khác - từ việc bắt đầu một quan hệ đến việc thực hiện những cuộc gọi tiếp cận một tờ báo cho một cuộc phỏng vấn. Một phần mô tả hoạt động kinh doanh tiêu biểu bao gồm:

- Tổng quan về ngành kinh doanh
- Luận bàn về công ty
- Miêu tả sản phẩm/ dịch vụ
- Định vị
- Chiến lược giá cả

Thị trường

Phần này sẽ cung cấp những số liệu thực tế để thuyết phục nhà đầu tư, đối tác tiềm năng hoặc người đọc là công việc kinh doanh này sẽ thu hút nhiều khách hàng trong một ngành kinh doanh đang phát triển và có thể đảm bảo doanh số bán ra bất chấp cạnh tranh. Đây là một trong những phần quan trọng nhất của kế hoạch kinh doanh, trong đó có xem xét đến quy mô của thị trường hiện tại và xu hướng phát triển của thị trường. Phần này đòi hỏi phải nghiên cứu một cách kỹ lưỡng. Nhiều phần tiếp theo trong kế hoạch kinh doanh như phần sản xuất, tiếp thị và tổng số vốn cần có, đều sẽ phải dựa trên dự báo về doanh số bán ra được đề cập đến trong phần này.

- Khách hàng
- Quy mô và xu hướng thị trường
- Cạnh tranh
- Doanh số ước tính

Phát triển và sản xuất

Trong phần này, cần mô tả hiện trạng sản phẩm và dịch vụ cùng với kế hoạch để phát triển hoàn thiện chúng. Đây cũng là phần giúp người đọc bản kế hoạch kinh doanh làm quen với cách thức tạo ra sản phẩm và cách thức phục vụ khách hàng.

Phần này phải có đủ chi tiết về chi phí phát triển sản phẩm, địa điểm và yêu cầu nhân công. Phần này cũng cần lập một số mẫu báo cáo tài chính, bao gồm chi phí hoạt động, giá vốn hàng hoá và lưu chuyển tiền tệ.

- Hiện trạng phát triển sản phẩm
- Chu trình sản xuất
- Chi phí phát triển
- Yêu cầu về nhân công
- Các yêu cầu về chi phí và vốn

Bán hàng và Marketing

Trong bản kế hoạch kinh doanh, phần này sẽ nêu rõ chiến lược và các

thủ thuật sẽ sử dụng để khiến khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ. Bán hàng và Marketing thường là một khâu có sự liên kết lỏng lẻo trong nhiều bản kế hoạch kinh doanh, vì vậy nên dành thời gian thích đáng cho phần này. Một kế hoạch bán hàng và Marketing vững mạnh sẽ giúp người lập kế hoạch kinh doanh định hướng rõ ràng và nó là một đảm bảo cho các nhà đầu tư tiềm năng tin rằng đây là một kế hoạch khả thi và có đủ các nguồn lực để xúc tiến bán các sản phẩm và dịch vụ của mình. Phần kế hoạch bán hàng và Marketing sẽ gồm 3 mục chính:

- Chiến lược
- Phương thức bán hàng
- Quảng cáo và khuyến mại

Ban quản lý

Một ban quản lý tốt có thể bắt đầu thậm chí một ý tưởng tồi tệ nhất để đạt được thành công lớn. Thực tế cho thấy, người ta đã từng biết tới những đội ngũ lãnh đạo giỏi biến hoá từ ý tưởng kinh doanh này sang ý tưởng kinh doanh khác, liên tục xây dựng nên và điều hành những công ty rất hưng thịnh. Ngược lại, đội ngũ lãnh đạo kém thường không đủ khả năng xây dựng một doanh nghiệp thịnh vượng thậm chí từ một ý tưởng tuyệt vời nhất. Vì thế, phần trình bày về ban quản lý đã hoặc sẽ thành lập phải chứng tỏ được khả năng thành công của họ. Mỗi thành viên trong ban quản lý này hiển nhiên phải có tài năng và kinh nghiệm thích hợp với công việc kinh doanh này, nhưng một yếu tố cũng rất quan trọng nữa là họ phải có những kỹ năng hỗ trợ lẫn nhau.

- Giới thiệu
- Quyền sở hữu
- Ban quản lý/ Ban cố vấn
- Các dịch vụ hỗ trợ

Các vấn đề về tài chính

Phần các thông số về tài chính được sử dụng để giới thiệu, chứng minh và thuyết phục. Trong phần này, cần đưa ra những lập luận của mình

và chứng minh tính khả thi của kế hoạch kinh doanh và ý tưởng đầu tư tốt của mình bằng các bảng và biểu mẫu tài chính. Trong phần này, cần đánh giá rủi ro liên quan đến dự án kinh doanh. Nếu viết một kế hoạch cho các nhà đầu tư, cần các phần sau:

- Các rủi ro
- Báo cáo thu chi tiền mặt
- Bảng cân đối tài sản
- Báo cáo thu nhập
- Yêu cầu đầu tư và lợi nhuận

Thậm chí nếu kế hoạch chỉ sử dụng như chỉ dẫn đối với việc phát triển kinh doanh, vẫn cần xây dựng bảng thu chi tiền mặt và báo cáo thu nhập để đo hiệu quả kinh doanh của công ty.

2.4. Những điều cần tránh trong bản kế hoạch kinh doanh

Việc lập bản kế hoạch kinh doanh cần thời gian và công sức. Trong quá trình đó, cần tránh các lỗi sau đây:

- Xem nhẹ phần tóm tắt dự án. Phần tóm tắt dự án là một trong những phần quan trọng nhất của một kế hoạch kinh doanh. Đây sẽ là phần được đọc và phân tích đầu tiên bởi những người thẩm định, đồng thời cũng là nhà đầu tư tương lai.
- Đưa ra một số giới hạn về dự đoán cho tương lai dài hạn (trên 1 năm). Tốt nhất là gắn nó với những mục tiêu ngắn hạn và điều chỉnh bản kế hoạch khi công việc kinh doanh diễn ra. Nhiều khi việc lập kế hoạch lâu dài trở nên vô nghĩa vì tình hình kinh doanh trên thực tế có thể thay đổi rất nhiều so với ý tưởng ban đầu.
- Lạc quan quá mức. Trong thực tế, để bù lại việc quá lạc quan, hãy trở nên cực kỳ bảo thủ khi dự đoán về nhu cầu vốn, thời gian, doanh thu và lợi nhuận. Chỉ có vài bản kế hoạch là dự đoán chính xác lượng tiền và thời gian cần thiết.

- Quên giải thích rõ ràng về các chiến lược trong tình huống kinh doanh không thuận lợi.

- Phụ thuộc hoàn toàn vào tính độc đáo của loại hình kinh doanh hoặc thậm chí đó là một sáng chế đã được cấp bằng. Sự thành công thường đến với những người bắt đầu kinh doanh với những lợi ích kinh tế to lớn và không nhất thiết phải là những sáng kiến vĩ đại. Dù ý tưởng kinh doanh rất hay, nhưng khi viết bản kế hoạch kinh doanh, không được bỏ qua một nhân tố rất quan trọng: con người triển khai dự án - khả năng của đội ngũ quản lý điều hành.

- Quá sa đà vào lĩnh vực chuyên môn của mình. Chẳng hạn, nếu người viết có kinh nghiệm về tiếp thị kinh doanh thì mang phân tích thị trường và nhu cầu sản phẩm của họ rất chi tiết, trong khi đó ở các phần dự đoán tài chính, nguồn vốn thực hiện dự án lại không được viết rõ ràng và mạch lạc, các quy trình kỹ thuật sản xuất, nguồn nguyên liệu đầu vào lại bị xem nhẹ. Ngược lại, nếu người viết có kiến thức kỹ thuật chuyên môn về sản phẩm mình dự định cung cấp thì họ lại quá chuyên tâm về chi tiết kỹ thuật của sản phẩm mà không đánh giá được nhu cầu thị trường, các đối thủ cạnh tranh và thị trường.

2.5. Đánh giá bản kế hoạch kinh doanh

Cần thiết đánh giá bản kế hoạch kinh doanh. Kiểm tra rà soát lại bản kế hoạch kinh doanh theo những tiêu chuẩn sau:

- **Có một ý tưởng kinh doanh tốt:** Một sai lầm phổ biến nhất mà các nhà doanh nghiệp thường mắc phải là không chọn đúng ngành kinh doanh để bắt đầu. Cách tốt nhất để biết về tương lai của loại hình kinh doanh mà bạn chọn là làm việc cho ai đó trong lĩnh vực này trước khi bạn bắt đầu việc kinh doanh của riêng mình. Có thể sẽ có một khoảng cách lớn giữa ý tưởng kinh doanh doanh và thực tế.

- **Am hiểu về thị trường của mình:** Một cách tốt để kiểm tra sự hiểu biết của bạn là thử kiểm tra sản phẩm và dịch vụ với thị trường trước khi bạn bắt đầu.

• Ở trong một ngành kinh doanh ổn định, phát triển và lành mạnh. Nên nhớ rằng một số sáng kiến vĩ đại của mọi thời đại như máy bay và xe ô tô đã không mang lại lợi ích kinh tế cho những ai cố gắng khai thác những tiến bộ tuyệt vời này. Ví dụ, những lợi ích cộng đồng của các hãng hàng không kể từ khi Wilber Wright thực hiện chuyến bay đầu tiên là dưới không (âm, tổng thiệt hại của các hãng hàng không lớn hơn lợi nhuận của họ!). Thành công chỉ đến với những người tìm thấy những ngành kinh doanh có lợi ích kinh tế cao và không nhất thiết phải là những phát minh hoặc lợi thế vĩ đại cho loài người.

• Có năng lực quản lý. Lên kế hoạch để tuyển những người có những kỹ năng mà bạn còn thiếu. Xác định khả năng độc đáo của mình và tìm những người có khả năng biến những điểm yếu thành các điểm mạnh.

• Khả năng kiểm soát về tài chính. Việc nắm vững chuyên môn về kế toán, phần mềm máy tính và kiểm soát lưu chuyển tiền tệ có vai trò quan trọng. Hầu hết các chủ doanh nghiệp không có kiến thức chuyên môn về kế toán và phải đi học để trang bị những kỹ năng này.

• Một sự tập trung kiên định vào việc kinh doanh. Nếu bạn lấy những sản phẩm hay dịch vụ đặc thù, bạn sẽ thấy rằng những người có chuyên môn sẽ làm tốt hơn những người không có chuyên môn. Tập trung vào một việc mà bạn làm rất tốt, nó giúp bạn không phải cạnh tranh với người khác bằng chiến lược giá thấp.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Nêu ý nghĩa của bản kế hoạch kinh doanh?
2. Các bước tiến hành lập bản kế hoạch kinh doanh?
3. Các nội dung của bản kế hoạch kinh doanh là gì?
4. Các lỗi thường mắc khi lập bản kế hoạch kinh doanh là gì?
5. Sử dụng mô hình SCAMPER để xây dựng ý tưởng kinh doanh cho ngành dịch vụ hoặc sản xuất hàng tiêu dùng.
6. Lập kế hoạch kinh doanh chỉ cần thiết khi khởi sự kinh doanh. Đúng hay sai?
7. Chỉ có ý tưởng kinh doanh mới, độc đáo mới có thể thành công. Đúng hay sai?
8. Chỉ nên lập bản kế hoạch kinh doanh sơ bộ vì mọi thứ chỉ là dự tính không thể xác định cụ thể trước được. Đúng hay sai?

Tinh huống

Che'rie Shop - Do it yourself!

Che'rie - shop cung cấp dịch vụ Café + dạy trang trí những chiếc bánh, dạy may vá những bộ đồ pyjama đôi, những gói sản phẩm quà tặng cho những người thân yêu. Đối tượng chủ đạo của Che'rie là các bạn nữ từ 15- 30 tuổi.

“Do-It-Yourself” (Tự bạn làm nó) là điểm khởi đầu cho ý tưởng xây dựng Dự án Che'rie Shop của nhóm tác giả Vương Thùy Hương, Đoàn Thị Bích Ngọc, Nguyễn Thị Liên Trang, Nguyễn Thanh Thùy, Dương Văn Hằng, Trần Hồng Lam, Phạm Thị Việt Hoa và Vương Thùy Hương (Trường ĐH Ngoại Thương). Dự án được nhận định là ý tưởng dịch vụ tiên phong trên thị trường Hà Nội.



Các dịch vụ chính

Che'rie - shop cung cấp dịch vụ Café + dạy trang trí những chiếc bánh, dạy may vá những bộ đồ pyjama đôi, những gói sản phẩm quà tặng cho những người thân yêu. Đối tượng chủ đạo của Che'rie là các bạn nữ từ 15- 30 tuổi, bằng tình cảm với những người mình yêu thương, qua dịch vụ của Che'rie, các bạn nữ sẽ được học cách để tự mình giữ gìn và nâng niu tình yêu, hạnh phúc gia đình mình. Ngoài ra, “Che'rie - shop” còn thường xuyên tổ chức các hoạt động xã hội nhằm giúp đỡ những bạn trẻ thiếu may mắn trong độ tuổi từ 15-18 tuổi.

Hiện nay, Dự án Che'rie -Shop đã được triển khai vào hoạt động tại số108B, ngõ 133, Thái Hà, Hà Nội. Trước mắt, dự án tập trung vào dịch vụ dạy làm bánh với tên gọi Che'rie - Cake. Giai đoạn tiếp theo, khi thương hiệu Che'rie - Shop được đón nhận trên thị trường, nhóm dự án sẽ mở rộng sang dịch vụ may vá, Che'rie - Mode.

Bên cạnh đó, với phương châm coi kinh doanh là phương tiện nhằm phục vụ mục đích xã hội, Che'rie mong muốn trở thành mái nhà cho trẻ em có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn, tạo điều kiện cho các em có công ăn việc làm, được đào tạo nghề và các kỹ năng sống thông qua chương trình “Share it”: kết nối học sinh, sinh viên tình nguyện với các em thông qua các buổi dạy phụ đạo, hoạt động xã hội và các buổi đào tạo về kỹ năng sống.

Cơ sở ra đời của dự án Che'rie - Shop

* Xu hướng phát triển kinh tế dẫn đến những đòi hỏi cao hơn của người tiêu dùng về các dịch vụ vui chơi, giải trí và sự tự khẳng định bản thân.

* Phong trào “Do it yourself” trở thành một trào lưu mới trong giới trẻ trên toàn thế giới và đã có những ảnh hưởng nhất định ở Việt Nam. Với việc tự tay làm các sản phẩm handmade như khăn len, hoa giả, đồ lưu niệm, các bạn trẻ được thỏa sức sáng tạo và khám phá bản thân. Năm bắt được nhu cầu, hay cũng là cơ hội đầy tiềm năng này, Che'rie mang đến mô hình dịch vụ “ Do it yourself với bánh và may vá” nhằm tạo ra một định vị khác biệt. “Nấu ăn và may vá dù thế nào vẫn được xem là hai công việc thiết yếu nhất trong việc giúp các bạn nữ nâng niu tình cảm gia đình mình”.

