

NHA XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI



Le & Associates
A VENUE 4 VALUE

BÀN CHUYỆN NHÂN LỰC 2

(Nhiều tác giả)

BAØN CHUYEÄN

NHAÂN LÖÏC 2

NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Nhaø xuaát baün Lao Ñoäng - Xaõ Hoäi

4 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Muïc luïc

- Sự quá tải trong tiếp nhận thông tin đến từ đâu?... 87

Mục lục

- Sự thích hợp của giải pháp 91

- Giải quyết xung đột để đoàn kết 94

- Ai là người chúng ta cần đến 97

trang

- Lắng nghe 101

Lời bạt9

- Dành thời gian để nhân viên suy nghĩ 105

Chiến lược nguồn nhân lực

- Vấn đề là từ góc nhìn nào 108

- Quản trị nhân sự trong giai đoạn khủng hoảng niềm tin13

- Ba câu hỏi 112

- Cơ hội đang đứng ở đâu? 19

- Thấp lại ngọn lửa	116
- Doanh nghiệp nhỏ và vừa - Làm gì thời khủng hoảng	23
- “Cây kiềng” ở tiền sảnh	120
- Bài toán tiết kiệm nhân lực	28
- Đường “thoái”	124

Quản lý nguồn nhân lực

- Những nhân viên kém cỏi	127
- Hoàng yến trong doanh nghiệp	35
- Điều khiển từ xa	131
- Ai làm - Ai chơi?	39
- Tập cho nhân viên tự giải quyết xung đột	135
- Sự quá tải của nhân viên ngày càng vô hình hơn ...	43
- Trước khi “cất bước ra đi”	139
- Bao quát và chi tiết	47
- Khi họ quay về	142
- Hình ảnh	51
- Hết lòng vì khách hàng luôn đúng?	146
- Một giải pháp giảm tải công việc	54
- Kiên cữ thông tin	149
- Những nhân viên đa năng	58
- Tầm quan trọng của sự cam kết	153
- Nhìn từ phía mặt sáng của vấn đề	62
- Kể chuyện để hướng dẫn nhân viên	157
- Đúng hẹn	65

- Đặt câu hỏi cũng là một kỹ năng để quản lý hiệu quả ...	161
- Hình ảnh trong mắt người khác	68
- Để có những nhân viên làm việc hết mình	165
- Về sự căng thẳng trong công việc.....	71
- Khi nhân viên hiểu về sứ mệnh doanh nghiệp	169
- Câu chuyện chiếc rìu	74
- Đầu tư thời gian hiệu quả	173
- Tạo giá trị từ nhân viên	78
- Bức tranh toàn cảnh	176
- Thái độ	82
- Giúp nhân viên làm dịch vụ khách hàng tốt hơn ...	180

6 | NHIỀU TÀU GIAU

Baon chuyeän nhaân löïc 2

Muïc luïc

Baon chuyeän nhaân löïc 2 | 7

Phát triển nguồn nhân lực

- Người từng tư vấn kinh tế cho QH Mỹ nói về tái cấu	
- Con người là chủ thể của phát triển	187
trúc ở Việt Nam	278
- Việc sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp ...	
- Đào tạo: Chi phí hay đầu tư	194
phần mềm quy mô nhỏ	286
- Nhận diện và phát triển các năng lực cần thiết	
- Cải thiện chất lượng lãnh đạo doanh nghiệp,	

của nhà quản lý	198
sẵn sàng cho thời kỳ mới	292
- Đến lúc cần thêm kỹ năng mới	205
Phụ lục hình ảnh	301
- Phát triển nhân viên	209
Sơ lược về nhóm tác giả	309
- Sử dụng công cụ nhằm giải quyết các vấn đề mang tính động lực ở nhân sự then chốt	213
- Những nhân viên có thể cạnh tranh	218
- Hướng dẫn công việc	222
- Bảo trì nguồn nhân lực	225
- Công việc và thăng tiến nghề nghiệp	230
- Thử thách để phát triển	233
- Kỹ năng đọc thông tin hiệu quả	236
- Đào tạo chéo nội bộ	240
- Đào tạo và phát triển nhân lực theo mô hình Werner & Desimone	243
Những nhận định nguồn nhân lực	
- Nhân lực cao cấp cho doanh nghiệp tư nhân Việt Nam: Vấn đề và giải pháp	251
- Khi nào thì doanh nghiệp sẵn sàng cho việc thuê ngoài nhân lực?	259
- Thực tiễn Tái cấu trúc Doanh nghiệp Việt Nam 2009 đến nay - Những thách thức, xu hướng	

8 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøn chuyeän nhaân löïc 2

Lôøi baät

Chieán löôïc nguoàn nhaân löïc 1 9

,

lại một cái nhìn xuyên suốt, từ việc khai triển chiến lược doanh nghiệp xuống tầng quản lý hàng ngày như thế nào để mọi nỗ lực nhỏ nhất trong công ty cũng vun vào cho việc đạt được mục tiêu chiến lược, đến các

Lời bạt

thủ thuật quản lý con người, thu hút và phát triển nhân tài, một số nhận định về tối ưu hóa nguồn nhân lực cho doanh nghiệp.

Mong rằng “Bàn chuyện Nhân lực 2” sẽ góp phần giúp các nhà quản lý vượt qua thách thức về quản “Thời gian như bóng câu qua cửa” quả đúng không lý nhân lực trong môi trường kinh tế tri thức và cạnh sai. 12 năm có thể chưa phải là chặng đường dài với tranh toàn cầu hiện nay; đồng thời là món quà có ý một doanh nghiệp nhưng đã là 1/5 đời người. Nhìn nghĩa và hữu ích trong việc tối ưu hiệu quả đầu tư vào lại xem Công ty Giải pháp Nhân lực Le & Associates

vốn nhân lực của quý Doanh nghiệp.

(L&A) đã làm được gì cho cộng đồng, cho bản thân

Trân trọng cảm ơn sự ủng hộ của Quý vị với tập

cũng là một việc cần làm và thú vị. Từ 5 nhân sự trở

thể L&A trong suốt thời gian qua.

thành công ty hàng đầu trong ngành dịch vụ và tư vấn

nhân lực với hơn 6000 nhân viên hoạt động trong và

Phạm Thị Mỹ Lệ

ngoài nước có thể được coi là một thành tích. Nhưng

Chủ tịch Hội đồng Quản trị

chúng tôi vẫn chưa tự thỏa mãn mà mỗi người trong

bộ máy vẫn đang phấn đấu vượt bậc để tích lũy thêm

nội lực, để phục vụ tốt hơn cho khách hàng và nhân

viên mỗi ngày.

Nhân chào mừng kỉ niệm 12 thành lập L&A và

được sự hoan nghênh của quý khách hàng, các doanh

nhân thân hữu với “Bàn Chuyện Nhân lực 1”, chúng

tôi tổng hợp các bài viết hay từ các chuyên gia, nhà

tư vấn, lãnh đạo của công ty rồi đúc kết thành cuốn

sách nhỏ “Bàn Chuyện Nhân Lực 2” này. Sách mang

10 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøøn chuyeän nhaân löïc 2

Chieán löôïc nguoàn nhaân löïc 1 11

Chieán löôïc nguoàn nhaân löïc

12 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Chieán löôïc nguòàn nhaân löïc 1 13

Trong ñó, “tài sản” nhân sự chỉ nhằm một ñiều là có mặt ñể lấp ñầy vào sự gia tăng vöi vã ấy.

Giai ñoạn 2011 – 2012, nền kinh tế Việt Nam bắt ñầu ñi vào vòng xoáy khó khăn khi mà tài sản lớn và

Quản trị nhân sự trong giai ñoạn

thương hiệu lớn không tạo ra ñược giá trị gia tăng bởi vì nó thiếu ñi nền tảng năng lực cốt lõi cần có ñể giúp

khủng hoảng niềm tin

doanh nghiệp phát triển. Quản trị nhân sự trong giai ñoạn này làm công việc ñi vấ, sửa hệ thống và duy trì làm sao cho nó tồn tại. Khi ấy doanh nghiệp lại nghĩ về bài toán nhân lực chất lượng cao và tính hiệu quả của doanh nghiệp trong thời khắc mọi vấn ñề trở nên ngổn ngang.

NGÔ ðÌNH ðỨC

Khủng hoảng làm doanh nghiệp mất phương

Trong một giai ñoạn khá dài từ 2005 – 2010 nền

hướng. ðể xoay chuyển tình hình cấp bách này ñòi

kinh tế Việt Nam có sự tăng trưởng với nhiều con

hỏi doanh nghiệp cần có những bước ñi cụ thể, chính số rất ấn tượng.

xác từ chiến lược kinh doanh đến chiến lược nhân sự

Tăng trưởng GDP hằng năm luôn đạt trên 7%, số

khoa học và nghệ thuật dẫn dắt.

lượng ngân hàng thương mại gia tăng. Thị trường

bất động sản, thị trường chứng khoán với vốn hóa

Hiệu chỉnh chiến lược công ty

lớn, thu hút FDI kỷ lục. Nhiều công ty mới hình thành

Các doanh nghiệp hàng đầu hiện nay trên thế giới từ

như là biểu tượng phát triển cho nền kinh tế Việt Nam.

lâu đã tập trung phát triển năng lực cốt lõi một cách

Giai đoạn này công tác nhân sự trở nên “hot” với nhu

mạnh mẽ và với sự khác biệt hóa cao độ nhất. Nói

cầu nhân sự luôn luôn thiếu hụt cả về chất và lượng,

như vậy cho thấy doanh nghiệp kinh doanh trong một

số lượng nhân sự cấp quản lý gia tăng đáng kể. Tuy

ngành hàng ngoài những năng lực cạnh tranh ngành

nhiên, khi doanh nghiệp gia tăng phát triển bề rộng

cần phải có, họ còn sáng tạo và khác biệt hóa những

một cách chóng mặt với sự đa ngành nghề một cách

gì mà mình có lợi thế lớn nhất để có thể cạnh tranh

quá dễ dàng, tổng tài sản công ty cũng nhanh chóng

hiệu quả và bền vững nhất.

thay đổi bằng rất nhiều hình thức chòng chéo qua lại.

Chieán löôïc nguoaøn nhaân löïc l 15

Gần như tất cả các loại hình kinh doanh tại Việt
phương án và cấu trúc quản trị linh hoạt. Một cơ cấu
Nam đang tồn tại và có tốc độ phát triển nhanh thì
tổ chức công kênh nhiều tầng nấc, một ma trận quản
đều có mặt các đại gia thương hiệu trên toàn cầu góp
trị chông chéo có vẻ hiệu quả trước đây nhưng sẽ trở
mặt. Như vậy, sự cạnh tranh phát triển hiện tại của
nên rối rắm trong việc ra quyết định nhanh chóng. Như
mỗi doanh nghiệp không còn ý nghĩa địa phương hóa,
vậy doanh nghiệp cần chuẩn bị cho mình một sự thay
bao cấp hay có một cơ chế bảo vệ đặc quyền mà là sự
đổi rất linh hoạt trong công tác quản trị và phản ứng
cạnh tranh toàn cầu trong một đại dương đỏ nhuộm
với tình hình thị trường bằng một mô típ quản trị sắc
máu. Doanh nghiệp không chuẩn bị cho mình những
sảo.

nền tảng năng lực cạnh tranh thật sự thì khó có thể
Doanh nghiệp khi ấy cũng cần có một phương
tồn tại trong một kế hoạch phát triển dài hạn và loại
thức quản trị nhân sự hết sức hiệu dụng và có năng
bỏ ngay lập tức những mục tiêu, kế hoạch phát triển
lực chiến lược cao mới đảm bảo hiệu chỉnh và thay đổi

doanh nghiệp ngoài ngành kinh doanh chiến lược của nhanh chóng trong từng phương án cụ thể. Tác động mình.

của truyền thông nội bộ, xây dựng văn hóa doanh

Yếu tố tâm lý và dịch chuyển văn hóa lãnh đạo

ngành và tập trung nâng cao năng lực nhân viên là

luôn là cản trở lớn nhất cho sự cam kết và thay đổi

hết sức quan trọng trong việc thay đổi nhận thức của

chiến lược của doanh nghiệp, quá khứ và hệ quả của

nhân viên trong giai đoạn này để có thể thành công.

nó luôn là bài học bổ ích cho doanh nghiệp nếu người

Quản trị thay đổi để phát triển mạnh và bền vững

lãnh đạo biết cầu tiến, chấp nhận thất bại và sửa đổi

sẽ dẫn đến công tác sàng lọc đội ngũ và xây dựng một

các chiến lược của mình trong dài hạn.

đội ngũ nhân sự kế thừa là một nhiệm vụ lớn cho lãnh

đạo doanh nghiệp trong giai đoạn này.

Cần quản trị linh hoạt

Trước đây các công ty được cho là đang làm tốt vẫn

Nói với nhân viên

luôn có sẵn các kế hoạch và hệ thống thực thi rõ ràng

Truyền thông nội bộ trong doanh nghiệp được đưa lên

cho từng giai đoạn phát triển. Tuy nhiên với hoàn cảnh

mục tiêu hàng đầu nhằm xây dựng một kênh kết nối

hiện tại điều này là dường như chưa đủ cho sự phản chuyển tải từ lãnh đạo doanh nghiệp đến nhân viên và ứng và hiệu chỉnh linh hoạt trong một môi trường kinh ngược lại. Xây dựng niềm tin và tạo động lực giúp cho doanh đầy biến động. Quản trị thay đổi đòi hỏi doanh nhân viên luôn có “lửa” và đạt được mục tiêu cá nhân nghiệp nhiều hơn các chuẩn mực cũ bằng nhiều cũng như bộ phận đề ra.

16 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøon chuyeän nhaân löïc 2

Chieán löôïc nguòàn nhaân löïc | 17

Bên cạnh đó, các hệ thống giao chỉ tiêu và đánh Tính minh bạch thông tin và truyền thông có định giá công việc cần linh hoạt và thực thi hiệu quả. hướng rõ ràng sẽ giúp cho doanh nghiệp giảm thiểu Cùng với đó, việc phân quyền và ủy quyền ở mức nhiều rủi ro và cổ động sự nỗ lực làm việc trong nhân cao nhất nhằm phát huy tính chủ động của nhân viên. viên, cho dù doanh nghiệp sẽ phải tái cấu trúc nhân sự có liên quan đến một số cá nhân nhưng nó phải được Tiền hoa hồng và khen thưởng cũng là cấu thành thông tin và truyền thông một cách rõ ràng chính xác. quan trọng trong thu nhập của cá nhân. Công tác xây dựng hệ thống thông tin nội bộ là

Việc huấn luyện và đào tạo nội bộ cũng cần được một nghệ thuật truyền tải nội dung thông tin và tính triển khai hiệu quả và chặt chẽ, đi đôi với hiệu chỉnh cơ phối hợp giữa “cứng” và “mềm” trong sử dụng nhân cấu tổ chức gọn và tinh nhất.

sự nhằm gắn kết chia sẻ từ thông điệp mong muốn Ngoài ra, cần xem xét việc quản trị nhân sự bằng của người lãnh đạo cao nhất đến từng cá nhân trong công nghệ thông tin để đảm bảo thời gian và phân tích doanh nghiệp. Song song đó truyền thông nội bộ còn chỉ số hệ thống nhân viên.

gánh vai trò định vị thương hiệu nhân sự nhằm tuyên

Hiện nay, thông tin về kinh tế vĩ mô mang nhiều

dụng, thu hút nhân sự tốt cho doanh nghiệp,

nét tiêu cực đến hoạt động của các doanh nghiệp cho

Vai trò của quản trị nhân sự trong giai đoạn hiện

dù doanh nghiệp hoạt động tốt hay xấu. Điều này ảnh

hưởng rất nhiều đến niềm tin tưởng của nhân viên vào

và xây dựng nền tảng văn hóa doanh nghiệp có tính

trương lai và sự gắn bó cá nhân đến doanh nghiệp.

vững chắc, khi doanh nghiệp làm tốt vấn đề trên là một

Nhiều câu hỏi được nhân viên đặt ra: liệu doanh

lợi thế vô cùng lớn để thu hút nhân tài và xây dựng một

ng nghiệp của mình có bị thế này thế nọ hay không? Tác

đội ngũ nhân sự chất lượng cao.

động này có ảnh hưởng đến các cam kết đầu tư phát triển của nhà đầu tư? Hiệu quả kinh doanh có tác động đến người lao động doanh nghiệp?

Những câu hỏi này dĩ nhiên làn mất thời gian để suy nghĩ và mức độ xao lãng cũng tăng, qua đó sẽ giảm hiệu quả làm việc và gây hao phí nguồn lực của doanh nghiệp.

18 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Chieán löôïc nguoàn nhaân löïc | 19

viên sỏi đó sẽ có cảm giác ấm, trong khi các viên sỏi thường thì lạnh tanh.

Người đàn ông về nhà bán hết mọi của cải của mình, và chỉ mang theo một ít thứ cần thiết đi ra bờ biển, nơi có một bãi sỏi menh mông nằm ở đó. Ông bắt

Cơ hội đang đứng ở đâu?

đầu cuộc tìm kiếm của mình.

Ông tự nhủ quy trình tìm kiếm này quả là rất đơn giản: Ta chỉ việc lượm một viên sỏi, nếu nó lạnh thì ta quăng xuống biển và lượm viên khác, cứ thế cho đến khi ta lượm được viên sỏi ấm của ta.

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

Viên sỏi đầu tiên, tất nhiên là lạnh rồi, được ném xuống biển. Ông tiêu hết ngày đầu tiên của mình với Chuyện kể là ngày thư viện Alexandria bị đốt cháy, những viên sỏi lượm lên đều lạnh. Điều duy nhất mà thật ra có một cuốn sách đã được cứu thoát. Tuy ông hài lòng trong ngày đầu tiên là càng về cuối ngày vậy nó không phải là một cuốn sách có giá trị, và do việc lượm sỏi và ném đi càng nhanh. Chứng tỏ ông đã đó, một người đàn ông nghèo chỉ có thể đọc dăm ba bất đầu thạo việc.

chữ, đã mua lại nó với giá chỉ một vài xu.

Vậy là thời gian cứ đủng đỉnh trôi qua. Hết nhiều Cuốn sách không nói lên điều gì đặc biệt, nhưng ngày là xong một tuần. Hết nhiều tuần là xong một lần trong những trang viết của nó có một đoạn văn thán. Sau vài tháng trôi qua, việc lượm sỏi, ném ngắn thực sự thú vị.

xuống biển đã quá thuần thục nhưng viên sỏi ấm vẫn

Đoạn này tiết lộ về thuật tìm kiếm một viên sỏi chưa thấy đâu cả.

màu nhiệm. Viên sỏi này có khả năng diệu kì, đó là khi

Rồi một ngày kia cũng có một sự cố làm ngắt

chạm vào bất cứ vật kim loại nào thì vật ấy liền biến

quãng công việc nhàm chán của ông. Đó là hôm mà

ngay thành vàng.

vào lúc xế trưa, tay ông lượm tiếp một viên sỏi và cảm

Lời chú thích ghi rằng viên sỏi cần tìm sẽ nằm lẫn

giác âm áp phân biệt nó với những viên sỏi trước đó.

trong hàng nghìn viên sỏi khác, và không thể nhận ra

Ông ném nó xuống biển. Tội nghiệp, ông không thể

nó bằng mắt trần. Bí mật được tiết lộ là: khi chạm vào

làm gì khác hơn được vì thói quen lượm sỏi và ném

20 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Chieán löôïc nguòan nhaân löïc | 21

xuống biển lâu nay đã làm ông không kịp thay đổi hành

theo thói quen, và một kiểu có xu hướng làm những

vi của mình nữa. Ông bản thân nhận ra sai lầm của

việc rất thường nhật theo một cách mới, một phương

mình, khi đó viên sỏi âm đã chìm vào nước biển mất

pháp mới. Với kiểu nhân viên kể đến sau này, họ

rồi.

không chấp nhận thói quen, và luôn suy nghĩ cải tiến

Câu chuyện này được kể lại trên Internet, và một

cách làm việc. Với họ những việc thường nhật lại luôn

trong các lời nhắn gửi thêm là so sánh những viên sỏi

mới mẻ. Và cứ thế năng lực của họ tăng lên từng ngày.

với các cơ hội.

Không phải họ chỉ nâng cao chất lượng công việc, mà luôn nhìn ra các cơ hội làm cho kết quả công việc, *Trừ phi chúng ta thận trọng, còn không thì chúng ta sẽ vượt mất cơ hội dành cho mình, do thói quen loại bỏ mọi thông tin đến với mình, chúng ta sẽ dễ loại bỏ ra với chính họ thì luôn tìm thấy sự thú vị hơn mỗi ngày chính cơ hội dành cho mình.*

trong công việc của mình.

Thật ra không chỉ là áp dụng chỉ cho các cơ hội.

Có thể mở rộng điều này ra cho các công việc trong môi trường doanh nghiệp. Những việc thường nhật, làm quá quen thuộc, cứ vậy mà làm cũng giống như thói quen lượm và ném những viên sỏi lạnh xuống biển vậy. Khi đã thói quen đã hình thành thì ít phải suy nghĩ, và do vậy khi điều mới, những thay đổi cần thiết, sẽ dễ bị chống lại, và dễ bị loại bỏ, và cũng giống như viên sỏi ấm, sau khi loại bỏ, sẽ không còn cơ hội làm lại.

Chỉ có sự tỉnh táo, làm các công việc thường nhật nhưng luôn biết chờ đón các việc mới, và chuẩn bị tâm lý ứng xử đúng cách với các công việc mới, không tránh né, mới là quan trọng.

Nhìn từ góc độ theo dõi sự tiến bộ trong năng lực

của nhân viên, người quản lý sẽ thấy có một ranh giới rõ ràng giữa hai kiểu nhân viên. Một kiểu chỉ luôn làm

22 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Chieán löôïc nguoaøn nhaân löïc 1 **23**

để thực hiện các biện pháp cắt giảm hay kiểm soát chi phí mà ít người phản đối hay đồn đoán lung tung nhất. Việc cắt giảm, tái cơ cấu hoặc tăng cường kiểm soát chi phí sẽ thực sự biến đổi doanh nghiệp của bạn một cách căn bản, không chỉ để tăng cường hiệu quả kinh tế mà còn để thay đổi văn hoá doanh nghiệp và

Doanh nghiệp nhỏ và vừa –

ý thức của nhân sự của đơn vị. Đây sẽ là cái vốn cực

Làm gì thời khủng hoảng

quý để các doanh nghiệp chúng ta tính chuyện chiến lược lâu dài. Người viết đã từng biết có những doanh nghiệp mà nếu người lãnh đạo mạnh dạn hơn trong việc thực hiện các biện pháp kiểm soát từ thời 2009 thì đã tránh được thiệt hại lên đến cả trăm tỷ đồng như bây giờ. Đáng tiếc hơn nữa là người lãnh đạo ấy thực

TRẦN BẢNG VIỆT

sự có tầm nhìn, chỉ hơi thiếu một chút cương quyết khi

Khủng hoảng - dường như ai hiểu nó, cũng sợ

triển khai.

nó và cũng tránh nó. Nhưng nếu không tránh được

Tăng thời gian chăm sóc các mối quan hệ, phát

nữa thì doanh nghiệp phải và nên làm gì? Bên cạnh

triển lòng trung thành của nhân viên, hệ thống đại

chuyện PHẢI thực hiện một số nhóm giải pháp để có

lý và khách hàng

thể tồn tại được trong thời gian khó ấy, có nhiều việc

Một trong những hành động tức thời nhất của các

mà các doanh nghiệp NÊN tận dụng thời cơ để thực

doanh nghiệp khi thấy khủng hoảng kéo dài hơn dự

hiện. Chúng tôi xin được giới thiệu mô hình “2 tăng 2

định là cắt giảm nhân công, giảm ngân sách chăm sóc

giảm” dành cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

khách hàng và đại lý. Người viết hoàn toàn đồng ý

rằng có những khoản chi phí dư thừa nhất định trong

Giảm chi phí

đấy. Thế nhưng, có phải tất cả chỉ là chi phí không?

Cho dù doanh nghiệp của bạn chưa cần đến chuyện

Nhân tài, khách hàng và mạng lưới phân phối luôn

cắt giảm chi phí để tồn tại thì bạn cũng đừng nên “lãnh

là tài sản cực quý của các doanh nghiệp, đặc biệt là

cảm” với biện pháp này. Ngoài sự nhìn nhận chung

các công ty nhỏ và vừa vốn khó có được những tài sản

về thời khủng hoảng thì đây cũng là thời điểm vàng

trên hơn các doanh nghiệp lớn trong và ngoài nước

24 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Chieán löôïc nguòàn nhaân löïc | 25

khác. Các khoản ấy nên được coi là một khoản đầu

Chúng tôi cho rằng đây đang là thời điểm thích

tư thay vì xem là một mục chi phí. Và khi mà đa phần

hợp để các doanh nghiệp chuyển sang giai đoạn phát

các doanh nghiệp khác “đối xử” không “nhiệt tình” với

triển cao hơn: phát triển về chất. Thay vì tập trung

các đối tượng này trong thời gian khủng hoảng, sự

vào quy mô, doanh nghiệp nên tập trung vào khâu mà

trân trọng hay chăm sóc của doanh nghiệp chúng ta

mình làm tốt nhất, hiểu rõ nhất và cạnh tranh tốt nhất.

sẽ càng trở nên nổi bật, ấn tượng và ghi điểm hơn. Và

Việc thay đổi, điều chỉnh mô hình kinh doanh, tập

sự đầu tư này không nhất thiết là thiên về các quyền

trung vào năng lực cốt lõi này sẽ giúp doanh nghiệp

lợi vật chất, mà hãy tập trung hơn vào sử dụng cái mà

có được tỷ suất lợi nhuận cao hơn. Các hoạt động

bạn có rất nhiều trong khoảng thời gian này: thời gian

không cốt lõi nên được chuyển sang hình thức liên

và sự quan tâm.

kết, liên minh, hợp tác kinh doanh hoặc sử dụng dịch

vụ bên ngoài.

Giảm quy mô bộ máy

Trong quá trình tư vấn, có lãnh đạo doanh nghiệp

Đa phần các doanh nghiệp nhỏ và vừa của chúng ta

hỏi chúng tôi, nếu vậy doanh thu giảm thì sao? Chúng

đều hình thành và phát triển sau giai đoạn mở cửa của

tôi đặt lại vấn đề: doanh nghiệp cần gì, doanh thu cao

nền kinh tế. Sự phát triển ổn định trong suốt một thời

hay lợi nhuận lớn? Một điều cần lưu ý là lúc đó doanh

gian dài đã tạo ra một niềm tin vững chắc “làm nhiều

doanh nghiệp có thể tập trung nguồn lực của mình tốt hơn

hơn sẽ được nhiều hơn”. Tâm lý này thể hiện rõ nhất ở

để bán được nhiều hơn. Về trung hạn, khi có thể phát

thị trường chứng khoán hay thị trường địa ốc giai đoạn

triển được hệ thống phân phối ở các địa phương khác

2006-2007 “mua là lên, mua là thắng”.

thông qua các hình thức hợp tác kinh doanh thì doanh

Việc phát triển quy mô này cần ít nhất hai điều

thu thậm chí có thể sẽ nhiều hơn.

kiện cần: (1) kinh tế vĩ mô và thị trường ngành tích cực

và (2) bộ máy của doanh nghiệp còn đủ năng lực. Tuy

Tăng năng lực hệ thống

vậy, cả hai điều kiện này đều đang bị vi phạm mạnh

Chúng tôi phát hiện ra một thực tế rằng các doanh

mẽ: điều kiện (1) thì đã quá rõ, còn điều kiện (2) thì âm
nghiệp Việt Nam chúng ta, kể cả các doanh nghiệp
y và khó thấy hơn, nhưng chắc các doanh nghiệp có
nhỏ và vừa, đều có ý thức phát triển rất tốt. Dù mức độ
thể thấy thông qua khả năng tuyển dụng nhân sự có
có thể khác nhau, nhưng hầu hết lãnh đạo đều muốn
chất lượng ngày càng khó, khả năng kiểm soát bộ máy
cải tiến quy trình, tăng cường năng lực cho đội ngũ
ngày càng yếu, ... trong khoảng 3-4 năm nay.

(nhất là đội ngũ quản lý) nhằm tăng cường năng lực hệ

26 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Chieán löôïc nguoàn nhaân löïc 1 27

thống, tăng cường kiểm soát bộ máy làm nền tảng cho
sự phát triển về sau. Tuy vậy, mỗi khi định triển khai,
cản trở lớn nhất luôn là thời gian của nhân sự: “khách
hàng đang dí sếp ơi”, “sắp đến mùa cao điểm”...

Trong thời điểm hiện tại, khi mà bộ máy chưa chạy
hết công suất, tại sao chúng ta không làm? Làm gì cụ
thể thì lại hoàn toàn phụ thuộc vào hiện trạng từng

Bài toán tiết kiệm nhân lực

doanh nghiệp. Lớn thì có thể là việc theo đuổi một
tiêu chuẩn, trang bị một hệ thống CNTT cần thiết hay
tự động hóa hoàn chỉnh, chuẩn hóa hệ thống lương

bổng, thay đổi mô hình quản lý sang kiểu Quản lý bằng

mục tiêu (MBO) hay cao hơn nữa là Thẻ điểm cân

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

bằng (BSC)... Nhỏ thì có thể là những chương trình

đào tạo cho các cấp quản lý và các nhân sự chủ chốt,

Kinh tế khó khăn, để tiết kiệm các chi phí nhân

các hội thảo/hội thi cải tiến quy trình hay công nghệ...

lực, các nhà tuyển dụng có khuynh hướng: tuyển

người làm việc được ngay mà không tốn quá nhiều

Làm doanh nghiệp rất khó. Làm doanh nghiệp

thời gian đào tạo, ưu tiên người có thể làm được nhiều

trong thời khủng hoảng lại còn khó hơn nhiều. Tận

công việc khác nhau, giảm số lượng và tăng chất

dụng được thời cơ khủng hoảng để trở nên mạnh mẽ

lượng nhân sự.

hơn thì không chỉ là khó mà còn là sự đột phá xuất sắc

nếu thành công. Nó đòi hỏi tầm nhìn, quyết tâm và cả

Dùng người làm việc được ngay sẽ tiết kiệm được

những sự hy sinh. Tuy nhiên, quá trình và quyết tâm

chi phí và thời gian đào tạo. Điều này nhằm phù hợp

ấy sẽ sớm đem lại những trái ngọt rất xứng đáng cho

với bối cảnh cần phải linh động thay đổi kế hoạch,

doanh nghiệp. Vì mặt bên kia của sự khó khăn chính là

chiến lược cho phù hợp với tình hình thị trường và “lấy

một mặt sáng: mặt của những cơ hội mới...

ngắn nuôi dài”, dùng cái lợi trước mắt để phục vụ cho những mục tiêu lâu dài.