* Sự thể hiện tình cảm, sự quan tâm của mình với những người yêu thương.

* Che'rie ra đời với mong muốn đưa đến một cơ hội nhỏ giúp trẻ em mồ côi có điều kiện được chăm sóc, đào tạo các kỹ năng để giúp các em hoàn thiện hơn nhân cách và có định hướng về nghề nghiệp khi trưởng thành, giúp các em trở thành người có ích cho xã hội. Che'rie hướng tới việc kết hợp giữa mục tiêu kinh doanh và lợi ích xã hội, môi trường.

Nguồn: Chương trình khởi nghiệp Báo Diễn đàn doanh nghiệp Việt Nam

Câu hỏi:

1. Hãy đánh giá ý tưởng kinh doanh Che'rie
2. Nhận xét về mô hình kinh doanh này và đưa ra các gợi ý để nâng cao tính khả thi của dự án

Phụ lục 1. Khởi sự doanh nghiệp

Trước khi thành lập doanh nghiệp cần trả lời các câu hỏi: Tại sao bạn muốn thành lập doanh nghiệp riêng? Bạn đã sẵn sàng trở thành một nhà doanh nghiệp thực sự chưa? Sau đó, đánh giá bản thân dựa trên việc xem xét những trách nhiệm của 1 chủ doanh nghiệp, những tính cách của một chủ doanh nghiệp thành đạt? Tiến hành khởi sự doanh nghiệp, cần ý tưởng kinh doanh và bản kế hoạch kinh doanh

Những chủ doanh nghiệp thành công có những tính cách nhất định. 10 tính cách cá nhân cơ bản của một chủ doanh nghiệp chỉ ra sự khác biệt giữa chủ doanh nghiệp không thành đạt và chủ doanh nghiệp thành đạt như sau:

Dạt được suy nghĩ:

1. Tìm kiếm cơ hội
2. Kiên trì
3. Cam kết thực hiện đúng hợp đồng
4. Đáp ứng chất lượng và hiệu quả
5. Chấp nhận rủi ro.

Khả năng lập kế hoạch

1. Xây dựng mục tiêu
2. Giám sát và lập kế hoạch một cách có hệ thống
3. Tìm kiếm thông tin.

Khả năng quyền lực

4. Có khả năng thuyết phục và có mạng lưới công việc
5. Tự tin

Phụ lục 2: Danh mục các vấn đề của người chủ sở hữu để khởi nghiệp

Công việc nền tảng ban đầu

- đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của bạn
- thiết lập mục tiêu kinh doanh và mục tiêu cá nhân
- đánh giá nguồn tài chính của bạn

- xác định các nguy cơ tài chính
- xác định chi phí ban đầu
- quyết định vị trí cho hoạt động kinh doanh
- tiến hành nghiên cứu thị trường
- xác định đối tượng khách hàng
- xác định đối thủ cạnh tranh
- phát triển kế hoạch marketing

Các giao dịch kinh doanh

- lựa chọn luật sư
- lựa chọn hình thức tổ chức hoạt động (ví dụ như công ty một thành viên, công ty hợp doanh, công ty trách nhiệm hữu hạn, tập đoàn)
- tiến hành thủ tục mở doanh nghiệp (đăng ký tên, phôi hợp các hoạt động kinh doanh v.v.)
- lựa chọn một kế toán viên
- chuẩn bị một kế hoạch kinh doanh
- lựa chọn một ngân hàng
- lập một tài khoản séc cho công việc kinh doanh
- vay vốn (nếu trong diện được vay)
- xây dựng một nguồn tín dụng cho hoạt động kinh doanh
- lựa chọn một đại lý bảo hiểm
- mua Hợp đồng bảo hiểm cho hoạt động kinh doanh

Các bước đầu tiên

- in danh thiếp
- kiểm tra lại các quy tắc kinh doanh ở địa phương
- ký hợp đồng thuê
- lên danh sách các nhà cung cấp (nếu cần)
- chuẩn bị đồ dùng và thiết bị

- xin giấy phép kinh doanh (nếu cần)
- xin số chứng minh chủ hoạt động kinh doanh địa phương (nếu cần)
 - xin số chứng minh chủ hoạt động kinh doanh của địa phương (nếu cần)
 - gửi biểu mẫu thuế của địa phương và trong cả nước
 - tham gia các tổ chức chuyên môn
 - đặt ra ngày bắt đầu công việc kinh doanh

Phụ lục 3: Kiểm hàng triệu đô la từ ý tưởng kinh doanh ngộ nghĩnh

Vào một đêm tháng Tư năm 1975, Gary Dahl, một chuyên gia quảng cáo đang làm việc tại California mở tiệc rượu chiêu đãi bạn bè thân nhân dịp sinh nhật của mình. Và trong lúc chén thù chén tạc, Gary đã nói với các bạn của mình rằng ông đang có một ý tưởng tuyệt diệu. Đối với ông, chó, mèo, chim và cá đều là những thứ quấy rầy con người. Chúng làm đồ đạc trở nên lộn xộn, đôi khi gây ồn ào, khó chịu cho những người xung quanh, khiến chủ nhân của chúng phải đau đầu. Và ông kể rằng, ông đang sở hữu một hòn đá "lý tưởng" nhất trên đời - dễ chăm sóc, rẻ tiền, không bắng nhăng như lũ chó mèo vô tích sự, lại có một "nhân cách" tuyệt diệu. Câu chuyện tưởng chừng như khùng khùng điên điên của Gary lại thu hút được đám bạn bè. Họ bắt đầu bàn tán xôm tụ xung quanh ý tưởng lạ đời về hòn đá.

Dahl dành hai tuần tiếp sau đó để viết cuốn Hướng dẫn Đào tạo Hòn đá Cưng - một bài hướng dẫn từng bước để thiết lập một mối quan hệ mật thiết với vật cưng địa chất này, bao gồm cả hướng dẫn cách để làm hòn đá lăn tròn và cách để huấn luyện hòn đá trong nhà. “Hãy đặt hòn đá lên một tờ báo nào đó. Hòn đá sẽ không bao giờ biết tờ giấy đó dùng để làm gì và vì vậy sẽ không yêu cầu được hướng dẫn thêm”. Kèm theo cuốn sách, Dahl quyết định tạo ra một Hòn đá Cưng thực sự. Ông đến một cửa hàng cung cấp vật liệu xây dựng ở San Jose và tìm thấy hòn đá đắt nhất tại đó - Hòn Bãi biển Rosarita, một hòn cuội tròn màu xám, có kích thước nhỏ xinh được bán với giá một xu. Ông gói hòn đá trong một cái hộp quà có hình giống

như một cái cūi nhốt vật cung, bên trong nhồi vỏ bào, và đē kèm với cuốn sách hướng dẫn.

Hòn đá cung được giới thiệu tại buổi triển lãm quà tặng vào tháng Tám ở San Francisco (thị trường quà tặng dễ bị đột nhập hơn thị trường đồ chơi đắt giá), rồi sau đó ở New York. Ngay lập tức, sản phẩm của Gary đã được một đại gia đặt mua với số lượng ban đầu là năm trăm viên. Gary Dahl phát hành một bản tin có bức ảnh ông đứng giữa rất nhiều các hộp Đá Cung. Tờ Newsweek đã dành nửa trang để in câu chuyện hấp dẫn này, và tới cuối tháng Mười, Gary Dahl đã chờ khoảng mười ngàn Hòn đá Cung mỗi ngày. Ông xuất hiện trên chương trình "The Tonight Show" hai lần. Tới Giáng sinh, khi hai tần ruồi đá đã được bán hết, ba phần tư số tờ nhật báo ở Mỹ đều đưa tin về câu chuyện Đá Cung. Các câu chuyện trên mặt báo thường đăng tái trích dẫn những câu bông đùa của Dahl về mức độ "nghe lời" của từng hòn đá với nhiều thử nghiệm trước khi được chọn và đóng hộp. Một triệu hòn đá được bán với giá \$3,95 cho mỗi hòn chỉ trong vòng vài ba tháng! Và Gary Dahl đã nhanh chóng trở thành triệu phú.

Ngay lập tức, một loạt "phiên bản mới" của hòn đá cung hoặc các sản phẩm "ăn theo" đã tràn ngập thị trường. Thậm chí, có người còn mạnh miệng quảng cáo cho sản phẩm của mình là "Hòn đá Cung nguyên bản". Hàng loạt sản phẩm ăn theo như sách báo, băng đĩa như Những bài học của hòn đá Cung hay Dịch vụ chôn cát hòn đá tại biển.., đã ra đời. Ngay sau lễ Giáng sinh năm 1975, Gary Dahl đã gọi số Hòn đá Cung còn lại là các món quà nhân ngày lễ tình yêu Valentine dành cho những người đang yêu và đang cần một vật nuôi có chi phí thấp, song Hòn đá Cung đã nhanh chóng trở thành thú chơi nhất thời của năm cũ.

Ngay sau lễ Giáng sinh năm 1975, Gary Dahl đã gọi số Hòn đá Cung còn lại là các món quà nhân ngày lễ tình yêu Valentine dành cho những người đang yêu và đang cần một vật nuôi có chi phí thấp, song Hòn đá Cung đã nhanh chóng trở thành thú chơi nhất thời của năm cũ. Dahl từ bỏ công việc quảng cáo và thành lập công ty Rock Bottom Productions và hai năm sau được Don Kracke, người phát minh ra Rickie Trickie Sticky - đồ trang sức chuyên đính ở phòng tắm cao cấp, đưa vào cuốn sách Làm thế nào

để Biển Ý tưởng của bạn thành Một Triệu Đô la. Dahl tâm sự với Kracke: “Tôi đã có thêm bốn ý tưởng nữa. Cứ đợi và bạn sẽ được chứng kiến!” Song không ai biết được đã có ý tưởng nào trong bốn ý tưởng đó trở thành hiện thực hay chưa.

Dù vận may của Dahl sau sự kiện Hòn đá Cưng có thể nào đi chăng nữa thì ông cũng trở thành một trong những biểu tượng làm nức lòng những người muốn kinh doanh trong thời hiện đại. Với Don Kracke và các nhà phát minh khác, chẳng hạn như Ken Hakuta (tác giả cuốn Làm thế nào để tạo ra một nhất thời và kiếm một triệu đô la) và Robert L. Shook (tác giả cuốn Tại sao Tôi lại không nghĩ ra điều đó nhỉ!), thì câu chuyện về Hòn đá Cưng là một nguồn cảm hứng vô tận để tạo nên những cơn sốt mới và kiếm hàng triệu đô la cho những thiên tài phát minh ý tưởng. Với hầu hết những người thiếu óc sáng tạo, thì Hòn đá Cưng là một trong những ví dụ dễ thường nhất không thể giải thích được của tính điên rồ của thị trường.

Nhưng Ken Hakuta đã có lời giải thích cho thành công nhất thời của cái mà ông gọi là “trò đùa ngớ ngẩn vô dụng” như Hòn đá Cưng: Nó tạo cho mọi người một vài khoảnh khắc vui vẻ mà không cần ý nghĩa gì trong một thế giới phức tạp. Hakuta nói: “Nếu có thêm những món đồ nhất thời như thế thì thế giới sẽ cần ít các nhà tâm thần học hơn nhiều... Thay vì trả cho các khóa trị liệu với giá \$100 mỗi giờ, bạn có thể vui vẻ ngồi chơi trong phòng mình vài giờ liền cùng một món đồ chơi vui vẻ để giảm stress. Khi mở cửa ra ngoài, bạn là người hoàn toàn khỏe mạnh.”

Tài liệu tham khảo

David H. Bangs, Hướng dẫn lập kế hoạch kinh doanh. NXB Lao động xã hội 2007

Brian Finch, Nghệ thuật lên kế hoạch kinh doanh hiệu quả - Creating Success. Nxb Tổng hợp TP.HCM 2008

Chương 16

KỸ NĂNG PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH

Dù bạn hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh, tiếp thị, sản xuất, phát triển sản phẩm, đào tạo hay bất kỳ lĩnh vực nào khác, thì kiến thức về tài chính sẽ giúp bạn thực hiện công việc tốt hơn.

Phân tích tài chính là trọng tâm của hoạch định chiến lược và chiến thuật trong phát triển DN, là công cụ hữu ích giúp đánh giá mặt mạnh mặt yếu của DN, của đối thủ cạnh tranh, đối tác kinh doanh. Từ đó tìm ra nguyên nhân khách quan, chủ quan để đưa ra chiến lược sách lược định hướng phát triển trong tương lai. Phân tích tài chính cung cấp thông tin hữu ích cho các nhà đầu tư, các chủ nợ và những người sử dụng khác để họ có thể ra quyết định về đầu tư, tín dụng và các quyết định tương tự. Qua phân tích giúp cho DN quản lý, kiểm tra, giám sát hoạt động của mình, chủ động trong quản lý đầu tư, kiểm soát chi phí nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh. Giúp cho DN nâng cao trách nhiệm trong bảo toàn vốn, tài sản ...

1. HỆ THỐNG BÁO CÁO TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP

Báo cáo tài chính là các chứng từ cần thiết trong kinh doanh. Các nhà quản trị dùng chúng để đánh giá hiệu quả kinh doanh của DN. Các cổ đông sử dụng các báo cáo tài chính để theo dõi tình hình vốn đầu tư của mình đang được quản lý như thế nào. Các nhà đầu tư bên ngoài dùng chúng để xác định cơ hội đầu tư. Người cho vay và nhà cung ứng thường xuyên kiểm tra báo cáo tài chính để xác định khả năng thanh toán của các công ty họ đang giao dịch.

Báo cáo tài chính bao gồm: bảng cân đối kế toán, bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh và báo cáo lưu chuyển tiền tệ. Số hạng mục trong các báo cáo tài chính có thể khác nhau tuỳ theo đặc điểm kinh doanh của mỗi công ty, nhưng giống nhau về cơ bản cho phép so sánh việc kinh doanh của công ty này với các công ty khác.

1.1. Bảng cân đối kế toán

a. Một số đặc điểm của bảng cân đối kế toán

Bảng cân đối kế toán mô tả tình hình tài chính của công ty tại một thời điểm nhất định (tháng, quý, năm). Tại thời điểm đó mọi hoạt động của công ty dừng lại. Nói cách khác bảng cân đối kế toán là bức ảnh chụp nhanh tình hình tài chính của công ty.

Bảng cân đối kế toán bao gồm hai phần. Một phần gọi là “tài sản”, phần kia gọi là “nguồn vốn”. Phương trình kế toán cơ bản:

$$\text{Tổng tài sản} = \text{Tổng nguồn vốn}$$

Tài sản trong phương trình này là những khoản mà công ty đầu tư cho hoạt động kinh doanh như tiền mặt, nguyên vật liệu, tồn kho, đất đai nhà xưởng và trang thiết bị. Ngoài ra tài sản còn bao gồm nợ của khách hàng và các DN khác. Bên nguồn vốn bao gồm nợ phải trả và vốn chủ sở hữu. Nợ phải trả bao gồm các khoản vay và mua chui tài sản. Vốn chủ sở hữu là vốn đầu tư của chủ sở hữu, là phần tài sản còn lại sau khi lấy tổng tài sản trừ đi các khoản nợ phải trả.

$$\text{Vốn chủ sở hữu} = \text{Tổng TS} - \text{Nợ phải trả}$$

Bên phần tài sản trình bày từ trên xuống dưới theo khả năng đáp ứng nhu cầu thanh toán của tài sản hay còn gọi là tính lưu động của tài sản đó. Do vậy tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn trình bày trước còn tài sản cố định và đầu tư dài hạn trình bày sau.

Bên nguồn vốn trình bày từ trên xuống dưới theo thời hạn thanh toán. Vì vậy ngắn hạn trước, dài hạn sau, nợ phải trả trước vốn chủ sở hữu sau.

b. Các chỉ tiêu cụ thể

- Tài sản:

(1): TSLĐ và các khoản đầu tư ngắn hạn

- Vốn bằng tiền
- Chứng khoán đầu tư ngắn hạn
- Các khoản phải thu
- Hàng tồn kho

- Tài sản lưu động khác

(2): TSCĐ và các khoản đầu tư dài hạn khác

- Tài sản cố định

- Chứng khoán và đầu tư dài hạn khác

- Xây dựng dở dang

- Nguồn vốn:

(1): Nợ phải trả

- Nợ ngắn hạn

- Nợ dài hạn

(2): Vốn chủ sở hữu

- Nguồn vốn- quỹ

- Nguồn kinh phí- quỹ khác

1.2. Bản báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

Bản báo cáo kết quả kinh doanh mô tả tình hình tài chính của công ty qua một giai đoạn nhất định, phản ánh kết quả vận động của tài sản nguồn vốn trong một giai đoạn kinh doanh. Nói cách khác báo cáo kết quả kinh doanh là cầu nối giữa hai kỳ kế toán.

Một số chỉ tiêu chủ yếu:

(1) Tổng doanh thu

(2) Tổng các khoản khấu trừ

(3) Doanh thu ròng

(4) Giá vốn hàng bán

(5) Lợi nhuận gộp (thu nhập từ hoạt động sản xuất)

(6) Chi phí quản lý doanh nghiệp, chi phí bán hàng

(7) Thu nhập từ hoạt động sản xuất kinh doanh

(8) Thu nhập từ hoạt động tài chính

(9) Thu nhập trước thuế và lãi (7)+(8)

(10) Chi phí hoạt động tài chính

(11) Thu nhập và chi phí bất thường

- (12) Thu nhập trước thuế
- (13) Thuế thu nhập
- (14) Thu nhập ròng

1.3. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ

Báo cáo này phản ánh tất cả các thay đổi về tiền tệ theo 3 hoạt động: kinh doanh, đầu tư và tài chính. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ cho bạn biết có bao nhiêu tiền vào đầu kỳ và còn bao nhiêu vào cuối kỳ. Tiếp đó nó mô tả công ty đã thu và chi bao nhiêu tiền trong một khoảng thời gian cụ thể. Nên cập nhật các dự báo lưu chuyển tiền tệ vì chúng giúp ích cho công ty dự thảo ngân sách cho năm tiếp theo.

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ rất hữu ích vì nó cho biết liệu công ty bạn có khả năng chuyển các khoản phải thu thành tiền không. Khả năng này tạo điều kiện cho công ty bạn thanh toán các khoản nợ. Khả năng thanh toán nợ là khả năng trả các hóa đơn khi đến hạn.

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ được mô tả bằng biểu thức đơn giản sau:
Dòng tiền từ lợi nhuận + các nguồn tiền khác - tiền sử dụng = thay đổi tiền

Bảng 16.1: Báo cáo lưu chuyển tiền tệ của công ty X năm 2007

Hoạt động kinh doanh

Thu nhập thuần (Lợi nhuận ròng)	347000 USD
Khoản phải thu	(75000) USD
Tồn kho	(125000)
Chi phí trả trước	(37000)
Khoản phải trả	83000
Chi phí cộng dồn	25000
Thuế thu nhập phải trả	(23000)
Chi phí khấu hao	89000

Lưu chuyển tiền tự hoạt động kinh doanh 283900

Hoạt động đầu tư

Bán bất động sản, nhà xưởng và trang thiết bị:	267000
Chi phí vốn	(175000)

Lưu chuyển tiền từ hoạt động đầu tư 92000

Hoạt động tài chính

Tăng nợ ngắn hạn	26000
Vay dài hạn	115000
Vốn chủ sở hữu	45000
Cỗ tức tiền mặt chia cho cỗ đồng	(190000)

Lưu chuyển tiền tệ từ hoạt động tài chính 4000

Lưu chuyển tiền tệ trong năm 379900

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ không thực hiện các phép tính giống báo cáo kết quả kinh doanh. Nếu không có giao dịch bằng tiền thì hoạt động giao dịch đó sẽ không được phản ánh trong báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ phản ánh các hoạt động ảnh hưởng đến tiền tệ. Tiền tệ có tăng hoặc giảm vì: hoạt động kinh doanh; hoạt động đầu tư; hoạt động tài chính.

2. PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP

2.1. Khái niệm, mục tiêu và phương pháp kỹ thuật phân tích

a. Khái niệm, mục tiêu phân tích tài chính

Phân tích tài chính là nghệ thuật xử lý các số liệu có trong báo cáo tài chính thành những thông tin có ích cho việc ra quyết định.

Mục tiêu cuối cùng của phân tích tài chính là việc ra quyết định. Để đạt được mục tiêu cuối cùng cần thực hiện hai bước trung gian:

- Phân tích tài chính để hiểu và nắm vững các số liệu có trong báo cáo tài chính.
- So sánh các số liệu theo thời gian và không gian làm cơ sở cho các quyết định.

b. Phương pháp kỹ thuật phân tích: cách thức, kỹ thuật đánh giá tình hình tài chính của DN. Phân tích báo cáo tài chính sử dụng tổng hợp các phương pháp khác nhau để nghiên cứu mối quan hệ tài chính của DN. Những phương pháp phổ biến được sử dụng

- Phương pháp so sánh: là phương pháp được sử dụng rộng rãi trong phân tích tài chính. Để so sánh tồn tại ít nhất hai chỉ tiêu hoặc hai đại lượng. Các chỉ tiêu phải thống nhất về nội dung và phương pháp tính toán

- Phương pháp phân chia: chia hiện tượng kinh tế thành các bộ phận cấu thành trong mối quan hệ với các bộ phận khác và các hiện tượng khác. Tuỳ theo mục tiêu phân tích có thể phân chia theo các tiêu thức sau:

Phân chia theo thời gian

Phân chia theo không gian

Phân chia theo yếu tố cấu thành

- Phương pháp phân tích phân số: là kỹ thuật phân tích và xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tác động đến chỉ tiêu phân tích

Kỹ thuật phân tích báo cáo tài chính bao gồm các kỹ thuật sau:

- Phân tích theo chiều ngang: so sánh về lượng trên cùng một chỉ tiêu qua các kỳ cho thấy sự biến động của cùng chỉ tiêu.

- Phân tích chiều dọc: Xác định tỷ trọng của từng thành phần trong tổng thể quy mô chung, qua đó thấy mức độ quan trọng của từng thành phần trong tổng thể.

- Phân tích qua hệ số: là xem xét, phân tích đánh giá qua tỷ lệ tỷ suất mà trong đó từ số và mẫu số thể hiện quan hệ của mục này với mục khác trên báo cáo tài chính.

c. *Căn cứ đánh giá*

- Số liệu lịch sử về hoạt động của công ty

- Các tiêu chuẩn của ngành

- Chi phí cơ hội

- Phí tổn sử dụng vốn trung bình (WACC)

2.2. Phân tích cơ cấu

Phân tích cơ cấu là phương pháp phân tích khá phổ biến trong phân tích tài chính doanh nghiệp, là phương pháp phân tích theo chỉ số tương đối loại bỏ sự khác biệt về quy mô. Phân tích cơ cấu thường áp dụng chủ

yếu khi phân tích bảng cân đối kế toán và báo cáo kết quả kinh doanh. Cơ cấu tài chính không những chỉ phản ánh thực trạng tài chính của doanh nghiệp mà còn phản ánh mối quan hệ giữa tình hình huy động với tình hình sử dụng. Phân tích cơ cấu tài chính là căn cứ đánh giá sức mạnh và an ninh tài chính.

Cơ cấu tài chính có thể hiểu theo nghĩa hẹp, nghĩa rộng. Sau đây đi vào ví dụ phân tích một số loại cơ cấu tài chính:

- Phân tích cơ cấu bảng cân đối kế toán
- Phân tích cơ cấu báo cáo kết quả kinh doanh

***Phân tích cơ cấu tài sản:** Tỷ trọng từng loại tài sản trong tổng tài sản và xu hướng biến động. Nhà phân tích căn cứ vào tình hình phân bổ tài sản, tính chất kinh doanh, tình hình biến động của từng bộ phận tài sản để đánh giá tính hợp lý của cơ cấu tài sản và xu hướng biến động.

Bảng 16.2. Bảng phân tích cơ cấu tài sản

	Đầu năm		Cuối năm		Cuối kỳ so với đầu năm	
	Số tiền	%	Số tiền	%	Số tiền	%
A. Tài sản ngắn hạn						
I. Tiền và tương đương tiền						
II. Đầu tư tài chính ngắn hạn						
III. Phải thu ngắn hạn						
IV. Hàng tồn kho						
V. TS ngắn hạn khác						
B. TS dài hạn						
I. Phải thu dài hạn						
II. TSCĐ						
III. Bất động sản đầu tư						
IV. Đầu tư tài sản tài chính dài hạn						
V. TS dài hạn khác						
Tổng cộng		100		100		

Bảng phân tích cho thấy được những đặc trưng cơ cấu tài sản của doanh nghiệp, xác định được tính hợp lý của việc sử dụng vốn. Qua việc xem xét cơ cấu tài sản của nhiều kỳ kinh doanh các nhà quản trị sẽ có quyết

định đầu tư vào loại tài sản nào là thích hợp, đầu tư vào thời điểm nào, xác định việc tăng giảm tồn kho...

***Phân tích cơ cấu nguồn vốn:** cho phép đánh giá năng lực tài chính cũng như mức độ độc lập về tài chính của DN. Toàn bộ nguồn vốn hình thành tài sản của DN được chia thành nợ phải trả và nguồn vốn chủ sở hữu. Doanh nghiệp chỉ có trách nhiệm thanh toán số nợ phải trả, còn vốn chủ sở hữu DN không có cam kết thanh toán. Nếu số vốn chủ sở hữu chiếm tỷ trọng cao trong tổng số vốn thì DN có khả năng tự đảm bảo độc lập về tài chính. Ngược lại nếu nợ phải trả chiếm tỷ lệ cao thì khả năng đảm bảo tài chính của DN thấp (rủi ro tài chính của DN cao).

Bảng 16.3. Bảng phân tích cơ cấu nguồn vốn

	Đầu năm		Cuối kỳ		Cuối kỳ so với đầu năm	
	Số tiền	%	Số tiền	%	Số tiền	%
A. Nợ phải trả						
I. Nợ ngắn hạn						
II. Nợ dài hạn						
B. Nguồn vốn CSH						
I. Nguồn vốn CSH						
II. Nguồn kinh phí và quỹ khấu hao						
Tổng cộng		100		100		100

***Phân tích mối quan hệ giữa TS và nguồn vốn**

- Hệ số nợ so với TS: Phản ánh mức tài trợ TS của doanh nghiệp bằng các khoản nợ

- Hệ số nợ so với TS = Nợ phải trả / TS

- Hệ số TS so với vốn CSH = TS / Vốn CSH

***Phân tích cơ cấu báo cáo kết quả kinh doanh**

- Báo cáo kết quả kinh doanh của DN độc lập ở nhiều cấp độ khác nhau cũng như nhiều lĩnh vực khác nhau. Vì vậy cơ cấu của chúng thường

được coi là bí mật kinh doanh. Thường phân tích báo cáo kết quả kinh doanh ở mức độ tổng quát toàn DN trong 1 giai đoạn nhất định.

- Cách lập bảng cơ cấu: Doanh thu ròng: 100% , tính tỷ lệ phần trăm cho các chỉ tiêu cụ thể.

2.3. Phân tích các chỉ tiêu tài chính

Dựa vào báo cáo tài chính có thể có rất nhiều chỉ tiêu. Khi phân tích có thể tập trung vào một số chỉ tiêu thật quan trọng phục vụ cho mục đích phân tích. Sau đây là một số nhóm chỉ tiêu chung.

a. Các chỉ tiêu đánh giá khả năng thanh toán

Khi một DN không có khả năng thực hiện nghĩa vụ tài chính (ví dụ không có khả năng thanh toán các hóa đơn) thì DN rất dễ dẫn đến phá sản. Vì vậy các nhà đầu tư và các chủ nợ nghiên cứu rất kỹ các chỉ tiêu về khả năng thanh toán nợ của DN mà họ chuẩn bị đầu tư hoặc cho vay. Sau đây là một số chỉ tiêu về khả năng thanh toán nợ.

- *Khả năng thanh toán hiện thời*

$$CR = \frac{\text{TSLĐ}}{\text{Nợ ngắn hạn}}$$

Chỉ tiêu này thể hiện cứ một đồng nợ ngắn hạn thì DN có bao nhiêu đồng tài sản lưu động để đảm bảo cho nó. Tỷ lệ lớn thì khả năng trả nợ ngắn hạn của DN cao. Trong các ngành công nghiệp ở các nước phát triển tỷ lệ này ít nhất 2/1 được coi là DN có khả năng thanh toán tốt.

- *Khả năng thanh toán nhanh:* Chỉ tiêu này thể hiện khả năng đáp ứng nhu cầu trả ngắn hạn bằng những tài sản lưu động luân chuyển nhanh thành tiền mặt.

$$QR = \frac{(\text{TSLĐ} - \text{Hàng tồn kho})}{\text{Nợ ngắn hạn}}$$

Ở các nước định mức chỉ số này vào khoảng 1/1

- *Khả năng thanh toán lãi vay:* Tỷ lệ hoàn trả lãi trong trường hợp bình thường sẽ được tính theo biểu thức sau:

$$ICR = \frac{\text{Thu nhập trước lãi và thuế}}{\text{Lãi phải trả}}$$

Tuy nhiên trong các khoản nợ người ta còn đặt ra vấn đề ưu tiên trong việc hoán trả chúng. Chẳng hạn lãi vay ngân hàng phải được trả trước, tiếp đó là lãi cho trái phiếu cầm cố, trái phiếu không đảm bảo. Vì vậy người ta còn áp dụng một số cách tính sau:

+ Tỷ lệ hoàn trả cho những khoản lãi phải trả ưu tiên trả trước:

$$ICR = \frac{\text{Thu nhập trước lãi và thuế}}{\text{Lãi phải trả trước}}$$

+ Tỷ lệ hoàn trả cho những khoản lãi được trả sau:

$$ICR = \frac{\text{Thu nhập trước lãi và sau thuế} - \text{lãi phải trả trước}}{\text{Lãi phải trả sau}}$$

b. Các chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động:

- Hiệu quả sử dụng tổng TS (vòng quay tổng TS)

$$TAT = \frac{\text{Doanh thu ròng}}{\text{Tổng TS}}$$

TAT đánh giá việc sử dụng tiết kiệm đồng vốn. TAT càng cao chứng tỏ đồng vốn sử dụng càng tiết kiệm, một đồng vốn tạo ra được nhiều doanh thu hơn.