Linh động thay đổi kế hoạch làm việc dẫn đến cần thay đổi tính chất nguồn nhân lực, nói cách khác là thay đổi công việc của nhân viên. Để đáp ứng nhu cầu

28 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøi chuyeän nhaân löïc 2

Chieán löôïc nguoàn nhaân löïc | 29

thay đổi mô tả công việc của chỗ làm, người lao động chuyên môn hóa của bộ máy sản xuất. Trường hợp hoặc có đủ năng lực để làm các công việc khác nhau khác, có thể nhà tuyển dụng do không nắm rõ năng hoặc phải bị đào thải khỏi tổ chức. Đứng trước sự thay lực của nhân viên và ước lượng chuẩn xác yêu cầu đổi kế hoạch làm việc, với khả năng có thể quay lại kế năng lực và thời gian dành cho công việc mới được hoạch làm việc cũ, thì việc tuyển dụng người mới và thay đổi nên có sự chuyển chuyển không hợp lý.

chấm dứt hợp đồng lao động với người cũ là cách làm

Với phương pháp quản trị nhân lực mới người ta

tồn kém hơn so với chuyển chuyển nhân sự nội bộ. Ở

không chỉ “đo đạc” nhân sự trên cơ sở đối chiếu với

một góc độ khác, nhu cầu linh động trong hoạt động

nhu cầu công việc hiện tại, xem người đó có khả năng doanh nghiệp đòi hỏi chất lượng cao đối với nguồn sẽ đáp ứng (hoặc đã đáp ứng) được bao nhiêu phần nhân lực tại chỗ: nhân viên có năng lực đáp ứng công việc hiện tại và năng lực phong phú để đảm trách các mà còn phân tích tổng thể công việc của người đó.

công việc cộng thêm.

Khi đã xác định được năng lực của nhân viên, nhà Giảm lượng tăng chất cho nhân sự cũng đem lại quản lý có thể dễ dàng hơn khi bố trí công việc cho nhiều lợi ích về các chi phí văn phòng như không gian anh ta. Năng lực làm việc của con người không bao làm việc, văn phòng phẩm, tiền điện, nước, di chuyển giờ hoàn toàn trùng khớp với nhu cầu năng lực cho vị và sử dụng điện thoại... cũng như công quản lý và chi phí công việc mà anh ta đang nắm. Mức độ trùng khớp chi phí mà doanh nghiệp phải chi trả cho nhân viên làm đó càng cao thì người đó càng được đánh giá cao vì việc dài hạn như bảo hiểm, thuế... Chi phí tiết kiệm đã hoàn thành công việc tốt. Độ chênh lệch càng cao được từ giảm thiểu số lượng nhân viên có thể bù đắp thì càng chứng tỏ người đó không phù hợp với công qua quỹ lương và gia tăng tiện nghi làm việc. Từ đó, có

việc. dẫn đến kết quả là tự đào thải hoặc bị đào thải.

điều kiện để chọn lọc sử dụng lao động ưu tú.

Đào thải khỏi công việc không có ý nghĩa rằng nhân

Tóm gọn lại 3 điều trên, chủ doanh nghiệp cần

sự đó không thể làm tốt các công việc khác. Trong khi

đội ngũ nhân sự năng động và giàu năng lực để làm

đó, phần năng lực chênh lệch so với vị trí công việc

“vũ khí” trên chiến trường – thương trường. Tuy nhiên,

hiện tại mà có khả năng đáp ứng tốt công việc mới,

không đơn giản để thực hiện, vì nếu không sẽ dễ vào

sau khi đã cơ cấu lại, thì lại không được quan tâm xem

thế tự mình trôi mình bằng sự thiếu định hướng nhất

xét ngay từ đầu. Nắm bắt được “bản đồ” năng lực của

quán và triển khai bài bản. Chẳng hạn, dùng nhiều

nhân viên nội bộ, nhà quản lý sẽ dễ dàng hơn khi phân

nhân sự đa năng mà thiếu chuyên sâu, với phạm vi

bổ công việc cho “đạo quân” nhân viên của mình. Ở

công việc quá rộng, sẽ có khả năng làm suy yếu tính

một giác độ khác, một yếu tố quan trọng khi quy hoạch

30 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøi chuyeän nhaân löïc 2

Chieán löôïc nguoàn nhaân löïc | 31

công việc cho các vị trí vẫn là biên độ dao động không

quá rộng. Vị trí mới có ít nhiều liên quan đối với vị trí cũ

thì nhân sự hiện tại sẽ dễ dàng kế thừa hơn. Thuyên chuyển nhân sự cũng vậy, nếu có sự thay đổi theo tính chất “mắc xích”, có sự kế thừa giữa công việc cũ và mới của nhân viên để làm điều kiện cho quá trình thăng tiến. Như thế, sẽ kết nối được sự phát triển nghề nghiệp của nhân viên với hoạt động chung của doanh nghiệp, vừa sử dụng hiệu quả nguồn lực sẵn có, vừa có cơ hội “cho ra lò” những nhân sự “độc”, phù hợp với đặc thù doanh nghiệp và hiếm hoi trên thị trường lao động...

32 | NHIEÀU TAÙC GIAÛ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lýù nguoaùn nhaân löïc 1 **33**

Quaûn lýù nguoaùn nhaân löïc

34 | NHIEÀU TAÙC GIAÛ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lýù nguoaùn nhaân löïc 1 **35**

1 Do bản chất đã là “hoàng yển”, họ luôn muốn cải tiến sản phẩm, quy trình và con người. Còn những nhân viên quanh “hoàng yển” luôn cảm thấy mình bất an, và các hành vi, ý kiến của “hoàng yển” làm họ khó chịu. Nhà quản lý phải cho “hoàng yển” biết và cùng tìm ra giải pháp

Hoàng yển trong doanh nghiệp

giải tỏa sự khó chịu này.

l Trường hợp là nhà quản lý mới về, thì việc dựa vào các thông lệ ứng xử trong quá khứ, hoặc nghe theo các ý kiến từ Nhân sự hay từ lãnh đạo là cần thiết để ứng xử hợp lý với “hoàng

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

yến”.

T

l Muốn quản lý “hoàng yến” thành công, thì phải hường thì các nhân viên xuất sắc nhất sẽ không điểm mạnh và các giá trị cá nhân của “hoàng những chỉ đòi hỏi một môi trường làm việc chuyên yến” để làm điểm xuất phát trong theo dõi, phát nghiệp mà họ còn lại rất nhạy với những suy giảm triển các điểm mạnh này.

chất lượng của môi trường này. Trong một bài báo của mình, Margaret Butteriss và William Roiter¹ đã ví Cách trao đổi với “hoàng yến” cũng có khác. Tốt nhân viên xuất sắc như những chú chim hoàng yến nhất là hướng theo trao đổi về hành vi, thay vì chỉ nói trong hàm hồ. Sứ mệnh của chúng là phát hiện nhanh về quan điểm. Có bốn vấn đề mà “hoàng yến” thường chóng khí rõ rĩ trước cả những người thợ mỏ, và sớm cảm thấy không hài lòng với môi trường làm việc:

bảo hiệu rủi ro sắp xảy đến. Trong doanh nghiệp,

l Họ được giao phụ trách một công việc không

những “chim hoàng yến” này nên được nhìn nhận và

phù hợp. Ví dụ một “hoàng yến” chuyên bán

được ứng xử ra sao? Có ba ứng xử thường làm với

hàng cực giỏi, khi giao làm người quản lý bán

nhân viên “hoàng yến”:

hàng, đã tự đặt ra tiêu chuẩn cực kỳ cao cho

mình và vậy là luôn tự cảm thấy thất bại trong

vai trò mới này. Đến khi chuyển sang công việc

1. Bài báo: Step in Quickly when an MVP Goes Off Track, đăng

trong SHRM, năm 2004

quản lý các khách hàng chủ chốt và giao cho

36 l NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøøn chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguoàn nhaân löïc l **37**

việc đào tạo kỹ năng bán hàng cho nhân viên

viên “hoàng yến”. Vấn đề là nơi thì nhiều nơi thì ít

thì lại phù hợp và phát huy tác dụng hơn.

mà thôi. Và việc ứng xử để mọi dạng nhân viên trong

doanh nghiệp có thể sống chung và cộng tác được

l Họ cảm thấy không còn được tôn trọng. Khi

có những thay đổi trong doanh nghiệp, “hoàng

với nhau là điều cần thiết. Xét cho cùng thì dạng nhân

yên” sớm nhận ra ý kiến của họ không còn
viên “hoàng yến” chẳng qua là những người sở hữu
quan trọng nữa. Họ rời doanh nghiệp khi cảm
cái nhìn với yêu cầu cao về môi trường làm việc của
thấy người lãnh đạo của mình có năng lực quản
doanh nghiệp. Họ không yêu cầu cho cá nhân họ, mà
lý kém cỏi hoặc không còn tôn trọng giá trị của
là cho toàn bộ doanh nghiệp. Và chính vì động cơ
mình.

trong sáng đó mà trong khi mọi người chưa kịp nhận
ra thì “hoàng yến” đã cảm nhận thấy, và họ la làng lên
l Họ không có cùng tầm nhìn với công ty. Một sự
ngay. Biết dùng người, đặc biệt là dùng “hoàng yến” là
thay đổi chiến lược chệch khỏi các mục tiêu mà
một trong các thuật cần thiết nhất của nhà quản lý để
“hoàng yến” theo đuổi, sẽ làm họ nản chí.
đạt được thành công.

l “Hoàng yến” đã thay đổi còn doanh nghiệp thì
lại không. “Hoàng yến” thích đương đầu với
thách thức và thích đóng góp vào thành công
của doanh nghiệp, trong khi doanh nghiệp lại
phát triển theo một hướng đi khác.

Khi đã xem “hoàng yến” là tài sản giá trị cao của
doanh nghiệp thì nhà quản lý sẽ không dùng chung

cùng một cách quản lý như với dạng nhân viên thông thường khác còn lại. Phải xem việc đối xử đặc biệt với dạng nhân viên này là một biện pháp quản lý đặc thù và đó là sự đầu tư, ít ra là về mặt suy nghĩ và thời gian. Và việc khai thác sự khó tính của loại nhân viên này, khai thác tố chất “hoàng yển”, là cần thiết và có lợi cho sự phát triển nhanh chóng của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp nào hầu như cũng có dạng nhân

38 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaùn lyù nguoàn nhaân löïc | 39

Vài phút sau đó, một người khác dừng lại lắng nghe, rồi nhìn đồng hồ và tiếp tục đi. Hình như ông ta sợ trễ giờ làm.

Trong số những người chú ý nhiều nhất, có một bé trai khoảng 3 tuổi. Người mẹ luôn dõi mắt theo, thúc cậu nhanh chân lên, nhưng cậu bé quyết định dừng lại
Ai làm - Ai chơi?

xem người nghệ sĩ vĩ cầm biểu diễn trước đã. Nhưng cuối cùng nỗ lực của người mẹ đã thắng, và cậu bé phải đi tiếp, mặc dù vẫn ngoái đầu nhìn lại, đầy luyến tiếc. Mọi đứa trẻ đi ngang qua sau đó có vẻ cũng giống như vậy, dù không ai bảo ai chuyện này.

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

Cuối cùng, người nghệ sĩ vĩ nhân được tất cả 32

đô la và lặng lẽ ra về, không kèm theo tiếng vỗ tay tán

*Trên Internet có kể một câu chuyện ngắn, được tóm
thường nào.*

tất như sau:

Không ai biết rằng người đàn ông đó chính là

*Vào một buổi sáng tháng giêng lạnh giá, có một
nghệ sĩ vĩ cầm Joshua Bell, từng nhận giải Grammy.*

người đàn ông ngồi tại ga tàu điện ngầm ở Washington

*Chỉ trước đó hai ngày, lúc anh biểu diễn ở Boston thì
DC và chơi vĩ cầm. Ông chơi liền một mạch 6 bài của
giá vé bình quân vào xem là 100 đô la.*

Bach. Lúc đó là giờ cao điểm và có hàng ngàn người đi

*Đây thực ra là một nghiên cứu được tờ Washington
qua ga, hầu hết là đang trên đường đến sở làm.*

Post thực hiện để nghiên cứu xem trong xã hội, khẩu

*Ba phút trôi qua. Một người đàn ông trung niên
vị, nhận thức và mức độ ưu tiên của mọi người ra sao.*

thấy người nghệ sĩ đang chơi đàn. Ông ta đi chậm

*Một trong những kết luận được rút ra sau “sự cố” này
bước, dừng lại một vài giây, rồi sau đó vội vã đi tiếp*

*là: “Nếu chúng ta không có một chút thời gian để dừng
theo lịch trình của mình.*

lại và lắng nghe một trong những nhạc sĩ tốt nhất trên

*Một phút sau, người nghệ sĩ nhận được đồng đô
thế giới chơi vĩ cầm, thì những việc khác của chúng ta
la đầu tiên của mình: một người phụ nữ ném tiền cho
sẽ ra sao đây? ”.*

ông, chân vẫn không ngừng bước đi.

Quay lại với đề tài môi trường làm việc nơi văn

40 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaân lyù nguoaùn nhaân löïc 1 41

phòng. Sau khi đọc câu chuyện trên, có một thắc mắc
sĩ vĩ cầm cũng phần nào nói lên điều này.

nhỏ: “Những người đang đi làm trong câu chuyện kia

Khi các văn phòng chuyển từ lối làm việc truyền

có vẻ thiếu thời gian, do vậy nên họ thờ ơ với nghệ

thống sang làm việc trong môi trường máy tính, và đặc

thuật, hay do họ có mức độ ưu tiên về thời gian khác

biệt là môi trường Internet, thì có vẻ mức độ “ưu tiên”

nhau cho nghệ thuật?

về thời gian trở nên rối loạn.

Có thể bạn đọc sẽ có nhiều câu trả lời khác nhau,

Việc điều chỉnh những ưu tiên cá nhân của nhân

nhưng tôi xin thử trả lời như sau:

viên khi đang làm việc, và cả những nhu cầu khác của

Dù làm việc gì, ở cương vị nào thì hằng ngày, khi

họ vẫn chưa được nghiên cứu và làm rõ. Vì thế nên đi làm, mọi người luôn có xu hướng giành ưu tiên cao khi nhân viên ngồi trước màn hình máy tính, rất khó độ cho công việc trong một khung thời gian làm việc cụ xác định ranh giới giữa việc họ đang làm việc cật lực thể. Khi đó họ đành hy sinh những tiết mục khác - tuy hay đang sử dụng cho nhu cầu giải trí.

hấp dẫn, nhưng không xuất hiện đúng lúc, chẳng hạn Phải chăng khi môi trường làm việc thay đổi thì như chuyện người danh cầm chơi nhạc vào thời điểm các quy ước, tiêu chuẩn, quy chế cũng phải được điều mọi người đang vội vã đi đến sở làm.

chính cho phù hợp? Và phải chăng giá trị công việc, do Ngược lại, ngoài giờ làm việc thì họ có thể bỏ ra đó, đã đến lúc cần phải được tính toán lại?

một khoản tiền rất lớn để hưởng thụ theo đúng ý của mình, mà trong câu chuyện ở trên là thưởng thức tiếng vĩ cầm của Joshue Bell trong nhà hát ở Boston.

Có vẻ như việc xác định ưu tiên luôn là một vấn đề nền tảng, chi phối sự thành công của người đi làm.

Với trẻ con thì khác hẳn. Thì giờ của chúng có vẻ dư thừa, nhưng vẫn không được dừng lại thưởng thức phần biểu diễn nghệ thuật mà chúng thêm thưởng. Phải chăng là do những đứa trẻ chưa biết đặt ưu tiên, hay

ưu tiên của chúng bị người lớn điều chỉnh để thuận tiện cho họ. Dù sao thì, cảnh những đứa trẻ vừa bị người lớn lôi đi, vừa quay lại tiếc nuối nhìn người nghệ

42 I NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaân lyù nguòan nhaân löïc 1 **43**

dành cho gia đình hụt đi. Chính những khoản thời gian giấy giụa với thông tin dạng số lúc nhận, gửi e-mail đã góp phần vào đó, chưa kể là nhân viên nào có hai ba thiết bị số nữa thì cảnh này còn làm hao hụt thời gian đi nhiều nữa.

Khi thông tin dạng số đến dù có sử dụng chúng

Sự quá tải của nhân viên

hay bỏ qua thì chúng cũng làm cho người nhận một

ngày càng vô hình hơn

mọi. Cái khó là không thể loại bỏ chúng một cách hình thức, vì lẫn lộn trong đó lại là những thông tin hết sức cần thiết cho công việc. Chỉ cần có một thông tin đúng lúc, giá trị công việc có thể thành công cao hơn nhiều.

Trước thời thông tin dạng số thì thông tin được

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

nap, giữ và chuyển ở dạng giấy. Thông tin này có thể tồn tại đến hàng ngàn năm. Nhưng điều khó lâu nay Nhiều người phản ứng thụ động với các dòng thông

là không gian lưu trữ chúng lớn dần và cũng đi dần tin dạng số ập đến với cuộc sống của họ, thậm chí đến chỗ bất tiện. Muốn có giấy thì phải mất rừng. Môi không nhận thức được nó là một vấn đề cần giải quyết. trường sống bị đe dọa. Nhưng so với sự quá tải thông Trước giờ không ai dạy cho họ cách ứng xử này, họ tin dạng số ngày nay thì quá tải thông tin trên giấy để mặc cho hộp thư đến ngập ngụa vô vàn e-mail mỗi là nhỏ không đáng kể. Và nhịp độ chuyển động của ngày. Phản ứng thụ động không phải là một giải pháp. thông tin trên giấy vốn êm đềm từ bao đời nay lại đột Và khi thông tin dạng số tích lũy lên dần, người sử ngột tăng tốc khi thông tin dạng số xuất hiện. Tốc độ dụng dần cảm thấy mình mất kiểm soát, không bao giờ làm việc tăng lên, cả một thế giới sôi sục, với nhịp dịch giải quyết xong công việc. Nhiều thông tin dạng số đến chuyển mới này. thì cần nhiều thời gian và sự chú ý hơn để xem và giải Thông tin dạng số đã giúp không phải mất thêm quyết. Mà thời gian lại là tài nguyên quá khan hiếm, rừng để có giấy trong lưu trữ thông tin, và đã làm mỗi ngày ai cũng chỉ được cấp 84600 giây. Không thể cho những trở ngại về không gian và thời gian truyền vay trước được thời gian. Và sự quá tải trong công

thông tin giảm đi rất nhiều, nhưng chúng lại làm tăng việc diễn ra. Bắt đầu là ai cũng cảm thấy thời gian thời gian cá nhân của từng người tiêu thụ thông tin

44 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaân lyù nguòàn nhaân löïc 1 **45**

một cách đáng kể. Dân làm việc lâu ngày với thông quá tải. Và sự quá tải này ngày càng vô hình hơn, vì tin dạng số nhận ra một nghịch lý: Thông tin dạng số đôi khi chìm ngập trong thông tin dạng số, người bị không trọng lượng, nhưng chúng trì kéo con người quá tải không nhận ra tình trạng của mình, mà đôi khi xuống rất mãnh liệt, chúng gần như không mất không vẫn hồn nhiên thú vị với điều này...

gian lưu trữ, nhưng lại luôn có vẻ ngày một chùng chát lên, và khó kiểm soát hơn. Ví dụ tâm trạng dửng dăng giữa việc bỏ qua không đọc email thì sợ sót việc và sót thông tin quan trọng, mà lò dò đọc hết thì ngày nào cũng quá tải.

Sự quá tải công việc lần này mang một hình thức khó mô tả hơn. Và đặc biệt là khó thuyết minh hơn cho cấp trên. Câu chuyện dòng chảy liên tục của các email thôi, chưa kể các dòng thông tin loại khác, cũng đã phải đặt ra một vấn đề là cần ngay những kỹ năng

làm việc mới, mọi nhân viên đều cần, để giúp họ thoát ra khỏi sự quá tải ngày càng vô hình này.

Có thể khởi đầu việc hóa giải sự quá tải bằng cách nhận diện các kỹ năng mới, cần có để nhân viên của mình sớm thuần thục với thông tin dạng số, quay lại nắm quyền kiểm soát của các thông tin dạng số, và nâng cao năng suất làm việc trong một môi trường làm việc đầy đặc thông tin số ngày nay. Những kỹ năng mới này không thuộc phạm vi kỹ năng sử dụng máy tính và các thiết bị số khác, mà là những kỹ năng chống quá tải công việc do nguyên nhân xuất phát từ thông tin dạng số. Do tính uyển chuyển, di chuyển nhanh, dễ dàng giữa nơi gửi và nơi nhận thông tin, nên việc này đã làm cho nhân viên ngày nay đối diện với tình trạng

46 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lý nguoàn nhaân löïc 1 47

chỉ sau này anh ta còn không để ý gì để sự có mặt xa xa của con sói nữa.

Mỗi ngày người chăn cừu lại đi dạo lên cao hơn một chút về phía đỉnh đồi để có thể nhìn ngắm cảnh đồi núi toàn vẹn hơn. Mà cũng đúng, vì dù có lên cao thì anh ta vẫn nhìn thấy được đàn cừu bên dưới chân đồi kia mà.

Bao quát và chi tiết

Rồi một ngày kia, anh ta quyết định leo lên tận đỉnh đồi để có thể nhìn ngắm cho thỏa mắt. Quả thật đó là một trải nghiệm cực kỳ thú vị khi đứng ở trên cao và nhìn được hầu như toàn cảnh bên dưới.

TRƯỞNG CHÍ DŨNG

Nhưng khi người chăn cừu quay xuống thì mọi

Khi ta leo núi, càng lên cao thì mức độ bao quát việc đã trở, rất nhiều cừu của anh đã bị con sói kia cảnh quan bên dưới càng đầy đủ hơn. Nhưng bắt đi mất. Tất cả còn sót lại của chúng là những càng lên cao về phía đỉnh núi thì những chi tiết của vết máu loang lổ bên đồi...

cảnh quan càng mờ dần đi.

Quay lại với chuyện doanh nghiệp. Càng lên vị

Trong việc quản lý cũng xảy ra điều tương tự. Ở vị trí cao thì mức bao quát càng rộng, nhưng các chi tiết trí càng cao, mức độ hiểu biết về hệ thống hoạt động càng nhạt dần, thậm chí ta sẽ có thể bỏ mất ý nghĩa của doanh nghiệp càng toàn diện, nhưng mức độ chi của sự kiểm soát, như người chăn cừu không còn tiết của công việc sẽ giảm dần.

nhìn thấy rõ cảnh con sói bắt cừu của mình dưới chân

đôi vậy.

Câu chuyện dưới đây có đề cập đến điều này:

Để giải được bài toán cân bằng giữa tầm bao quát

Một con sói cứ lờn vờn quanh đàn cừu hết ngày

và mức độ chi tiết trong công việc, thì cần có những vị

này sang ngày khác. Lúc đầu người chăn cừu lo

trí giúp người quản lý giữ được mức độ kiểm soát chi

lắng quan sát động thái của con sói. Nhưng con

tiết khi họ không thể đóng tròn hai vai một lúc được.

sói không tỏ vẻ làm hại gì đàn cừu cả. Lâu dần,

Do đó phân quyền là một lời giải rất phổ biến. Tuy vậy,

người chăn cừu giảm đi sự lo lắng ban đầu. Thậm

cũng từ câu chuyện trên, có 8 điểm cần chú ý:

48 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøu chuyeän nhaân löïc 2

Quaùn lý nguoàn nhaân löïc | 49

1. Không chỉ giao trách nhiệm cho nhân viên là xong

việc và con người mà họ quản lý. Việc can thiệp như

Việc đặt niềm tin khi phân quyền là cần thiết, nhưng

giao việc cho nhân viên đã có người quản lý trực tiếp

việc nhận ra nhân viên có làm tròn trách nhiệm không

của họ là không cần thiết và hệ thống có thể dễ bị rối.

lại còn cần thiết hơn.

Trước hết những can thiệp như vậy là hủy hoại chính

sự phân quyền.

2. Nỗ lực để biết những việc cần biết

6. Thể hiện tin tưởng và công nhận sự đóng góp

Chấp nhận bổ sung cho sự không hoàn thiện của nhân

viên được giao trách nhiệm bằng cách vẫn nỗ lực tìm

Phân quyền là biểu hiện của sự tin tưởng. Tuy vậy đôi
hiểu công việc chi tiết nếu còn thời gian.

với các kết quả công việc mang lại từ các khu vực bên

dưới thì sự công nhận thành tích đóng góp lại cũng rất

3. Chọn từ những người làm tốt hơn mình

cần thiết.

Giải phóng thời gian để bao quát tốt hơn khu vực phụ

7. Tìm sự cam kết của nhân viên

trách của mình qua phân quyền. Người được giao

được kỳ vọng là họ sẽ làm tốt. Họ sẽ thúc đẩy công

Khi có sự cam kết và có sự tình nguyện của nhân viên

việc chi tiết tốt hơn, và họ cũng sẽ giúp cho việc bao

thì khả năng thành công sẽ cao, đặc biệt là các việc

quát của cấp trên toàn diện hơn.

mới, ít gặp, hoặc chưa bao giờ làm đến.

4. Kiểm soát liên tục

8.Theo dõi tiến triển của công việc đã giao

Nếu chỉ phân công, phân quyền mà không kèm theo

Tiếp tục theo dõi diễn tiến, và cập nhật công việc vừa

các mục tiêu cụ thể thì khả năng mất kiểm soát sẽ tăng giúp duy trì sự quản lý thông qua nhân viên và vừa kết lên. Bên cạnh đó những biện pháp về quản lý chất nổi chi tiết công việc bên dưới một cách tự nhiên vào lượng và tiêu chuẩn công việc giúp cho việc kiểm soát công việc mang tính bao quát bên trên.

hiệu quả và tin cậy hơn.

5. Không can thiệp vào các quyền hạn đã giao khi không cần thiết

Người được phân quyền chịu trách nhiệm về công

50 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaân lyù nguoaùn nhaân löïc 1 **51**

Ngày hôm sau, anh quay lại lấy máy ảnh và xem tất cả các bức ảnh do chính cư dân vùng này tự tự chụp được. Ngoại trừ các bố cục còn ngô nghê của những người cả đời mới dùng máy ảnh lần đầu, anh còn nhận ra ngay là: hầu hết các tấm hình đều chụp không lấy phần chân của người

Hình ảnh

nào cả...

“Lúc đầu, tôi cũng nghĩ là dân làng đã nhầm lẫn trong việc canh chỉnh máy ảnh,” – anh ta kể lại.

“Nhưng cuối cùng thì tôi nhận ra là tất cả họ lúc

bấy giờ đều đi chân không”. Đường như việc đi chân không là một dấu hiệu của sự nghèo đói,

TRƯƠNG CHÍ DŨNG

nên họ đã cố ý tự loại bỏ điều này ra khỏi các bức

Có một câu chuyện kể về một người chuyên đi đến

ảnh do mình tự chụp. Và đó là một thông điệp

các vùng xa xôi hẻo lánh, cách biệt với thế giới

quan trọng đáng chú ý.

còn lại để sẵn cho được những bức ảnh về những con

Khi đọc câu chuyện này thì mỗi người sẽ tự rút

người đang sinh sống ở nơi đó. Và tất nhiên là cuộc

ra một điều bổ ích nào đó cho riêng mình. Một trong

sống được phản ánh trong những bức hình chụp được

những điều như vậy được chia sẻ sau đây:

ở đây luôn khác xa so với các chốn phồn hoa đô hội và

cũng chứa đựng nhiều điều thú vị.

Trong mọi hoàn cảnh sống, và mọi góc ngách

trên quả đất này, nơi nào con người đang sống và

Một buổi sáng nọ, khi đi ngang qua một ngôi làng

làm việc thì nơi đó họ đều có một hình ảnh lý tưởng

nằm trơ trọi, cô lập ở một vùng núi xa xôi, anh

về chính mình, và đó là hình ảnh mà họ muốn xuất

bổng nảy sinh ý tưởng là thay vì chụp ảnh như

hiện trước mắt mọi người. Hình ảnh ấy nói lên vẻ đẹp

bấy lâu nay, anh sẽ giao máy ảnh của mình cho

mong muốn và cùng nhau, họ bảo vệ hình ảnh này.

các cư dân ở đó và cố gắng hướng dẫn họ cách tự

Như những cư dân trong câu chuyện kể trên. Lúc họ

chụp hình cho mình, để xem chính họ muốn hình

cắt ngang hình ngay phần chân trần của mọi người ra

ảnh của mình xuất hiện trước mắt những người

khỏi các bức hình là một điều đồng thuận không phải

khác ra sao.

bàn cãi gì nữa.

52 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguoaùn nhaân löïc 1 **53**

Hình ảnh của doanh nghiệp cũng tương tự như

thế. Và có vẻ như trong lúc cùng nhau bảo vệ hình ảnh

chung thì những con người trong một tổ chức cũng sẽ

có xu hướng tìm cách loại bỏ những yếu tố chống lại

hình ảnh mong muốn của công ty.

Hãy luôn bàn bạc về các quan điểm được đồng

đảo nhân viên thừa nhận, dù không phải lúc nào họ

Một giải pháp giảm tải công việc

cũng nói ra - bao gồm những gì làm cho hình ảnh của

họ đẹp hơn, và những gì chống lại điều ấy. Những

đợt khảo sát ý kiến nhân viên sẽ như là những dịp

tổng kết, làm rõ những hình ảnh mà nhiều người cùng muốn gìn giữ và bảo vệ. Và cũng qua đó, có thể biết

TRƯƠNG CHÍ DŨNG

được những yếu tố mà nhiều người cùng thấy là chưa đẹp, nên loại bỏ.

Mark Hurst, chủ website www.bitliteracy.com, đã giới thiệu một giải pháp hay để giảm tải công việc. Tất nhiên còn rất nhiều điều giá trị khác có thể rút ra từ câu chuyện nhỏ này. Và chính Kare Anderson-ngây ngô:

người kể lại câu chuyện này đã có lời kết:

Giải pháp đơn giản để chống quá tải từ e-mail là

“Bạn không bao giờ thực sự hiểu biết được về ai làm cho nó không quá tải nữa.

đó cho đến khi bạn thấy được những sự lựa chọn mà họ quyết định thực hiện.”

Theo ông thì vấn đề chính là cách ứng xử với hộp thư đến (inbox).

Nếu trước đây chưa có Internet, và quay lại lúc con người còn nhận thông tin qua những hộp thư thực sự. Bấy giờ luôn có sự phân loại thư từ công văn đến trước khi đưa vào xử lý. Nay, với email, ông đề xuất việc phân loại thông tin đến tương tự như vậy. Có thể

tóm tắt nhận định của ông về lý do “gốc” mà mọi người

quyết giữ lại email trong hộp thư đến của mình là:

54 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguoàn nhaân löïc 1 **55**

1 *Việc cần làm*: Người sử dụng thường giữ lại

lượng thông tin đến gây nhiễu tại nơi hộp thư đến. Mọi

email trong hộp thư đến vì có những email chứa

email đến đều cạnh tranh để chiếm lĩnh sự quan tâm

đựng thông tin về các việc cần làm

của người nhận email bằng câu chủ đề mà email lấy

làm bộ mặt của mình. Các câu chủ đề quyết định hành

1 *Các hồ sơ trong hệ thống*: Trong các email đến

có đính kèm hồ sơ, biên bản buổi họp, thông tin

vì mở email ra hoặc bỏ qua không mở của người nhận.

nhấn về tình trạng dự án, các đề xuất, và các tài

Đó là một cuộc cạnh tranh thầm lặng, tâm lý, và cầm

liệu quan trọng khác tương tự.

giữ người nhận trong nỗi sợ mình sẽ mắc sai lầm khi

không mở xem hoặc giữ các email lại.