- Khả năng luân chuyển các khoản phải thu: cho chúng ta biết thời gian trung bình cần thiết để thu trên doanh thu do DN tạo ra. Kỳ thu kéo dài nghĩa là DN cần nhiều vốn lưu động hơn để thực hiện kinh doanh. Nhiều vốn hơn tức là trả lãi nhiều hơn và như vậy lợi nhuận sẽ giảm.

$$ACP = \frac{\text{Khoản phải thu} \times \text{Số ngày trong năm}}{\text{Doanh thu}}$$

Chỉ tiêu này cho phép so sánh DN này với DN khác về hiệu quả thu nợ

- Khả năng luân chuyển của hàng tồn kho:

$$\text{Vòng quay tồn kho IT} = \frac{\text{Giá vốn hàng bán}}{\text{Tồn kho}}$$

Không có câu trả toàn diện cho chỉ tiêu này, vì chỉ tiêu này mang tính đặc trưng theo ngành. Ví dụ ngành bán lẻ chỉ số này có thể cao. Ngược lại đại lý bán ôtô chỉ thanh lý hàng tồn kho vài tuần một lần nên chỉ số này thấp.

c. Các chỉ tiêu về quản lý nợ

- Tỷ lệ nợ (Debt/ Asset)

$$D/A = \frac{\text{Tổng số nợ}}{\text{Tổng TS của công ty}}$$

Chỉ tiêu này đánh giá khái quát cơ cấu nguồn vốn của công ty. Chỉ tiêu càng cao thì DN càng rủi ro tài chính.

- Tỷ lệ nợ trên vốn CSH:

$$D/E = \frac{\text{Tổng số nợ}}{\text{Tổng vốn CSH của công ty}}$$

Chỉ tiêu này thể hiện tương quan giữa vốn nợ và vốn chủ sở hữu trong tổng số vốn. Với một DN kinh doanh có hiệu quả thông thường khi tỷ lệ này tăng, tỷ suất lợi nhuận vốn chủ sở hữu thường tăng, nhưng đồng thời cũng tăng thêm rủi ro. Các chủ nợ hiểu rất rõ mối quan hệ này thường đưa ra những hạn chế cụ thể trong mức cho vay.

d. Các chỉ tiêu đánh giá khả năng sinh lợi:

$$\text{- Lãi gộp GPM} = \frac{\text{Tổng thu nhập từ hoạt động sản xuất}}{\text{Doanh thu ròng}}$$

Chỉ tiêu này đánh giá khả năng sinh lợi từ các hoạt động kinh doanh của một DN

- Tỷ lệ lãi ròng:

$$NPM = \frac{\text{Lợi nhuận ròng sau thuế}}{\text{Doanh thu ròng}}$$

Tỷ lệ này cao chứng tỏ khách hàng chấp nhận mua giá cao hoặc kiềm soát chi phí tốt hoặc cả hai. Tỷ lệ thấp báo hiệu chi phí đang vượt tầm kiểm soát hoặc DN đang phải chiết khấu để tiêu thụ sản phẩm của mình.

Tỷ lệ sinh lợi trong mối quan hệ với vốn đầu tư:

- Khả năng sinh lợi trên vốn CSH:

$$ROE = \frac{\text{Lợi nhuận ròng sau thuế}}{\text{Vốn CSH}}$$

Chỉ tiêu này nói lên khả năng sinh lợi trên vốn chủ sở hữu của DN và người ta so sánh ROE của các công ty để tìm kiếm cơ hội đầu tư tốt

$$\text{VCSH} = \text{Tổng TS} - \text{Tổng nợ}$$

- Khả năng sinh lợi trên tổng TS

$$ROA = \frac{\text{Lợi nhuận ròng sau thuế}}{\text{Tổng giá trị TS}}$$

Chỉ tiêu thể hiện khả năng từ 1đ giá trị tài sản. Tuy nhiên lưu ý trong cơ cấu tài sản có phần do người cho vay đóng góp nhưng trên phần tử số đã trừ phần trả lãi. Vậy để đánh giá chính xác hơn người ta có thể dùng chỉ tiêu khả năng sinh lợi hoạt động ròng:

$$BEP = \frac{\text{Thu nhập trước lãi và sau thuế}}{\text{Tổng giá trị TS}}$$

e. *Chỉ tiêu liên quan đến cổ phiếu*

- Thu nhập cổ phiếu (EPS):

Các công ty cổ phần thường có nhiều chủ sở hữu và không phải ai cũng nắm giữ số lượng cổ phần bằng nhau. Vì lý do này người ta thường tính lợi nhuận sau thuế trên mỗi cổ phiếu.

$$EPS = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Số cổ phiếu}}$$

- Chỉ tiêu P/E P/E = Thị giá cổ phiếu/Thu nhập cổ phiếu
- Chi trả cổ tức cho 1 cổ phiếu dưới dạng tiền mặt (Cash dividend per share)

$$CDPS = \frac{\text{Tổng cổ tức chi trả}}{\text{Tổng số cổ phiếu}}$$

- Tỷ lệ chi trả cổ tức:

$$\text{Tỷ lệ chi trả cổ tức} = \frac{\text{Chi trả cổ tức cho 1 cổ phiếu}}{\text{Thu nhập cổ phiếu}}$$

- Tỷ lệ lợi nhuận giữ lại (The retention rate)

$$RR = \frac{\text{Lợi nhuận ròng} - \text{Tổng cổ tức}}{\text{Lợi nhuận ròng}}$$

2.4. Phân tích Dupont và phân tích thay thế liên hoàn

Đây là 2 phương pháp thường sử dụng đồng thời với nhau. Phân tích Dupont dùng để xác định các nhân tố cùng có mối liên hệ của nó đối với mục tiêu cần phân tích. Phân tích thay thế liên hoàn dùng để đo mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến mục tiêu phân tích.

Các DN thường quan tâm đến tăng trưởng của DN vì tăng trưởng sẽ làm cho giá cổ phiếu được đánh giá cao. ROE đóng góp vào tăng trưởng của DN

a. Phân tích ROE

$$ROE = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Vốn CSH}} \quad (1)$$

$$ROE = \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Tổng TS}} * \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Doanh thu}} * \frac{1}{1-D/A} \quad (2)$$

Từ (1) bằng cách nhân trên tử và chia dưới mẫu với doanh thu và tổng tài sản ta có biểu thức (2)

Từ biểu thức (2) cho thấy khả năng sinh lời vốn chủ sở hữu phụ thuộc vào các nhân tố chủ yếu sau.

- Phụ thuộc vào doanh thu. Đây là mối quan hệ tỷ lệ thuận. Giải pháp tăng doanh thu là giải pháp tăng ROE.
- Phụ thuộc vào tổng tài sản. Đây là mối quan hệ tỷ lệ nghịch. Muốn tăng doanh thu doanh nghiệp phải sử dụng tiết kiệm và hiệu quả vốn.
- Phụ thuộc vào lợi nhuận ròng. Đây là mối quan hệ tỷ lệ thuận. Tăng lợi nhuận liên quan đến toàn bộ quá trình sản xuất kinh doanh. Doanh

nghiệp đặc biệt chú ý đến kiểm soát chi phí và hạ giá thành, giảm chi phí sản xuất kinh doanh.

- Phụ thuộc vào hệ số nợ. Từ biểu thức cho thấy ROE tăng khi tăng nợ. Tuy nhiên đây là quan hệ phức tạp không chỉ đơn thuần nhin từ một khía cạnh.

b. Phân tích tăng trưởng

Tăng trưởng phụ thuộc vào một số nhân tố

- Phụ thuộc lợi nhuận đê lại
- Phụ thuộc ROE

$$\text{Tăng trưởng} = \text{RR} * \text{ROE}$$

$$\text{Tăng trưởng} = \text{RR} * \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Tổng TS}} * \frac{\text{Tổng TS}}{\text{Vốn CSH}} * \frac{\text{Thu nhập ròng}}{\text{Doanh thu}}$$

Tóm lại ROE và tốc độ tăng trưởng DN có thể thay đổi ví trí cho nhau theo nhiều cách khác nhau.

2.5. Phân tích rủi ro

Công ty tăng trưởng mạnh thường rủi ro hơn công ty không tăng trưởng. Có nhiều loại rủi ro

- **Rủi ro kinh doanh:** Đánh giá thông qua giao động của lợi nhuận hoạt động SXKD

- **Rủi ro tài chính:** Đánh giá thông qua các chỉ tiêu liên quan đến nợ: Nợ / Tổng TS; Nợ / VCSH)

$$\text{Hệ số giao động của X} = \text{Độ lệch chuẩn của X} / \text{Giá trị trung bình của X}$$

3. PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH DỰ ÁN ĐẦU TƯ

3.1. Một số vấn đề cơ bản trong việc ra quyết định đầu tư

Quyết định đầu tư là một trong những quyết định quan trọng nhất mà nhà quản trị tài chính phải thực hiện. Quyết định đầu tư ảnh hưởng đến sự tồn tại và phát triển của DN, ảnh hưởng đến doanh thu, lợi nhuận, mở rộng thị trường v.v...

Quyết định đầu tư sai gây hậu quả nặng nề. Đầu tư quá nhiều gây út đọng vốn, đầu tư quá ít mất thị trường bỏ lỡ cơ hội kinh doanh. Vì vậy một quyết định đầu tư đúng rất có ý nghĩa với DN.

Các DN có thể có rất nhiều loại dự án đầu tư: dự án phát triển sản phẩm mới; dự án thay thế thiết bị nhằm giảm chi phí sản xuất, dự án xây văn phòng, dự án xây dựng nhà kho v.v...

3.2. Các chỉ tiêu thẩm định dự án về mặt tài chính

a. *Chi tiêu thời gian hoàn vốn*: Thời gian hoàn vốn là thời gian mà nhà đầu tư kỳ vọng có thể thu hồi toàn bộ vốn ban đầu.

$$PP = \frac{\text{Số năm trước khi thu hồi toàn bộ vốn đầu tư}}{\text{Giá trị dòng tiền ròng} - \frac{\text{Chi phí còn lại cần thu hồi}}{\text{Giá trị dòng tiền tệ trong năm}}} -$$

VD Thời gian hoàn vốn của dự án K:

Năm	0	1	2	3	4
Giá trị dòng tiền ròng	-10000	4000	3000	4000	1000
Giá trị tiền tệ cần thu hồi	-10000	-6000	-3000	1000	2000

$$PP = 3 + = 3,75 \frac{3000}{4000} \text{ năm}$$

Thời gian hoàn vốn của dự án S

Năm	0	1	2	3	4
Giá trị dòng tiền ròng	-10000	1000	3000	4000	6000
Giá trị tiền tệ cần thu hồi	-10000	-9000	-6000	-2000	4000

$$PP = 3 + = 3,33 \frac{2000}{6000}$$

Theo phương pháp này thời gian hoàn vốn càng ngắn càng tốt.

Ưu điểm của cách tính này: đơn giản, dễ tính toán, thích hợp với các dự án quy mô nhỏ và trong môi trường nhiều rủi ro.

Nhược điểm của phương pháp: Mới tính đến thời gian hoàn vốn, chưa tính đến dòng tiền của dự án sau khi đã hoàn vốn. Chưa tính đến chi phí cơ hội của tiền.

Phương án hoàn vốn có chiết khấu:

Ví dụ thời gian hoàn vốn của dự án K

Năm	0	1	2	3	4
Giá trị dòng tiền ròng	-10000	4000	3000	4000	1000
Giá trị dòng tiền ròng đã chiết khấu	-10000	3636	2479	3005	683
Giá trị tiền tệ cần thu hồi	-10000	-6364	-3885	-880	-197

Thời gian hoàn vốn > 4 năm

có chiết khấu

Dự án S:

Năm	0	1	2	3	4
Giá trị dòng tiền ròng	-10000	1000	3000	4000	6000
Giá trị dòng tiền ròng đã chiết khấu	-10000	909	2479	3005	4098
Giá trị tiền tệ cần thu hồi	-10000	-9091	-6612	-3607	-491

$$PP = 3 + \frac{3607}{4098} \text{ năm}$$

So với các tình thời gian hoàn vốn đơn giản, cách tính này cho chúng ta kết quả chính xác hơn mặc dù vẫn có nhược điểm nhưng được sử dụng phổ biến trong các doanh nghiệp ở các nước tiên tiến. Ở Mỹ một tỷ lệ khá cao các DN sử dụng phương pháp này. Thời gian ngắn độ rủi ro ít. Chỉ tiêu sử dụng thích hợp với các DN sử dụng ít vốn, hoạt động trong môi trường có nhiều biến động.

b. Chỉ tiêu lợi nhuận bình quân:

$$r_A = \frac{\text{Lợi nhuận bình quân hàng năm}}{\text{Vốn đầu tư bỏ ra}}$$

Dự án đầu tư khi $r_a >$ tỷ suất hoàn vốn mong đợi

Chỉ tiêu này áp dụng không chính xác khi các dự án có lợi nhuận biến động nhiều, hoặc dự án được chia ra nhiều giai đoạn khác nhau

c. Chỉ tiêu giá trị hiện tại ròng NPV

$$NPV = \sum \frac{Bt - Ct}{(1+r)t} \geq 0$$

Trong đó: Bt thu nhập năm t

Ct chi phí năm t

r: tỷ suất chiết khấu. (Hệ số hoàn vốn tối thiểu hoặc chi phí vốn trung bình có trọng số)

t: độ dài thời gian của dự án

Ưu điểm của chỉ tiêu này phản ánh giá trị hiện tại của dòng thu nhập. Phản ánh quy mô dự án. Các dự án lớn thường được ưu tiên xét khi các dự án loại trừ lẫn nhau. Nhược điểm: các nhà đầu tư thường khó thống nhất tỷ suất chiết khấu.

d. Chỉ tiêu tỷ suất hoàn vốn nội tại (IRR)

Tỷ suất hoàn vốn nội tại (IRR) là tỷ lệ chiết khấu mà tại đó NPV của một khoản đầu tư bằng 0.

$$\sum \frac{Bt - Ct}{(1+IRR)t} = 0$$

Trong đó: IRR: tỷ suất hoàn vốn nội tại

IRR của dự án càng lớn thì khả năng sinh lợi càng cao. Có thể tính IRR cho các dự án. Các nhà đầu tư có thể nhanh chóng so sánh chỉ số tính được của dự án với hệ số hoàn vốn mong đợi của mình để ra quyết định về dự án. Chỉ tiêu này ưu tiên khi xét riêng từng dự án. Trường hợp hai dự án loại trừ nhau khác nhau về quy mô thường sử dụng chỉ tiêu NPV.

Cách tính IRR: Thủ (tra bảng)

Tìm r_1 sao cho NPV_1 dương và xấp xi bằng 0.

Tìm r_2 sao cho NPV_2 âm và xấp xi bằng 0.

$$IRR = r_1 + (r_2 - r_1) * \frac{/NPV_1/}{/NPV_1/ + /NPV_2/}$$

3.3. Chi phí sử dụng vốn

Chi phí sử dụng vốn được định nghĩa là tỷ suất lợi nhuận tối thiểu phải thu được trên vốn đầu tư được tài trợ bằng nguồn vốn giữ cho lợi ích của chủ sở hữu trên 1 đơn vị vốn chủ sở hữu không thay đổi.

Cơ cấu vốn gồm: vốn vay, vốn chủ sở hữu.

* Chi phí sử dụng vốn vay:

Tỷ suất lợi nhuận tối thiểu phải thu được trên vốn đầu tư được tài trợ bằng nợ vay giữ cho giá thị trường của cổ phần thông thường không thay đổi.

$$K_d = r$$

Các nhà đầu tư ở vị trí sau thuế để xem xét và ra quyết định:

$$K^*_d = Kd(1-t)$$

* Chi phí sử dụng vốn cổ phần ưu đãi: K_p

Cổ phần ưu đãi là đại lượng chứng khoán trung tính giữa nợ vay và cổ phần thường.

* Chi phí sử dụng cổ phần thông thường: K_e

* Chi phí vốn trung bình: WACC (Weight Average Cost Of Capital)

$$WACC = W_d K_d (1-t) + W_p K_p + W_e K_e$$

Trong đó:

W_p : tỷ trọng vốn vay trong cơ cấu vốn

$K_d(1-t)$: chi phí sử dụng vốn vay sau thuế

W_p : tỷ trọng vốn cổ phần ưu đãi

K_p : chi phí vốn cổ phần ưu đãi

W_e : tỷ trọng vốn cổ phần phổ thông

K_e : chi phí vốn cổ phần phổ thông.

TÓM TẮT CHƯƠNG

Chuyên đề kỹ năng phân tích tài chính tập trung vào ba nội dung cơ bản sau đây:

- Hệ thống báo cáo tài chính trong doanh nghiệp
- Phân tích tài chính doanh nghiệp
- Phân tích tài chính dự án đầu tư

Báo cáo tài chính cung cấp thông tin về tình hình tài chính, tình hình kinh doanh, các luồng tiền của một doanh nghiệp nhằm đáp ứng yêu cầu của DN, cơ quan nhà nước, người đầu tư để đưa ra quyết định. Báo cáo tài chính cung cấp các thông tin sau về DN: tài sản; nguồn vốn; doanh thu các loại, chi phí các loại; thuế và các khoản phải nộp nhà nước; các dòng tiền. Chuyên đề đi sâu vào hai báo cáo tài chính là bảng cân đối kế toán và báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh.

Phân tích tài chính được thực hiện thông qua việc tính toán đánh giá xem xét các chỉ tiêu về mặt không gian thời gian, so sánh với tiêu chuẩn định mức, so sánh với các DN khác v.v... Phân tích tài chính là cơ sở để DN, nhà đầu tư, chủ nợ và các đối tác liên quan ra quyết định của mình.

Phần phân tích tài chính dự án đầu tư đề cập đến phương pháp tính toán, ưu nhược điểm các chỉ tiêu tài chính của một dự án đầu tư (phần này sinh viên tự ôn).

BÀI TẬP PHẦN KỸ NĂNG PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH

Bài 1: Căn cứ mối quan hệ cân đối của phương trình kế toán hãy tìm giá trị của những mục đánh dấu “X” trên bảng cân đối kế toán dưới đây:

Bảng cân đối kế toán

Ngày 31/12/2010

(Đơn vị tr đồng)

Khoản mục	Số tiền
TÀI SẢN	
A. Tài sản ngắn hạn	300000
Tiền và các khoản tương đương tiền	100000
Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	50000
Các khoản phải thu ngắn hạn	70000
Hàng tồn kho	X
B. Tài sản dài hạn	X
Tài sản cố định hữu hình	500000
Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	X
TỔNG TÀI SẢN	1.000.000
NGUỒN VỐN	
A. Nợ phải trả	X
I. Nợ ngắn hạn	250
Vay ngắn hạn	100
Phải trả cho người bán	46
Thuế phải nộp	45
Phải trả người lao động	X
II. Nợ dài hạn	X
B. Vốn chủ sở hữu	600.000
Nguồn vốn kinh doanh	450.000
Lãi chưa phân phối	X
TỔNG NGUỒN VỐN	1.000.000

Bài 2: Dưới đây là bảng cân đối kế toán và báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của công ty A trong 2 năm:

Bảng cân đối kế toán

(Đơn vị tr đồng)

Khoản mục	31/12/2009	31/12/2010
TÀI SẢN		
A. Tài sản ngắn hạn		
1. Tiền	3570	7245
2. Các khoản phải thu	683	500
3. Hàng tồn kho	1433	4215
4. Chi phí trả trước ngắn hạn	1200	2300
5. Chi phí trả trước ngắn hạn	254	230
B. Tài sản dài hạn		
1. Tài sản cố định hữu hình	1560	2150
2. Tài sản dài hạn khác	1230	1980
	330	170
TỔNG TÀI SẢN	5130	9395
NGUỒN VỐN		
A.Nợ phải trả		
<i>1. Nợ ngắn hạn</i>		
Vay ngắn hạn ngân hàng	2400	4880
Các khoản phải trả	2200	4450
Thuế phải nộp	50	900
Các khoản phải trả	560	130
Chi phí phải trả	720	950
Úng trước của khách hàng	580	885
Vay dài hạn	290	770
Nợ dài hạn khác	200	815
<i>2.Nợ dài hạn</i>		
Vay dài hạn	120	430
Nợ dài hạn khác	80	300
	80	130
B.Vốn chủ sở hữu		
Cổ phiếu phổ thông (mệnh giá 10000đ)	2730	4515
Thặng dư vốn cổ phần	1800	3200
Lãi chưa phân phổi	400	600
	530	715
TỔNG NGUỒN VỐN	5130	9395

Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (đơn vị tr đồng)

Khoản mục	Năm 2009	Năm 2010
Doanh thu thuần	8800	15000
Thu nhập khác	250	430
Tổng thu	9050	15430
Giá vốn hàng bán	5550	9435
Chi phí quản lý doanh nghiệp và bán hàng	1860	3200
Chi phí lãi vay	25	90
Tổng cộng giá vốn và chi phí	7435	12725
Lãi ròng trước thuế	1615	2705
Thuế TNDN	403,75	676,25
Lãi ròng sau thuế	1211,25	2028,75

Tính các tỷ số tài chính sau:

- a. Hệ số thanh toán nhanh
- b. Sức sinh lời của tổng tài sản
- c. Tỷ suất sinh lời vốn chủ sở hữu
- d. Thu nhập của một cổ phiếu phổ thông
- e. Tỷ số lợi nhuận gộp trên doanh thu
- f. Các tỷ số liên quan đến nợ

Bài 3: Hãy xác định tỷ lệ sinh lời vốn chủ sở hữu của các DN trong các tình huống sau.

(Đơn vị tỷ đồng)

	Tình huống 1		Tình huống 2	
	DN1	DN2	DN1	DN2
Tổng nguồn vốn	3000	3000	3000	3000
Trong đó nợ phải trả	1200	1800	1200	1800
Lợi nhuận gộp	450	450	270	270
Lãi suất vốn nợ %	10	10	10	10
Thuế thu nhập DN %	25	25	25	25

Cơ cấu nguồn vốn của 2 DN nên thay đổi như thế nào trong hai tình huống trên.

Chương 17

KỸ NĂNG TIẾP CẬN ĐỊNH LƯỢNG

(Basic Quantitative Skills)

Chương này trình bày bản chất của tiếp cận định lượng và các kỹ năng cơ bản để áp dụng hiệu quả cách tiếp cận này. Cách tiếp cận định lượng là phương pháp tư duy khoa học để có thể xem xét, tìm kiếm bằng chứng và đánh giá khách quan quá trình kinh doanh, môi trường hoạt động của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, nhà quản trị có căn cứ khách quan để đưa ra các quyết định quản trị hợp lý và nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị. Để có thể áp dụng hiệu quả cách tiếp cận định lượng, nhà quản trị cần thực hành và vận dụng các kỹ năng cơ bản cũng như lưu ý một số vấn đề có liên quan.

1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA TIẾP CẬN ĐỊNH LƯỢNG TRONG QUẢN TRỊ

1.1. Khái niệm tiếp cận định lượng

a. Tiếp cận định lượng và đo lường

Có hai khái niệm khác nhau nhưng dễ bị hiểu là một: tiếp cận định lượng và đo lường. Trước hết, đo lường là xác định chính xác bằng số, tức là thể hiện bằng đơn vị số đếm, khối lượng, trọng lượng... của sự vật, hiện tượng. Có các định nghĩa đo lường phổ biến sau:

- Đo lường là “việc gán các con số cho các đối tượng hoặc sự kiện theo quy tắc đã xác định” Stevens (1946, p. 677).
- Đo lường là “quá trình thu thập thông qua thực nghiệm các giá trị định lượng của một đối tượng định lượng” (JCGM, 2008, p. 16).
- Đo lường là “quá trình nhận thức, xác định mối quan hệ của một đại lượng được đo với một đại lượng khác được coi là bất biến. Số nhận được do kết quả đo gọi là trị số đo của đại lượng được đo... Đo lường gắn bó hữu

cơ với sự quan sát và với thực nghiệm và cùng với chúng họp thành cơ sở kinh nghiệm của nhận thức khoa học” (Viện Từ điển học và Bách khoa thư Việt Nam, 2005).

Đây là cách tiếp cận phổ biến trong các lĩnh vực khoa học tự nhiên, như vật lý, hóa học. Trong đó, đối tượng đo lường là sự vật, hiện tượng cụ thể; kết quả đo lường được thể hiện bằng số có đơn vị cụ thể. Ứng dụng đo lường trong hoạt động quản trị là việc doanh nghiệp theo dõi, thống kê kết quả các hoạt động, như lượng sản phẩm được sản xuất, số ngày công của công nhân sản xuất, chi phí sản xuất, doanh thu bán hàng và lợi nhuận... Kết quả đo lường các yếu tố này thể hiện bằng số. Nhà quản trị có thể trực quan thấy được quy mô cũng như sự thay đổi quy mô của đối tượng đo lường để đưa ra các đánh giá và điều chỉnh chính sách. Các chỉ số tài chính thường là tâm điểm chú ý của nhà quản trị nói riêng và thị trường nói chung do chúng được nhìn nhận là kết quả tổng hợp đo lường mức độ hoạt động hiệu quả của doanh nghiệp. Đo lường trong quản trị được trình bày trong Ví dụ 1 sau đây.

Ví dụ 1: Đầu tháng 2/2012, giám đốc doanh nghiệp nhận báo cáo doanh thu của doanh nghiệp tháng 1/2012 là 1,5 tỷ đồng. Sang đầu tháng 3/2012, giám đốc nhận được báo cáo doanh thu tháng 2/2012 là 1,7 tỷ đồng, tức là “tăng 200 triệu” so với tháng 1. Kết quả này thể hiện xu hướng và mức độ biến động doanh thu của doanh nghiệp.

Nhưng bên cạnh đó, các nhà quản trị còn phải quan tâm đến các yếu tố trùu tượng, chẳng hạn như “sự hợp tác trong nhóm làm việc”, “sự trung thành của khách hàng”, “khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp”. Đây là những yếu tố mà nhà quản trị không thể trực quan sát trực tiếp nhưng thông tin về chúng lại cần thiết để có bức tranh đầy đủ hơn về hoạt động của doanh nghiệp. Do đó, chúng cần được tiếp cận một cách định lượng để có thông tin cụ thể cần thiết cho các phân tích (phân loại, so sánh, kiểm định...) trong quá trình ra quyết định điều hành doanh nghiệp.

Theo lý thuyết thông tin, khi nhận được thông tin, nhà quản trị thay đổi từ trạng thái “không biết” sang trạng thái “biết”, hoặc từ “biết ít hơn”

sang “biết nhiều hơn”. Shannon (1948) lập luận rằng: thông tin giúp người nhận thông tin giảm tình trạng không chắc chắn. Đối với nhà quản trị, để làm chủ một tình huống quản trị cụ thể cần có thông tin về các khía cạnh khác nhau của tình huống đó, bao gồm cả những yếu tố cụ thể có thể đo lường trực tiếp và cả những yếu tố trừu tượng không thể đo lường trực tiếp. Do đó, cần phương pháp tư duy để mô tả rõ ràng, diễn đạt lượng hóa các kết quả quan sát các yếu tố trừu tượng để có thông tin cụ thể. Cách tiếp cận định lượng được hiểu là việc diễn đạt định lượng về kết quả của nỗ lực giảm tình trạng không chắc chắn dựa trên một hoặc nhiều quan sát (Hubbard, 2010, trang 23). Cách tiếp cận này được minh họa thông qua Ví dụ 2 sau đây:

Ví dụ 2: Giám đốc cần xác định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp để điều chỉnh chính sách kinh doanh cho phù hợp. Khả năng cạnh tranh là khái niệm trừu tượng không thể quan sát trực tiếp và do đó không thể diễn đạt bằng các con số. Giám đốc sẽ không thể lượng hóa được khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp chừng nào chưa tìm ra được cách diễn đạt định lượng thích hợp. Do đó, cần xác định xem khả năng cạnh tranh có thể được biểu diễn các yếu tố nào khác mà các yếu tố này có thể lượng hóa được. Có thể đề cập đến các tương quan về giá bán, chất lượng và phạm vi hệ thống phân phối. Hai trong số ba yếu tố này hoàn toàn có thể quan sát và biểu diễn một cách lượng hóa được, cụ thể:

- So sánh giá bán của doanh nghiệp với đối thủ để biết sự chênh lệch cụ thể;
- So sánh diện tích địa lý và mật độ trung gian phân phối của doanh nghiệp với đối thủ để có con số cụ thể thể hiện sự khác nhau.

Nhưng yếu tố chất lượng vẫn còn trừu tượng và do đó cần áp dụng logic trên đây để phân tích các biểu hiện có thể lượng hóa được, như tuổi thọ sản phẩm (thời gian sản phẩm hoạt động theo đúng chức năng thiết kế), mức tiêu hao nhiên liệu trong một khoảng thời gian hoạt động, số lần bị lỗi và chi phí sửa chữa lỗi phát sinh trong một năm. Dựa trên các biểu hiện cụ thể này, có thể tiến hành so sánh trực tiếp giữa doanh nghiệp với đối thủ để

đo lường sự khác nhau về chất lượng sản phẩm giữa doanh nghiệp với các đối thủ.