1 *Lịch trình công việc*: Trong các email đến có

chứa lịch các buổi họp, hội nghị hội thảo, và vô

Giải pháp “*làm cho nó không quá tải nữa*” của

và các cuộc hẹn chưa thực hiện.

Hurst là loại tắt cả các email khỏi hộp thư đến. Theo ông, điều này không có nghĩa là mở ra và xử lý tắt cả

1 *Danh sách các thông tin cần thiết*: Trong các mọi nội dung từ các email đến, mà là chuyển chúng email đến có chứa các địa chỉ, địa chỉ web, tên đến đúng nơi thích hợp. Ví dụ tạo trước các danh sách người dùng, và thậm chí mật khẩu.

việc cần làm và “điều” các email liên quan đến việc

1 *Sổ địa chỉ*: Trong các email đến có chứa các cần làm vào đó, trước khi xóa các email đến. Ông gọi thông tin như số điện thoại, địa chỉ bưu chính phương pháp của mình là phương pháp “trạng thái ổn của nhiều người liên quan.

định”, theo đó thì cuối mỗi ngày hộp thư đến luôn bị

Theo Mark Hurst thì “sai lầm” cơ bản là thay vì xóa rỗng, và ngày hôm sau chỉ xuất hiện những email xem hộp thư đến là nơi trung chuyển thông tin đến thì mới đến từ cuối ngày làm việc hôm trước mà thôi.

nhiều người đã biến nơi này làm luôn chức năng lưu

Phương pháp này khá đơn giản, gồm 3 bước:

trữ và xử lý công việc. Nếu trước đây chưa có Internet

Bước 1: Đọc tắt cả các e-mail cá nhân, sau đó xóa việc đặt một chiếc bàn làm việc và một chiếc tủ ngay chúng.

bên cạnh hộp thư đến để biến nó thành trung tâm lưu trữ và xử lý công việc là một việc không nên thì nay với

Bước 2: Xóa tất cả thư rác.

môi trường Internet, việc lấy luôn hộp thư đến làm vai

Bước 3: Mở xem các thư dạng FYI (thông tin tham trò này lại không bị xem là bất hợp lý.

khảo), và xóa chúng. Giải quyết ngay các việc cần

Giải pháp chống quá tải công việc do quá tải từ

làm nếu chỉ mất hai phút, giải quyết xong thì xóa

email nằm ở việc giải quyết tận gốc rễ của vấn đề: số

email khỏi hộp thư đến. Chuyển các việc cần làm

56 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøp chuyeän nhaân löïc 2

Quaùn lyù nguoaùn nhaân löïc 1 **57**

khác dài thời gian hơn vào nơi lưu giữ nội dung

việc cần làm, rồi xóa email liên quan trong hộp thư đến.

Có vẻ như phương pháp của Hurst quá đơn giản,

biết có hiệu nghiệm thực sự không? Nhưng trước hết

ý tưởng về việc phân loại email đến, và sau đó xóa

rỗng hộp thư đến mỗi cuối ngày là một ý tưởng đáng

Những nhân viên đa năng

chú ý. Và theo Hurst nó là giải pháp chính trong giảm

quá tải công việc do email đến gây ra. Và việc áp dụng

cho mọi nhân viên trong một môi trường làm việc có email có thể là một biện pháp mới về năng suất.

TRƯƠNG CHÍ DŨNG

Về mặt giấy tờ, nhân viên mới được tuyển có vẻ như đáp ứng được mọi yêu cầu của vị trí công việc đang chờ đợi. Và vì trong thời buổi khó khăn nên họ thường được nhấn mạnh yêu cầu về sự đa năng, có thể làm được nhiều công việc khác nhau.

Như đã thỏa thuận, khi tuyển Nhân vào làm người phụ trách truyền thông và PR, trong đó có cả việc tuyển các tình nguyện viên cho các sự kiện hoặc các dịp hội nghị, hội thảo của công ty, và trong một số tình huống Nhân sẽ phải là người đóng vai trò chính trong các dịp như vậy.

Khi vào việc, Nhân viết tốt các thông cáo báo chí và bản tin định kỳ của công ty. Đó có thể xem là các tuyệt phẩm. Rồi thì tố chất “đa năng” được hứa hẹn cũng đến lúc bị thử thách. Lúc Nhân phải tổ chức việc

58 | NHIỀU TÀU C GIAU

Baon chuyään nhaân löïc 2

Quaün lyù nguòàn nhaân löïc 1 59

tuyển dụng các tình nguyện viên thì kết quả công việc thoải cho Nhân. Còn cô thì trả lời qua điện thoại, nói mờ dằn. Nhưng chưa đáng lo lắm. Người giám đốc

cân có sự thông cảm, ai cũng phải cân bằng giữa công việc và cuộc sống mà.

cầu toàn. Cô tập trung vào các việc mình làm hoàn hảo

Người giám đốc nói: “Nếu cô nói điều này cách

và không dồn sức cho các việc mới mẻ trong phạm vi

đây ba tuần thì được. Việc sắp xếp chương trình và

được giao việc. Vậy là cô tốn nhiều thì giờ cho việc

người phụ trách có thể chuyển cho người khác. Ngay

biến các các thông cáo báo chí và bản tin thành tuyệt

cả khi nó là nhiệm vụ của chính cô. Còn bây giờ nói

phải, thay vì dành thì giờ cho các việc còn lại.

đến cân bằng giữa công việc và cuộc sống là không

Những “việc còn lại” này không hề là thứ yếu.

thể nghe được. Mà là sự vô trách nhiệm, và chỉ có

Nhà phải tổ chức họp với các đối tác để giới thiệu

vậy.”

các dịch vụ, cô bắt đầu bộc lộ ra sự thiếu chuẩn bị của

Cuối cùng thì Nhà cũng quay lại nối tiếp hội thảo

mình. Cô không hình dung ra hết mình phải chuẩn bị

đang bỏ dở. Mọi tài liệu Nhà đã chuẩn bị còn nhiều

trước những đầu việc nào và khi vào buổi họp luôn lộ

thiếu sót. Và phần tài liệu phát cho người dự hội thảo

về căng thẳng, khác hẳn với lúc ngồi viết thoải mái ở

thì còn quá sơ sài. Trái hẳn với các “tuyệt phẩm” thông
bàn giấy. Và sau đó là những đợt xin nghỉ phép dồn
cáo báo chí và bản tin mà cô luôn gây ấn tượng. Sau
đập, tiêu hết vèo quỹ phép năm của mình trong một
hội thảo thì người giám đốc kết luận là Nhân không thể
thời gian ngắn.

đảm nhiệm công việc được kỳ vọng này.

Cao trào là buổi hội thảo gồm vài chục khách mời
Nếu đặt mình vào vai trò giám đốc của nhân vật
từ nhiều đơn vị. Đó là một hội thảo quan trọng mà
Nhân, thì còn những ứng xử nào là khả dĩ sau chuyện
Nhân sẽ là người trình bày chính. Cô sẽ phải giới thiệu
này?

chương trình và thuyết minh chi tiết về chương trình
với các đối tác. Một tuần trước hội thảo, sau khi mọi
- Tập trung huấn luyện Nhân ở các công việc mới
giấy mời đã gửi đi hết thì Nhân tổng một email cho
mà cô chưa từng làm, như các kịch bản tổ chức hội
giám đốc và nói rằng mình không thể tiếp tục tham
thảo.

gia hội thảo được vì phải giải quyết một số chuyện cá
- Tập huấn cho Nhân kỹ năng chuẩn bị tài liệu và
nhân đột xuất.

trình bày trước các hội thảo.

Một email như vậy, thay vì ít ra là một cú điện

- Giúp giải tỏa tâm lý căng thẳng thường xuất hiện

thoại đã gây sự sững sốt. Giám đốc đích thân gọi điện

ở Nhân khi vào các buổi họp, hội thảo đông người.

60 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguoaøn nhaân löïc 1 61

- Giúp Nhân hiểu đúng nghĩa của cân bằng giữa

công việc và cuộc sống để không vận dụng điều này

vào các tình huống không chấp nhận được.

- Cuối cùng là: Nêu ra yêu cầu “đa năng” cho nhân

viên là đúng, nhưng phải tập trung giúp họ trở nên đa

năng, thay vì xem khả năng này là tất nhiên, chỉ dựa

vào lời hứa của nhân viên lúc mới tuyển vào.

Nhìn từ phía mặt sáng của vấn đề

Sau này, khi Nhân đã thực sự thành công trong

trọng trách của mình, người giám đốc mới nhắc lại

chuyện cũ, câu chuyện mà chỉ cần một chút nóng nảy,

thiếu bình tĩnh lúc ấy, thì dòng đời của người nhân viên

xuất sắc này đã qua một ngã rẽ khác mất rồi.

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

Hóa ra là khi muốn nhân viên thành đa năng, phải

đầu tư để họ hóa thân thành như vậy. Mỗi nhân viên

Một Website chuyên đăng các mẫu chuyện thường

ngày trong môi trường doanh nghiệp đã kể lại

cần một lộ trình. Và cần cả sự kiên nhẫn nữa.

câu chuyện sau:

Vào năm 1982, các nhà nghiên cứu ở Trường Đại học Wisconsin có tổ chức một cuộc nghiên cứu về quy trình học hỏi của người trưởng thành. Họ đã quay nhiều đoạn phim về hai đội chơi môn ném bóng lặn.

Sau đó các thành viên của mỗi đội sẽ nghiên cứu các cuộn băng này để cải thiện các kỹ năng của mình.

Điểm đặc biệt ở đây là các đoạn băng ấy lại được biên tập theo hai hướng ngược nhau. Đội A luôn nhận được các thước phim về những tình huống thất bại của mình. Còn ngược lại, đội B luôn nhận được những đoạn băng thuần túy ghi lại các pha thành công của đội này mà thôi.

62 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaùn lyù nguoàn nhaân löïc 1 **63**

Sau khi nghiên cứu, cả hai đội đã tự đề ra cách

Hóa ra học hỏi không đơn thuần chỉ là ngồi rút

cải thiện lối chơi của mình. Kết quả sau đó lại khác

kinh nghiệm từ các sai lầm, mà yếu tố tâm lý cũng

biệt nhau đáng kể: Đội B, đã nghiên cứu được các

đóng vai trò rất quan trọng. Mặt sáng của vấn đề - hay

pha thành công của đội mình, và kết quả của đội sau

các thành tích trong quá khứ, luôn là khởi nguồn và
đó được cải thiện gấp đôi kết quả của đội A, vốn chỉ
chất gây men cho những thành công mới trong tương
nhận được các đoạn phim chỉ rất có các sai lầm của
lai. Nếu các nhà quản lý vận dụng điều này vào việc
đội mình.

tạo ra môi trường học hỏi và phát triển cho nhân viên
Kết quả này được phân tích là: khi chỉ tập trung
mình, ví dụ như tập trung vào việc nêu các kết quả
vào các sai lầm của mình, có thể đội A sẽ luôn có cảm
tốt đã đạt được, cùng với nhân viên bàn bạc cách cải
giác mệt mỏi, từ đó sinh ra tình trạng hay đổ lỗi cho
thiện thêm nữa thì có nhiều khả năng tổ chức sẽ có
nhau về những sai lầm họ đã mắc phải, và luôn có tâm
được những thành công ở tầng bậc cao hơn.

lý phản kháng chống lại chúng.

Đành rằng việc học hỏi và phát triển vẫn phải dựa
Còn ngược lại, khi tập trung vào những thành tích
vào cả những thành công và thất bại, nhưng dù sao
tốt, đội B sẽ thảo luận làm sao để đạt được các kết quả
thì nhân viên vẫn cứ thích xuất phát từ những thành
tốt hơn nữa với sức mạnh mà đội đang có cùng với sự
công hơn.

sáng tạo, đam mê và khao khát thành công, và họ đã

Những cuộc chuyển hóa chất lượng công việc

cải thiện đáng kể thành tích của mình.

của các nhóm làm việc luôn xảy ra hằng ngày trong

Câu chuyện trên có lẽ không chỉ giới hạn trong

các doanh nghiệp. và do vậy câu chuyện trên đây là

phạm vi thể thao, mà còn có thể áp dụng qua những

gợi ý về một cách làm hiệu quả, để mọi người có thể

lĩnh vực khác. Chẳng hạn với các nhóm làm việc trong

học hỏi và phát triển với cách nhìn từ phía mặt sáng

doanh nghiệp, nơi các hoạt động thành bại cũng diễn

của vấn đề.

ra tương tự như vậy.

Người kể lại câu chuyện trên đã kết luận:

Khi các đội nhóm nhận được những thông tin

Việc tập trung vào những gì có tác dụng tốt và

phản ánh các mặt thành công của mình, họ có thể

thảo luận về cách làm thế nào thành công hơn nữa, sẽ

cùng nhau quan sát, bàn bạc, rút kinh nghiệm và học

làm cho sự sáng tạo, niềm đam mê và khát vọng thành

hỏi được từ chính các hoạt động trong quá khứ để

công được đánh thức, và đó mới là điều quan trọng.

cùng kỳ vọng là trong tương lai họ sẽ nâng cao hơn

nữa thành tích của mình.

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguoaùn nhaân löïc 1 **65**

đạt được điều đó, một cách có vẻ rất tự nhiên như vậy. Và câu chuyện mà ông được nghe kể cũng đơn giản không kém: Cách đây khoảng sáu năm, người giám đốc doanh nghiệp đó, rất tình cõ, đã thêm vào hai thông tin ở cuối tờ hóa đơn gửi cho khách hàng.

Đúng hẹ

Một thông tin là “ngày đặt hàng”, và một thông tin là “ngày thực tế giao hàng”.

Hai thông tin như vậy, không cần thêm một dòng thuyết minh nào nữa, đã đủ nói lên tính đúng hẹ

TRƯỜNG CHÍ DỮNG

thể hiện trong từng đơn hàng của doanh nghiệp này.

T

Giống như trong tranh ấn tượng hồi cuối thế kỷ 19 và hường có những thông điệp bằng lời. Và cũng có đầu thế kỷ 20. Các họa sĩ ấn tượng đã để cho người những thông điệp không dùng lời.

xem tranh tự hòa sắc ngay trên vông mạc của mình,

Câu chuyện sắp kể đây là một trường hợp như vậy:

do ánh sáng mang đi vào mắt của họ lúc xem tranh, và

Tom Peter đã kể

tự mình nhận ra vẻ đẹp tự nhiên của từng bức tranh. Ở

l về một doanh nghiệp mà ông

đã có dịp tìm hiểu từ nhiều năm trước. Ngoài những

đây cũng vậy. Với chỉ vốn vụn hai thông tin nằm ở dòng

thành công trong kinh doanh, doanh nghiệp này có

cuối trong hóa đơn giao hàng, người nhận hàng sẽ tự

một điểm nổi bật là họ luôn luôn giao hàng đúng hẹn.

mình “hòa sắc” và nhận ra giá trị đúng hẹn của doanh

Trong nhiều tình huống khác nhau, việc đúng hẹn luôn

nghiệp nọ mà không cần thêm bất kỳ thông tin nào

được thực hiện. Và rất nhiều khách hàng đã kể lại với

hoặc không có thêm một tuyên bố nào về tính đúng

ông cùng chuyện đó. Và ông còn nhấn mạnh thêm

hẹn của bản thân đơn vị ấy.

rằng việc làm đúng hẹn này, tuy có vẻ rất bình thường,

Khi kể về câu chuyện trên thì Tom Peter cũng có

nhưng nó trở thành một điều mà ai cũng nói đến khi đề

một câu kết:

cập về doanh nghiệp này.

“Nhưng để cho mọi người, bằng cách này hay

Ông đã tự tìm hiểu vì sao doanh nghiệp này lại

cách khác, tự nhận biết rằng bạn làm được điều hứa

hẹn đó một cách thường xuyên, mà tinh tế, thì thật là

có ý nghĩa biết bao.”.

1. Tom Peters, trong bài “Remind people (gently) of how much you’ve done for them”, trên Website mgmtstories.com

Hóa ra là những giá trị mà doanh nghiệp mang lại

66 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøon chuyeän nhaân löïc 2

Quaân lyù nguòàn nhaân löïc 1 67

cho khách hàng, ngoài cách tuyên bố trong hình thức những thông điệp gửi đến khách hàng để họ cảm nhận ra giá trị mà họ nhận được, còn có một cách nữa là không tuyên bố gì cả, mà để cho chính các thông tin phản ánh thực tế đang diễn ra, những thông tin này tự kết lại trong mắt người nhận hàng, tự kể lại cho khách hàng về lời cam kết thực hiện của doanh nghiệp

Hình ảnh trong mắt người khác

gửi đến cho họ. Những nhận thức kiểu như vậy, được tin là sẽ ở mãi trong đầu khách hàng, sẽ được truyền miệng một cách tự nguyện, và sẽ lan tỏa tự nhiên một cách nhanh chóng trong giới những người tiêu thụ.

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

Những cải tiến quan trọng trong doanh nghiệp

luôn được chú ý và đầu tư. Nhưng những cải tiến

Ngày nay, môi trường làm việc của nhân viên

đang thay đổi, với sự góp mặt của các loại máy

nhỏ cũng đóng một vai trò ảnh hưởng nhất định.

móc, thiết bị, các loại phương tiện văn phòng ngày
Chuyện như Peter kể ở trên vẫn luôn xảy ra đâu đó
càng phong phú: từ máy tính cho đến máy in, máy
trong các doanh nghiệp. Lúc đầu thì có vẻ mọi người
photocopy các loại, máy quét ảnh, và cả máy chiếu
không thấy tác động của những cải tiến này. Nhưng
cũng tham gia vào công việc, và do đó làm cho việc
khi đã phát huy tác dụng thì những cải tiến ấy lại không
làm nơi văn phòng đã khác trước đây rất nhiều.
hề nhỏ chút nào.

Khối lượng công việc, cũng như kết quả công việc
Một điểm nữa cũng cần chú ý là: Có vẻ những
của nhân viên nơi văn phòng ngày nay không thể chỉ
tương tác giữa doanh nghiệp và khách hàng ngoài
thể hiện bằng bao nhiêu báo cáo họ làm được, bao
mua bán, trao đổi hàng hóa còn có một quá trình song
nhiều tài liệu họ đã đọc, bao nhiêu thông tin họ nhận
song: Trao và nhận thông điệp. Cách mà doanh nghiệp
được hoặc bao nhiêu thông tin họ đã xử lý và gửi đi.
kể trên cải tiến việc trao thông điệp đến khách hàng có
Vấn đề chính là sao cho mọi công việc như vậy có tạo
về đơn giản, là một chuyện rất nhỏ, rất lặt vặt, nhưng
ra và đóng góp được một giá trị nhất định nào cho hoạt
họ lại nhận được một kết quả rất thú vị từ đó. Nó phản

động của doanh nghiệp không.

ánh cô đọng nhất, ấn tượng nhất về sự miệt mài của
doanh nghiệp để luôn luôn đúng hẹn với khách hàng
Những chuyện như vậy cũng thấy bàn bạc đây
của mình...

đó trên Internet, và cũng có những “ý tưởng” gợi ý

68 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøøn chuyeän nhaân löïc 2

Quaùn lyù nguoàn nhaân löïc 1 69

cách ứng xử theo một hướng không tích cực lắm. Vài
bạn đang loay hoay làm gì thì cùng lắm là anh ta cũng
ý tưởng như vậy được nêu ra như sau:

chỉ biết được là bạn đang mày mò học sử dụng một
phần mềm mới dành cho công việc của bạn. Việc này

Con người đi cùng với tài liệu

làm lợi cho công ty biết bao nhiêu kinh phí đào tạo,
Bạn đừng bao giờ đi ra khỏi nơi làm việc mà không cầm
nếu bạn yêu cầu công ty gửi mình đi học một khóa bên
một tài liệu trong tay của mình. Với các tài liệu cầm
ngoài...

trong tay, bạn luôn ra dáng mình là nhân viên chăm chỉ
đang đi đến dự các cuộc họp quan trọng. Còn người

Bàn làm việc ngổn ngang

ra khỏi phòng làm việc mà không mang theo gì cả, sẽ

*Bồ cục ngón ngang của bàn làm việc không làm bạn
trông giống như anh ta đang chuẩn bị đi uống cà phê.
xấu đi, mà ngược lại nó xây dựng một mẫu hình ảnh
Còn nữa. Vào cuối ngày, khi rời nơi làm việc hãy chuẩn
về bạn như một người cần mẫn làm việc đến nỗi không
bị một mớ tài liệu, kiểu loại tài liệu mang về làm thêm
còn thì giờ sắp xếp tài liệu cho ngăn nắp nữa. Ánh nhìn
vì thiếu giờ làm tại văn phòng. Cách gây ấn tượng này
ái ngại của sếp và đồng nghiệp về sự ngón ngang ấy
đã là cổ điển nhưng vẫn luôn hiệu quả.*

*sẽ cho thấy sự so sánh giữa bạn với ngưỡng người bàn
giấy lúc nào cũng gọn ghẽ. Có vẻ như những bàn giấy*

Máy tính, biểu tượng của sự bận bịu tối ngày

*gọn gàng thì người ngồi ở đó có rất ít việc cần phải giải
Việc sử dụng máy tính luôn làm cho nhân viên có vẻ
quyết thì phải.*

*bận bịu liên tục. Bất cứ lúc nào bạn sử dụng máy tính,
Có vẻ là khi môi trường đã khác đi thì cung cách
nó luôn “tạo dáng” cho bạn thành con người của công
làm việc đã khác đi, do vậy những gợi ý “tạo dáng” nêu
việc trong mắt bất kỳ người quan sát ngẫu nhiên nào.
ra bên trên, dù chỉ mới là đôi ba ví dụ, đã cho thấy là
Dù là thật ra bạn chỉ đang nhận và gửi những email
sự tập trung vào công việc cũng đã khác đi nhiều.*

hoàn toàn cho cá nhân mình, hoặc bạn đang tính toán

trên một bảng tính cho những vấn đề tài chính cá

Vấn đề là cách giao việc, do vậy, sẽ phải khác đi

nhân, không liên quan gì đến công việc mà bạn đang

ra sao, để người quản lý thực sự yên tâm là nhân viên

chịu trách nhiệm cả. Hình ảnh chung vẫn là bạn đang

mình vẫn đang thực sự làm việc chứ không hề ‘tạo

rất bận việc. Và chiếc máy tính đang thu hút hết thì giờ

dáng’. Người quản lý trong thời đại hiện nay có vẻ phải

và trí tuệ của bạn.

đổi mặt với nhiều khó khăn hơn so với trước đây. Họ

phải quay lại gốc rễ của vấn đề về năng suất làm việc,

Ngay cả khi người sếp của bạn sốt ruột muốn biết

quy trình công việc và cách thu nhận kết quả làm việc

từ nhân viên của mình, trong bối cảnh mới ngày nay.

70 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaùn lyù nguoàn nhaân löïc | 71

Trong một phút, chẳng có vấn đề gì nghiêm trọng

xảy ra.

Trong vòng nửa giờ giờ, có thể một cơn đau nhẹ

sẽ xuất hiện ở cánh tay mà bạn cầm cốc nước.

Còn nếu bạn phải giữ nó trong một ngày, bạn có

Về sự căng thẳng trong công việc

thể sẽ phải gọi xe cứu thương rồi đó.

Cho dù ly nước tuy nhẹ, nhưng nếu giữ nó càng lâu thì công việc đó càng trở nên nặng nhọc.”

Người giảng viên nói tiếp: “Và đó cũng là cách mà chúng ta làm việc với khái niệm quản lý căng thẳng.

TRƯƠNG CHÍ DŨNG

Nếu chúng ta gánh áp lực công việc về lâu dài, sớm

T

muộn gì gánh nặng cũng sẽ lớn thêm lên đến lúc bạn

rong quá trình đi làm, ai cũng từng có những lúc

không còn chịu nổi. Cũng như với việc cầm cốc nước,

gặp áp lực do công việc gây ra. Thường thì các

bạn phải đặt nó xuống một thời gian và nghỉ đi một

doanh nghiệp có điều kiện cho nhân viên học quản

chút đã trước khi lại cầm nó lên lại một lần nữa. Khi

lý sự căng thẳng để họ có hướng ứng xử với vấn đề

chúng ta đã tươi tỉnh lại, chúng ta có thể tiếp tục với

luôn gặp phải trong môi trường làm việc này.

gánh nặng của mình.”

Có một câu chuyện cũng kể về khóa học như vậy:

“Vì vậy, trước khi bạn trở về nhà tối hôm nay, hãy

Người giảng viên của lớp học này khi đó đã mang

đặt gánh nặng công việc xuống, đừng mang nó theo

ra một cốc nước và hỏi, “cốc nước này nặng bao

về nhà. Sáng mai bạn hãy quay lại và tiếp tục gánh
nhiều?” Nhiều câu trả lời được nêu lên và mọi người
vác nó. Bất kể gánh nặng bạn đang mang vác bây
ước chừng cốc nước nặng khoảng từ 20 gam đến 50
giờ là gì, hãy đặt chúng xuống một chút để nghỉ nếu
gam.

có thể được. Cuộc sống vốn ngắn ngủi. Vậy hãy tận
Người giảng viên giải thích: “Trọng lượng tuyệt đối
hưởng nó! đừng tự hứa là sẽ sau này tôi sẽ sắp xếp
của cốc nước không phải là vấn đề, mà quan trọng là
tận hưởng cuộc đời.

bạn cố gắng cảm được cốc nước này được trong bao
Quay lại với việc quản lý nhân viên. Mỗi nhân viên
lâu”.

với những tính chất công việc khác nhau hầu như đều

72 | NHIỀU TÀU GIAU

Başon chuyeeän nhaân löïc 2

Quaân lyù nguòàn nhaân löïc 1 73

đang ôm một gánh nặng đến từ công việc. Ngoài khía
cạnh mức độ khó của công việc, đòi hỏi nhân viên phải
sở hữu những năng lực nhất định, còn có một khía
cạnh khác mà nếu biết được thì ít nhiều người quản lý
có thể làm giảm đi áp lực cho nhân viên mình.

Tương tự như câu chuyện trên, nếu người quản

lý có thể chủ động giúp nhân viên tạm thời đặt gánh

nặng của họ xuống để nghỉ cho lại sức và tươi tỉnh,

Câu chuyện chiếc rìu

trước khi quay lại mang gánh nặng công việc được

giao phó để làm tiếp thì đó là sự thành công của người quản lý.

Do vậy, việc quan sát để bao quát tình hình và

thái độ làm việc của nhân viên cũng quan trọng tương

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

đương với việc người quản lý có một cấp độ chuyên

Có một mẫu chuyện ngắn được kể như sau:

môn sâu để giúp đỡ nhân viên của mình. Trong sự bao

quát đó, người quản lý nhìn ra ai đang hào hứng với

Anh Nam, làm việc cho một công ty khai thác

công việc và ai đang đối mặt với sự căng thẳng, để

rừng. Bấy giờ chưa có phương tiện máy cưa như ngày

giúp họ giải tỏa điều này.

nay nên việc đốn hạ cây chủ yếu vẫn dựa vào sức

người và công cụ hạ cây là chiếc rìu. Nam làm việc đã

Việc quan sát, nhận biết và trợ giúp nhân viên

năm năm nhưng chưa từng được một lần tăng lương

giảm căng thẳng, hóa ra cũng là một hoạt động của

nào.

nhà quản lý. Và việc này sẽ mang lại hiệu quả rất thiết

thực, đồng thời cũng ít tiêu tốn các nguồn lực của

Do công việc của công ty phát triển nên người chủ doanh nghiệp.

công ty thuê thêm một nhân viên khác, anh Bình, để đáp ứng hoạt động của công ty lúc ấy. Chỉ một năm

Đầu tư vào vốn con người không chỉ có việc tập sau khi nhận việc, anh Bình được tăng lương. Và sự trung tâm cao năng lực làm việc của nhân viên, mà việc này làm cho anh Nam phiền lòng. Anh đến gặp còn là biết dưỡng sức làm việc của nhân viên một ông chủ để hỏi cho ra lẽ về chuyện kỳ cục này.

cách lâu dài và bền vững nữa...

Người chủ bình thân giải thích: “ Đúng là anh đã

74 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøon chuyeän nhaân löïc 2

Quaùn lyù nguòàn nhaân löïc 1 **75**

vào làm việc lâu hơn, nhưng công ty mình chú trọng

Nam có được tăng lương không. Mà kết lại câu chuyện

vào năng suất của từng người để quyết định tiền

này bằng một đoạn như sau:

lương”, ông nói tiếp, “trong năm năm qua số cây mà

“Lần cuối cùng mà bạn mài rìu của mình là lúc

anh đã đốn hạ được giống gần như nhau, nghĩa là

nào?”, “Nếu bạn muốn tiến lên trong cuộc sống, bạn

không tăng lên bao nhiêu, nên chưa thể tăng lương không thể nghỉ ngơi trên vinh quang quá khứ của mình cho anh được”. Và ông kết luận, “nếu anh có thể tăng mãi được. Bạn liên tục phải mài chiếc rìu của bạn cho số cây hạ được trong mỗi năm, anh sẽ được tăng nó luôn luôn sắc bén. Kiến thức, kỹ năng và chuyên lương”.

môn, trong bất kỳ lĩnh vực công việc nào của bạn phải Nam quay về và cố gắng dồn sức để hy vọng sẽ được mài giữa. Sau đó bạn mới đạt có thể được mục hạ được nhiều cây hơn như mong muốn của ông chủ, tiêu mới của mình.”

và anh hy vọng từ đó mình sẽ được tăng lương.

Vẫn là câu chuyện thường ngày về năng suất làm Sau nhiều ngày nỗ lực và ghi chép lại số cây mình việc gắn với tiền lương. Làm nhiều hưởng nhiều. Tuy đốn hạ, cuối cùng thì Nam nhận ra là mình vẫn không vậy, câu chuyện trên lại theo một hướng khác. Muốn làm thay đổi được tình hình bao nhiêu. Anh đi đến gặp tăng năng suất thì phải làm gì? Trong lúc làm việc, ông chủ và trao đổi về khó khăn của mình.

quan sát những nhân viên rảnh việc, họ luôn “chế tạo” Người chủ vẫn bình thản trả lời: “Tốt nhất là anh các công cụ làm việc của họ đi kèm theo các công việc

nên đi hỏi anh Bình”, ông còn nói thêm” anh Bình còn họ phụ trách. Giống như việc mài chiếc rìu, ngày nay biết một điều gì đó mà tôi và anh không biết được lúc khi nhân viên làm việc hằng ngày với chiếc máy tính này”.