Như vậy, cách tiếp cận định lượng là phương pháp tư duy để dẫn đến việc trình bày lượng hóa thông tin thu thập về đối tượng quan tâm; còn đo lường là kỹ thuật thực nghiệm cụ thể được áp dụng để có được các con số thể hiện đối tượng quan tâm.

b. Phân biệt tiếp cận định lượng và tiếp cận định tính

Hai cách tiếp cận này khác nhau về nguồn gốc, kỹ thuật và mục đích ứng dụng. Cách tiếp cận định lượng có nguồn gốc từ lĩnh vực khoa học tự nhiên và được áp dụng để nghiên cứu về các hiện tượng tự nhiên. Nói một cách tổng quát, đó là việc nghiên cứu về các đặc điểm, hiện tượng và mối quan hệ giữa các yếu tố này thông qua các phương pháp khoa học, bao gồm xây dựng các mô hình và các giả thuyết, thực hiện các thí nghiệm, hình thành các biến, thu thập và phân tích dữ liệu thực nghiệm để từ đó đánh giá các kết quả. Tiếp cận định lượng quan tâm hàng đầu đến các con số, dùng các con số để thể hiện giá trị và mức độ của các khái niệm lý thuyết; việc giải thích ý nghĩa các con số được coi là bằng chứng khoa học về sự vận động của các hiện tượng (Straub, Gefen, và Boudreau, 2004). Ví dụ về ứng dụng cách tiếp cận định lượng là nghiên cứu thí nghiệm, sử dụng mô hình toán và kinh tế lượng. Còn cách tiếp cận định tính được phát triển từ lĩnh vực khoa học xã hội để nghiên cứu các hiện tượng văn hóa, xã hội. Ví dụ về áp dụng cách tiếp cận định tính là nghiên cứu tình huống, nghiên cứu hành động và xây dựng lý thuyết. Dữ liệu được thu thập thông qua quan sát, phỏng vấn, khảo sát văn bản cũng như từ trải nghiệm của nhà nghiên cứu nhằm ghi nhận những gì lời nói và hành động của đối tượng nghiên cứu. Việc áp dụng cách tiếp cận định tính giúp chúng ta hiểu được các đối tượng nghiên cứu, động cơ và hành động của họ cũng như bối cảnh họ sống và làm việc (Myers, 2010).

Đối với nhà quản trị, cả hai cách tiếp cận trên đây đều quan trọng: nhà quản trị không chỉ cần biết về những con người trong doanh nghiệp, nắm được các quá trình và nhận biết những diễn biến về môi trường kinh doanh

mà còn phải có những bằng chứng cụ thể để phát hiện vấn đề, khẳng định kết luận. Trên cơ sở đó, nhà quản trị có thể đưa ra các quyết định thích hợp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị.

1.2. Vai trò của tiếp cận định lượng trong quản trị

Cách tiếp cận định lượng có thể được áp dụng xuyên suốt quá trình quản trị do đây phương pháp tư duy giúp nhà quản trị có thông tin cụ thể về các hiện tượng, quá trình quan tâm. Bên cạnh thông tin định lượng về tài chính, sản xuất và nhân sự... thường xuyên được đề cập đến, nhà quản trị cần thêm thông tin về những hoạt động, quá trình không thể quan sát trực quan để từ đó có được bức tranh tổng thể hoàn chỉnh hơn về doanh nghiệp và môi trường kinh doanh. Điều này rất quan trọng khi nhà quản trị cần phân tích các yếu tố trùu tượng, không thể quan sát và lượng hóa trực tiếp. Thông qua đó, nhà quản trị có thể thu thập dữ liệu về bất kỳ yếu tố nào với kết quả được biểu diễn một cách định lượng, giúp cho quá trình quản trị sẽ được thực hiện hiệu quả hơn. Cụ thể như sau:

- Tiếp cận định lượng giúp chuyển hóa các ý đồ, mục tiêu chiến lược định tính thành các mục tiêu cụ thể có thể đo lường được. Ví dụ, mục tiêu “nâng cao chất lượng” là định tính và sẽ có thể cụ thể hóa thành các biểu hiện đo lường được, như “tỷ lệ sai lỗi”, “tỷ lệ sản phẩm bị trả lại”...

- Tiếp cận định lượng giúp thu thập dữ liệu về môi trường kinh doanh và biểu thị kết quả lượng hóa để từ đó thực hiện các phân tích ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp. Cách làm này rõ ràng và thuyết phục hơn rất nhiều so với việc trình bày nhận định dựa trên dữ liệu định tính thể hiện sự hiểu biết về môi trường kinh doanh.

- Tiếp cận định lượng phục vụ việc theo dõi và đánh giá hoạt động của doanh nghiệp trên cơ sở xác định các biểu hiện quan sát được và các chỉ số của các biểu hiện đó.

- Tiếp cận định lượng giúp nhà quản trị cung cấp những căn cứ rõ ràng và luận giải thuyết phục hơn về các quyết định quản trị trong doanh nghiệp cũng như trong thương lượng với các đối tác của doanh nghiệp.

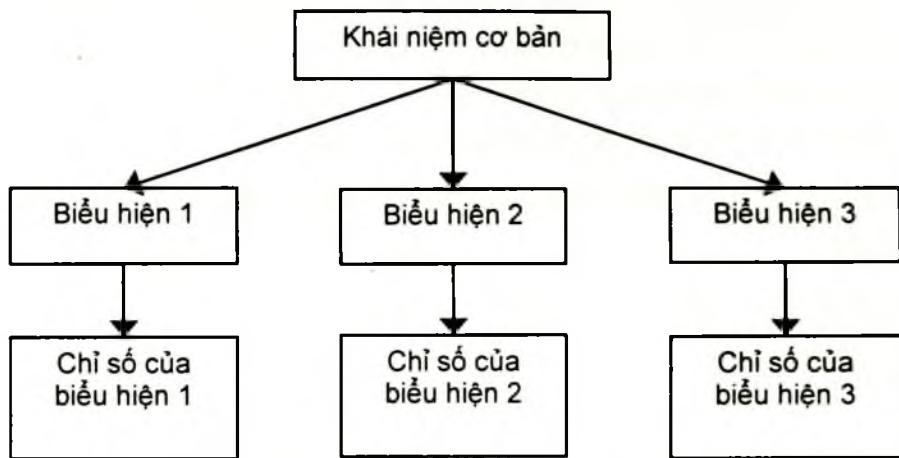
Tóm lại, cách tiếp cận định lượng là phương pháp tư duy khoa học về các đối tượng quan tâm để có bằng chứng khách quan về đối tượng đó. Việc áp dụng cách tiếp cận này giúp nhà quản trị có những căn cứ khoa học cho các quyết định và nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị.

2. CÁC KỸ NĂNG THỰC HÀNH TIẾP CẬN ĐỊNH LƯỢNG TRONG QUẢN TRỊ

2.1. Xác định bản chất của yếu tố cần tiếp cận định lượng và công cụ đo lường yếu tố đó

Trước hết, nhà quản trị cần xác định được bản chất yếu tố cần tiếp cận định lượng, tức là đưa ra định nghĩa chính xác về yếu tố đó; trên cơ sở đó, phân tích các biểu hiện của yếu tố cần tiếp cận định lượng để lựa chọn công cụ đo lường phù hợp.

Khi định nghĩa yếu tố cần tiếp cận định lượng, hãy chú ý rằng cần thực hiện ở góc độ thực hành. Lấy yếu tố “khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp” làm ví dụ. Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên một thị trường hàng hóa có thể được hiểu là khái niệm thể hiện tương quan so sánh giữa doanh nghiệp với các đối thủ khác trong quá trình kinh doanh loại hàng hóa đó để thỏa mãn nhu cầu thị trường. Từ cách hiểu bản chất khả năng cạnh tranh như vậy, cần chỉ ra các khía cạnh khác nhau của tương quan so sánh giữa doanh nghiệp với đối thủ. Có thể xét đến các tương quan về giá bán, chất lượng và phạm vi hệ thống phân phối như trong Ví dụ 2, và có thể bổ sung thêm các nội dung khác như độ rộng của danh mục sản phẩm, dịch vụ chăm sóc khách hàng, hiệu quả tài chính... Có thể khái quát cách phân tích để xác định và lựa chọn công cụ đo lường thích hợp thông qua mô hình của Adcock and Collier (2001, p. 531) được trình bày trong Hình 1.



Hình 17.1. Mô hình phân tích khái niệm và công cụ đo lường

Trong Hình 1, khái niệm căn bản là kết quả của việc định nghĩa yếu tố cần tiếp cận định lượng. Các biểu hiện là các công cụ đo lường, được xác định là những khía cạnh khác nhau có thể quan sát và lượng hóa được. Kết quả quan sát được sử dụng để tính toán các chỉ số của các biểu hiện đó.

2.2. Lựa chọn thang đo

2.2.1. *Thang đo yếu tố khách quan*

Để có kết quả quan sát phục vụ tính toán chỉ số như được trình bày trong Hình 1, cần sử dụng thang đo thích hợp để biểu diễn kết quả quan sát. Đối với những yếu tố khách quan, có thể lựa chọn bốn loại thang đo do Stevens đề xuất, bao gồm thang đo tỷ lệ, thang đo khoảng, thang đo thứ bậc và thang đo danh nghĩa (Stevens, 1946). Thang đo tỷ lệ và thang đo khoảng dùng để trình bày kết quả đo lường thực nghiệm các yếu tố định lượng. *Thang đo tỷ lệ* được sử dụng để trong trường hợp điểm gốc 0 tồn tại, xác định được các khoảng bằng nhau và so sánh được thứ hạng các khoảng. Ứng dụng thang đo tỷ lệ được thấy trong việc đo lường quy mô lao động, tài sản và nguồn vốn, năng suất lao động, doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp... để có được các kết quả là các con số cụ thể.

Thang đo khoảng được sử dụng trong trường hợp điểm gốc 0 chỉ là sự lựa chọn sao cho thuận tiện nhất để biểu diễn định lượng kết quả đo lường

yếu tố định lượng. Nhà quản trị sử dụng loại thang đo này khi cần biểu diễn tiến độ thời gian thực hiện kế hoạch kinh doanh đã đề ra. Điểm gốc được chọn thường là thời điểm chính thức quyết định triển khai các hoạt động và từ đó xác định thời gian thực hiện các hoạt động. Tương tự, khi cần xác định khu vực thị trường địa lý của doanh nghiệp, điểm gốc được chọn có thể là vị trí đặt trụ sở chính hoặc cơ sở sản xuất chính; dựa vào đó, nhà quản trị sẽ xác định được phạm vi và hướng phát triển thị trường địa lý của doanh nghiệp và tương quan cạnh tranh về khu vực địa lý với các doanh nghiệp đối thủ.

Nhưng khi không thể sử dụng hai loại thang đo trên, nhà quản trị cần sử dụng thang đo thứ bậc và thang đo danh nghĩa. *Thang đo thứ bậc* dùng để biểu diễn quan hệ hơn - kém giữa các quan sát nhưng không hàm ý mức độ tuyệt đối. Việc xếp hạng thứ tự ưu tiên cho các mục tiêu kinh doanh là một ví dụ. Một số mục tiêu kinh doanh có tầm quan trọng hàng đầu, một số khác ở tầm quan trọng thứ hai và các mục tiêu khác ở tầm quan trọng thứ ba; tuy nhiên, điều này không có nghĩa là khoảng cách giữa tầm quan trọng hàng đầu và tầm quan trọng thứ hai bằng khoảng cách giữa tầm quan trọng thứ hai và tầm quan trọng thứ ba.

Thang đo danh nghĩa được sử dụng khi cần phân loại các quan sát nhưng không có hàm ý về sự hơn - kém giữa các quan sát. Ví dụ sử dụng thang đo danh nghĩa là việc xác định khu vực địa lý của khách hàng theo địa giới hành chính cấp tỉnh. Doanh nghiệp có thể xác định một khách hàng A ở Hà Nội, khách hàng B ở Hải Phòng, khách hàng C ở Thành phố Hồ Chí Minh. Việc xác định địa giới hành chính như vậy không có hàm ý so sánh nơi này hơn hay kém nơi kia. Chú ý rằng, cần phân biệt giữa việc xác định địa giới hành chính, tức là sử dụng thang đo danh nghĩa, với việc xác định tầm quan trọng của các khu vực thị trường, tức là sử dụng thang đo thứ bậc.

2.2.2. *Thang đo yếu tố chủ quan*

Với các yếu tố chủ quan thể hiện sự ưa thích hoặc giá trị chủ quan, cần áp dụng thang đo Likert để thu được thông tin cần thiết. Một mệnh đề được đưa ra để người trả lời xác định mình đồng ý với mệnh đề đó ở mức độ

nào và chọn một con số tương ứng với mức độ đó. Minh họa thang đo Likert được trình bày trong Hình 2.

	Hoàn toàn phản đối	Hoàn toàn đồng ý				
Tối đa hóa lợi nhuận là quan trọng nhất		1	2	3	4	5

Hình 17.2. Ví dụ thang đo Likert

Trong thang đo Likert, mức độ đồng ý thấp nhất, tức là hoàn toàn phản đối, thể hiện bằng con số nhỏ là số 1; mức độ đồng ý cao nhất, tức là hoàn toàn đồng ý, thể hiện bằng con số cao nhất bên phải. Thang đo Likert có thể chỉ có hai mức độ hoặc nhiều mức độ. Trong trường hợp muốn người trả lời thể hiện sự đồng ý hay phản đối (không trung dung ở giữa), thang đo Likert sẽ được thiết kế với số mức độ là chẵn.

2.3. Lựa chọn phương pháp đo lường

Đo lường có thể thực hiện theo những phương pháp khác nhau để thu được thông tin về yếu tố cần đo lường. Nhà quản trị sẽ thường xuyên gặp many số tình huống phỏ biến sau đây mà mỗi tình huống cần áp dụng phương pháp đo thích hợp.

Xét ở khía cạnh phạm vi của đối tượng cần tiếp cận, nhà quản trị có thể đo lường toàn bộ tổng thể hoặc đo lường dựa trên mẫu ngẫu nhiên cỡ nhỏ. Kết quả đo lường các đơn vị trong mẫu được sử dụng để suy rộng cho tổng thể, ví dụ:

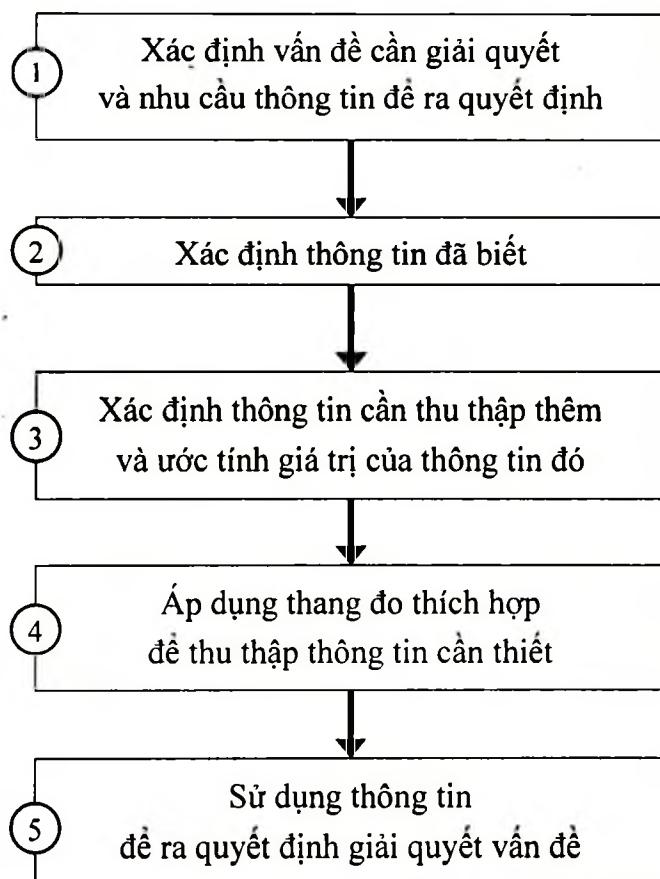
- Kiểm tra tỷ lệ lỗi của một số lô sản phẩm để xác định tỷ lệ lỗi của loạt sản phẩm được sản xuất trong một khoảng thời gian cụ thể.
- Tính năng suất lao động của một nhóm công nhân để từ đó xây dựng định mức lao động cho toàn bộ doanh nghiệp.