để bàn chẳng hạn, họ luôn hoàn thiện các công cụ làm việc trên máy tính, đôi khi chỉ đơn giản là một bảng. Rồi thì Nam đi tìm Bình và nêu thẳng thắc mắc tính điện tử được xem như một công cụ phục vụ công của mình. Bình trả lời ngay, “Sau khi hạ xong một cây, việc. Những công cụ như vậy đi theo sự trưởng thành tôi để ra ít phút mài rìu của mình cho bén, và là lúc nghỉ của nhân viên trong công việc họ phụ trách, và do vậy, ngơi một chút, trước khi đi hạ cây tiếp theo. “Còn anh, với những công việc lặp lại nhiều lần, những công cụ anh có mài rìu của mình như tôi không?”

hỗ trợ công việc cũng tinh xảo dần, và giúp nâng cao Câu hỏi ấy như một viên đạn xoáy vào Nam. Làm năng suất làm việc của nhân viên bên cạnh các phần anh ta lúng túng khi chợt nhận ra vấn đề của mình. mềm chuyên dụng được doanh nghiệp đầu tư.

Người kể câu chuyện này không nói gì là sau đó Việc “chế tạo” và hoàn thiện các công cụ làm việc

không phải là một việc ai cũng quan tâm làm, và do vậy năng suất làm việc khác nhau cũng do cách tổ chức để nhân viên tạo, tích lũy và hoàn thiện dần các công cụ làm việc của mình.

Hóa ra là chuyện mài rìu ngày nay đã mang bộ mặt mới của nó. Và việc tổ chức để nhân viên tích lũy các công cụ làm việc này cũng góp phần đáng kể vào

Tạo giá trị từ nhân viên

kỳ vọng tăng năng suất làm việc của nhân viên.

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

Trong quyển sách của Subir Chowdhury¹ về thời đại của nhân tài, có một đoạn nói về 5 cách mà nhân tài tạo ra giá trị. Sau đây là tóm tắt về đoạn này:

**Hãy bảo đảm ý tưởng của bạn là duy nhất, xác thực,
và nguyên bản**

Hãy tìm hiểu tính nguyên bản của ý tưởng trước khi bạn thực hiện ý tưởng đó. Bạn có thể nảy sinh một ý tưởng phi thường, nhưng bạn không biết là đã có ai đó thực hiện nó rồi hay chưa. Ví dụ như khi Amazon.com có ý tưởng bán sách qua Internet, thì các công ty Barnes & Noble và Borders cũng từng có cùng ý

tưởng ấy, “Đó là một ý tưởng tốt.” Vì vậy, họ đã bắt đầu

Bạn có thể có một ý tưởng phi thường, nhưng nếu bạn

ra mắt các Website BN.com và Borders.com. Họ có

không thể cung cấp đúng nguồn lực cho đúng người

những thành công nhất định nhưng chưa sánh được

cần đến, thì ý tưởng của bạn sẽ không bao giờ được

với Amazon.

thực hiện. Cung cấp các nguồn lực để làm cho sản

phẩm hoặc dịch vụ tốt nhất có thể xuất hiện được.

Hãy trình bày các ý tưởng ấy đến đúng người và vận

Không quá hạn chế chi phí, vì điều ấy có thể làm tắt đi

động sự tham gia tích cực của họ

niềm đam mê vươn tới sự hoàn thiện của sản phẩm,

Nếu bạn có một ý tưởng phi thường, bạn phải lựa chọn

chỉ vì muốn tiết kiệm được kinh phí một cách ít ỏi.

và vận động đúng những con người cần thiết cho việc

hỗ trợ thực hiện ý tưởng của bạn. Bạn có thể cần sự

Chờ đợi cái gì đó xảy đến bất ngờ, sẽ có nhiều thất

giúp đỡ tài chính để thực hiện ý tưởng này, bạn cần sự

bại, sự cố, và trở lực, vì vậy, hãy học hỏi từ những

ủng hộ của những người rành việc trong ngành có liên

điều ấy

quan, hoặc bạn có thể cần đến cả khách hàng nữa. Dù
Như Thomas Edison nói, “Để phát minh ra một cái
trong tình huống nào thì bạn vẫn muốn có những con
gì đó, bạn cần một trí tưởng tượng tốt và một đồng
người tạo ảnh hưởng từ ý tưởng của bạn và những
rác rưởi”. Edison cũng đã phải lặp lại hàng ngàn
người đam mê hiện thực hóa nó.

phép thử để biết được cơ chế hoạt động của bóng
đèn điện. Vì ông biết mình sẽ đạt được mục tiêu nếu

**Hãy đảm bảo thông tin là đầy đủ, chính xác, và có
kiên trì.**

được dễ dàng ở mọi cấp độ

Cũng như khi phim Titanic bị chậm tiến độ và cực
Cấp quản lý nên tạo ra một bầu không khí đảm bảo
kỳ thiết hụt ngân sách, Viacom đã xoay sở để thoát
là có thông tin đầy đủ và chính xác, có được thông
qua và đạt được sự thành công mang tính lịch sử.

tin nhiều chiều một cách dễ dàng nhằm tạo điều kiện

Quay lại với việc tạo ra giá trị từ nhân viên, thì
thuận lợi cho việc thực hiện các ý tưởng này. Nếu
theo như nhận định trên, doanh nghiệp không thể chỉ
thông tin bị ngăn cản, hoặc nếu có sự thiếu cam kết,
đứng bên ngoài, xem việc phát triển ý tưởng là chuyện

hoặc hiểu lầm về các mục tiêu, thì dự án sẽ đi đến thất bại.
“cá nhân” của họ. Việc tổ chức để hiện thực hóa các ý

tưởng của nhân viên, trong đó có ba việc quan trọng
là: cung cấp đúng và đủ nguồn lực - con người và

Cung cấp đúng nguồn lực cho những người tham gia

thông tin cần thiết. Nhân viên, ngay cả những ai đã sở

80 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguoàn nhaân löïc 1 **81**

hữu tài năng cũng không thể tự hóa thân thành nhân
tài cho doanh nghiệp được nếu thiếu đi những yếu tố
nêu trên.

Do vậy, dù đã phân tích kỹ lưỡng các chuỗi giá trị,
biết rõ đâu là nguồn tạo ra giá trị cho doanh nghiệp,
nhưng đó chỉ mới là những điều kiện cần. Còn nếu
muốn các ý tưởng tốt sớm trở thành hiện thực thì
chúng ta phải tạo nguồn cho các điều kiện đủ xuất hiện

Thái độ

nữa. Việc này cũng tương tự như không thể có một
tràng pháo tay nếu thiếu tiếng vỗ của từng bàn tay vậy.

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

Đôi khi trong đội ngũ nhân viên đang làm việc có
một vài người, vì một lý do nào đó, bộc lộ một thái

độ “tiêu cực”. Điều này cũng giống như một đám mây đen xuất hiện trên bầu trời vậy. Những cá nhân này luôn luôn tìm kiếm lỗi lầm của ai đó quanh mình, và ngay cả tìm kiếm những gì sắp diễn ra mà theo họ chỉ có thể dẫn tới sai lầm mà thôi. Họ sẽ trì kéo không khí làm việc xuống, nặng chình chịch. Việc tìm ra sai sót luôn là điều được họ trông chờ và quan điểm thà chấp nhận có sai sót còn hơn bỏ qua chúng, để rồi sẽ “ôm” một rủi ro còn lớn hơn sau này, không sớm thì muộn. Nhưng chính cách tiếp cận để nhận diện sai lầm, và cách xử lý chúng mới là vấn đề cần nói đến. Họ luôn muốn mình là người đầu tiên nhận diện và nói lên sai

82 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaün lyù nguòàn nhaân löïc 1 **83**

lầm xảy đến trong công việc của bất cứ ai xung quanh
nhìên không có một giải pháp hiệu quả nào được nêu
mình.

ra sau đó. Kim bắt đầu sốt ruột về chuyện này và cô

Có một ví dụ về mẫu người như vậy:

nhắm đến việc làm sao nhanh chóng để bầu không

khí hợp hành này giảm căng thẳng. Kim càng muốn

Kim được giao phụ trách một bộ phận chăm sóc

làm nhanh chóng điều này thì cô thợ săn sai sót kia

khách hàng gồm tám nhân viên. Trong đó có một nhân
lại càng nhiệt tình làm cho bầu không khí càng căng
viên nữ luôn là người nhiệt tình săn tìm sai sót của
thẳng hơn.

mọi người khác xung quanh cô. Điều đó đáng hoan
nghênh. Chỉ tiếc là cô thường chỉ nêu ra sai sót mà
Kim đã nhiều lần thử trao đổi riêng với cô. Với
không kèm theo bất cứ một giải pháp nào để khắc
một ý tưởng là muốn cô nhận ra vai trò của mình trong
phục. Và do vậy, đã có nhiều hôm cô làm các nhân
nhóm, chứ không phải đứng ngoài mọi công việc của
viên chăm sóc khách hàng khác nổi giận đến độ luôn
nhóm. Điều duy nhất mà cô đáp ứng lại những lần trao
có những cuộc chiến tranh trong ngôn từ trao qua đổi
đối với Kim là một cái nhìn như thể nói là: “Tôi chẳng
lại cho nhau vì chuyện này. Và rồi cao trào cũng đến.
hiểu gì ý kiến này cả, tôi luôn vô tội mà.” Và thêm một
Những tuyên bố về sai sót của cô mang tính kết tội
điều nữa: về mặt công việc, cô ấy luôn là một nhân
người gây ra sai sót, hơn là giúp họ nhìn ra sai lầm
viên chăm sóc khách hàng rất “thánh”. Nhiều khách
để điều chỉnh kịp thời. Mà khôn nổi là cô lại rất thông
hàng chỉ chọn làm việc với chính cô ấy mà thôi. Đó là
minh, nên có thể “nhìn” thấy ngay mọi sai lầm mới khi

*điều khiến Kim gặp nan giải trong giải quyết “đám mây
chúng chỉ lấp ló xuất hiện. Cô đúng là một thợ săn sai
đen” này.*

sốt chuyên nghiệp, và cực kỳ tinh nhạy.

Quay trở lại câu chuyện quản lý. Nếu như đặt

*Thế nhưng hình ảnh của cô trong đầu những đồng
mình vào vị trí của Kim, với tình huống mà Kim đang
nghịệp giống như hình ảnh đám mây đen trên bầu trời
đổi mặt, liệu chúng ta có thể ứng xử khác đi như thế
sắp mưa vậy. Có một điều gì đó không ổn trong cung
nào?*

cách làm việc với đồng nghiệp của cô này. Kim sớm

Có thể có một số ứng xử được nghĩ đến, ví dụ

nhận ra điều ấy khi về với bộ phận này.

như sau:

Trong buổi họp thì cô thợ săn sai sót kia luôn ngắt

l Thuyết phục mọi người là không ai là bất khả

lời đồng nghiệp khi họ trình bày ý kiến. Và chỉ ra ngay

thay thế. Và với khách hàng, phải thuyết phục

những gì mà theo cô là những “hạt sạn” đang lẫn khuất

họ chấp nhận chọn lựa làm việc với những

trong các ý kiến đó, và tất nhiên là chỉ có vậy, tuyệt

nhân viên khác.

Quaün lyù nguòàn nhaân löïc 1 **85**

1 Trong các buổi họp, khi cô thợ sản sai sót bất

thành ly nước chanh ngọt ngào thì người ta sẽ tìm ra

đầu lên tiếng thì ngắt lời ngay, để giảm những

cách chuyển một thái độ tiêu cực thành tích cực được

căng thẳng xuất hiện sau đó.

thôi.

1 Trong các lần trao đổi riêng với nhân vật này,

Hóa ra không nên thất vọng quá sớm. Mọi ngõ

cần nói rõ là phát biểu của cô tạo ra sự tiêu cực

“cùng” đều “tắc biến” được.

nhiều hơn là đóng góp cho thành công của bộ

phận chăm sóc khách hàng.

1 Dành hẳn một buổi họp nhân viên để làm rõ

những thái độ nên và không nên làm. Đặc biệt

là các thái độ làm bầu không khí làm việc trở

ên căng thẳng.

1 Tìm cách giải quyết đúng các sai sót do cô ấy

nêu ra.

1 Dành hẳn một buổi họp nhân viên không có mặt

của cô ấy để mọi người cho ý kiến cùng hành

động chống lại tình huống tiêu cực do cô ấy gây

ra trong các buổi họp lâu nay.

1 Tổ chức một phần thưởng khuyến khích cho các hành vi mang tính tích cực. Hy vọng cô ấy khi tham gia sẽ tự điều chỉnh mình cho phù hợp hơn.

Và sẽ còn vô vàn các cách ứng xử khác.

Khoảng một năm sau ngày Kim về phụ trách Bộ phận chăm sóc khách hàng, tất nhiên là câu chuyện kể trên đã được giải quyết êm thấm. Về chi tiết thì Kim không chia sẻ hết cách làm của mình. Kim chỉ chia sẻ: *Nếu như người ta có thể biến đổi quả chanh chua*

86 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøu chuyeän nhaân löïc 2

Quaùn lyù nguoàn nhaân löïc 1 **87**

email cần thiết, liên quan đến công việc, còn các thông tin khác cứ xóa bỏ chúng đi là xong.

Nói là vậy nhưng làm sao để làm điều này mới là khó. Hãy quay lại một bối cảnh phổ biến như sau:

Giả định là buổi sáng vào văn phòng, từng nhân viên mở máy tính, mở email và ngồi đối diện với hộp

Sự quá tải trong

thư đến của mình. Nơi đó sẽ liệt kê ra hàng chục, hàng tiếp nhận thông tin đến từ đâu?

trăm email đến. Trong đó có nhiều email cực kỳ quan trọng cho công việc, và cho doanh nghiệp trộn lẫn với

những email vô bổ, gây nhiều cho sự tập trung của nhân viên. Làm thế nào “lọc” các email cần thiết khỏi những email không cần thiết? Biết rằng khi lọc thành công thì sự quá tải sẽ qua đi.

TRƯƠNG CHÍ DŨNG

Lúc đầu đây có vẻ là một vấn đề kỹ thuật, khiến ta Trong lúc làm việc, nhân viên có thể tiếp nhận thông nghĩ đến một phần mềm giúp lọc email cần thiết. Thực tin từ nhiều nguồn. Gần đây, nguồn thông tin liên ra, đây là vấn đề của con người, ở nhân viên và cấp quan đến công việc mà nhân viên nhận được qua trên của họ.

Internet như email, là nguồn tạo sự quá tải thông tin Một số biểu hiện cho thấy khó khăn của việc “lọc trông thấy rõ nhất. Hệ quả là năng suất làm việc giảm thành công” này được nêu ra như sau:

đi vì nhân viên phải dùng thời gian làm việc để giải quyết hết việc này đến việc khác xuất hiện trong danh

1 *Nhân viên mất nhiều thời gian để trả lời các e-mail đến.* Mỗi e-mail đến luôn cạnh tranh, kêu sách email cập nhật hàng giờ trong hộp thư đến.

gọi sự chú ý của nhân viên bằng chính dòng chủ Vậy làm thế nào tránh được sự quá tải khi nhân đề của mình. Dòng chủ đề ấy nói lên rằng “nội

viên tiếp nhận thông tin qua email?

dung tôi mang theo là rất quan trọng”, nhưng

Nếu suy nghĩ một cách đơn giản thì, để tránh quá

cũng lại vừa làm lạc hướng nhân viên khi nội

tải email đến thì làm cho nó không quá tải nữa là xong!

dung chứa trong chúng thực ra không hề quan

Đơn giản hơn nữa, cứ yêu cầu nhân viên giữ lại những

trọng gì cả.

88 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøn chuyeän nhaân löïc 2

Quaùn lyù nguòàn nhaân löïc 1 89

1 *Nhân viên luôn khó đặt một ưu tiên trong việc*

dụng của nó được thiết kế lúc ban đầu: *Họ không phân*

trả lời email. Dù họ biết chắc rằng thứ tự trả lời

loại sơ bộ email đến.

email không phải thứ tự chúng xuất hiện trên

Nếu điều động các email đến vào các danh sách

danh sách email đến.

phụ mang tính phân loại theo các chủ đề công việc

1 *Nhân viên phải tốn thời gian để nhìn ra các*

mà họ phụ trách thì việc lọc email sẽ nhẹ đi đáng kể.

email cần thiết, liên quan đến thẩm quyền giải

Nhưng vấn đề này hơi mang tính kỹ năng, không phải

quyết của họ.

nhân viên nào cũng cảm thấy dễ làm. Và chính là vì thói quen mở trực tiếp các email đến trong hộp thư, 1 Nhân viên khó lòng nhớ hết nội dung các e-mail được mở ra xem, và có ngay giải pháp đáp ứng đọc, và giải quyết hết cái này sang cái khác đã làm nội dung của các email này.

cho công việc của các nhân viên nơi văn phòng luôn phảng phát sự quá tải hết ngày này sang ngày khác.

1 Một nhân viên trong phòng bị công việc trên các email trì kéo, làm giảm năng suất, có thể kéo

Phải đổi thói quen này, và đó chính là điểm khởi theo sự giảm năng suất của các nhân viên liên

đầu cho việc giảm tải cho nhân viên trong bối cảnh nêu quan xung quanh, do tính liên đới của các công ra ở phần đầu bài này.

việc trong cùng một phòng ban.

1 Một nỗi sợ hãi vô hình là nhân viên sợ mình xóa đi nhầm các email thực sự quan trọng. Do vậy

họ cố gắng giữ lại các email chưa đọc, nghĩa là ôm lấy sự quá tải thông tin đến của mình. Ngày này qua ngày khác, sự quá tải này tích lũy dần và càng khó giải quyết.

Con số email chưa mở ra đọc luôn ám ảnh nhân viên. Gây sự phân tâm của họ. Và làm cho sự ngập

ngừng trong việc lập ưu tiên giải quyết các email đến càng nặng hơn. Và mỗi ngày qua đi, con số này càng lớn lên dần.

Nguyên nhân lớn nhất của sự quá tải do email là nhân viên sử dụng hộp thư đến không đúng như công

90 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøon chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguoàn nhaân löïc | 91

Một người đang lo lắng cho thị giác của mình đang có vấn đề, và anh ta đi tìm anh bạn mình, là một người cung cấp kính trị bệnh về mắt. Anh yêu cầu người bạn làm tất cả các chẩn đoán cần thiết cho mình. Sau cùng thì người bạn đã kết luận, “Anh đang bị cận thị, cũng không đáng lo lắm vì anh có thể dùng một cặp kính. Sự thích hợp của giải pháp cận là xong.”

Do biết bạn mình có ít thì giờ rảnh nên anh đã gỡ chính cặp kính cận của mình ra và nói: “Anh là bạn tôi mà, và vì anh không có nhiều thì giờ chờ đợi nên anh dùng ngay cặp kính này của tôi đi, tốt lắm đó”.

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

Người bạn bỏ ngửa một chút, rồi cũng hơi miễn

T

cưỡng mang cặp kính cận vào mắt mình và thử nhìn

ác giả Margaret Parkin khi viết quyển sách “Các

mắt dòng chữ phía xa. Rồi anh nói: “Mọi chữ có vẻ

*câu chuyện để hướng dẫn nhân viên”*1 đã có một

nhoe quá!’

đoạn như sau:

“Sao lại như vậy được!”. “Tôi đã dùng nó năm

...Đây là một câu chuyện cảnh báo cho những

năm rồi và tôi nhìn được rất rõ mà. Hãy cố gắng thử lại

ai hay sử dụng nguyên tắc “cái này có tác dụng với

xem anh bạn ơi!’

tôi, nên nó cũng sẽ có tác dụng với bạn”. Nếu chúng

ta thực sự muốn giúp đỡ, trước hết chúng ta cần đặt

“Tôi đang cố gắng đây”, người “cận thị” trả lời. “Có

mình thế giới của khách hàng, thay vì kỳ vọng là họ sẽ

vẽ tệ hơn rồi anh bạn. Tôi chẳng nhìn thấy gì cả”.

tự đi đến với thế giới của chúng ta...

“Vậy thì chắc là mắt anh có gì không ổn rồi”, Tôi

Chuyện gì mà quan trọng quá vậy? Ngay sau

chưa bao giờ gặp trực trặc gì với cặp kính này mà.”

những dòng viết trên, Parkin kể câu chuyện có tên là

Cuối cùng thì người bạn đứng lên, đưa trả lại cặp

“Làm một cặp mắt kính” như sau:

kính, và nói, “Thôi chắc tôi phải tìm nơi khác rồi anh

bạn ơi”. Nói rồi anh ta bỏ đi, để lại sau lưng người

bạn đang thất vọng vì lòng tốt của mình đang bị thử

1. Tales for Coaching, Kogan Page, 2001

thách...

92 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaân lyù nguòàn nhaân löïc 1 **93**

Quay lại với câu chuyện quản lý. Với mỗi tình huống xảy ra, nhà quản lý sẽ đáp lại bằng một giải pháp của mình. Những giải pháp “có sẵn” không phải lúc nào cũng hữu dụng. Cũng giống như cặp kính chữa tật của mắt, có tác dụng cho người này thì chưa chắc đã có tác dụng với người khác. Mỗi giải pháp đều cần thích ứng với đúng bối cảnh cần đến chúng. Vấn đề ở đây không phải là vì lý do tiết kiệm thời gian mà phải

Giải quyết xung đột để đoàn kết

thiên về sử dụng các giải pháp “có sẵn”, mà cái chính là nhà quản lý cần xem xét tình huống đang xảy đến thực sự biểu hiện những vấn đề gì, và đâu là những điều cần tác động để giúp giải quyết tốt tình huống ấy.

Bên cạnh nhiều giải pháp sẵn có, nhà quản lý đôi khi còn phải bỏ qua tất cả để tự mình xây dựng một giải

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

pháp mới đủ sức đáp ứng tình huống mà mình đang đối mặt, và thậm chí đôi khi còn đi tìm những nhà tư

Khi có hiện tượng mất đoàn kết ở nơi làm việc, nhiều người sẽ nghĩ rằng nơi đó sự ích kỷ và tinh thần cá nhân đã thắng thế. Vậy nên để thấy hết tác dụng của sự đoàn kết trong công việc, thật ra lại phải

Khi đối diện với các giải pháp “trị bá bệnh”, nhà quản lý sẽ tỉnh táo để đánh giá tiềm năng của những cá nhân một giải pháp thích hợp nữa.

Nếu tách ra từng cá nhân, không chú ý đến môi trường làm việc, thì nhà quản lý có thể chỉ thấy từng cá nhân một đều sẽ là một thành viên tốt trong một tập

Khi đối diện với các giải pháp “trị bá bệnh”, nhà quản lý sẽ tỉnh táo để đánh giá tiềm năng của những cá nhân một giải pháp thích hợp nữa.

quản lý sẽ tỉnh táo để đánh giá tiềm năng của những cá nhân một giải pháp thích hợp nữa.

Nếu tách ra từng cá nhân, không chú ý đến môi trường làm việc, thì nhà quản lý có thể chỉ thấy từng cá nhân một đều sẽ là một thành viên tốt trong một tập xét đặc thù riêng của tình huống. Và chỉ như vậy mới thể nhân viên của mình. Chỉ đến khi đi vào công việc có thể nhìn ra những gì thật giá trị của giải pháp và với nhau thực sự thì bấy giờ người này, người nọ mới những gì cần phải bổ sung thêm.

bộc lộ sự ích kỷ, cá nhân của mình. Và điều đó dẫn tới Hóa ra sự thích hợp của một giải pháp cũng quan trọng như bản thân giải pháp. Nếu không, các giải làm hao tổn thì giờ và tâm trí của nhà quản lý.

pháp đều đẹp, nhưng chỉ có giá trị tham khảo mà thôi.

Mầm mống xung đột giữa nhân viên đôi khi đến

94 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguoàn nhaân löïc 1 **95**

rất bất chợt, mà đôi khi lại cũng do chính nhà quản lý

khả năng ngăn ngừa và đối phó với các nguyên

vô tình tạo ra, do chưa quan tâm đến nhiệm vụ này.

nhân sẽ gây ra xung đột, đang còn ở dạng tiềm

Thực ra một trong những điều mà người quản lý

ần. Làm giảm thiểu xung đột qua khuyến khích và

cần có để thành công ở vị trí của mình, đó chính là khả

hỗ trợ cho các bên có điều kiện cùng giải quyết

năng ngăn ngừa, quản lý và giải quyết các xung đột,

các bất đồng của họ, và hướng mọi người vào

thay vì chỉ tuyên bố chung chung mang tính kêu gọi về

các mục tiêu công việc thay vì các vấn đề cá nhân.

tinh thần đoàn kết trong nhân viên.

Nấc thang tiếp theo của nhà quản lý có thể đề

Và khả năng này không phải “trời sinh”, mà được

ra được chiến lược giải quyết các xung đột đang

trưởng thành cùng với quá trình tiến lên phía trước

diễn ra và cả các xung đột tiềm tàng nữa. Kêu gọi

của nhà quản lý. Ví dụ về một “thang bậc” phát triển đi

sự quan tâm hoặc nêu ý kiến cho các bên chưa
lên của khả năng này của nhà quản lý, có thể tóm tắt
cùng quyền lợi hoặc đang ít nhiều không hài lòng
như sau:

về nhau, về những giải pháp “cùng có lợi” cho các
bên liên quan.

Ban đầu là cấp độ còn đơn giản, nhà quản lý có
thể chỉ nhận diện ra những xung đột. Nghĩa là họ
Chưa phải đã hết, còn nhiều nấc thang khả năng
nhận ra sự xung đột hiện diện giữa hai nhân viên,
phát triển tiếp theo nữa. Ví dụ như nhà quản lý có
hay nhiều hơn. Và có thể họ làm cho mọi người
thể tạo ra một môi trường mà sự xung đột có thể
chú ý nhiều hơn đến những xung đột này.

được giải quyết một cách thích hợp. Bây giờ nhà
quản lý tạo ra môi trường có thể phòng ngừa và
Rồi trong quá trình quản lý, trải nghiệm thực tế
chú ý đến các khu vực thường xảy ra hiểu lầm và
cho phép nhà quản lý giải quyết được các xung
đột đang diễn ra. Nghĩa là nhà quản lý lắng nghe
sẽ xung đột khi có cơ hội. Lập nên các mô hình
quan điểm giữa các bên trong xung đột, biết đâu
tiếp cận giải quyết các quan điểm trái ngược nhau
là điểm xuất phát cho việc giải quyết các khác biệt

một cách xây dựng và hiệu quả.

dẫn tới xung đột, gây mất đoàn kết. Nhận diện các
Không phải chỉ có giải quyết xung đột là điều duy
quan tâm của từng bên một cách trân trọng và kịp
nhất làm nên sự đoàn kết trong nhân viên, nhưng khi
thời để có thể tham gia giải quyết xung đột giữa
nhà quản lý, với những thành công của mình trong
nhân viên.

giải quyết xung đột thì chính những hành động này là
Sau sự thành công trong giải quyết các xung đột,
những viên đá đặt nền tảng cho tòa nhà đoàn kết vững
bước lên thêm một bước cao hơn nữa là có được
bền hơn trong môi trường doanh nghiệp.

96 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lý nguoàn nhaân löïc 1 97

khiến cho nhà quản lý bối rối. Có thể tham khảo cách
của Alan Lurie¹ là như sau:

Người điều phối: có các kỹ năng và tố chất cần
thiết cho nhóm và tạo điều kiện cho sự đồng thuận.

Tính cách điển hình của họ là sự trưởng thành, bình
tĩnh, có kỹ năng giao tiếp và lắng nghe.

Ai là người chúng ta cần đến

Người dẫn dắt: giúp nhóm đề ra các mục tiêu

mang tính định lượng và có thể đạt được với tầm nhìn rõ ràng. Vai trò này đòi hỏi sự lạc quan, tổ chức ngoại giao, và thái độ linh hoạt.

Người thử thách: thách thức nhóm nhằm có cái

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

nhìn xa hơn những giải pháp tiêu chuẩn, thông qua cách tiếp cận sáng tạo và tư duy độc đáo. Điển hình là Một khảo sát rộng rãi tại Mỹ năm 2003 đã cho kết họ có máu nghệ sĩ, đam mê nhưng thường mau chán quả khá thú vị. Câu hỏi được đặt ra là “Bạn nghĩ nản, ngại vực về các giải pháp sẵn có.

điều gì quan trọng nhất để thăng tiến ở nơi làm việc?”

Người khai thác nguồn lực: kết nối và biết làm thế

Các câu trả lời xếp hạng cao được mong đợi là:

nào để khai thác thông tin từ mọi cá nhân liên quan “công trạng và hiệu quả công việc”, “tổ chức lãnh đạo”, đến nhóm. Vai trò này đòi hỏi tính năng động, thân “trí thông minh, “kiếm nhiều tiền cho tổ chức”, và” kéo thiện và có thể xây dựng các mối quan hệ chắc chắn. dài thời gian làm việc”... nhưng cao nhất lại là “tinh

Người thực hiện: là người có ý thức tổ chức, suy thân làm việc nhóm”.

nghĩ thẳng thắn, và hiệu quả trong việc biến những ý

Kết quả như trên cũng không có gì đáng ngạc

tưởng lớn thành các nhiệm vụ quản lý được. Họ có
nhiên khi nhiều người, sách vở, hội thảo đã từng đề
phương pháp tốt, hợp lý, tính cách chăm chỉ, chính
cao giá trị của kỹ năng này. Ở đây, tôi muốn đề cập
xác, chất lượng, và cam kết.

đến một yếu tố quan trọng: phân chia vai trò trong
nhóm làm việc.

Thực ra nhiều cách phân công hoàn toàn có thể

1. Alan Lurie, Five Minutes on Monday, Năm phút vào ngày Thứ Hai.

98 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøøn chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguoàn nhaân löïc 1 99

Người phục vụ nhóm: Quan tâm đến nhu cầu các
phù hợp cho nhóm công tác cần có. Nhất là khi các bài
cá nhân trong nhóm và hóa giải các xung đột, tạo sự
đánh giá cải tiến hơn còn có thể phân loại tính cách
hài hòa, cũng như đồng cảm, nỗ lực hỗ trợ mọi người.

dựa theo những hành vi vô thức, tính cách tự nhiên

Người hoàn tất: Là một trong những người thúc
của con người. Những bài đánh giá như vậy hiện có
đẩy nhóm làm đúng thời hạn và đảm bảo họ đạt được.
nhiều trên thị trường, giúp cho việc tổ chức các nhóm
Họ làm việc theo lương tâm và quy trình, và tập trung
làm việc được hiệu quả và khoa học hơn.

vào việc đạt các mục tiêu trong nhóm đã thỏa thuận.

Người theo dõi: Người này phản ứng nhanh với sự thay đổi, biết phát triển chiến lược và giải pháp mới khi cần thiết. Họ quan tâm thúc đẩy nhóm vượt qua nghịch cảnh và giải quyết vấn đề một cách hiệu quả.

Chuyên gia: Đây là người sở hữu thông tin chuyên môn cần thiết cho nhóm nhằm thực hiện nhiệm vụ.

Họ có xu hướng tập trung vào chuyên môn và thường không nhìn thấy bức tranh toàn cảnh. Các chuyên gia có chiều sâu về kiến thức.

Tất nhiên, không phải mỗi nhóm đều cần đủ chín vai trò nêu trên. Có thể nhiều vai trò được đảm nhận bởi một người, và chúng ta biết rằng, không cá nhân nào có thể cùng lúc đóng tất cả những vai trò này, vì một nhóm cần đa dạng về nhân cách..

Như vậy, có cách nào giúp nhanh chóng chọn ra được những người phù hợp với các vai trò như thế không?

Một biện pháp thường được các doanh nghiệp áp dụng đó là dùng các bài đánh giá tính cách con người.

Từ đó, họ phân loại và chọn ra những mẫu nhân viên

100 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøp chuyeän nhaân löïc 2

Quaùn lý nguoàn nhaân löïc | 101

gọi là kỹ năng không hay chỉ đơn thuần là một hoạt động của giác quan.

Ngày nay, rất nhiều sách và hội thảo đã hướng dẫn đã đề cập đến vấn đề phát triển kỹ năng lắng nghe.

Một số lời khuyên thường được nhắc tới như sau:

1 Nghiêng mình về trước và giao tiếp bằng mắt là

Lắng nghe

cách giúp biểu lộ rằng bạn đang được cuốn hút

vào cuộc trao đổi với người đối diện.

1 Gật đầu hoặc nghiêng đầu nhằm bày tỏ rằng

bạn đã hiểu những điều được trao đổi.

1 Biết lặp lại nội dung đã nghe để cho biết bạn đã

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

thực sự hiểu vấn đề.

Đ

Khi sử dụng các kỹ năng này trong cuộc sống

để phát triển khả năng giao tiếp một cách hiệu quả

hằng ngày và trong doanh nghiệp sẽ giúp tạo nên hình

thì nhiều sách vở đã đề cập đến ba kỹ năng cần

ảnh của một người biết lắng nghe. Tuy vậy, có vẻ đề

thiết, đó là:

trở thành người lắng nghe thực sự, bạn vẫn còn cần

1. Bày tỏ sự tôn trọng

thêm một “điều gì đó nữa”?

2. Thuyết phục

Bạn có thể tự rút ra “Điều gì đó” này trong một số

3. Lắng nghe

tình huống. Ví dụ như từ câu nói của Larry Wilson và Spencer Johnson¹:

Đây được xem là những kỹ năng cốt lõi mà những nhà quản lý càng phải chú ý và phát triển chúng một Nhân viên bán hàng tốt nhất là người lắng nghe cách đặc biệt hơn nữa. Việc bày tỏ sự tôn trọng người tốt – qua đó bạn tìm ra những gì mà người mua mong khác là chìa khóa để xây dựng các mối quan hệ một muốn.

cách có ý nghĩa; Kỹ năng thuyết phục là yếu tố cần thiết cho sự thành công trong rất nhiều bối cảnh; nhưng với kỹ năng lắng nghe thì sao? Liệu “lắng nghe” có được

1. The One Minute Salesperson.

102 1 NHIỀU TÀI CẢM GIÁC

Baon chuyeen nhaan loic 2

Quaun lyu nguoen nhaan loic 1 103

Điều học hỏi thêm được là: Nếu lắng nghe không

vi dai luon lắng nghe không ngừng. Đó là lý do vì sao

tốt thì sẽ dẫn đến sai lầm, sẽ phục vụ khách hàng kém,

họ nói trước được về các vấn đề và cơ hội mà chưa ai

định sai mục tiêu, gây lãng phí thời gian, ... Còn nếu

nhìn thấy.

đã thực sự lắng nghe, thì có lẽ chúng ta sẽ phát hiện

Ngoài những điều đã học hỏi, nhà quản lý còn

ra nhu cầu khách hàng một cách đầy đủ hơn, từ đó,

cần một điều nữa, đó là thật sự lắng nghe những điều

đáp ứng đúng và kịp thời hơn, và do vậy chúng ta sẽ nhân viên của mình đang nói... thành công hơn.

Tuy vậy, việc lắng nghe rất phức tạp. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng đến 93% giao tiếp là phi ngôn ngữ, bao gồm cả giọng nói, chuyển động của mắt, tư thế, cử chỉ tay, nét mặt, và những điều khác nữa. Như chúng ta đã biết, ngay cả một câu thốt ra đơn giản như: “Tuyệt vời thật” cũng có thể chứa đựng vô số các thông điệp. Vấn đề là nó được nói ra cùng với một cặp mắt tròn xoe đầy háo hức, hay có thoáng một chút cái cười của ganh tị, hoặc có đi kèm theo một cái háy mắt hướng xuống, hoặc là có nụ cười mỉm chấp nhận, hoặc ẩn hiện nụ cười thâm pha chút mỉa mai. “Tuyệt vời thật” có thể mang nhiều nghĩa trong các trường hợp như ví dụ trên. Do đó việc thực sự hiểu được ý định của người nói quả là rất khó khăn.

“Điều gì đó nữa” cũng có thể được học hỏi từ nhận định của Peter Nulty - một tác giả chuyên viết về đề tài kinh doanh - như sau:

Trong số các kỹ năng lãnh đạo thì lắng nghe là giá trị nhất- nhưng ít được hiểu biết đến nhất. Nhiều vị lãnh đạo chỉ đôi khi lắng nghe, còn bình thường thì họ chỉ làm lãnh đạo. Nhưng có một số ít những người thật

104 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguoaùn nhaân löïc | 105

của các nhân viên được khởi đầu bằng những phút họ
trầm ngâm trước ly cà phê hay ngay trước màn hình
máy tính.

Vì vậy, nhà quản trị không nên nóng ruột khi thấy
nhân viên mình im lặng suy nghĩ, mà phải mừng thầm
là biết đâu sẽ có những kết quả tốt hơn đang được

Dành thời gian để nhân viên suy nghĩ

khởi nguồn từ những giây phút đó. Các hoạt động vô
hình diễn ra trong đầu nhân viên và nhà quản trị không
thể phát hiện được ngay, nhưng chúng có thể phản
ánh trong kết quả công việc sau cùng của họ.

Vấn đề là ở chỗ khi một nhân viên ngồi lặng yên

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

vài phút thì người ấy đang suy nghĩ về những việc

T

đã xảy ra và đang phải động não để rút kinh nghiệm

rên tạp chí SHRM cách đây vài năm có bài viết

hoặc tìm ra cách giải quyết khác hợp lý hơn, hiệu quả

Take a Time-out for Your Team to Reflect (tạm

hơn. Nếu hiểu được bí mật ấy, nhà quản trị sẽ giữ bầu

dịch: Hãy dành cho nhân viên thời gian ngẫm nghĩ)

không khí yên lặng, cũng không cần thúc giục “Thư của hai tác giả Jonathan Gosling và Henry Mintzberg, giãn xong rồi, tiếp tục công việc đi!”.

trong đó nhấn mạnh rằng nhân viên phải vừa biết làm việc, vừa biết suy nghĩ và vì thế, nhà quản trị cần dành

Đó là chuyện suy nghĩ của một cá nhân. Trong thời giờ cho những người dưới quyền mình suy nghĩ.

môi trường công việc, có nhiều tình huống mà hoạt động suy nghĩ cần mang tính tập thể, thường gặp nhất

Khi làm việc, trong bộ óc người nhân viên luôn là các tình huống thảo luận giữa các thành viên trong diễn ra hàng chuỗi hoạt động như thắc mắc, thăm dò, một nhóm.

phân tích, tổng hợp và kết nối. Những việc ấy đều tiêu tốn thời gian một cách vô hình.

Khi đó, biểu hiện suy nghĩ của từng cá nhân bộc lộ rõ hơn nên nhà quản trị cũng dễ thấy được ai tích

Việc suy nghĩ thường không biểu hiện rõ nét ra cục và ai còn thụ động trong việc đóng góp ý kiến. Đôi

bên ngoài, do đó nhiều người khi thấy ai đang im lặng khi, với sự khéo léo, người trưởng nhóm còn làm cho suy nghĩ thì tưởng lầm rằng người ta không làm việc.

“những cái đầu lạnh” phải hứng thú tham gia vào việc

Trái lại, trên thực tế, có khá nhiều ý tưởng có giá trị

bàn bạc của nhóm.

106 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguoaøn nhaân löïc 1 **107**

Những suy nghĩ được thể hiện trong các buổi tập kích não còn có giá trị lớn hơn nhiều. Lúc bấy giờ, suy nghĩ của từng thành viên tham gia được cụ thể hóa bằng ý kiến đóng góp của cá nhân họ, không phải với thái độ “góp lời cho có”, mà để cùng tham gia vào một vấn đề mà cả một tập thể đang nỗ lực tìm giải pháp.

Nếu xem ý kiến của nhân viên cũng là kết quả công việc thì trong mỗi buổi họp, nhà quản trị còn

Vấn đề là từ góc nhìn nào

khám phá được nhiều bất ngờ về năng lực sáng tạo của nhân viên mình. Không ít trường hợp những ý kiến hay lại đến từ những người trông có vẻ rất lặng lẽ và bàng quan.

Do vậy, bên cạnh việc quản lý, một hoạt động mà

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

các nhà quản trị cần quan tâm là khai thác tốt suy nghĩ của nhân viên, biết dành thời giờ để họ suy nghĩ, biết

Câu chuyện¹ sau đây kể về một mẫu chuyện trong cách tổ chức để đón nhận kết quả từ việc này theo cuộc phỏng vấn tuyển dụng:

cách có lợi nhất.

Hôm đó có hai ứng viên được phỏng vấn cho một

Ngược lại, việc trao đổi hay giao việc cho nhân

vị trí công việc đang còn để trống.

viên một cách tùy tiện vào bất cứ lúc nào trong giờ

Người phỏng vấn, vốn là một nhà quản lý kinh

làm việc không phải là điều tốt. Sự can thiệp đột ngột

nghiệm, đã hỏi ứng viên đầu tiên: “Hãy kể cho tôi nghe

của nhà quản trị có thể ngắt ngang luồng suy nghĩ của

về con người ở doanh nghiệp mà bạn vừa rời bỏ để

nhân viên mà có khi phải rất lâu sau họ mới cố gắng

đến đây”.

nói lại được.

Người ứng viên đầu tiên đã trả lời: “Họ thất học và

Thử tưởng tượng, nếu đó là khi dòng suy nghĩ

lười biếng. Tôi đã phải luôn dè chừng họ vì họ thường

đang sắp chạm đến ngưỡng cửa của một giải pháp

hay thì thật là đáng tiếc biết bao!

1. Jim Clemmer, trong bài “People Live Up or Down to a Leader’s

Expectations”, trên Website mgmtstories.com

108 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lýù nguoaàn nhaân löïc 1 **109**

xuyên muốn chuôn khỏi công ty. Họ trao đổi với nhau

nhìn sáng sửa ấy, hay ít ra là thiện chí sẵn sàng để có
lớn tiếng, luôn chống lại mọi thay đổi, và họ chỉ chú
được cái nhìn sáng sửa hơn về con người trong môi
tâm lo cho chính mình thôi.”

trường làm việc.

Người phỏng vấn lên tiếng: “Vậy là quá tệ rồi còn

Người mới đến có thể cũng nghĩ rằng môi trường
gì. Xin lỗi bạn là bạn sẽ gặp y chang những con người
mình vừa rời bỏ đi là đáng quên đi. Nhưng kỳ thực là
như bạn mô tả ở đây thôi. Và nếu nói như vậy với bạn
họ luôn được trông chờ để làm tốt hơn cho nơi họ mới
thì có vẻ là bạn không thú vị gì với một công việc như
được tiếp nhận đến. Chuỗi những ngày luôn trên hành
vậy đang chờ đợi bạn ở đây phải không?”

trình đi tìm nơi làm việc “lý tưởng” sẽ không có điểm

Rồi sau đó đến một ứng viên tiếp theo cũng đã

dừng, trừ phi người lữ hành muốn dừng lại để tự mình

vào dự phỏng vấn. Người này cũng nhận được chính

góp phần làm cho môi trường nơi họ đến sẽ tốt hơn

câu hỏi dành cho người ứng viên đi trước mình. Cô đã

lên. Và điều này luôn là như vậy.

trả lời: “Ồ, những con người ở nơi đó thật tuyệt vời. Cô

Sẽ không hề có sẵn nhưng môi trường làm việc

nói tiếp: “Họ rất trưởng thành. Mặc dù một số người

“lý tưởng” được dọn sẵn mà chỉ có những môi trường
còn gặp khó khăn trong giao tiếp, nhưng họ vươn tới
làm việc có sẵn để chờ đón con người đến làm cho
thành công rất nhanh. Một khi đã hiểu nhau rồi thì họ
chón ấy trở thành “lý tưởng”.
giúp đỡ nhau rất tận tình.”

Đặc điểm này còn đặc biệt quan trọng đối với các
Người phỏng vấn nói: ”Bạn sẽ gặp cùng những
vị trí quản lý: Sẽ không hề có sẵn một đội ngũ nhân
con người như vậy ở đây. Họ rất tuyệt vời. Và họ cũng
viên thuộc quyền “lý tưởng” chờ đón mình, mà chỉ có
đang chờ bạn đó”.

những nhân viên thuộc quyền đang làm việc và chờ
Ra đi khỏi một công ty để đến một nơi khác làm
đón người quản lý mới đến, làm cho họ trở thành một
việc thì có nghìn lẻ một lý do. Nhưng cái nhìn về con
đội ngũ nhân viên “lý tưởng”.
người cũng là một yếu tố quyết định cho việc thành
Tính chất không có sẵn ấy luôn tồn tại, và nó luôn
công ở nơi làm mới. Nếu mang theo một góc nhìn luôn
là thách thức khi một nhà quản lý mới, khi họ về nhận
có màu xám với mọi người xung quanh thì dù đi đến
việc. Anh ta không cần biểu diễn nhiều về chuyên môn.
đâu cũng vẫn chỉ thấy màu xám ấy đeo đuổi theo. Việc

Anh ta cũng không phải mất toàn bộ thì giờ cho việc chuyển từ góc nhìn này sang một góc nhìn sáng sủa thu phục nhân tâm. Mà điều anh ta sẽ tốn nhiều thì giờ hơn cũng là một việc mà dù bất cứ tình huống nào, và suy nghĩ nhất chính là làm cho đội ngũ mà mình tiếp nơi tiếp nhận người mới cũng trông đợi nhận được cái nhận trở thành “lý tưởng”. Nhân viên nơi anh ta đến

110 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøu chuyeän nhaân löïc 2

Quaùn lyù nguòan nhaân löïc | 111

luôn biết những giá trị đóng góp của người mới đến, và họ cũng biết phải làm gì để, từ những công việc rất đổi quen thuộc, có thể cùng thành công hơn nữa cùng với những người mới đến này.

Ba câu hỏi

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

Để dẫn dắt nhân viên thực hiện những mục tiêu của doanh nghiệp, chúng ta có nhiều cách: bài bản có và đời thường cũng có. Trong một bài báo của mình¹, Sheila L. Margolis đã nêu ra một cách rất đời thường, tóm tắt như sau:

Do nhân viên thường tập trung vào công việc hàng ngày nên không “thấy” được bức tranh tổng thể, chẳng hạn như các nguyên tắc và mục tiêu lớn dẫn

dắt mọi người trong doanh nghiệp. Để thấy được bức tranh tổng thể ấy, người làm quản lý có thể giúp nhân viên trả lời ba câu hỏi liên quan đến cái “tại sao” (lý do),

1. Sheila L. Margolis, Three Questions, đăng trên tạp chí SHRM, 2011

112 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøøn chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lýù nguoaøn nhaân löïc 1 **113**

sống và làm việc, cái “làm như thế nào” (cách làm), và

Phù hợp. Sự phù hợp với doanh nghiệp và văn

tập trung vào việc hoàn thành “cái gì” (kết quả) mà tổ

hóa nơi đó. Các mục đích và giá trị của doanh

chức mong đợi. Câu trả lời cho ba câu hỏi nêu trên sẽ

doanh nghiệp có sự hài hòa với các giá trị, công việc của

dẫn dắt nhân viên trong công việc.

nhân viên không.

Tin tưởng. Nhân viên có thấy mình được tin tưởng

Câu hỏi “Tại sao”

trong một môi trường nhất quán, trung thực, tôn

Câu này sẽ xác định được mục đích tồn tại của một

trọng và công bằng không.

doanh nghiệp. Ngoài việc tạo ra lợi nhuận, sự tồn tại

Chăm sóc. Nhân viên có thấy mình được chăm

còn là để tạo sự khác biệt hoặc cung cấp dịch vụ hoặc

sóc như trong không khí gia đình, được khuyến

sản phẩm đáp ứng một nhu cầu nhất định.

khích hợp tác, làm việc nhóm, và có những người

Khi tự đặt ra câu hỏi như: “Vì sao doanh nghiệp

bạn trong công việc không.

này tồn tại” hoặc “Vì sao công việc này quan trọng” sẽ

Cởi mở. Khi nhân viên nói, cấp quản lý có lắng

giúp nhân viên phát hiện được những đóng góp hàng

nghe không.

ngày của họ vào các mục đích mà doanh nghiệp kỳ

vọng, và họ hiểu là làm mọi công việc có mục đích sẽ

Phát triển. Các cá nhân có được hỗ trợ phát triển

luôn dẫn đến một cuộc sống thịnh vượng cho mình và

để thành công không.

doanh nghiệp.

Tinh thần làm chủ. Nhân viên có cảm thấy mình

quyền tự chủ, có tham gia ra quyết định, có trách

Câu hỏi “Làm như thế nào”

nhiệm và có sự linh hoạt trong cách đạt được mục

Câu hỏi “Làm như thế nào” chứa đựng các giá trị

tiêu không.

gây cảm hứng và dẫn dắt hành vi nhân viên theo các

Khi nhân viên tự đánh giá họ trên sáu mục ưu tiên

nguyên tắc của doanh nghiệp. Việc xem xét những

này và thảo luận để cải thiện các lĩnh vực yếu kém,

gì làm doanh nghiệp này khác biệt với doanh nghiệp người quản lý đã giúp họ thực sự tham gia vào việc khác sẽ dẫn dắt sự ứng xử của nhân viên trong việc đạt được tầm nhìn và mục tiêu của doanh nghiệp. đạt được tầm nhìn và mục tiêu và qua đó nhân viên góp phần vào xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Có sáu

Câu hỏi “Cái gì”

giá trị được chú ý đến:

Câu hỏi “cái gì” sẽ chỉ ra tầm nhìn và mục tiêu doanh nghiệp trong phạm vi mà nhân viên “thấy” được. Họ

114 | NHIEÀU TAÙC GIAÛ

Baøon chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lý nguoàn nhaân löïc 1 **115**

phải điều chỉnh hành động cho đúng với tầm nhìn và mục tiêu này. Hình ảnh rõ ràng về tầm nhìn và mục tiêu sẽ chỉ ra việc thiết lập các kết quả được mong muốn mà nhân viên sẽ cần phải làm.

Câu hỏi “Cái gì” cũng dẫn đến các biện pháp định lượng nhằm đánh giá kết quả công việc. Tầm nhìn và các mục đích rõ ràng vốn là câu trả lời cho câu hỏi “cái gì” sẽ thể hiện cách mô tả và định lượng, mà dựa

Thấp lại ngọn lửa

vào đó nhân viên có thể xây dựng các mục tiêu cho cá nhân và đánh giá được chúng nhằm thể hiện sự khác

biệt trong công việc của chính họ.

Ba câu hỏi trên đây rất đòi thường, và do vậy sẽ thích hợp với đa số nhân viên trong việc dẫn dắt họ

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

hiện thức hóa tầm nhìn và các mục tiêu của doanh nghiệp.

Trong một bài viết mang tên Energize Your

Employees to Help Them Realize Untapped

Potential (Nạp năng lượng cho nhân viên để giúp họ

làm bật dậy tiềm năng chưa được khai phá, tạp chí

SHRM, năm 2004), tác giả Steve Bates có nêu một

thực tế tại Mỹ, một doanh nghiệp điển hình chỉ có 25%

nhân viên hài lòng với công việc và cũng bằng đó nhân

viên mất đi sự hào hứng, số còn lại cũng không cảm

thấy thú vị với công việc của họ.

Có thể các doanh nghiệp Việt Nam chưa đạt mức

“điển hình” đó, nhưng các nhà quản trị có thể học hỏi

được gì từ nhận định trên? Liệu có phải số đông nhân

viên luôn muốn đi chung hướng để đạt được sự thành

công cùng doanh nghiệp không? Để hiểu được điều

116 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøøn chuyeän nhaân löïc 2

Quaùn lýù nguoaùn nhaân löïc 1 117

đó, một trong những cách mà các lãnh đạo doanh

1 Có đủ mọi phương tiện để làm việc tốt.

nghịệp nghĩ đến là khảo sát sự hài lòng của nhân viên.

1 Được tham gia ý kiến trong việc ra quyết định

Câu chuyện được Steve Bates kể là về một doanh
của doanh nghiệp.

nghịệp quyết định khảo sát nhằm tìm ra số nhân viên

1 Lãnh đạo doanh nghiệp có tầm nhìn rõ ràng.

muốn dẫn thân cho doanh nghiệp, từ đó nhận diện
được những điều cần cải tiến và cách cải tiến. Sau vài

Hóa ra, các yếu tố có mối liên hệ đến cảm xúc của

vòng khảo sát trong năm, cuối cùng lãnh đạo doanh

nhân viên lại đóng vai trò quan trọng thúc đẩy họ dẫn

nghịệp biết rằng trở ngại khiến các nhân viên không

thân và quy trình thúc đẩy sự dẫn thân của nhân viên

dẫn thân cho doanh nghiệp chỉ là tiền lương và sự hài

nên bắt đầu bằng một bước đi rất cơ bản: hỏi nhân

lòng trong công việc.

viên về cảm nhận của họ.

Một số nhân viên tỏ ra hài lòng khi ít phải chịu áp

Người ta đã thiết kế nhiều bộ câu hỏi để vận dụng

lực trong công việc. Đã có cả chục yếu tố được xếp

cho các doanh nghiệp. Viện Gallup vốn nổi tiếng về

theo mức độ quan trọng để phản ánh khả năng định

khảo sát dư luận cũng có một bộ câu hỏi nhằm đo

hình sự dân thân của nhân viên cho doanh nghiệp như
lượng mức độ dân thân của nhân viên và kết nối với
sau:

các kết quả khác của doanh nghiệp như giữ chân
nhân viên, hiệu suất làm việc... Họ nêu ra 12 câu hỏi

1 Sự quan tâm của các nhà quản trị về đời sống
cho mục đích này là:

nhân viên.

1. Bạn có biết công ty mong đợi gì từ bạn không?

1 Công việc mang tính thử thách.

2. Bạn có đủ tư liệu và thiết bị cần thiết để làm việc

1 Nhân viên có quyền hạn nhất định trong công
không?

việc.

3. Bạn có cơ hội để làm những gì mà bạn có thể

1 Doanh nghiệp thực sự hướng về khách hàng.

làm tốt nhất mỗi ngày không?

1 Nhân viên có các cơ hội thăng tiến trong nghề

4. Trong bảy ngày qua, bạn có nhận được công
nghệ.

nhận hoặc khen ngợi vì đã làm việc tốt không?

1 Doanh nghiệp có tiếng tốt là biết sử dụng lao

5. Cấp trên của bạn hoặc đồng nghiệp có quan
động.

tâm sẵn sóc bạn không?

1 Có sự hợp tác tốt trong các nhóm công tác.

118 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguòàn nhaân löïc 1 **119**

6. Có ai tại nơi làm việc khuyến khích sự phát triển của bạn không?

7. Quan điểm của bạn có được tôn trọng không?

8. Sứ mệnh hoặc mục đích của công ty có cho bạn thấy công việc của bạn là quan trọng không?

9. Đồng nghiệp của bạn có cam kết làm công việc với chất lượng cao không?

“Cây kiềng” ở tiền sảnh

10. Bạn có một người bạn tốt nhất ở nơi làm việc không?

11. Trong sáu tháng qua, có ai trong công ty nói với bạn về sự tiến bộ của bạn không?

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

12. Trong năm qua, bạn có cơ hội học hỏi và phát triển ở nơi làm việc không?

Người ngồi ở tiền sảnh của văn phòng doanh

nh nghiệp đôi khi được xem là ngồi làm kiềng, nghĩ

Những câu hỏi trên xem ra cũng rất thông thường,

lại thấy cũng đúng thật. Tuy mô tả công việc về vị trí

nhưng chúng chạm đến cảm xúc của nhân viên – điều này không viết như vậy, nhưng công việc diễn ra lại có mà lãnh đạo doanh nghiệp muốn biết. Đọc các câu về đúng như vậy.

trả lời của đội ngũ nhân viên, các nhà quản trị doanh nghiệp sẽ hiểu được hằng ngày các nhân viên của họ Hầu hết mọi văn phòng công ty đều có một vài chờ đón những điều gì.

người được ngồi ở tiền sảnh. Và về ngoại hình thì tùy theo văn hoá công ty, nhưng mẫu số chung là những người ngồi ở tiền sảnh, nếu không có một nhan sắc đặc biệt, thì thường cũng có một ngoại hình hay hay, dễ nhìn.

Về giới tính, tuy chưa có một thống kê đầy đủ, nhưng gần như vị trí tiền sảnh là nữ, còn trẻ, lanh lợi, hoạt bát và sở hữu những kỹ năng giao tiếp rất thú vị...

120 | NHIỀU TAÙC GIAÙ

Baøn chuyeän nhaân löïc 2

Quaün lyù nguòan nhaân löïc 1 **121**

Khách từ ngoài doanh nghiệp khi giao tiếp với doanh nghiệp tự huấn luyện và uốn nắn, hoặc đơn doanh nghiệp, qua các kênh giao tiếp thông thường giản hơn là tuyển những “cây kiềng” đã thạo việc từ như điện thoại, email, fax, thư từ qua bưu điện hoặc

nơi khác về...

đến văn phòng công ty trực tiếp, đều ít nhiều gặp nhân

Song, điều chính là làm sao mặc chiếc áo văn

viên tiền sảnh trước, đặc biệt là hai trường hợp dùng

hoá cốt lõi của doanh nghiệp cho nhân viên tiền sảnh.

điện thoại hoặc đến văn phòng công ty trực tiếp.

Vậy mà vẫn có những con người tiền sảnh cố công

Nhân viên tiền sảnh giao tiếp, sắp xếp và phân

làm được việc ấy. Dấu hiệu về sự thành đạt này thể

hiện rất rõ đối với khách của doanh nghiệp. Khi bước

được một nơi giao tiếp thứ cấp mà họ mong muốn

vào tiền sảnh, các tiểu cảnh, bố cục văn phòng rất mời

như gặp lãnh đạo công ty, một bộ phận chức năng,

gọi, nhưng điểm nhấn chính mà khách nhận ra vẫn là

hay đơn giản là gặp ai đó có liên quan trong doanh

chất văn hoá của doanh nghiệp bằng bậc trong giọng

nghe. Do vậy, với khách đến trong mắt họ, và có

nói, trong cử chỉ, trong cách hỏi về nhu cầu của khách

lẽ cả trong hình ảnh người nhân viên tiền sảnh

viếng, không hề biểu diễn mà mang một vẻ thống nhất,

thường đại diện cho hình ảnh và đôi khi là giá trị của

gãy gọn và... có duyên.

cả doanh nghiệp nữa.

Chính vào thời điểm giao tiếp rất ban đầu ấy, nhân
Người ngồi ở tiền sảnh rất bị áp lực. Họ chỉ có vài
viên tiền sảnh đóng vai rất quan trọng cho cả doanh
giây để xác lập hình ảnh về doanh nghiệp hoặc thay
nghiệp phía sau họ, họ là đại sứ tiền phương cho rất
đổi hình ảnh đó trong mắt khách đến.

nhiều giá trị của doanh nghiệp mà khách hàng cảm

Câu chuyện về vui buồn, giận ghét xảy ra ở khu
nhận, chỉ trong vài phút ngắn ngủi ban đầu.

vực tiền sảnh là một chuyện dài, không có hồi kết,

Vẫn với vai trò phân luồng khách đến doanh

chứng nào còn khách viếng doanh nghiệp. Có nhiều

nghiệp, người ngồi ở tiền sảnh, ngoài cách ứng xử hài

doanh nghiệp đầu tư rất nhiều cho khu vực này, và đạt

hoà ấy, còn có cái “uy”, không quá cứng rắn để khách

được những kết quả rất cụ thể, thu được từ các đầu

cảm thấy gò bó, và không mềm mỏng để khách cảm
tư này.

thấy không gian văn phòng thiếu tính tổ chức, mà như

kêu gọi sự hợp tác của khách trong việc chấp nhận

Nhưng cũng có doanh nghiệp chưa thành công,

ngồi kiên nhẫn chờ đợi, và hoàn toàn tán thành với

tuy là một lĩnh vực công việc xem ra có vẻ không khó.

những xếp đặt của nhân viên tiền sảnh.

Xây dựng những “cây kiềng” tiền sảnh đó có nhiều
cách: Gửi đi học các lớp chuyên về tiếp tân; lãnh đạo

Sự “thành đạt” của nhân viên tiền sảnh là, khi

122 1 NHIỀU TAÙC GIAÙ

Baøn chuyeän nhaân löïc 2

Quaün lyù nguòàn nhaân löïc 1 **123**

khách rời doanh nghiệp ra về, không những họ hài
lòng về cuộc giao tiếp, mà còn mang về cả một ấn
tượng, một kỷ niệm đẹp về cuộc giao tiếp nữa. Những
điều này đôi lúc vững bền đến nỗi mỗi lần nghĩ đến
doanh nghiệp nọ, khách hình dung ra ngay khu vực
tiền sảnh mà mình đã đến.

Hoá ra là ngôi làm “cây kiềng” ở tiền sảnh cũng

Đường “thoái”

không phải dễ...

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

Có cả ngàn lẻ một lý do hợp lý giải thích cho việc
nhân viên rời bỏ doanh nghiệp, trong đó không
loại trừ những người có thực tài.

Ai chẳng muốn nhận được lời khen, kể cả người
có thực tài. Đôi khi, những lời khen chính là chất men
giúp cho kết quả công việc của người được khen vốn
thường ngày đã tốt sẽ còn tốt hơn. Tuy nhiên, lời khen
“phò mã tốt áo” đôi khi lại có một tác dụng ngược lại,

nhất là lúc nó đến trong hoàn cảnh mà tâm lý người có tài đang gặp phải nhiều u uất.

Chẳng có ai lúc nào cũng hoàn hảo, chu đáo, xuất sắc trong mọi công việc. Cũng có lúc bản thân người tài phải đối diện với sự nghi ngờ về chính mình và người tài cũng bị những xáo trộn về mặt tâm lý như bất kỳ người bình thường nào khác.

124 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguoaùn nhaân löïc 1 **125**

Có thể bi kịch sẽ xảy ra đối với doanh nghiệp khi thực tế, đã có doanh nghiệp làm cho nó đảo ngược mà vào thời điểm người có tài nản chí nhất lại hiện ra khá thành công.

một lời khen tặng từ đâu bay đến, kèm theo lời khen ấy

Khả năng đảo ngược tình thế một phần là nhờ

là một sự chào mời cực kỳ ấn tượng, đủ sức để “bứt”

văn hoá của doanh nghiệp. Nó được hình thành và

người tài ra khỏi quỹ đạo mà họ vẫn hứa hẹn đeo đuổi

không phải chỉ dành cho những người có thực tài, mà công hiến lâu dài.

cho mọi người.