Xét ở khía cạnh tính khách quan của thông tin cần thu thập, việc đo lường được thực hiện với các yếu tố khách quan hoặc dựa trên nhận định chủ quan (sự ưa thích hoặc giá trị chủ quan). Với các yếu tố khách quan, việc đo lường được thực hiện bằng con đường thực nghiệm. Còn với các

yếu tố chủ quan sử dụng thanh đo Likert, việc đo lường dựa trên phản hồi từ chủ thể cần thu thập thông tin.

2.4. Áp dụng tiếp cận định lượng vào quy trình ra quyết định

Cách tiếp cận định lượng luôn có thể được áp dụng với mọi yếu tố và do đó, luôn có thể vận dụng để giải quyết các tình huống quản trị khác nhau. Để đưa ra quyết định quản trị có căn cứ dựa vào cách tiếp cận định lượng, Hubbard (2010) đề xuất áp dụng quá trình quyết định như được mô hình hóa trong Hình 3.



Hình 17. 3. Vận dụng tiếp cận định lượng vào quá trình ra quyết định quản trị

Việc vận dụng tiếp cận định lượng phụ thuộc vào vấn đề quản trị cần giải quyết. Do đó, đầu tiên cần xác định vấn đề quản trị cần giải quyết. Đây là cờ sở để xác định xem nhà quản trị sẽ cần thông tin gì. Nếu nhà quản trị cần thêm thông tin ngoài những thông tin đã biết, cần xác định được giá trị của thông tin cần thu thập thêm và định hướng nguồn cần tiếp cận. Trong trường hợp không xác định được nguồn thông tin cần thu thập thêm thì nhà quản trị chuyển thẳng đến bước 5 để ra quyết định dựa trên thông tin đã có.

3. MỘT SỐ LUU Ý NHẰM ÁP DỤNG HIỆU QUẢ TIẾP CẬN ĐỊNH LƯỢNG TRONG QUẢN TRỊ

Để có thể áp dụng hiệu quả cách tiếp cận định lượng, ngoài những kỹ năng cơ bản trên đây, nhà quản trị còn cần lưu ý một số những vấn đề sau đây:

- Kỳ vọng của nhà quản trị: Nếu bị chi phối bởi kỳ vọng thì nhà quản trị rất có thể sẽ chỉ nhìn thấy những gì muốn thấy. Cách phân tích và kết quả đo lường sẽ bị ảnh hưởng bởi yếu tố chủ quan. Do đó, nhà quản trị cần luôn giữ được quan điểm khách quan.

- Kỹ thuật chọn mẫu: Khi phải sử dụng thông tin từ mẫu để suy rộng cho tổng thể, cần đảm bảo tính đại diện của mẫu.

- Kiểm định tính chính xác của: Cần thu thập thông tin về một yếu tố từ nhiều nguồn khác nhau để có thể so sánh và khẳng định tính chính xác của thông tin đã thu thập được. Cố gắng tránh tình trạng bị phụ thuộc vào một nguồn thông tin duy nhất.

- Sử dụng các công cụ khác nhau: Khi một công cụ không thể giúp đo lường được yếu tố quan tâm, hãy phân tích và tìm ra các công cụ khác có thể sử dụng thay thế.

Tóm lại, cách tiếp cận định lượng là phương pháp tư duy khoa học về các đối tượng quan tâm để có bằng chứng khách quan về đối tượng đó. Việc áp dụng cách tiếp cận này giúp nhà quản trị có những căn cứ khoa học cho các quyết định và nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị.

CÂU HỎI ÔN TẬP

Thực chất của tiếp cận định lượng trong quản trị?

Phân biệt tiếp cận định lượng và đo lường?

Phân biệt tiếp cận định lượng và tiếp cận định tính?

Vai trò của tiếp cận định lượng trong quản trị?

Đặc điểm của đối tượng có thể áp dụng thang đo tỷ lệ. Ví dụ minh họa.

Đặc điểm của đối tượng có thể áp dụng thang đo khoảng. Ví dụ minh họa.

Đặc điểm của đối tượng có thể áp dụng thang đo thứ bậc. Ví dụ minh họa.

Đặc điểm của đối tượng có thể áp dụng thang đo danh nghĩa. Ví dụ minh họa.

Thang đo Likert được sử dụng để làm gì? Ví dụ minh họa.

Thang đo Likert được thiết kế như thế nào? Ví dụ minh họa.

Nhà quản trị cần làm gì để phát huy hiệu quả của tiếp cận định lượng trong hoạt động quản trị?

THỰC HÀNH

Làm thế nào để đo lường “quy mô hoạt động của doanh nghiệp”?

Làm thế nào để đánh giá “năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp”?

Làm thế nào để đánh giá “chất lượng hoàn thành công việc” của nhân viên bán hàng?

Làm thế nào để đánh giá yếu tố địa điểm kinh doanh của một siêu thị hàng tiêu dùng ở một khu vực dân cư?

Làm thế nào để đánh giá được thái độ phục vụ của nhân viên thu ngân làm việc trong một siêu thị hàng tiêu dùng?

Làm thế nào để đánh giá được năng lực quản trị của một cán bộ phụ trách cửa hàng giới thiệu sản phẩm may mặc?

Làm thế nào để xác định được mức độ phổ biến trên thị trường của một loại sản phẩm do doanh nghiệp sản xuất?

Một nhân viên tập sự được giao nhiệm vụ khảo sát quy mô hiện tại thị trường một loại dịch vụ mà doanh nghiệp dự định sẽ thâm nhập. Nhân viên này nên áp dụng cách tiếp cận định tính hay định lượng? Tại sao?

Một nhân viên tập sự được giao nhiệm vụ lập một báo cáo tổng quan về cách thức mà các doanh nghiệp đối thủ áp dụng để tiếp cận các khách hàng tiềm năng. Nhân viên này nên áp dụng cách tiếp cận định tính hay định lượng? Tại sao?

TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

Công ty Cổ phần CANDY chuyên sản xuất các loại bánh kẹo cho thị trường nội địa. Sản phẩm của Công ty đã có mặt trên thị trường cả nước và Công ty là một trong những doanh nghiệp lớn trong ngành bánh kẹo.

Giữa năm 2011, Công ty chính thức đưa vào hoạt động hai dây chuyền sản xuất kẹo sô-cô-l. Toàn bộ hai dây chuyền này được nhập khẩu trực tiếp từ Đức, có thuê chuyên gia Đức tư vấn lắp đặt và vận hành trong giai đoạn

đầu. Công ty nhập khẩu nguyên liệu chính từ nước ngoài, như Đức, Bỉ, Hoa Kỳ; còn một số loại khác được thay thế bằng những nguyên liệu sẵn có trong nước nhằm giảm giá thành sản phẩm. Công ty tự sản xuất các loại bao gói bằng các thiết bị sẵn có. Sản phẩm kẹo sô-cô-la được cung cấp cho thị trường theo kênh phân phối hiện có, bao gồm các siêu thị và các đại lý trên khắp cả nước.

Công ty đặt ra mục tiêu đưa sản phẩm kẹo mới này trở thành một trong những lựa chọn hàng đầu về kẹo sô-cô-la cho khách hàng trong nước, cạnh tranh với những loại kẹo sô-cô-la nhập khẩu với giá cao và những loại kẹo sô-cô-la do các doanh nghiệp trong nước sản xuất với chất lượng kém hơn. Chính vì vậy, công ty khá chú trọng vào thiết kế bao gói để sản phẩm có hình thức bắt mắt và nổi bật dựa trên gam màu đỏ tươi chủ đạo. Về chính sách giá, công ty định giá bán đến người mua cuối cùng là 52.000 đồng/thanh 100 gram, 75.000 đồng/thanh 150 gram và 150.000 hộp 200 gram. Các mức giá này thấp hơn các so với thương hiệu đến từ Châu Âu và Bắc Mỹ (xem Bảng 1), nhưng cao hơn so với các thương hiệu trong nước.

Bảng 17.1. Giá bán một số loại kẹo sô-cô-la nhập khẩu trên thị trường nội địa (2/2012)

Thương hiệu	Xuất xứ và trọng lượng đơn vị	Giá bán đơn vị (đồng)
Sarotti No1	Đức, thanh 100 gram	72.000
Hershey's	Hoa Kỳ, thanh 150 gram	98.400
Guylian Milk Chocolate	Bỉ, thanh 200 gram	250.000
Sarotti Tiamo Herzeditionsdose	Đức, hộp 250 gram	399.000

Nguồn: Tổng hợp

Sau Tết Nhâm Thìn, công ty cần đánh giá hoạt động kinh doanh đối với loại sản phẩm sô-cô-la mới và giao cho Phòng Thị trường trực tiếp thực

hiện việc đánh giá này. Bạn hãy giúp Trưởng phòng Thị trường xác định các nội dung cần đánh giá và phương pháp thực hiện đánh giá theo cách tiếp cận định lượng.

Gợi ý:

- Cần nhắc sử dụng tiếp cận định lượng và tiếp cận định tính. Hãy cố gắng đề xuất phương án đánh giá hoạt động kinh doanh một cách toàn diện.
- Khi áp dụng tiếp cận định lượng, hãy xem có thể sử dụng những tiêu chí nào? Với từng tiêu chí, hãy xác định khả năng đo lường trực tiếp. Nếu một tiêu chí không thể đo lường trực tiếp thì cần phân tích như thế nào để đo lường được?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Adcock, R., và Collier, D. (2001). Measurement Validity: A Shared Standard for Qualitative and Quantitative Research. *American Political Science Review*, 95(03), 529-546.
2. Hubbard, D. W. (2010). *How to Measure Anything: Finding the Value of "Intangibles" in Business*. New Jersey: John Wiley và Sons.
3. JCGM. (2008). *International Vocabulary of Metrology - Basic and General Concepts and Associated Terms*. Retrieved from http://www.bipm.org/utils/common/documents/jcgm/JCGM_200_2008.pdf.
4. Myers, M. D. (2010). *Qualitative Research in Business Management*. London: SAGE Publications Ltd.
5. Shannon, C. E. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *The Bell System Technical Journal*, 27(3), 379-423, 623-656. doi: 10.1145/584091.584093
6. Stevens, S. S. (1946). On the Theory of Scales of Measurement. *Science*, 103(2684), 677-680.
7. Straub, D., Gefen, D., và Boudreau, M.-C. (2004, 7 January 2005). *The ISWorld Quantitative, Positivist Research Methods Website* Retrieved 4 March 2012, from <http://www.dstraub.cis.gsu.edu:88/quant>.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. David H. Bangs, Hướng dẫn lập kế hoạch kinh doanh, NXB Lao động xã hội, 2007
2. Brian Finch, Nghệ thuật lên kế hoạch kinh doanh hiệu quả - Creating Success, Nxb Tông hợp TP.HCM, 2008
3. Trump;George H.ross, Đàm phán theo phong cách, NXB Văn hóa Thông tin.
4. Vũ Đình Quyền, Quản trị hành chính văn phòng, NXB Thông Kê
5. Harold Koontt, C. Donnel, Những vấn đề cốt yếu của quản lý, Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật, 1994.
6. PGS.TS. Nguyễn Cúc, Kỹ năng lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp, nhà xuất bản lý luận chính trị, 2005.
7. PGS.TS. Lê Văn Tâm và PGS.TS. Ngô Kim Thanh đồng chủ biên Giáo trình “Quản trị doanh nghiệp” của Trường KTQD tái bản lần hai, Nhà xuất bản Thông Kê, Hà Nội 2009.
8. PGS.TS. Dương Thị Liễu, Kỹ năng thuyết trình, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2009
9. PGS. TS. Nguyễn Hồng Vân, Đàm phán trong kinh doanh quốc tế, NXB Thông Kê, 2005
10. Trương Đình Chiến, Quản trị thương hiệu hàng hoá, NXB Thông Kê, Hà Nội, 2005
11. Lê Anh Cường, Tạo dựng và quản trị thương hiệu. Danh tiếng - Lợi nhuận, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội, 2003.
12. Nguyễn Viết Lâm, Nghệ thuật bán hàng cá nhân, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội, 2008.
13. Vũ Chí Lộc, Lê Thị Thu Hà, Xây dựng và phát triển thương hiệu, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội, 2007.
14. Richard Moore, Thương hiệu dành cho lãnh đạo, NXB Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh, 2003.

15. Phạm Quang Trung, Tinh huống trong quản trị kinh doanh, Nhà xuất bản giáo dục, Hà Nội, 1999.
16. Robert Heller, Kỹ năng ra quyết định, Nhà xuất bản tổng hợp TP. Hồ Chí Minh, 2005
17. Robert Heller, Kỹ năng quản lý nhóm, Nhà xuất bản tổng hợp TP. Hồ Chí Minh, 2005
18. Tim Hindle, Kỹ năng thương lượng, Nhà xuất bản tổng hợp TP. Hồ Chí Minh, 2005
19. Nguyễn Trung Toàn, Hành trình doanh nhân khởi nghiệp - kỹ năng nghề nghiệp, NXB Văn hóa Thông tin, 2007
20. Nguyễn Anh Dũng và nhóm nghiên cứu, Tinh thần kinh doanh khu vực kinh tế tư nhân Việt Nam và chính sách, biện pháp nhằm phát huy tinh thần kinh doanh trong sự nghiệp phát triển đất nước, Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương, Hà Nội, 2003.
21. Đoàn Nhật Dũng, “Xây dựng một thế hệ doanh nhân, doanh nghiệp mới”, tạp chí Cộng sản, số 25, 2002.

Tiếng Anh

1. David A. Whentten; Kim S. Cameron (2007), Developing Management Skills, Pearson Education International.
2. Leslie W.Rue, Ph.D; Lloyd L.Byara, Ph.D (1997), Management - Skills and Application, Irwin.
3. Robert D. Hisrich; Patricia P. McDougall; Benjamin M. Oviatt (1997), Cases in international entrepreneurship, Irwin.
4. IYB Basics (1997). improve Your Business. International Labour Office.
5. Donald F. Kuratko và Richard M. Hodgetts (1989). Entrepreneurship. A Contemporary Approach. the Dryden Press.
6. John M. Ivancevich, Steven J. Skinner, 1992, *Business for the 21st Century*, Richarch Irwin.