Đó là một trong những thời điểm mà sự yêu thích

Với nhân viên là người có tài, vào thời điểm họ

công việc hiện tại, sự cam kết gắn bó với nơi đang định “dứt áo ra đi”, nét văn hoá này có thể được nhắc làm việc của người có thực tài bị thử thách nhiều nhất. lại như một thông điệp không khách sáo rằng “Chúng Trong thực tế, đã có nhiều trường hợp người tài không tôi luôn chờ đợi ngày quay trở về của bạn”.

cường lại nỗi sự quyến rũ của chỗ làm việc mới và đã “dứt áo ra đi”, để lại sự tiếc nuối và lớn hơn nữa là sự Việc chủ động thiết kế trước một đường về cho trách móc của những người ở lại.

người tài không hề làm cho doanh nghiệp yếu đi. Điều ấy cũng không làm cho doanh nghiệp thất thế trong Đến nơi làm việc mới, sau những lời khen tặng, việc sử dụng con người, đặc biệt là người thực tài.

sự đón tiếp nồng hậu và những cử chỉ thân thiện đầy Việc này chỉ làm cho hình ảnh của doanh nghiệp mạnh ấn tượng, người tài sẽ phải đối mặt với một thực tế lên khi trong chính sách sử dụng lao động đã lường là công việc chất ngất đang đợi mà môi trường làm trước được cả đường “thoái” dành cho nhân viên đã việc lại không được như ý. Thế rồi, khi người ấy nhận “tiền” đi đâu đó, tức là sẵn sàng nhận lại nhân viên cũ ra một sự thật là tại nơi mới đến có nhiều điều không bị lỗ vụn.

tuyệt vời như nơi đã từng phục vụ thì một bị kịch mới lại xuất hiện.

Những đường “thoái” như vậy đôi khi không chỉ có tác dụng với những nhân viên cũ, mà còn có tác dụng. Những người có thực tài thường rất tự trọng. Ý với những nhân viên mới của doanh nghiệp, trong đó tưởng quay về nơi cũ dù có thôi thúc thì cũng chỉ được có những người có thực tài. Những người như vậy sẽ họ chôn chặt trong lòng. Đã chào bạn bè rồi, đã nói không xem các đường “thoái” ấy như một biện pháp “không” rất dứt khoát với sếp cũ rồi và đã “dứt áo ra khuyến khích họ dễ dàng bỏ việc để đi tìm những nơi đi” thì không có cơ gì quay trở lại nữa. Nó như một quá làm việc tốt hơn, mà là một nét văn hoá đáng trân trọng trình không thể đảo ngược.

để họ tiếp tục gắn bó mãi với doanh nghiệp mà mình

Thật ra, tình thế ấy vẫn có thể đảo ngược. Trong đã một thời cống hiến toàn bộ tài năng và sức lực.

126 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøu chuyeän nhaân löïc 2

Quaùn lyù nguoàn nhaân löïc 1 **127**

không phải công ty chỉ thiệt hại vì hiệu quả công việc kém ở những nhân viên kém cỏi này, mà là sự thiệt hại lớn hơn do tác động của họ đến các nhân viên còn lại.

Có vẻ như giải pháp tốt nhất ở đây là đuổi việc.

Tuy nhiên giải pháp này mới chỉ lợi về chi phí đầu tư cho nhân sự. Các nhà quản lý còn có 3 cách khác thể

Những nhân viên kém cỏi

làm:

1 Nhà quản lý làm như không thấy vấn đề, tiếp tục giao việc, và hy vọng người nhân viên kém cỏi kia sẽ tự xin nghỉ việc.

1 Nhà quản lý trao đổi tình trạng làm việc kém cỏi

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

với cả nhóm thay vì với cá nhân, và như vậy là

T

vô tình hạ thấp những nhân viên đang làm tốt.

Trong một bài báo của mình, Kathryn Tyler¹ cho là:

“Ở tất cả mọi văn phòng công ty và các nhà máy xí

1 Nhà quản lý đối diện với chính nhân viên làm

nghịệp đều có những nhân viên làm việc kém cỏi. Rất

việc kém, bằng cách nói xa gần về tình hình

để dằng nhận ra họ: Đó là những người luôn đến trễ

và làm nhân viên cảm thấy bị đe dọa. Điều này

và về sớm, luôn tạo ra lời bào chữa khi gặp lỗi hay khi

cũng thường dẫn đến sự thôi việc của nhân

thời hạn hoàn thành công việc bị vi phạm”. Cái khó cho

viên.

nhà quản lý là nhìn ra các hệ quả mà những cá nhân

Kathryn Tyler hiến kế là hãy thử áp dụng bốn

này tác động đến người khác ra sao.

bước đi dành cho tình huống này:

Nói như Robert Moore, Giám đốc điều hành của

công ty tư vấn The Effectiveness Connection thì: “Các

1. Bắt đầu tư vấn cho nhân viên từ rất sớm

nhân viên chủ động không dấn thân vào công việc

Thời điểm hành động là khi nhà quản lý lần đầu nhận

thường có xu hướng làm lây lan sự bất mãn”. Như vậy

ra có vấn đề trong kết quả công việc kém cỏi của nhân

viên, từ đó ghi nhận lại các vấn đề để trao đổi và cho

1. “Deal With Poor Performers—or Pay the Consequences”, Kathryn

cả cho việc kỷ luật nhân viên sau này. Việc phản hồi

Tyler, SHRM, 2005

thường xuyên cho nhân viên là chìa khóa để giải quyết

128 1 NHIỀU TAUC GIAU

Baon chuyeän nhaân löic 2

Quaün lyù nguòàn nhaân löic 1 129

vấn đề nhân viên làm việc kém.

không hề nói thẳng vào sự kém cỏi của nhân viên,

nhưng lại nói về hệ quả của việc này, do vậy khi nhân

2. Tìm nguyên nhân gốc

viên nhận lời phê bình sẽ tự hiểu ra và hy vọng là sẽ

Có phải do nhân viên thiếu kỹ năng, thiếu đạo đức

ứng xử thích hợp trong tình huống này.

nghề nghiệp hay do thái độ chưa tốt? Hay nguyên

nhân lại là từ những vấn đề không liên quan đến công

4. Biết khi nào cần rút phích cắm

việc, như bệnh tật, nghiện ngập hoặc bị hắt hủi trong

Nếu nỗ lực khôi phục hồi tình trạng làm việc kém cỏi

đời sống tình cảm? Nếu đúng là vậy, hãy tư vấn cho

của nhân viên không thành công, nhà quản lý phải sẵn

nhân viên để thoát ra khỏi hoàn cảnh đó. Hãy quan sát

sàng cho nhân viên ấy nghỉ việc trước khi để chuyện

và có một kế hoạch cải tiến phù hợp.

này lây lan qua những nhân viên còn lại.

Câu chuyện về nhân viên kém cỏi luôn đi song

3. Dùng lời phê bình mang tính xây dựng

hành với câu chuyện về những tài năng trong doanh

Dick Grote, chủ tịch công ty Grote Consulting Corp. ở

ng nghiệp. Để doanh nghiệp có được một đội hình ung

Addison, Texas đã đề xuất một kịch bản 3 dòng cho

ý không phải chỉ là bộ sưu tập nhân tài là đủ, mà con

việc dùng lời phê bình mang tính xây dựng với nhân

đường chuyển những người kém cỏi thành người

viên như vậy:

được việc vẫn là một con đường luôn cần thiết.

l Hãy nói, “[Tên nhân viên], tôi có một vấn đề.”

l Hãy mô tả cách biệt giữa kết quả công việc của nhân viên và kết quả mong đợi của vị trí công việc này. Ví dụ nói, “Tôi cần báo cáo về đến bàn làm việc của tôi vào mỗi thứ ba hằng tuần. Trong sáu tuần qua, tôi chỉ nhận được báo cáo có một lần vào đúng ngày thứ ba.”

l Hãy nói, “Anh hãy nói về chuyện này xem” và sau đó giữ im lặng để nhân viên nói về vấn đề này.

Cái khéo của lời phê bình xây dựng này là nó

130 l NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguoaùn nhaân löïc l **131**

vì họ nghĩ nhà xưởng xa xôi này sớm muộn gì cũng bị bán đi.

l Một nơi khác thì nhân viên bán hàng tự quyết định luôn chính sách chiết khấu, tín dụng và các chuyện khác cho khách hàng tại địa bàn của mình.

Điều khiển từ xa

l Lại ở một nơi khác, người quản lý ngại đi xa để có hình thức kỷ luật một nhân viên khi có vi phạm ở đó.

l Và thêm một nơi khác thì gặp rắc rối khi tuyển dụng nhân viên so với kỳ vọng.

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

Có 6 phương pháp được nêu ra để khắc phục các

Có một câu hỏi ngây ngô thế này: “Nếu ta có thể

khó khăn trong trường hợp doanh nghiệp phải được

điều khiển TV, máy giặt, cửa cuốn... từ xa, thì ta

“điều khiển từ xa”:

có thể làm như vậy với một công ty được không?”.

Phát triển một kênh giao tiếp thường xuyên

Và câu hỏi này được Jathan W. Janove1 trả lời

qua một bài báo như sau:

Ít nhất là một cuộc trao đổi qua điện thoại mỗi cuối

tuần. Các báo cáo tuần cũng đóng vai trò quan trọng.

Do cách trở về địa lý, các trở ngại trong quản lý sẽ

xuất hiện. Lấy ví dụ về một công ty có nhiều địa điểm

làm việc xa nhau, nằm rải rác ở nhiều địa bàn . Và

Tổ chức đi cơ sở thường xuyên

nhiều tình huống đã phát sinh cho từng nơi này:

Ngay cả với những cơ sở không hề có vấn đề gì cũng

cần đến để tham gia các sự kiện tích cực nơi này như

l Một nơi thì chịu cảnh nhân viên vắng mặt

thường xuyên, và không hài lòng với công việc

khen thưởng nhân viên, đề bạt, khai mạc nơi làm việc

mới, ... cũng như cùng trực tiếp gặp khách hàng.

Tổ chức kiểm tra định kỳ

1. Jathan W. Janove, “Learn How to Manage by Remote Control”,
SHRM, 2004

Công ty có chính sách chung về kiểm tra ở các vị trí

132 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguoàn nhaân löïc 1 **133**

làm việc xa công ty chính và nhất quán trong việc áp

Jathan W. Janove và không nhất thiết phải rập khuôn
dụng chính sách này.

như trong bài viết này).

Câu chuyện “điều khiển từ xa” một công ty xem ra

Áp dụng thành tựu kỹ thuật

không đơn giản như trường hợp của TV, máy giặt, ...

Dùng các thành tựu kỹ thuật như hội thảo qua

vì ở đây còn có yếu tố con người. Mọi phương pháp

mạng (web conferencing), hội thảo trực quan (video

xoay quanh nỗ lực làm cho sự hiện diện của công ty

conferencing) và mạng intranet công ty.

mẹ tại các địa điểm khác nhau là càng nhiều càng tốt

và càng thường xuyên càng tốt. Khi đó, các thành tựu

Duy trì đào tạo

kỹ thuật sẽ đóng vai trò là phương tiện khả thi và ít tốn

kém nhất.

Khai thác các mạng Intranet công ty để đào tạo, xen kẽ với các hoạt động đào tạo truyền thống. Xem các hình thức đào tạo này là sự đầu tư của doanh nghiệp, thay vì hiểu là chi phí.

Quan tâm đặc biệt đến công tác tuyển dụng.

Quan tâm đến việc ra quyết định từ xa với công tác tuyển dụng, đặc biệt là người phụ trách báo cáo định kỳ về văn phòng chính của công ty. Điều này thể hiện sự “có mặt” của công ty chính tại các địa điểm ở xa.

Trong 6 phương pháp trên, thì việc “Áp dụng thành tựu kỹ thuật” xem ra được các doanh nghiệp áp dụng nhiều nhất, nhưng cũng chính vì vậy, sự thiếu phối hợp với 5 cách còn lại sẽ làm cho việc “điều khiển từ xa” chỉ mới mang thuật tính kỹ thuật mà không phát huy được tốt tác dụng khi thiếu sự phối hợp.

Do vậy các doanh nghiệp cần áp dụng đồng bộ các phương pháp khác (có thể tham khảo ý kiến của

134 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøp chuyeän nhaân löïc 2

Quaùn lyù nguoàn nhaân löïc | 135

ngũ nhân viên dưới quyền mình biết tự giải quyết vấn đề, không còn thói quen mang chuyện cãi lộn lên trình sếp giải quyết nữa.

Tất nhiên, giai đoạn đầu đề cho các nhân viên tự giải quyết xung đột có thể mất nhiều thời gian, nhưng nên kiên trì chấp nhận. Còn về lâu dài, nhà quản trị

Tập cho nhân viên

cần hướng tới xây dựng một môi trường mà ở đó, mọi

tự giải quyết xung đột

nhân viên đều có khả năng ứng xử hợp lý, cũng có nghĩa là quản lý được xung đột. Bài báo trên đã nhắc đến tám điều mà nhà quản trị nên bắt đầu trong việc rèn luyện cho các nhân viên của mình khả năng kiểm soát tình thế và xử lý xung đột, đó là:

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

1. Không đưa các vấn đề “khẩn cấp” của nhân

viên lên đầu danh sách công việc ưu tiên. Một

Trong một bài báo về đề tài này đăng trên tạp chí

số nhà quản trị mất quá nhiều thời gian cho

SHRM vào năm 2005, tác giả Kelly Mollica đã đề

việc giải quyết các vấn đề được nhân viên cho

cập: “Nếu nhân viên thường đến gặp bạn than

là khẩn cấp, nhưng thực ra lại không quan

phiền về người khác và nếu bạn cứ nghĩ việc giải

trọng vì những vấn đề đó không gắn với nhiệm

quyết xung đột giữa họ là việc của mình thì đã đến

vụ và mục tiêu của công ty.

lúc bạn phải biết nói lời từ chối. Thay vào đó, bạn

2. Rèn luyện cho đội ngũ nhân viên kỹ năng giải

cần tập cho các nhân viên khả năng tự giải quyết

quyết xung đột. Bắt đầu từ việc biết tự đánh

xung đột ở nơi làm việc”.

giá bản thân, tự nhìn nhận vấn đề, tự kiềm chế,

Theo tác giả, nếu cứ đứng ra giải quyết xung đột

các nhân viên sẽ hiểu ra các loại xung đột, biết

giữa các nhân viên thì sớm hay muộn, nhà quản

cách giải quyết từng loại xung đột và hiểu được

trị cũng sẽ đứng về một bên nào đó. Từ đây, sự thiên

cả điềm mạnh, điềm yếu của từng cách.

vị, dù không cố tình, sẽ làm cho uy tín và quyền lực

3. Truyền đạt cách thức giải quyết xung đột và

của nhà quản trị bị suy giảm. Do đó, điều quan trọng

yêu cầu các nhân viên vận dụng cho tốt. Các

là nhà quản trị phải biết từ chối, đồng thời tập cho đội

nhân viên được truyền đạt về nguyên tắc quản

136 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøp chuyeän nhaân löïc 2

Quaün lyù nguòan nhaân löïc | **137**

lý xung đột và chuỗi hành động cần thực hiện

7. Thực hiện chính sách khuyến khích nhân viên

khi xảy ra xung đột trong nội bộ. Nếu xảy ra

đoàn kết, hỗ trợ nhau trong công việc. Công
xung đột, nhà quản trị không can thiệp, chỉ yêu
khai chính sách khuyến khích các nhân viên
cầu các nhân viên vận dụng tốt những điều đã
thắt chặt tình đồng nghiệp, giúp nhau vượt khó
học được và chờ báo cáo kết quả giải quyết
và tự giải quyết những khúc mắc mà từ đó có
xung đột.

thể chuyển thành xung đột. Nhà quản trị luôn

4. Chỉ can thiệp khi sẽ phải dùng quyền lực để ra
theo dõi và đề cao những cá nhân sẵn sàng
quyết định. Nếu hành vi do một nhân viên gây
giúp đỡ người khác khi cần.

ra sự bất bình cho cả tập thể thì các thành viên

8. Khi xung đột vượt qua ranh giới một bộ phận
trong tập thể sẽ góp ý kiến giải quyết, không
(hoặc một nhóm). Nếu xung đột nảy sinh giữa
cần sự can thiệp của nhà quản trị. Chỉ trong
hai bộ phận trong doanh nghiệp, lãnh đạo từng
trường hợp cần có sự quyết định của người
bộ phận cũng yêu cầu các nhân viên dưới
lãnh đạo (ví dụ cả tập thể thống nhất loại bỏ
quyền tự tìm cách (hoặc hướng) giải quyết,
một cá nhân) thì nhà quản trị xem xét biên bản

sau đó hai nhà quản trị hai bộ phận ngồi lại rà
hợp giải quyết xung đột, sau đó mới can thiệp
soát từng kiến nghị của hai bộ phận để thống
để nắm rõ tình thế và từ đó đưa ra quyết định
nhất biện pháp xử lý xung đột theo hướng có
hợp lý cuối cùng.
lợi nhất cho doanh nghiệp.

5. Xây dựng nếp văn hóa coi trọng việc quản lý

Không phải khi áp dụng đủ tám điều nêu trên thì
xung đột. Nên xem điều này là một trong những
tại nơi làm việc sẽ không còn xung đột, nhưng mọi
năng lực cốt lõi của mọi nhân viên. Nhà quản
xung đột nếu xuất hiện sẽ được giải quyết êm thấm,
trị phải nhìn nhận và đánh giá kịp thời những
không gây ra tình trạng ồn ào, lộn xộn kéo dài. Cái lợi
nỗ lực tự giải quyết xung đột thành công của
“nhân tiên” khác là nhà quản trị không phải tổn hao trí
các nhân viên dưới quyền.

lực cho những chuyện nhỏ, tập trung được thời gian

6. Nhắc nhở nhân viên tập trung vào hành vi chứ

và công sức của mình cho những nhiệm vụ quan trọng
không phải là vào nhân cách. Việc nhắc nhở
hơn.

này làm cho các nhân viên không đi đến kết

luận sai về nhân cách hoặc có các phán đoán

chủ quan về đồng nghiệp của mình.

138 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguoàn nhaân löïc 1 **139**

ưu tiên của tôi”. Sau đó, cô dành một tháng trước khi ra đi để làm những công việc nhằm tạo thuận lợi cho người sẽ thay thế mình, chẳng hạn sắp xếp lại các dự án đang dở dang, tổ chức lại hồ sơ, trao đổi kinh nghiệm với người tạm thay thế mình, làm dịu đi sự ngạc nhiên của đồng nghiệp khi biết tin, cam đoan với lãnh đạo sẽ giữ kín những điều bí mật của công ty...

Trước khi “cất bước ra đi”

Trong buổi chia tay đầy thân tình với các đồng nghiệp, ngoài những phần đãi ngộ cuối cùng từ công ty, cô còn nhận được món quà có giá trị lớn bất ngờ. Lý do? Lãnh đạo ghi nhận và cảm ơn sự làm việc nghiêm túc, chuyên nghiệp của nhà quản trị bậc trung ấy trong

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

những ngày cuối cùng tại công ty.

Nếu đang giữ một vị trí quản lý, nhưng vì một lý

Đó là câu chuyện điển hình về trường hợp nhân

do chính đáng mà bạn phải rời khỏi công ty và

viên có trách nhiệm cao, trước khi rời khỏi công ty

đến nơi làm việc mới, bạn cần làm gì để giai đoạn

không hề gây khó khăn cho guồng máy chung, mà còn

chuẩn bị ra đi vẫn hữu ích cho nơi làm việc cũ?

giúp người kế nhiệm cũng làm tốt được công việc như

Về vấn đề nhạy cảm này, có một bài báo mang

mình. Trong thực tế, có nhiều nhà quản trị đã ứng xử

tên Tidy Your Lawn Before Moving to Greener

như thế, tức là dù phải “cắt bước ra đi” nhưng vẫn tích

Pastures (tạm dịch: Sắp xếp sân bãi của bạn

cực đến ngày cuối cùng.

trước khi chuyển đến những đồng cỏ xanh hơn)

Bài báo trên còn nhấn mạnh đến ba điều là:

của tác giả Kathryn Tyler, được đăng trên tạp chí

SHRM.

- Làm dịu phản ứng của nhân viên.

Câu chuyện bắt đầu với một người phụ trách nhân

- Bàn giao phần việc chu đáo.

sự đã làm việc sáu năm ở một công ty lớn về vận

- Giữ gìn sự nhất quán.

tải, nay phải rời nơi đó để được sống gần gia đình. Phát

Nhà quản trị cần lường trước phản ứng của nhân

biểu của cô ấy khi xin thôi việc là: “Tôi yêu thích công

viên mình khi họ biết tin sếp ra đi. Sếp càng được lòng

việc này, nhưng bây giờ nó không đáp ứng được những

nhân viên thì phản ứng càng dữ dội. Trong đội ngũ

140 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguoaùn nhaân löïc | 141

nhân viên dưới quyền, có thể nhiều người tỏ ra thất vọng, có người thậm chí khóc lóc. Một trong những lo lắng rõ nhất của họ là ai sẽ là sếp mới và liệu người ấy có đáng kính trọng như sếp cũ không. Câu nói rất tuyệt của nhà quản trị sắp ra đi là: “Thôi, các bạn đừng buồn. Các bạn sẽ có sếp mới tốt như tôi hoặc hơn tôi. Chúng ta còn giữ liên lạc chặt chẽ với nhau cơ mà!”.

Còn việc làm cũng tuyệt vời là giữ đúng lời hứa, cố

Khi họ quay về

gắng duy trì các mối quan hệ với đồng nghiệp cũ. Trái đất tròn, mọi người rồi cũng sẽ có ngày gặp lại nhau và sẽ còn cần đến nhau.

Việc bàn giao phải được thực hiện với chất lượng cao và chuyên nghiệp. Cần sắp đặt và hệ thống lại tên

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

các tài liệu, hồ sơ, sổ sách, đồng thời soạn các hướng dẫn sử dụng và quy trình sử dụng tương ứng. Cần lưu

Trong một bài báo của mình Peter Weaver¹ dành

ý là tên hồ sơ có thể thuận tiện cho mình, nhưng lại gây

trộn để nói về giá trị của các nhân viên cũ của

khó hiểu cho người thay thế. Do đó, việc chuyển giao doanh nghiệp.

hồ sơ phải thực hiện có quy củ, khoa học và nên hỏi kỹ

Đúng là khi một nhân viên rời doanh nghiệp ra đi,

người tiếp nhận có gì chưa rõ để giải thích cặn kẽ.

đã có nhiều doanh nghiệp có một văn hóa “rộng mở”

Người kế nhiệm có thể không được làm việc chung

luôn sẵn sàng tạo ra một đường về cho họ.

với người sắp ra đi dù chỉ một ngày, nhưng khi được

Bài báo có nhắc đến Henry Ford Health System

bàn giao công việc mà mọi thứ đều rõ ràng, ngăn nắp,

(HFHS) ở Detroit, Mỹ, là một tổ chức đã có “một con

để tiếp thu thì tất nhiên sẽ rất biết cảm ơn và khâm phục

số đáng kể nhân viên cũ quay về”. Và còn có nhiều

người chuyển giao công việc cho mình. Sau khi được

doanh nghiệp tạo ra một mạng lưới nhân viên cũ để họ

bàn giao công việc trôi chảy, người mới nhận việc sẽ

có thể đọc được thông tin các vị trí công việc cần tuyển

cố gắng để đảm nhận tốt mảng công việc được giao,

không dễ xảy ra trục trặc chỉ vì do sự thay đổi người phụ

trách. Đó là ánh hào quang còn lại, thể hiện nhân cách

1. “Stay Connected to Former Employees To Reap Staffing Dividends”,

toàn vẹn của người phải “cất bước ra đi”...

SHRM, 2006

của doanh nghiệp cũ, họ như những người tham gia chức một chương trình tuyển dụng lại nhân viên cũ, tuyển dụng nhân viên giúp doanh nghiệp, theo cách chỉ trong một năm đã tuyển dụng lại đến 166 nhân viên đôi bên cùng có lợi. Lại cũng có những doanh nghiệp cũ, cho rằng mình hiểu rõ nhân viên cũ và biết giá trị tổ chức sự kiện dành riêng cho nhân viên cũ hoặc gửi đóng góp của họ cho doanh nghiệp.

các newsletters hoặc thư mời họ tham gia tài trợ cho

Một ưu tiên khác cũng thường được nhắc tới là

các hoạt động của doanh nghiệp. Dù là nổi dài quan đóng góp của nhân viên cũ trong thay đổi tổ chức, thiết hệ với nhân viên cũ bằng hình thức nào thì cũng có kế tổ chức, và nâng cấp công nghệ cho doanh nghiệp.

một số lý do chung mà các doanh nghiệp này đã hành

Tinh thần sẵn sàng đóng góp tiếp giá trị của mình cho động như vậy:

doanh nghiệp cũ hình như luôn nằm trong hoài niệm

1 Nhân viên cũ đã từng được biết đến và doanh

của họ. Chưa kể là nhiều doanh nghiệp đã huy động

ngành sẽ mất chi phí ít hơn khi đưa họ quay về

nhân viên cũ vào các dự án mới của doanh nghiệp vì với mình.

lý do họ đã từng hiểu doanh nghiệp và công tác mật thiết hơn người mới. Có doanh nghiệp đã tạo ra mạng

l Nhân viên cũ mang về các thông tin đầy cạnh

tranh và một hiểu biết rộng lớn hơn về thị

lưới kết nối nhân viên cũ vượt quá 1000 thành viên

trường cho doanh nghiệp cũ.

tích cực² sẵn sàng cho các dự án của doanh nghiệp.

Có lẽ là đã đến lúc mở rộng khái niệm “nhân viên”

l Nhân viên cũ luôn hữu dụng trong việc phát

triển nhân viên mới vì “họ có thể đóng vai người

lúc này. Có phải “nhân viên” của một doanh nghiệp

dẫn dắt cho những nhân viên mới tuyển”.

là những người sở hữu những năng lực mà doanh

nh nghiệp đang cần, và họ sẽ, đang, đã từng và sẽ còn

l Nhân viên cũ ít cần đến chi phí đào tạo so với

được doanh nghiệp huy động sự đóng góp năng lực

người mới.

này vào hoạt động và sự phát triển của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, doanh nghiệp không phải tự nhiên mà

Sự phát triển chỉ hướng và thang bậc nghề nghiệp

hưởng lợi theo kiểu “bất chiến tự nhiên thành” được.

riêng tư của từng nhân viên cũ, biểu hiện khi họ rời

Cần phải đầu tư đúng mức. Ví dụ mọi thông tin phỏng doanh nghiệp đi làm nơi khác, chẳng qua là một sự vãn thôi việc được đưa vào cơ sở dữ liệu để khai thác chuyển từ một hình thái trực tiếp đóng góp năng trong các chiến dịch tuyển dụng lại nhân viên cũ, và luôn gửi cho họ các newsletters hoặc thư mời của

1. Chương trình có tên “The Comeback Kids.” (Các chú nhóc quay doanh nghiệp. Còn với Allen Hamilton, người đã tổ về).

2. AlliancexShell

144 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lý nguoàn nhaân löïc 1 **145**

lực, sang các hình thái khác sẵn sàng đóng góp tiếp năng lực của mình cho doanh nghiệp. Ngoài việc tuyển dụng người mới cho các vị trí công việc đang vắng người phụ trách, cái khéo của doanh nghiệp là biết tổ chức sử dụng tiếp các năng lực của nhân viên cũ. Không nhìn việc ra đi của họ là một dấu chấm hết mà là sự khởi đầu cho một chương trình cộng tác lâu dài, bền vững và đôi bên cùng có lợi. Vấn đề là phải bắt đầu ngay, vì đã từng có những doanh nghiệp thành

Hết lòng vì khách hàng luôn đúng?

công trong sử dụng nguồn nhân lực theo hướng này.

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

Ngày kia, một khách hàng đến đặt một loại thức ăn đặc biệt cho chú chó cưng, vốn không phải là loại mà các doanh nghiệp trong ngành thường có. D. chấp nhận đơn hàng và hẹn sẽ giao hàng vào trưa hôm sau. Ngày hôm đó có quá nhiều khách hàng đến nên do bận bịu, D. đã quên mất lời hứa với khách hàng đặt mua thức ăn đặc biệt này.

Hôm sau, lúc nhớ ra lời hứa với khách, D. vội vã gọi điện thoại đến nhiều cửa hàng cùng bán thức ăn cho thú cưng, thậm chí có vài cửa hàng ở cách xa cả hai chục cây số. Cuối cùng, do vẫn chưa tìm ra được món thức ăn như đã hứa, D. quyết định lấy xe riêng, rời khỏi cửa hàng để tự đi tìm cho ra món hàng đó.

146 | NHIỀU TÀU C GIAU

Baon chuyeän nhaân löïc 2

Quaün lyù nguòan nhaân löïc 1 147

Hậu quả: Do cửa hàng thiếu nhân viên bán hàng

- Ghi nhận những lần ứng xử quá nhiệt tình của

nên khách phải chờ đợi và một số khách thiếu kiên

D. để sau đó trao đổi với cô nhằm giúp cô nhận thấy

nhấn đã bỏ đi. Chưa kể là ngoài việc mất thời gian,

“điểm dừng” và tự điều chỉnh những ứng xử quá mức

vắng mặt nơi bán hàng, D. còn tốn chi phí xăng xe

của mình.

chỉ để mang về hai lon thức ăn đúng như lời hứa với

- Chọn một nhân viên có kinh nghiệm kèm cặp D.,

khách hàng.

nhắc nhở cô những khi tiếp tục xảy ra hành vi ứng xử

A. cho rằng cách phục vụ khách hàng của D. như

quá nhiệt tình. Trong trường hợp cần thiết, bản thân A.

vậy là không nên, nhưng anh rất khó nói để D. hiểu ra

sẽ vào cuộc để can thiệp.

rằng nỗ lực vì khách hàng theo kiểu ấy không đáng

Điều mâu chốt trong các hướng ứng xử trên là

được hoan nghênh.

làm sao để D. hiểu rằng mọi cố gắng toàn tâm toàn ý

Còn nhiều chuyện khác thường xảy ra với D., mà

với khách hàng luôn luôn đúng, nhưng điều này chỉ có

xuất phát điểm cũng chỉ từ hành vi chăm sóc khách

ý nghĩa khi nó mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp

hàng quá tận tình của cô, thậm chí có chuyện làm lỡ

chứ không đơn thuần chỉ tạo ra chi phí.

mất các cơ hội bán hàng có giá trị cao. Vấn đề cần

Việc trao đổi với D. không phải là để cô quay

được làm sáng tỏ là việc chăm sóc khách hàng tận tình

ngược lại cung cách phục vụ khách hàng nhiệt tình,

của D. có phải là một sai lầm đáng bị lên án không?

mà là giúp cô tỉnh táo hơn trong việc sử dụng nguồn
Đứng vào vị trí của A., chúng ta nên ứng xử như thế
lực của doanh nghiệp để phục vụ khách hàng. Còn
nào để giải quyết việc này? Có một số phương án xử
chuyện điều chỉnh ra sao thì D. sẽ phải tự làm sau khi
lý như sau:

đã hiểu ra vấn đề và A. sẽ không phải can thiệp nữa.

- Nói trực tiếp với cô ấy rằng công ty hoan nghênh

Sau này, khi câu chuyện về nhân viên cá biệt ấy

thái độ phục vụ khách hàng nhiệt tình, nhưng nhân

đã được giải quyết êm đẹp, A. vẫn cảm thấy thú vị vì

viên nào cũng phải biết chú ý đến những nguyên tắc

chính anh đã học được một điều quan trọng trong quản

và yêu cầu chung của công ty.

trị nhân sự. Đó là cần giúp nhân viên biết cân bằng

- Họp toàn bộ nhân viên bán hàng để khẳng định

giữa phục vụ khách hàng và phục vụ doanh nghiệp.

chính sách chung của công ty trong việc đối xử với

khách hàng, đề cao việc luôn đặt quyền lợi khách hàng

lên cao nhất, nhưng phải trong một giới hạn hợp lý.

148 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøp chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lýù nguoaùn nhaân löïc | 149

chúng ta trở thành điều cốt yếu để giúp chúng ta sống

sốt trong trận bão về thông tin này; bạn không thể hoặc không nên tiếp nhận hoặc ngay cả để mắt đến mọi việc được. ”

Nay khi có thêm môi trường Internet, các nguồn thông tin mới từ đây lại còn làm cho nỗi sợ hãi này

Kiêng cử thông tin

trầm trọng lên nhiều lần. Và một trong những điều đó đã thể hiện qua câu chuyện sợ mở hộp thư vào buổi sáng đầu giờ làm việc kể trên.

Sự quá tải thông tin làm nhân viên luôn có cảm giác mình có lỗi. Thời gian cá nhân thì có hạn trong

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

khi thông tin thì coi bộ có xu hướng trở thành vô hạn,

M

và do vậy những công việc đến từ email tăng lên từng

ột buổi sáng vào văn phòng, thấy nhân viên ngồi

ngày. Mark Hurst¹ đã nhắc tới 3 cách phản ứng với

tư lự trước màn hình máy tính, tưởng là họ gặp

việc tràn ngập thông tin trong môi trường công việc:

chuyện buồn, hóa ra sau khi gắng hỏi thì mới biết:

người này ngại mở email, vì họ biết trước là sẽ hiện

1 Làm theo cách đối phó: nhân viên sẽ cảm thấy

ra một núi công việc mới. Bên cạnh sự thuận tiện nhờ

căng thẳng và lúng túng nhiều hơn khi nhiều

đón nhận thông tin dễ dàng thì ngày nay lại xuất hiện

thông tin xuất hiện và đòi hỏi con người ngày

một nỗi lo sợ mới: nỗi lo sợ bị tràn ngập thông tin.

càng phải chú ý nhiều hơn.

Ngay cả trước thời Internet và thời thịnh hành của

1 *Hoàn toàn bỏ qua*: nhân viên thoát khỏi vấn

các thiết bị CNTT như máy tính, tablet hay điện thoại

đề này hoàn toàn bằng cách không đọc hoặc

di động như hiện nay, Richard Saul Wurman cũng đã

xem điều gì cả, dù là với thông tin số hay không

viết

số. (Mình không biết gì cả là mình đang hạnh

1 từ năm 1989: “*Một trong những lo sợ do tác dụng*

phúc.)

phụ của thời đại thông tin là bạn luôn cảm giác là mình

phải biết tất cả về chúng. Việc nhận biết giới hạn của

1 *Thực hành việc sàng thông tin số*: Chỉ nhận vài

thông tin—chỉ những thông tin đúng—mà không

1. Information Anxiety, “Nỗi lo sợ thông tin”, Hayden, 1989

1. Bit Literacy, “Sàng thông tin số”, Good Experience Press, 2007

150 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lý nguoàn nhaân löïc 1 **151**

cố gắng nhận tất cả mọi thông tin đến với mình.

thành công được. Khi danh mục thông tin ngắn, thời

Cách tiếp cận sau cùng này, mà Mark Hurst gọi là
gian tiêu tốn cho thông tin sẽ ít đi, do vậy sẽ giải phóng
kiêng cử thông tin, giúp cho nhân viên khi làm việc chỉ
được thời gian còn lại để nhân viên dùng vào hoàn
nhận đúng những thông tin thật sự cần thiết cho công
thành công việc, mà vẫn nhận đủ lượng thông tin cần
việc của họ.

có cho công việc. Nhà quản lý giúp nhân viên nhận ra
chính thời gian mới là tài nguyên quan trọng nhất cho
Để làm được điều này, nhà quản lý cần hướng
họ. Có như vậy họ mới mạnh dạn trong việc bỏ qua,
dẫn nhân viên mình tuân theo một loại “nề nếp” mới
đọc lướt, trì hoãn, tĩa bỏ, và loại đi thông tin vô bổ ra
đối với thông tin, mà trước hết là cũng giống như
khỏi danh mục nhằm bảo đảm cho việc kiêng cử thông
người ăn kiêng, nhân viên phải thực sự quyết định về
tin được hiệu nghiệm.

mong muốn tự mình kiêng cử thông tin mà không phải
do ai áp đặt. Tương tự như nhận thức rằng ăn kiêng
Từ đó nề nếp đọc, xem, và nghe cũng kiểm soát
sẽ mang lại sức khỏe cho con người, nhận thức về
được, và nhất là nhân viên biết rõ được lý do vì sao họ
kiêng cử thông tin sẽ làm cho nhân viên giảm đi nỗi lo

chọn khai thác thông tin ở những chỗ này mà không
sợ thông tin và do vậy làm giảm sự căng thẳng trong
phải là ở chỗ khác.

công việc.

Cuối cùng Mark Hurst cũng mách nước là: Nên

Cụ thể là nó làm cho nhân viên biết:

xem thông tin giống như một nhóm tư vấn mà mình
thuê làm việc, nhằm báo cáo lại với mình về thế giới

l Dựa vào những thông tin nào là quan trọng đối
bên ngoài. Mình giống như ông chủ, mình phỏng vấn
với họ, mà không phải với người khác.

và tuyển dụng vài người trong số họ, và sau đó tiếp tục

l Chỉ khai thác các thông tin phục vụ cho các mục

đánh giá họ hằng ngày xem họ làm việc ra sao...

đích công việc của mình;

l Biết làm ngơ trước đại dương thông tin không

liên quan và dư thừa kia;

l Biết tạo một danh mục động thông tin thay đổi

được, càng phù hợp càng tốt, và

l Danh mục này càng ngắn càng tốt.

Với điều sau cùng này thì cần phải chú ý mới

152 l NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøp chuyeän nhaân löïc 2

Quaùn lyù nguoàn nhaân löïc l **153**

2009), tác giả Alan Lurie đã đặt ra bảy câu hỏi liên

quan đến sự cam kết, đó là:

1. Khi nói tôi cam kết làm điều này, điều kia thì có nghĩa gì?

2. Cam kết có phải là lời hứa phải làm việc gì hay gắn bó với điều gì và không bao giờ từ bỏ trong

Tầm quan trọng của sự cam kết

bất cứ hoàn cảnh nào không?

3. Cam kết có phải là một cảm giác chúng ta có được khi tin rằng một điều nào đó thật sự quan trọng với bản thân nên cần phải gắn bó không?

4. Có hay không những trách nhiệm đi đôi với cam

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

kết và có cách đo lường việc thực hiện những

Khi nhắm tới một mục tiêu nào đó trong hoạt động trách nhiệm ấy?

của doanh nghiệp, sự cam kết nhiều khi được

5. Có phải đối tượng của sự cam kết chính là một nhìn nhận là yếu tố tiên quyết để hướng tới thành nhiệm vụ được đặt ra với chúng ta?

công. Chẳng hạn, khi doanh nghiệp mời một đối tác

6. Có những tình huống nào làm chấm dứt sự đến tư vấn tái cơ cấu tổ chức của mình thì ngay trong cam kết?

ngày đầu tiên khởi động dự án, phía tư vấn nêu ngay

một yêu cầu là lãnh đạo doanh nghiệp phải cam kết

7. Điều gì đáng kể nhất khi chúng ta cam kết?

phối hợp chặt chẽ với họ để thực hiện dự án thành

Theo Alan Lurie, câu hỏi thứ bảy là quan trọng

công. Sự cam kết vốn không hình thù, không màu sắc,

nhất vì nếu thiếu cam kết, khi bắt tay vào thực hiện

nhưng có vai trò rất quan trọng.

công việc, người ta không thấy điều gì là quan trọng

Đã có những cố gắng “đặc tả” sự cam kết để giúp

cả, do vậy không chỉ công việc, mà thậm chí cả cuộc

mọi người khác dễ hình dung. Ví dụ, trong một tác

sống của người ta sẽ chẳng còn mấy ý nghĩa. Do vậy,

phẩm của mình mang tên Five Minutes on Mondays

chỉ tập trung vào việc trả lời câu hỏi cuối cùng là đủ

(tạm dịch: Năm phút trong những ngày thứ Hai, sách

hình dung ra phần nào về sự cam kết.

do Nhà xuất bản Pearson Education ấn hành năm

Trong quyển sách trên còn nhắc đến việc Carl

154 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøp chuyeän nhaân löïc 2

Quaün lyù nguòan nhaân löïc 1 **155**

Jung – nhà tâm lý học rất nổi tiếng hồi đầu thế kỷ XX

vời”. Điều đó không có nghĩa là lãnh đạo ở đẳng cấp 5

từng viết: “Khoảng một phần ba số bệnh nhân của không mong muốn lợi ích cho cá nhân, mà ngược lại, tôi không có dấu hiệu di truyền về chứng bệnh tâm họ ôm đầy tham vọng, nhưng tham vọng trước hết và thần, họ lâm bệnh do sự vô nghĩa và trống rỗng trong cao nhất của họ là dành cho doanh nghiệp, chứ không cuộc sống của chính họ...”. Ngoài ra, có nhiều nhận phải cho bản thân. Tác giả còn ghi nhận ba điều quan xét khác, trong đó đáng chú ý là “Mỗi chúng ta đều có trọng khi cam kết là quyết tâm tạo ra điều gì đó mới mẻ những mục đích hoàn toàn mang tính cá nhân, có ý hữu ích, thật sự tôn trọng các mối quan hệ với người nghĩa riêng cho mỗi người và từng người phải chịu khác và chấp nhận các khó khăn không thể tránh khỏi trách nhiệm cá nhân về những mục đích của mình”. trong quá trình thực hiện cam kết.

Trong tác phẩm Good to Great (tạm dịch: Từ tốt Như thế, ý nghĩa và mục đích của sự cam kết đến vĩ đại, sách do Nhà xuất bản Harper Business ấn sẽ dẫn đến hành động tích cực trong cuộc sống. Sự hành năm 2001), tác giả Jim Collins đã trình bày nhiều cam kết tạo ra động lực thúc đẩy việc tìm tòi ra nhiều nghiên cứu sâu sắc, trong đó có công trình tìm hiểu về ý nghĩa sâu sắc hơn và điều đó quay trở lại giúp cho

các công ty có nhịp độ tăng trưởng vượt rất xa mức
sự cam kết mạnh lên, phong phú hơn về ý nghĩa, đồng
của thị trường nhờ cung cấp được các sản phẩm và
thời mục đích cũng có thể trở nên to lớn hơn.
dịch vụ tuyệt hảo. Ông khám phá ra rằng điều tuyệt vời
ấy có được trước hết nhờ ở năng lực của người lãnh
đạo doanh nghiệp và nêu ra các phẩm chất giúp lãnh
đạo doanh nghiệp thành công. Từ đó, Jim Collins xếp
loại các nhà lãnh đạo doanh nghiệp theo năm đẳng
cấp từ 1 đến 5.

Nếu ở đẳng cấp 1, người lãnh đạo là người “có
năng lực làm việc cao, tham gia hiệu quả vào công việc
chung bằng năng khiếu, kiến thức, kỹ năng và các mối
quan hệ tốt” thì ở đẳng cấp 5, người lãnh đạo có khả
năng đặc biệt hơn là “làm lan tỏa tư duy của mình đến
mọi người, giúp người khác cùng hướng đến một mục
tiêu to lớn hơn là xây dựng một doanh nghiệp tuyệt

156 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøp chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguoaùn nhaân löïc 1 **157**

Họ nghĩ rằng voi càng lớn thì xích càng phải to và dài
chứ.

Nếu so sánh sức mạnh của con voi trưởng thành
với sức bền của sợi dây xích dùng để xích chân nó thì

rõ ràng là nếu muốn voi có thể dễ dàng giật đứt dây

Kể chuyện để

xích mà không tốn mấy công sức. Nhưng vấn đề nằm

hướng dẫn nhân viên

ngay ở chỗ đó: con voi trưởng thành đã bị ám ảnh nỗi

bất lực ngay từ hồi mới bị xích vì nó đã từng nhiều lần

ra sức giật đứt dây xích nhưng đều thất bại. Dần dà,

voi quen với việc bị cầm giữ bằng sợi dây xích đó. Sau

này, dù đã to lớn hơn nhiều, nó vẫn tin rằng sợi dây

xích cũ kỹ ấy luôn có sức mạnh “quản chế” không thể

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

phá nổi.

Quyển sách Tales for Coaching (tạm dịch: Các

Từ câu chuyện trên, Margaret Parkin rút ra bài học:

câu chuyện kể để huấn luyện, do Nhà xuất bản

“Nếu muốn thay đổi hành vi của mình, trước hết bạn

Kogan Page ấn hành năm 2001) là món quà của

hãy thay đổi cách suy nghĩ!”. Tiếp đó, tác giả gợi ý các

tác giả Margaret Parkin dành cho các nhà quản trị

nhà quản trị vận dụng các câu chuyện kể ngắn và dí

kinh doanh, đề cập đến việc hướng dẫn đội ngũ

dùng để huấn luyện nhân viên thông qua hai hướng sau:

nhân viên thông qua cách kể những mẩu chuyện

Thứ nhất, có thể dùng câu chuyện trên hoặc câu

nhỏ nhưng có tác dụng làm thay đổi suy nghĩ và chuyện khác có cùng ý tứ để thảo luận về sự phân cách ứng xử của họ. Xin được trích dẫn một câu quyền, về niềm tin và các giá trị, đặc biệt là để giải chuyện rất ngắn trong tác phẩm này để độc giả thoát bản thân khỏi các ràng buộc trong thực tế cũng tham khảo.

nghư trong trí tưởng tượng.

Ở các gánh xiếc hoặc sở thú, khi nhìn thấy đàn voi

Thứ hai, có sáu câu hỏi nên đặt ra cho các nhân

thần nhiên đi lại ở khu vực dành riêng cho chúng,

viên để họ nhận biết vấn đề:

có một thắc mắc được nhiều người nêu ra là: “Tại sao

1. Hãy nêu một ví dụ của chính bạn hoặc của

mấy con voi đã già, rất to lớn mà chỉ được xích chân

người khác mà bạn biết về lối hành xử tương

bởi những dây xích nhỏ như dây xích đám voi con?”.

tự như những chú voi trong câu chuyện trên?

158 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaün lyù nguòàn nhaân löïc 1 **159**

2. Cái gì đóng vai trò “dây xích” đã níu chân bạn

câu chuyện mà mọi nhân viên sau đó sẽ phải trả lời

lại?

được câu hỏi “Vậy anh (hoặc chị) muốn đạt được điều

3. Điều gì có thể đến nếu bạn giải thoát được bản
gì?”.

thân?

- Giải quyết vấn đề để tìm những câu chuyện giúp

4. Có khi nào bạn đã buông xuôi trong những tình
nhân viên tiếp cận câu hỏi “Làm thế nào anh (hoặc chị)
huống giằng co như vậy?
đạt được điều ấy?”.

5. Bạn nghĩ gì về những khả năng của mình? Bạn

- Sáng tạo để tìm những câu chuyện gợi ý nhân

có cần thay đổi cách suy nghĩ đó không?

viên “Hãy thử nhìn nhận vấn đề theo cách khác xem
sao!”.

6. Bạn dự định sẽ thấp lại động lực để đi đến
thành công như thế nào?

- Trao quyền để tìm những câu chuyện động viên

“Anh có thể làm được việc ấy!”.

Trong lúc hướng dẫn nhân viên của mình, nhiều

nhà quản trị đã nhận ra có nhiều sợi dây xích cứ buộc

- Thành công và tự tin để tìm những câu chuyện

chặt nhân viên với các lối mòn trong tư duy và muốn

dẫn dắt họ đến với kết luận “Đúng, mình hoàn toàn có

giúp họ tự giải thoát khỏi những lối mòn đó. Câu chuyện

thể làm được điều ấy!”

về những con voi nói trên giúp nhân viên cảm thấy đó không chỉ là chuyện riêng của loài voi, mà những điều tương tự như vậy là rất phổ biến, rất dễ gặp trong đời thường. Họ có dịp liên hệ câu chuyện đó với chính mình và nhờ vào việc nghiêm chỉnh trả lời sáu câu hỏi đã nêu, họ sẽ tự nhận ra cách hành xử hợp lý hơn để thay đổi bản thân. Trên thực tế, hướng dẫn cho nhân viên làm thành thạo công việc chuyên môn còn dễ hơn nhiều so với việc tập cho nhân viên thay đổi được hành vi. Margaret Parkin còn nêu thêm năm định hướng trong khi tìm kiếm các câu chuyện để giúp các nhân viên thay đổi cách suy nghĩ, đó là:

- Xây dựng tầm nhìn và lập mục tiêu để tìm những

160 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lý nguoàn nhaân löïc 1 **161**

cụ hữu hiệu để các nhà quản lý khai thác triệt để các thông tin cần thiết khi làm việc với đội ngũ nhân viên của mình.

Những câu hỏi cơ bản

Đặt câu hỏi cũng là một kỹ năng

Trong mọi tình huống, các câu hỏi cơ bản lâu nay vẫn để quản lý hiệu quả

rất hiệu nghiệm, đó là “Cái gì?”, “Ở đâu?”, “Khi nào?”, “Tại sao?”, “Ai?”, “Như thế nào?”, “Bao nhiêu?”, “Điều gì xảy ra nếu?”... Terry Fadem cho rằng các nhà quản lý cần bổ sung một số từ quan trọng như “có thể”, “có khả năng”, “nếu như”... khi đặt câu hỏi để khai thác thông tin sâu hơn.

TRƯƠNG CHÍ DŨNG

Tác giả còn nêu ra mười điều nên làm để nâng Đẻ điều hành tốt công việc, các nhà quản trị kinh cao khả năng giao tiếp của nhà quản lý, đặc biệt là doanh cần phải tập trung vào chất lượng của các trong khi đặt câu hỏi, đó là:

câu hỏi định đặt ra cho nhân viên của mình. Việc dành

1. Thẳng thắn.

thời gian cho việc cải thiện kỹ năng đặt câu hỏi sẽ rất có ích cho bản thân các nhà quản trị cũng như

2. Giao tiếp bằng mắt.

cho doanh nghiệp. Điều quan trọng nhất là cần đưa

3. Sử dụng ngôn ngữ rõ ràng.

ra những câu hỏi đúng cho đúng người và vào đúng

4. Dùng câu hỏi có cấu trúc đơn giản.

thời điểm.

5. Ngắn gọn.

Liệu có bộ câu hỏi chuẩn nào dành cho các nhà

6. Tập trung vào điều đang cần biết.

quản trị kinh doanh không? Terry Fadem – tác giả cuốn sách *The Art of Asking* (tạm dịch: Nghệ thuật đặt câu

7. Mục đích của câu hỏi thật rõ ràng.

hỏi, do Nhà xuất bản Pearson ấn hành năm 2009) từ

8. Câu hỏi phải thích hợp với tình huống và với

câu hỏi trên đã bỏ công soạn một bộ câu hỏi cơ bản người được hỏi.

dành cho các cấp quản lý thuộc bất kỳ tổ chức, tình

9. Cách đặt câu hỏi phải phản ánh đúng ý định của

huống, địa bàn và ngôn ngữ nào. Đây chính là công người hỏi.

162 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lyù nguoàn nhaân löïc 1 **163**

10. Biết cách sử dụng câu trả lời.

8. Chúng ta làm gì khi biết được câu trả lời?

Xem ra, việc đặt câu hỏi không chỉ đơn thuần là

Đặt câu hỏi là kỹ năng để quản lý hiệu quả

một năng lực giao tiếp, mà còn là một kỹ năng quan

Các cấp quản lý cần nêu ra những câu hỏi để hiểu rõ

trọng, quyết định đến sự thành công trong vị trí quản

vấn đề, từ đó điều hành hoạt động của tổ chức trôi

lý.

chảy, thành công. Do vậy, bất cứ nhà quản trị nào cũng cần xác định xem doanh nghiệp mình cần biết những điều gì bằng cách sử dụng những câu hỏi cơ bản và vận dụng mười điều nêu trên.

Để giải quyết thành công các vấn đề, nắm bắt được cơ hội và đạt các mục tiêu thì các nhà quản trị cần biết đặt câu hỏi liên quan đến những gì thuộc phạm vi trách nhiệm của mình, trong bối cảnh cụ thể mà họ mong đợi có đầy đủ thông tin cần thiết, giúp cho việc ra quyết định chính xác, kịp thời. Fadem đã đúc kết lại thành một bộ quy tắc có tám yếu tố cơ bản trong việc đặt câu hỏi như sau:

1. Chúng ta biết điều gì?
2. Chúng ta chưa biết điều gì?
3. Các mục tiêu của chúng ta là gì?
4. Chúng ta cần biết thêm điều gì để đạt được các mục tiêu của chúng ta?
5. Chúng ta phải tìm câu trả lời từ ai?
6. Chúng ta sẽ tìm câu trả lời như thế nào?
7. Kết quả mong đợi khi thực hiện điều biết được sẽ là gì?

164 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøp chuyeän nhaân löïc 2

Quaùn lý nguoàn nhaân löïc | **165**

làm việc theo thủ tục sẽ dẫn đến việc mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động bị thu hẹp thành một sự trao đổi đơn giản: “Tôi làm việc. Anh trả lương cho tôi.”

Vấn đề nằm ở câu “Tôi làm việc”. Do không hiểu hết tầm ảnh hưởng của công việc đảm nhiệm lên

Để có những nhân viên

những người khác nên kiểu người quản lý làm theo

thủ tục sẽ chỉ thực hiện công việc theo yêu cầu tối

làm việc hết mình

thiểu để hưởng đồng lương tương ứng. Người quản

lý làm theo thủ tục sẽ có xu hướng cát cứ, muốn mọi

người biết công việc của anh ta quan trọng ra sao và,

hơn nữa, công việc đó không thuộc vào phạm vi nào.

Anh ta thường sẽ đẩy trách nhiệm ra xa khỏi mình

TRƯƠNG CHÍ DŨNG

bằng cách đổ lỗi cho người khác. Anh ta chỉ ra các sai

lầm của người khác nhằm làm cho hình ảnh về anh ta

Trong bài báo “Engaged Managers, Engaged

sáng sủa hơn. Khi một người quản lý làm theo thủ tục

Employees”, Jathan Janove¹ đề cập đến về hai

nói là: “Tôi rất tiếc,” thì anh ta thường ngụ ý một lời xin

kiểu nhà quản lý: *nhà quản lý làm việc hết mình và*

lỗi bằng cách sẽ nói tiếp là “nhưng ...”

nhà quản lý làm việc theo thủ tục định sẵn của doanh

Tương phản lại hình ảnh trên, một người quản

nh nghiệp. Qua đó phân tích về trách nhiệm của người

lý hết mình cho công việc thì khác hẳn. Anh ta sẽ nói

quản lý với nhiệm vụ thay đổi thái độ làm việc của

chuyện và hành động như thể mọi thất bại hoặc thành

nhân viên mình ra sao.

công của nhân viên chính là thất bại hoặc thành công

Chuyện làm sao để cháy hết mình cùng doanh

của anh ta. Loại người quản lý này sẽ hỏi, “Mục tiêu,

nh nghiệp ngày nay không chỉ là mối bận tâm dành cho

nhu cầu và ưu tiên của bạn là gì? Tôi có thể giúp giải

cấp nhân viên nữa mà còn phải xem xét ở mức độ cấp

quyết được chuyện gì không? Hoặc những câu tương

quản lý. Jathan Janove kết luận rằng: ”Người quản lý

tự như vậy.

Do vậy, khi người quản lý muốn nhân viên mình

1. “Engaged Managers, Engaged Employees”, SHRM, 2012

chuyển từ thái độ làm việc chỉ theo thủ tục sang làm

166 1 NHIỀU TÀI CẢM

Bạn chuyển nhân lực 2

Quản lý nguồn nhân lực 1 **167**

việc hết mình cho doanh nghiệp thì hãy bắt đầu từ

việc luôn hướng về tương lai. Thay vì chỉ tìm cách đổ

chính mình: Từ bỏ lỗi làm việc chỉ theo thủ tục.

lỗi cho ai đó, thì họ tự hỏi bài học rút ra từ sai lầm hoặc tìm cách cải tiến công việc.

Các bước dẫn thân

Nói về lý do, chứ không nói về cách làm. Người quản

Thực hiện sự thay đổi

lý làm theo thủ tục nói với nhân viên những gì phải làm

Thực hiện bốn ý nêu trên sẽ chuyển người quản lý

và cách làm. Còn người quản lý hết mình cho công

đang làm theo thủ tục thành một người quản lý hết

việc sẽ tập trung vào nói lý do cần phải làm, để nhân

mình cho công việc. Theo đó nhà quản lý sẽ chuyển

viên biết sự cần thiết phải làm và sau đó mới là cách

nhân viên của mình theo hướng hết mình cho công

làm. Người quản lý hết mình cho công việc luôn tạo

việc. Các nhân viên trước đó chỉ mới ở mức độ làm

ra trước bức tranh tổng thể về các trách nhiệm công

việc theo thủ tục sẽ ngày càng dẫn thân hơn và ngày

việc. Cách này làm cho công việc gắn với sứ mệnh

càng được việc hơn. Và đó là ý nghĩa của tầm quản lý

của nhân viên.

được doanh nghiệp kỳ vọng đến.

Cung cấp thông tin rộng mở hơn. Thay vì chỉ cung cấp

thông tin tối thiểu, người quản lý hết mình cho công

việc xem việc cung cấp thông tin đầy đủ là tạo điều kiện làm việc tốt cho nhân viên. Và họ còn tư vấn giúp cho nhân viên trong việc tự ra các quyết định phù hợp.

Thừa nhận ngay giá trị. Nếu người quản lý làm theo thủ tục là kiểu người lấy mình làm trung tâm thì người quản lý hết mình cho công việc lại có xu hướng công nhận ngay các giá trị đóng góp của nhân viên khi nhân viên làm được việc.

Họ sẽ chỉ ra hành vi của nhân viên, nêu ngay giá trị của nó và bày tỏ cảm ơn sự đóng góp giá trị đó của nhân viên.

Hướng về tương lai. Người quản lý hết mình cho công

168 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lýù nguoaùn nhaân löïc 1 **169**

rằng mình thuộc về đội quân đang cứu lấy hành tinh này qua các thiết kế thân thiện với môi trường; Còn nhân viên của một doanh nghiệp may thì tự nhủ là mình đang góp phần làm lan tỏa sự lạc quan cho cuộc đời. Từ đó, ta thấy được sứ mệnh của doanh nghiệp có thể tác động lên cảm hứng làm việc của nhân viên mạnh mẽ như thế nào.

Khi nhân viên hiểu về

Rushing cũng cho là nhiều nhà quản lý đã bác

sứ mệnh doanh nghiệp

bỏ sức mạnh của sứ mệnh doanh nghiệp khi cho rằng chúng che đi các mục tiêu quan trọng khác cần đạt được. Những kiểu nhà quản lý như vậy không hiểu là hiệu suất công việc luôn đồng hành với sứ mệnh.

Nếu một doanh nghiệp đạt được sứ mệnh mà nhân

TRƯƠNG CHÍ DŨNG

viên đặt niềm tin vào thì mọi người sẽ có cảm hứng làm việc. Ví dụ một lãnh đạo doanh nghiệp ngành thực

Trong bài báo “Give Employees a Sense of phẩm mà tác giả lấy làm ví dụ đã nói: “Việc tối đa hóa

Purpose”¹ , Haley Rushing tập trung nói một cách

lợi nhuận của doanh nghiệp có thể gây hào hứng cho

ví von về sứ mệnh của doanh nghiệp. Có thể tóm lại

các nhà đầu tư, nhưng tôi bảo đảm với bạn là hầu hết như sau:

nhân viên sẽ không thấy hào hứng gì chuyện đó, ngay

Khi nhân viên thức dậy đi làm mỗi buổi sáng, họ

cả khi họ thừa nhận các mục tiêu hợp lệ của doanh

luôn muốn sử dụng tài năng của mình vào việc hiện

ng nghiệp”. Và bà còn nhận định thêm: “Nhân viên có thể

thực hóa các mục tiêu mà họ đang đặt niềm tin vào.

sẽ rất hào hứng khi doanh nghiệp có một sứ mệnh với

Chẳng hạn: Nhân viên của một công ty ngành thực

ý nghĩa quan trọng.”

phẩm có cảm hứng khi tin là mình sẽ góp phần vào

Sứ mệnh, theo Haley Rushing, đơn giản là phát

việc đổi mới cách ăn uống của mọi người; Nhân viên

biểu rõ ràng nói lên sự khác biệt mà doanh nghiệp

của một hãng thiết kế thời trang thể thao ngoài trời tin

muốn thực hiện cho thế giới quanh mình.

Do vậy, theo đó sứ mệnh của doanh nghiệp sẽ :

1. “Give Employees a Sense of Purpose”, Haley Rushing, SHRM, 2010

1 Tác động lên mọi quyết định và trở thành tác

170 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaûn lý nguoàn nhaân löïc 1 **171**

nhân chính trong phân bổ nguồn lực, tuyển

tồn tại? Cách mà tổ chức này đạt được các mục tiêu

dụng nhân viên, lập kế hoạch cho hoạt động

khác với các đối thủ của nó ra sao? Sự khác biệt mà tổ

tương lai và đánh giá sự thành công.

chức này đang cố gắng thực hiện cho cuộc sống của

nhân viên? Doanh nghiệp muốn nhân viên mình đồn

1 Là lộ trình dẫn đến hiệu quả cao trong hoạt

động doanh nghiệp. Nó đáp ứng các nhu cầu

nỗ lực cho những điều gì?

thiết thực và tạo ra sự ưa chuộng trong chọn

Sứ mệnh là một lực tác động linh hoạt. Và về phía
lựa doanh nghiệp.

người quản lý, sức mạnh của sứ mệnh sẽ thể hiện ở
rất nhiều chiều kích phong phú khác nhau...

l Đẩy mạnh các ý tưởng mang tính nhìn xa và
những đổi mới quan trọng.

l Tập hợp lực lượng để lướt qua các trở lực.

l Giúp tạo sự ổn định trong thị trường khi gặp
khó khăn và trong trường hợp hướng đi chưa
rõ ràng.

l Làm cho thương hiệu gắn với thực tiễn.

l Tạo một lợi thế cạnh tranh trong lõi cuốn nhân
tài, và các cá nhân có đam mê công việc.

l Mang lại năng lượng và sức sống trong công
việc. Tạo các động lực bền vững.

l Đóng góp vào việc làm phong phú cuộc sống.