7. Jack R. Kapoor, Robert James Hughes, William, 2002, *Business 7th edition*, Houghton Mifflin Company.
8. Courtland L. Bovee, 2004, *Excellence in Business Communication*, Prentice Hall.
9. Carol M. Lehman, Deborah Daniel Dufrene, 1998, *Business Communication*, South-Western Pub
10. James M. McHugh, Susan M. McHugh, William G. Nickels, 2004, *Understanding Business*, McGraw-Hill College.
11. Geoffrey A. Hirt, Linda Ferrell, O. C. Ferrell, 2004, *Business*, Richard d Irwin.
12. Cherie Sohnen-Moev, 1997, *Business Mastery 3rd edition*, Sohnen-Moe Assoc
13. Charles W. L. Hill, 2005, *Global Business Today*, Irwin Professional Pub.
14. Excellence in Business Communication, Fifth edition, John V. Thill và Courtland L. Bovee, Prentice Hall 2002
15. David A. Aker (1991), Managing Brand Equity, The Free Press, California.
16. David A. Aker (1996), Building Strong Brand, The Free Press, California
17. David Arnold (1998), The Handbook of Brand Management, Addison-Wesley Publishing Company, 3rd Printing.
18. Birkin, Michael (1994). "Assessing Brand Value," in Brand Power, London
19. Acs ZJ (1996), *Small Firms and Economic Growth*. In: Acs ZJ, Carlsson B, Thurik R (eds) Small Business in the Modern Economy. Blackwell Publishers, Oxford, pp 1-62.
20. Baumol WJ (1993), *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*. MIT Press, Cambridge, MA

21. Bui Tat Thang (2002), *After the War: 25 Years of Economic Development in Vietnam, NIRA Review*
22. Charlie Karlsson, Christian, Christian Friis and Thomas Paulsson (September 2004), *Relating entrepreneurship to economic growth* <http://www.infra.kth.se/cesis/documents/WP13.pdf>
23. Dejardin M (2000), *Entrepreneurship and Economic Growth: An Obvious Conjunction?* DP 2000-08, Indiana University, Bloomington
24. Glancey KS, McQuaid RW (2000), *Entrepreneurial Economics.* MacMillan, London
25. Geroski P (1994) Market Structure, *Corporate Performance, and Innovative Activity.* Oxford University Press, Oxford
26. Gort M, Sung N (1999), *Competition and Productivity Growth: The Case of the U.S. Telephone Industry.* Economic Inquiry 37: 678-691
27. Gwartney, J. and Lawson. R. (1997) *Economic Freedom of the World 1997*, Annual Report. Vancouver, B.C.: Fraser Institute.
28. Ekelund, Robert B., Jr., and Robert F. Hébert. 1990. A History of Economic Thought and Method, third edition. New York: McGraw-Hill.
29. James D. Gwartney and Robert A. Lawson and Erik Gartzke (2005), *Economic Freedom of the World 2005 Annual Report*
30. Kirzner, Israel M, *Competition and Entrepreneurship.* Chicago: University of Chicago, Press, 1973.
31. M.A. Carree and A.R. Thurik (2002), *The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth* <http://www.wiwi.tu-freiberg.de/wipol/pdffiles/seminar2003/CareeThurik2002.pdf>
32. Nickell SJ (1996), *Competition and Corporate Performance.* Journal of Political Economy 104: 724-46
33. North, D. and Thomas, R.P., (1973), *The Rise of the Western World: A New Economic History*, Cambridge Press.
34. Rabushka, A. (1991), *Preliminary Definition of Economic Freedom*, In W. Block (ed.) *Economic Freedom: Toward a Theory of Measurement*. Vancouver, B.C., Canada: The Fraser Institute.

35. Rothwell R, Zegveld W (1982), *Innovation and the Small and Medium Sized Firm*. Pinter Publishers, London
36. Russell S. Sobel and J. R. Clark and Dwight R. Lee (2005), *Freedom, Barriers to Entry, Entrepreneurship, and Economic Progress* <www2.sjsu.edu/depts/economics/faculty/powell/docs/econ206/Growth-Entrepreneurship.pdf>
37. Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
38. Thurik, A.R. (1999), *Entrepreneurship, industrial transformation and growth*, in: G.D. Libecap (ed.), *The Sources of Entrepreneurial Activity*: Vol. 11, *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation, and Economic Growth*, pp. 29-65, Stamford, CT: JAI Press.
39. Wennekers S, Thurik R (1999), *Linking Entrepreneurship and Economic Growth*. Small Business Economics 13: 27-55
40. Russell S. Sobel and J. R. Clark and Dwight R. Lee (2005), *Freedom, Barriers to Entry, Entrepreneurship, and Economic Progress* <www2.sjsu.edu/depts/economics/faculty/powell/docs/econ206/Growth-Entrepreneurship.pdf>
41. William W. Sihler, Richardd. Crawford and Henry A Davis: Quản trị tài chính thông minh. NXB Amacom 2004
42. Cẩm nang kinh doanh: Tài chính dành cho người quản lý. NXB Harvard Business School Publishing Corporation 2002. Bản dịch tiếng Việt NXB Vietbooks 2005
43. Trần Văn Chánh, Ngô Quang Huân: Quản trị tài chính doanh nghiệp NXB Đại học quốc gia Tp Hồ Chí Minh 2000
44. Brealey - Meyer: Principles of Corporate Finance. Xuất bản lần thứ 9; NXB The McGraw-Hill 2008
45. Harvard Business School (2009), *Finance Basics for Tough Times - Skills You Need Today*, Harvard Business Press.
46. Ricky W. Griffin, Ronald J. Ebert , 2005, *Business*, Prentice Hall
47. John M. Ivancevich, Steven J. Skinner, 1992, *Business for the 21st Century*, Richarch Irwin.

48. Jack R. Kapoor, Robert James Hughes, William, 2002, *Business* 7th edition, Houghton Mifflin Company.
49. Michael R. Baye, 2005, *Managerial Economics và Business Strategy*, McGraw-Hill.
50. J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2005, *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall.
51. Mary Ellen Guffey , 2003, *Essentials of Business Communication*, South-Western Pub.
52. David G. Epstein, Michael J. Roberts, Richard D. Freer, 2002, *Business Structures*, West Group.
53. David L. Kurtz, Louis E. Boone, 2005, *Contemporary Business* 11th edition, South-Western Pub.
54. Manuel G. Velasquez, 2006, *Business Ethics*, Prentice Hall.
55. Courtland L. Bovee, 2004, *Excellence in Business Communication*, Prentice Hall.
56. Carol M. Lehman, Deborah Daniel Dufrene, 1998, *Business Communication*, South-Western Pub
57. James M. McHugh, Susan M. McHugh, William G. Nickels, 2004, *Understanding Business*, McGraw-Hill College.
58. Geoffrey A. Hirt, Linda Ferrell, O. C. Ferrell, 2004, *Business*, Richard d Irwin.
59. Cherie Sohnen-Moev, 1997, *Business Mastery* 3rd edition, Sohnen-Moe Assoc
60. Charles W. L. Hill, 2005, *Global Business Today*, Irwin Professional Pub.
61. Arch Lustberg, How to sell yourself , The Career Press, Inc, 2002
62. Joe Girard, How to self yourself , Warner Books, Grand Central Publishing, 2009
63. Peter Montoya, The Personal Branding Phenomenon, Personal Branding Press, 2002

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	3
PHẦN I. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ KỸ NĂNG QUẢN TRỊ	6
Chương 1. NHÀ QUẢN TRỊ	6
1. NGHÈ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP	6
2. NHÀ QUẢN TRỊ TRONG DOANH NGHIỆP	11
3. NHỮNG TÓ CHÁT CƠ BẢN CỦA NHÀ QUẢN TRỊ	17
Chương 2. TỔNG QUAN VỀ KỸ NĂNG QUẢN TRỊ	21
1. KỸ NĂNG NGHÈ	21
2. KỸ NĂNG CỦA NHÀ QUẢN TRỊ	27
3. CÁC NHÓM KỸ NĂNG QUẢN TRỊ	30
PHẦN II. KỸ NĂNG CÁ NHÂN	47
Chương 3. KỸ NĂNG QUẢN LÝ BẢN THÂN	47
1. KỸ NĂNG QUẢN LÝ BẢN THÂN CỦA PETER DRUKER	47
2. KỸ NĂNG TỰ HOÀN THIỆN VÀ CÂN BẰNG TRONG CUỘC SỐNG	58
3. RÈN LUYỆN KỸ NĂNG BẢN THÂN	62
Chương 4. KỸ NĂNG QUẢN LÝ THỜI GIAN	75
1. QUẢN LÝ THỜI GIAN LÀ GÌ?	75
2. CÁC THẾ HỆ QUẢN LÝ THỜI GIAN	78
3. NHỮNG YẾU TỐ GÂY LÃNG PHÍ THỜI GIAN	79
4. CÁC BƯỚC QUẢN LÝ THỜI GIAN HIỆU QUẢ	82
5. MỘT SỐ KỸ THUẬT QUẢN LÝ THỜI GIAN	86
Chương 5. KỸ NĂNG QUẢN TRỊ STRESS.....	97
1. TỔNG QUAN VỀ STRESS.....	97
2. CÁC NGUYÊN NHÂN GÂY RA STRESS TRONG CÔNG VIỆC.....	102
3. ĐƯỜNG ĐÀU VỚI STRESS TRONG CÔNG VIỆC	106
4. MỘT SỐ TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN	123

Chương 6. KỸ NĂNG TƯ DUY SÁNG TẠO	129
1. QUAN NIỆM VỀ SÁNG TẠO VÀ TƯ DUY SÁNG TẠO	129
2. CÁC HÌNH THỨC TƯ DUY SÁNG TẠO.....	131
3. MỘT SỐ PHƯƠNG PHÁP SÁNG TẠO	137
4. CÁC BƯỚC HÌNH THÀNH TƯ DUY SÁNG TẠO	139
5. MỘT SỐ KỸ THUẬT TƯ DUY SÁNG TẠO	143
Chương 7. XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU CÁ NHÂN.....	155
1. TỔNG QUAN VỀ THƯƠNG HIỆU CÁ NHÂN.....	155
2. MỘT SỐ TRƯỜNG HỢP CẦN XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU CÁ NHÂN	167
PHẦN III. KỸ NĂNG QUAN HỆ CON NGƯỜI	180
Chương 8. KỸ NĂNG GIAO TIẾP TRONG KINH DOANH	180
1. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ GIAO TIẾP	180
2. CÁC KỸ NĂNG GIAO TIẾP TRONG KINH DOANH.....	187
3. CÁC NGUYÊN TẮC TRONG GIAO TIẾP	199
Chương 9. KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH	205
1. VAI TRÒ VÀ MỤC ĐÍCH CỦA ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH.....	205
2. CÁC GIAI ĐOẠN CỦA MỘT CUỘC ĐÀM PHÁN	207
3. CÁC NGUYÊN TẮC TRONG ĐÀM PHÁN KINH DOANH	226
Chương 10. KỸ NĂNG TRAO QUYỀN VÀ ỦY QUYỀN	235
1. TRAO QUYỀN.....	235
2. ỦY QUYỀN	264
Chương 11. KỸ NĂNG QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT	275
1. XUNG ĐỘT TRONG DOANH NGHIỆP.....	275
2. QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT TRONG DOANH NGHIỆP	290
3. CÁC KỸ NĂNG QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT	300
Chương 12. KỸ NĂNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC.....	314
1. ĐỘNG CƠ VÀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC.....	314
2. CÁC NHÂN TÔ ÁNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN	318
3. CÁC LÝ THUYẾT CƠ BẢN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC	324
4. KỸ NĂNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN	333

PHẦN IV. KỸ NĂNG CHUYÊN BIỆT TRONG QUẢN TRỊ, ĐIỀU HÀNH	380
Chương 13. KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VÂN ĐÈ VÀ RA QUYẾT ĐỊNH.....	380
1. QUAN ĐIỂM VỀ KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VÂN ĐÈ VÀ RA QUYẾT ĐỊNH 381	
2. LƯỢC SỬ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VÂN ĐÈ VÀ RA QUYẾT ĐỊNH..... 382	
3. KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VÂN ĐÈ 384	
4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP 394	
Chương 14. KỸ NĂNG THIẾT KẾ CÁC YẾU TỐ THƯƠNG HIỆU.....	422
1. QUAN NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA THƯƠNG HIỆU 422	
2. ĐẶC TÍNH THƯƠNG HIỆU 428	
3. QUY TRÌNH XÂY DỰNG VÀ QUẢN LÝ THƯƠNG HIỆU 429	
Chương 15. KỸ NĂNG LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH.....	453
1. QUAN NIỆM VỀ BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH 453	
2. Ý TƯỞNG KINH DOANH VÀ NỘI DUNG BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH..... 456	
Chương 16. KỸ NĂNG PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH	474
1. HỆ THỐNG BÁO CÁO TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP 474	
2. PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP..... 478	
3. PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH DỰ ÁN ĐẦU TƯ 487	
Chương 17. KỸ NĂNG TIẾP CẬN ĐỊNH LƯỢNG	496
1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA TIẾP CẬN ĐỊNH LƯỢNG TRONG QUẢN TRỊ 496	
2. CÁC KỸ NĂNG THỰC HÀNH TIẾP CẬN ĐỊNH LƯỢNG TRONG QUẢN TRỊ 501	
3. MỘT SỐ LUU Ý NHẰM ÁP DỤNG HIỆU QUẢ TIẾP CẬN ĐỊNH LƯỢNG TRONG QUẢN TRỊ 506	
TÀI LIỆU THAM KHẢO	511

GIÁO TRÌNH

KỸ NĂNG QUẢN TRỊ

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Địa chỉ: 207 Đường Giải Phóng, Hà Nội

Website: <http://nxb.neu.edu.vn>-Email: nxb@neu.edu.vn

Điện thoại: (04) 38696407-36282486-36282483

Fax: (04) 36282485



Chịu trách nhiệm xuất bản:

GS.TS. NGUYỄN THÀNH ĐỘ

Chịu trách nhiệm nội dung:

PGS.TS NGÔ KIM THANH

TS. NGUYỄN THỊ HOÀI DUNG

Biên tập kỹ thuật:

NGỌC LAN - TRỊNH QUYÊN

Chế bản vi tính:

NGUYỄN HƯƠNG

Thiết kế bìa:

MAI HOA

Sửa bản in và đọc sách mẫu:

NGỌC LAN - TRỊNH QUYÊN

In 2.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xưởng in Trường ĐHKTQD và Công ty in Phú Thịnh
Mã số ĐKXB: 11-2012/CXB/276-261/ĐHKTQD và ISBN: 978-604-927-079-6.

In xong và nộp lưu chiểu quý I năm 2012.