Công việc không còn chỉ là công việc, mà là
một điều có ý nghĩa để đeo đuổi.

Phát biểu về sứ mệnh

Trước khi xuất hiện một văn hóa doanh nghiệp có
đẳng cấp như kỳ vọng, người quản lý phải phát biểu
được sứ mệnh cơ bản. Lý do vì sao doanh nghiệp này

172 l NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøon chuyeän nhaân löïc 2

Mỗi đêm, nó xoá đi mọi thời gian chưa kịp dùng đến.

Nó không chuyển số dư qua ngày hôm sau. Nếu bạn chưa kịp xài hết, bạn mất trắng số thời gian này.

Đầu tư thời gian

Mỗi chúng ta cùng có một vốn thời gian bằng nhau, nhưng chúng ta không dùng chúng hiệu quả như nhau

Đầu tư thời gian hiệu quả

và không phải ai cũng biết dùng quỹ thời gian này để đầu tư cho tương lai một cách khôn ngoan.

Người biết đầu tư thời gian cho tương lai là người sống theo la bàn, tức là có định hướng rõ ràng và dùng

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

1/3 thời gian của mình để đầu tư cho mục tiêu lâu dài theo định hướng đã đặt ra.

Ngân hàng đặc biệt

Còn ngược lại, người chỉ biết dùng thời gian trong
Hãy hình dung là có một ngân hàng cứ vào mỗi buổi ngày của mình để giải quyết các công việc tồn đọng, sang sẽ rót vào tài khoản của bạn số tiền là 86,400 phát sinh, công việc lật vạt là người chỉ biết chạy theo USD. Nhưng ngân hàng này quy ước sẽ không mang quỹ thời gian mỗi ngày như cuộc sống của một chiếc số dư tài khoản qua ngày hôm sau, mọi đồng tiền phải

đồng hồ mà luôn thấy mình bận rộn và không thoát ra được xài hết ngay trong ngày. Đồng tiền nào chưa xài được.

hết trong ngày xem như hết hiệu lực.

Giá trị của thời gian

Bạn sẽ hành động ra sao? Chắc là bạn sẽ xài hết đến tận đồng xu cuối cùng trước khi kết thúc ngày. Và, Một chút suy ngẫm để chúng ta hiểu hơn về giá trị của nếu khôn ngoan, bạn sẽ dùng một ít đầu tư cho những thời gian ngày sắp đến?

- Để hình dung ra giá trị của một năm, hãy hỏi một

Mỗi người trong chúng ta đều có một ngân hàng sinh viên mới thi hỏng.

như vậy, ngân hàng này có tên THỜI GIAN. Mỗi sang

- Để hình dung ra giá trị của một tháng, hãy hỏi

nó rót vào tài khoản thời gian của bạn 86,400 giây.

một người Mẹ mới vừa sinh con non tháng.

174 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøp chuyeän nhaân löïc 2

Quaün lyù nguòàn nhaân löïc | **175**

- Để hình dung ra giá trị thời gian của một tuần, hãy hỏi người biên tập báo tuần.

- Để hình dung ra giá trị thời gian của một giờ, hãy

hỏi những cặp tình nhân đang hẹn hò nhai.

- Để hình dung ra giá trị thời gian của một giây,

hãy hỏi người vừa thoát khỏi một tai nạn giao thông.

- Để hình dung ra giá trị thời gian của một milli

giây, hãy hỏi người vừa đoạt một huy chương Olympic.

Bức tranh toàn cảnh

Thời gian có một giá trị lớn hơn đồng tiền.

Một câu hỏi gửi đến bạn: Nếu bạn dùng 1/3 quỹ thời

gian hàng ngày để đầu tư cho tương lai, và dùng 2/3

quỹ thời gian còn lại để sống “bình thường” như mọi

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

người thì bạn sẽ đầu tư vào đâu?

Nhà quản lý luôn muốn nhân viên của mình “cạnh

tranh” hơn so với các đơn vị khác, dù trong hay

ngoài doanh nghiệp. Nhưng nếu nhân viên chỉ biết đến

chính công việc hằng ngày của họ được phân công

thôi thì mong muốn này còn lâu mới thành hiện thực.

Do mỗi bản mô tả công việc chỉ là một “trích đoạn”

của toàn bộ kịch bản hoạt động của doanh nghiệp nên

nếu nhân viên biết được toàn bộ kịch bản, họ sẽ hoàn

thành tốt hơn vai trò của mình, như là một vai trong

kịch bản, và do vậy sẽ tăng tính cạnh tranh của bản

thân họ hơn, và doanh nghiệp lợi hơn nhiều.

Vậy nhân viên cần biết những gì? Có quá nhiều

thứ nhân viên của bạn cần phải được biết, nhưng nếu

176 1 NHIỀU TÀI GIÀU

Bạn chuyển nhân lực 2

Quản lý nguồn nhân lực 1 177

cần tóm gọn lại, thì ít ra nhân viên cần biết những điều thực hiện cho đủ các dòng ghi trong mô tả công việc.

sau đây:

Quan trọng là nhân viên hiểu được cái “lý” về sự tồn

- Về bức tranh toàn cảnh hoạt động của doanh

tại vị trí công việc mà họ đang nắm giữ.

nghiệp.

Việc này không lắm cảm đâu. Không phải mọi

- Về hoạt động của từng bộ phận chức năng

nhân viên đều có năng lực nhận diện ra mọi hoạt động trong doanh nghiệp.

của doanh nghiệp. Đặc biệt là họ không nhận ra cách mà doanh nghiệp làm ra tiền và mất tiền.

- Biết phân tích sự cạnh tranh của doanh nghiệp

so với môi trường đang kinh doanh.

Một số doanh nghiệp tổ chức hẳn thành một trò

chơi lớn, trong đó kết quả trò chơi là mọi nhân viên

- Biết nhận diện các rủi ro.

nhận ra chính doanh nghiệp mình hoạt động ra sao, và

- Biết lúc nào cần suy nghĩ một cách mới mẻ để

yêu mến nó thực sự khi hiểu ra những điều tưởng như vượt qua quán tính trong suy nghĩ.

rất tầm thường này.

Là nhà quản lý nên bạn biết rõ hơn nhân viên về

Để hiểu doanh nghiệp hơn, thường thì có 3 vấn

hoạt động của doanh nghiệp mình, và tất nhiên là cả

đề được nhà quản lý chia sẻ được với nhân viên:

tình trạng tài chính của doanh nghiệp.

Chia sẻ về chuyện tiền nong: Khi chia sẻ thông tin

Lấy một ví dụ: Nếu nhân viên biết về việc họ cần

trong các báo cáo tài chính có liên quan đến bộ phận

có đủ chứng từ khi chi tiêu từ tiền của doanh nghiệp,

của mình, hoặc của doanh nghiệp cho nhân viên, việc

và các chứng từ này không phải là để kiểm soát chính

này có phải là nỗi giặc cho giặc không? Thực ra nhân

họ, mà là để góp phần cho doanh nghiệp chứng minh

viên nếu chủ định vẫn ít nhiều biết được thông tin này.

tính “hợp lệ” trong chi tiêu cho mục đích sản xuất kinh

Nhưng việc chủ động chia sẻ thì sẽ là một vấn đề khác

doanh trước cơ quan thuế, nhân viên của bạn sẽ sẵn

hắn: Nhân viên cảm thấy mình được đón nhận những

sàng hơn khi nhận “công tác hội đủ chứng từ” như một

thông tin này một cách vinh hạnh hơn, và do đó thông

công việc bình thường, và thuộc trách nhiệm của mọi

cảm hơn với nhà quản lý mỗi khi gặp khó khăn về tài
người làm việc có dùng đến tiền doanh nghiệp.
chính.

Khi bạn cố gắng mô hình hoá hoạt động của
Đôi khi bạn phải bỏ ra thì giờ cùng nhân viên
doanh nghiệp để nhân viên hiểu được, và từ đó họ
phân tích một kịch bản cho thấy ảnh hưởng của một
hiểu được vai trò của họ, chứ không phải là rà soát và
công việc thất bại ở một vị trí công việc sẽ dẫn đến

178 I NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaùn lyù nguòan nhaân löïc 1 **179**

ảnh hưởng lớn hơn ở phạm vi toàn doanh nghiệp. Tất
nhiên là cung cách trao đổi không mang tính dạy đời,
mà mang tính chia sẻ, sẽ có tác dụng làm cho nhân
viên thấy được tính liên hoàn trách nhiệm trong một hệ
thống tổ chức hơn.

Khuyến khích công khai thông tin trong quản lý:

Đây không phải là ý tưởng mới. Nhưng điều mới ở

Giúp nhân viên làm dịch vụ

đây là kết quả của hướng này sẽ giúp nhân viên ước

khách hàng tốt hơn

lượng được phần “giá trị gia tăng” của bản thân nhân
viên khi làm việc tại doanh nghiệp.

Cùng xây dựng bức tranh toàn cảnh của doanh

nh nghiệp: Cách nhìn ra bức tranh tổng thể của doanh

nh nghiệp là điều cần chia sẻ, và đặc biệt là hiệu ứng

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

domino về đồng tiền thể hiện qua mọi hành động của

nhân viên trong doanh nghiệp. Cách này giúp nhân

Trong cuốn sách The Colors of Customer Service

viên xây dựng một tinh thần doanh nhân, như là một

(tạm dịch: Những sắc màu về dịch vụ khách hàng)

sự đầu tư thích đáng cho tương lai của bản thân họ.

do Nhà xuất bản Kindle Edition ấn hành năm 2011, tác

Cách giữ chân nhân viên là xem doanh nghiệp

giả Karyn L. Beach đã kể lại một câu chuyện về thực

hiện hành của mình như một vườn ươm các doanh

hiện dịch vụ cho khách hàng, được tóm tắt như sau.

nh nghiệp tương lai của nhân viên. Có vẻ như một nghịch

Phòng dịch vụ khách hàng của công ty nọ có một

lý, nhưng việc ấy hằng xảy ra tại các doanh nghiệp

vị trưởng phòng mới. Sau vài ngày nhận việc, trưởng

thành công.

phòng hẹn gặp riêng một nhân viên mà lý do là ông

thấy có chút vấn đề khi nghe được cuộc trao đổi của

nhân viên với khách hàng qua điện thoại. Theo sự

nhìn nhận của ông thì những lời lẽ của anh không dễ

nghe, ngôn ngữ quá nặng về kỹ thuật, chỉ có một ưu điểm là... sự đều đặn!

Người nhân viên được hẹn gặp nghĩ rằng vị sếp

180 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Quaân lyù nguòàn nhaân löïc 1 **181**

này rồi cũng giống như những người trước, tức là luôn

phát năm ngoái để nhìn thấy mình mỉm cười khi trò

truyền đạt cảm xúc đạt dào và động viên thế này thế

chuyện qua điện thoại với khách hàng?

khác. Anh mang theo ý tưởng ấy khi đến gặp trưởng

- Không, tôi không muốn tìm kiếm cảm giác được

phòng. Mở đầu câu chuyện, trưởng phòng khen anh

dễ ngọt khi nghe điện thoại, mà chỉ muốn các câu trả

về kiến thức và khả năng giải quyết vấn đề.

lời có tính trân trọng và trung thực thôi.

“Nhưng có một chút chuyện liên quan đến cách

- Nếu thế thì phải hướng dẫn nhiều, mà như vậy

mà anh đã trao đổi với khách hàng” – ông đi vào vấn

sẽ rất mất thời giờ.

đề chính. Người nhân viên thầm nghĩ: “Hết như mình nghĩ mà!”.

- Nhưng nếu tôi vẫn tiết kiệm thời giờ mà cải tiến

được dịch vụ cho anh thì sao?

Trưởng phòng tiếp tục:

- Thì... quá tốt! – Người nhân viên trả lời và có vẻ

- Tôi thấy là đôi khi ngôn ngữ anh dùng cho khách

bắt đầu quan tâm.

hàng hơi nặng về kỹ thuật và khi họ không bắt kịp thì

giọng của anh bộc lộ sự thiếu kiên nhẫn, thậm chí còn

Trưởng phòng bắt sang chuyện khác:

có vẻ khó chịu nữa.

- Vợ chồng tôi thỉnh thoảng đi ăn bên ngoài. Có

Người nhân viên chống chế:

một quán mà chúng tôi thôi sẽ không bao giờ đến nữa,

không phải do thức ăn ở đó kém, mà do phục vụ quá

- Trưởng phòng cũ luôn muốn tôi phải xử lý cuộc

tôi.

gọi càng nhanh càng tốt và tôi đã làm được điều đó.

Chuyện anh nói có quan trọng lắm không?

Người nhân viên có vẻ đồng ý và nghĩ về kinh

nghiệm mình từng gặp tại một quán ăn gần nhà.

Không muốn khơi lại phong cách quản lý của

người cũ, vị trưởng phòng trả lời:

- Anh biết không, chúng tôi lại rất thích vị nha sĩ

đã từng chữa răng cho cả hai vợ chồng tôi nên dù sau

- Có và không. Có vì đây là điều mà chúng ta cần

này chuyển nhà đi nơi khác, chúng tôi vẫn quay lại với

quan tâm vào lúc này. Hãy làm sao để nhận được sự
phòng nha khoa của ông ấy. Thế đấy, tôi cho rằng dịch
hài lòng của khách hàng và quay trở lại. Không nên
vụ mới là điều quan trọng.

khiến ai phải ngại ngùng hay sợ hãi khi muốn gọi điện
cho chúng ta.

Người nhân viên nghĩ ngay đến người thợ chuyên
bảo trì ô tô cho mình: “Đúng, chính mình cũng mất hàng
- Vậy ý anh muốn tôi dùng lại chiếc gương được
gìơ lái xe để quay lại với người thợ ưng ý ấy mà”.

182 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøu chuyeän nhaân löïc 2

Quaün lyù nguòan nhaân löïc 1 **183**

- Chúng ta luôn có đối thủ cạnh tranh và họ đang
không, việc tạo được cảm giác thoải mái cho khách
kéo khách hàng của chúng ta về phía họ. Khách hàng
hàng khi tiếp nhận phản hồi là điểm mấu chốt, rất quan
không bao giờ nói với anh là họ không hài lòng, nhưng
trọng vì nó có sức mạnh khiến khách hàng nhớ đến
sẽ nói với những khách hàng khác và họ lặng lẽ bỏ
dịch vụ lâu dài. Vì vậy, các nhà quản trị nên giúp các
chúng ta đi nơi khác.

nhân viên biết cách đặt mình vào vị trí của khách hàng

Người nhân viên gặt đầu đồng tình. Trưởng phòng

để thấu hiểu được mong muốn của khách hàng và

lại lan man sang chuyện khác:

cung cấp dịch vụ khiến họ mãn nguyện.

- Chị tôi làm cho một công ty máy tính và cũng là người giải quyết mọi rắc rối về máy tính cho gia đình tôi. Chị ấy luôn kiên nhẫn trao đổi lâu với từng người trong gia đình khi có sự cố về máy tính...

Người nhân viên cắt lời:

- Tôi cũng vậy. Tôi cũng trao đổi và xem xét vấn đề mà mọi người trong đại gia đình tôi gặp phải với máy tính và nhiều lần giúp họ khắc phục sự cố bằng cách trao đổi qua điện thoại.

- Nhưng anh có dùng nhiều từ kỹ thuật để giải thích không và có thành viên nào trong gia đình anh nói là chẳng hiểu gì cả không?

- Không, tôi phải giải thích cho họ hoàn toàn bằng những từ phi kỹ thuật.

- Thế thì hãy giải thích cho khách hàng theo đúng cách mà anh đã làm với gia đình anh vậy!

- Tôi hiểu và làm được mà!

Từ câu chuyện trên, có thể thấy rằng trong các tiêu chí để đánh giá dịch vụ khách hàng hài lòng hay

184 | NHIỀU TAÙC GIAÙ

Baon chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieån nguòan nhaân löïc

186 l NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøp chuyeän nhaân löïc 2

định ta là ai, đang ở đâu, tại sao chưa có được cái ta cần và dung hoà được giữa những cái có và những cái không thể có.

Một chiến lược phát triển xã hội chỉ thành công

khi đặt trong tâm trạng là con người xã hội: phù hợp với ước vọng và bản chất tự nhiên (từ dân), được sự

Con người là chủ thể của phát triển

đồng thuận cao (do dân), và phải có một mục tiêu tối thượng là phục vụ ước vọng chung của xã hội (vì dân).

Đây không phải là đòi hỏi nặng phần lý thuyết có tính thời đại, mà là sự đúc kết của những mẫu số cho bài toán chiến lược phát triển xã hội nói chung, và kinh tế - chính trị nói riêng.

TRẦN SĨ CHUÔNG

Mỗi xã hội là một di sản của hoàn cảnh lịch sử,

Việt Nam đang đứng trước một cơ hội phát triển lịch văn hoá, kinh tế, địa lý, chính trị..., vì vậy, chiến lược sử trong vòng mười năm tới để vượt qua bẫy thu phát triển phải dung hoà được những thuận lợi với

nhập trung bình mà nhiều nước đi trước đã dễ vượt những bất lợi một cách chùng mực, trong đó bản chất mất. Có lẽ chưa bao giờ trong lịch sử của đất nước con người là một yếu tố định tính và có lẽ vì vậy nên mà người dân Việt có nhiều cơ hội, có sự khát khao thường bị bỏ quên. Nhưng trước khi nói đến bản chất làm giàu, có một “tỷ lệ dân số vàng” (trẻ, năng động), của con người xã hội Việt Nam thì phải cần giải quyết có một lợi thế thu hút đầu tư từ ngoài và ngay ở trong những gì chúng ta cần mà vẫn chưa có được sau bao nước, như ngày hôm nay. Cơ hội đi kèm với trách năm vất vả. Đó là một môi trường làm ăn công bằng nhiệm lịch sử to lớn, đòi hỏi một sự tỉnh táo, khách và minh bạch. Công bằng là điều kiện cần, giữa con quan để biết rằng với những cái “có” thì chúng ta cũng người và con người, giữa các thành phần kinh tế khác đang đối diện với những cái “chưa có” (nhưng có thể nhau. Minh bạch là để phát triển và duy trì tính công có) và những cái “không có”. Đi tìm lời giải cho bài bằng.

toán “chiến lược phát triển” nếu chỉ xác định mục tiêu

Vì hoàn cảnh lịch sử, chúng ta đang trả một giá

(là chuyện tương đối dễ, vì mục tiêu nào mà không

rất đắt cho tư duy chỉ đạo, độc đoán cần thiết trong

to không đẹp?) là chưa đủ mà quan trọng hơn là xác
thời kỳ chiến tranh, nhưng lại thiếu giá trị thực tế và

188 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc 1 **189**

tích cực trong thời bình, khi kỳ vọng của người dân
người bàng hoàng với thành quả “kinh tế nhiệm màu”.
đa dạng và phức tạp hơn (ngoài độc lập, tự do), do đó
Họ đã trở thành một con rồng kinh tế. Bắt đầu từ số
cũng khó hơn để có được sự đồng thuận cao. Cho nên
không vậy mà chỉ trong mười năm, đến khoảng 1960,
bất cứ một tập thể lãnh đạo nào, dưới bất cứ thể chế
thu nhập bình quân đầu người đã đạt 25% thu nhập
nào, cũng phải có mục tiêu chính trị là vì dân để khẳng
bình quân của người dân Anh. Và chỉ sau đó 25 năm,
định tính chính thống, nhưng không phải kết quả lúc
họ đã vượt thu nhập của người dân “mẫu quốc”. Vậy
nào cũng đi đôi với lời hứa nếu áp dụng chiến thuật và
thì Hồng Kông đã làm gì, với bản chất văn hoá tương
phương tiện có tính chủ quan, xa rời với thực tế, làm
tự như người Việt Nam và với tài nguyên thiên nhiên
lệch hướng phát triển, không phát huy được điều kiện
số 0?
cơ bản là minh bạch, công bằng.

Đó là do Hồng Kông may mắn có được sự lãnh

Lý thuyết và thực tế xã hội thường có khoảng

đạo sáng suốt của ông John Copperthwaite, một người

cách rất xa. Lý thuyết nào tự nó cũng có tính thuyết

kiên quyết làm chuyện đúng khi cần, không dựa vào lý

phục cao. Nhưng khi áp dụng chỉ có giá trị nếu chúng

thuyết cũng như kinh nghiệm của ai cả mà chỉ dừng

ta biết dung hoà với điều kiện con người xã hội.

hiểu biết thông thường (common sense) để lãnh đạo

Con người Việt Nam có tính độc lập cao, có khả

thành công một cách rất đơn giản đến độ phi thường:

năng đấu tranh cho sự sống còn trong điều kiện nghiệt

- Không ai biết được lợi thế cạnh tranh của mỗi

ngã. Khi bị áp đặt thì dù không chấp nhận, vẫn thuận

người, mỗi doanh nghiệp là gì, nhưng hãy để họ tự

theo để sống, nhưng cũng không mạnh dạn đóng góp,

quyết định và làm theo ý thích và khả năng của họ;

phát huy năng lực của mình. Một chiến lược phát triển

- Thuế phải ở mức thấp nhất để không ai phải

xã hội Việt Nam chỉ có cơ hội thành công nếu người

bằng khoán về chuyện trốn thuế dẫn đến việc chịu rủi

dân có quyền định đoạt số phận của mình trong một

ro với pháp luật;

sân chơi rõ ràng và có lòng tin vào luật chơi.

- Nếu có môi trường kinh doanh thông thoáng

Nhìn lại xã hội Hồng Kông 60 năm trước đây gồm
thì mọi người mới có cơ hội phát triển lợi thế riêng,
phần lớn là di dân từ Trung Hoa lục địa, trải qua bao
đạt được tính cạnh tranh cao nhất, như vậy tính cạnh
nhiều cam go thử thách của chiến tranh, nghèo khổ,
tranh của xã hội cũng đạt được mức tối đa.

dân trí thấp, hỗn tạp, làm ăn manh mún, lấy ngắn nuôi
dài theo văn hoá tiểu nông, hốt hụi nhỏ để lấy vốn
Từ đó ông xác định vai trò của chính quyền là triệt
làm ăn. Nhưng kết cuộc Hồng Kông đã làm cho mọi
để tránh can thiệp vào đời sống kinh doanh của doanh

190 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc | 191

ngiệp. Phải có một thể chế công (public institutions)
“nói là làm” (Do what you say). Và khi làm thì “cố gắng
trong sạch, hợp lý và chỉ chủ động cung cấp những
làm tốt nhất” (Do your best). Làm được cái gì mình nói
tốt những dịch vụ công như là hạ tầng cơ sở vật chất,
một cách tốt nhất đã giúp Singapore xây dựng được
giáo dục, y tế, an sinh xã hội. Chỉnh quyền cũng không
một thương hiệu quốc gia dựa trên chữ tín, đồng thời
đề xuất chiến lược phát triển, chiến lược cạnh tranh

một nội lực cạnh tranh vượt bậc. Đây mới chính là và cũng không có chính sách hỗ trợ ngành nghề, những điều kiện tiên quyết cho sự thành công của công nghiệp. Hồng Kông đã chuyển được những cái Singapore, chứ không phải từ những mục tiêu duy “không” thành nhiều cái “có” nhờ vào tính linh động và ý chí, hay từ sự thông thái của nhà nước Singapore thực tế của chính sách phát triển. Nhưng có lẽ cũng biết chỉ bảo người dân của họ nên làm cái gì, ở đâu, nhờ vào thái độ khiêm tốn đến bất ngờ của lãnh đạo với ai.

Hồng Kông thời ấy: “Định hướng đường dài với những Trong việc xây dựng chiến lược phát triển thì sự giả thuyết mơ hồ, hoang bang, dựa vào những kinh trần trở đầu tiên thường là tạo “lực” như thế nào để nghiệm của người khác nhưng không phù hợp với đạt được mục tiêu và những người hoạch định chính điều kiện thực tế của mình, thì xác suất thất bại có lẽ sách thường bị áp lực thiết kế một hệ thống hữu hình, cao hơn xác suất thành công. Để rồi phải mất một thời những cái phải có để tạo lực. Từ đó, họ thiết lập những gian dài mới biết hậu quả mà chưa chắc gì sửa sai cơ chế kinh tế và khung pháp lý rất cụ thể kèm theo. được vì những quyền lợi chòng chéo. Đến khi có quyết

Như thế vô hình chung cũng tạo ra những rào cản rất định sửa sai cũng phải mất thêm vài năm. Kết quả là phức tạp giới hạn tiềm năng phát triển tự nhiên của mọi người phải trả một giá rất đắt, từ mất vốn đầu tư con người. Cụ thể hơn, trong thời gian qua chúng ta đến chi phí cơ hội”. Ông Copperthwaite nói thêm: “Tôi thường nghe nhiều cuộc thảo luận về sự cần thiết của thà tin vào khả năng của người doanh nhân đang tiếp mô hình xây dựng tập đoàn kinh tế mạnh để có đủ lực cạnh với thị trường hằng ngày bằng đồng vốn, mồ hôi cạnh tranh, phát triển. Câu hỏi cần đặt ra ở đây là làm nước mắt của họ, hơn là đặt niềm tin vào các quan sao xây dựng được một môi trường xã hội có thể huy lớn ngồi bàn giấy (trong đó có cả tôi) chưa hề làm kinh động được tổng lực từ dân, chứ không phải là mô hình doanh nghiệp nào”.

tổ chức nào có thể chủ động trong việc tạo lực.

Câu chuyện của Singapore cũng tương tự như

Thời gian đã cho thấy các tập đoàn kinh tế nhà vậy. Từ ngày đầu lập quốc từ năm 1965 với điểm xuất nước gặp nhiều khó khăn trong việc vận hành có hiệu phát hầu như zero, ông Lý Quang Diệu chỉ nhấn nhủ quả. Một mô hình tập đoàn kinh tế nào, dù nhà nước người dân của mình, từ doanh nhân đến quan chức,

hay tư nhân, mà có sự đặt đẽ, chỉ đạo ưu đãi từ nhà

192 I NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguòan nhaân löïc I 193

nước thì sẽ là một rủi ro lớn cho tính công bằng xã hội.

Những mô hình tập đoàn kinh tế của Nhật Bản, Hàn

Quốc, Trung Quốc đại lục đều đáng để tham khảo,

nhưng đây là những mô hình có mầm mống rủi ro từ

ban đầu vì có sự tham gia quá lớn của nhà nước, mặc

dù phần lớn các tập đoàn lớn ở Nhật Bản và Hàn Quốc

là tư nhân. Ngược lại, Đài Loan (Trung Quốc) với định

hướng phát triển dựa trên sự liên kết tự phát theo nhu

Đào tạo: Chi phí hay đầu tư

cầu thực tế đã phát triển tốt, vừa có tính dẻo dai bền

vững vừa có tính công bằng xã hội cao.

Trong tình hình hội nhập và cạnh tranh gay gắt

hiện nay, cửa sổ cơ hội vàng của đất nước sẽ không

mở mãi mà đang ngày càng thu hẹp. Vượt được cái

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

khó của những tư duy rào cản quá khứ hay không sẽ

quyết định số phận của xã hội chúng ta ngày mai.

Thường thì mỗi đầu năm mới doanh nghiệp thường

có ngân sách đào tạo nhân viên được xác lập cho

cả năm. Những ngân sách này được lập theo một quy

trình nhất định tùy theo chính sách đầu tư cho vốn nhân lực của từng công ty. Các công ty thường có một bước đi gọi là “Phân tích nhu cầu đào tạo” để làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch và ngân sách đào tạo cho năm mới. Tuy vậy, đôi khi cũng có một vài cá biệt.

Câu chuyện sau đây, tóm tắt từ Internet, là một trong những trường hợp cá biệt đó:

Câu chuyện kể là có một nhân viên bán hàng năng lực thuộc loại “top”. Nhưng lần này trong câu chuyện lại theo chiều hướng trái ngược lại: Anh ta phạm phải một sai lầm kinh khủng. Trong tính toán dự trữ hàng

194 | NHIỀU TÀU CÀNG

Baon chuyeen nhaan loic 2

Phaùt trieån nguòan nhaan loic | 195

hóa cho mùa lễ hội, anh đã mua một lượng trái cây giải quyết đến nguyện vọng của anh được”.

tươi quá lớn. an đầu anh nghĩ là mình mua hời cho

Câu chuyện khi đăng trên Internet có tiêu đề là:

công ty, nhưng thực tế là anh ước lượng sai và khi lễ

Xem sai lầm của nhân viên như là dịp đào tạo1. Đó là

hội tàn thì công ty còn động lại nhiều tấn trái cây đang

một tình huống mà ngân sách đào tạo không được

bắt đầu chảy nước và hư thối.

lập kế hoạch từ trước. Nó chỉ được lóe lên trong đầu

Mùa lễ hội xong rồi. Anh đến văn phòng làm việc

người sếp khi đối diện với tình huống sai lầm lớn của

và bắt đầu bằng cách sắp xếp gọn ghẽ giấy mà trên

người nhân viên, và cũng đối diện với sự tự trọng đang

bàn làm việc. Sau đó là anh lau chùi sạch sẽ mặt bàn.

dày vò người nhân viên của mình. Nhưng ứng xử này

Và tiếp tục những công việc lặng lẽ như có vẻ chờ đợi

không phải là một ứng xử ngẫu hứng mà có chủ ý. Rõ

một bước ngoặt lớn sắp diễn ra cho mình.

ràng là người sếp nữ đã biết là “bài học” mà nhân viên

Rồi thì chuông điện thoại vang lên: “Anh có thể

mình vừa trải qua là quá lớn. Nhưng có vẻ như chỉ

dừng công việc đến gặp tôi ngay không?”. Đó là cú

phí đào tạo này vẫn là hợp lý, vì người sếp tin là nhân

điện thoại của sếp nữ trực tiếp của anh. “Tất nhiên rồi

viên mình sau những khóa được “đào tạo” như vậy sẽ

chị ạ, tôi sẽ đến ngay”.

trưởng thành hơn, mạnh mẽ hơn và tiếp tục mang lại

thành công cho công ty nhiều hơn nữa.

Sau vài bước sải trên cầu thang dẫn lên phòng

làm việc của sếp nữ, anh bước vào phòng, gạt đầu

Quay lại chuyện lập ngân sách đào tạo. Khi “Phân

chào người sếp và nói ngay: “Tôi biết là tôi đã phạm

tích nhu cầu đào tạo” thì cũng chính là dịp để công ty

sai lầm, xin lỗi chị, và tôi đã viết đơn xin nghỉ việc”. Anh

nắm vững nhu cầu đào tạo thực sự của nhân viên. Từ

vừa nói vừa đặt lá đơn lên mặt bàn.

đó có ngân sách đầu tư thỏa đáng để tạo năng lực cho

nhân viên, giúp họ đủ sức thực hiện các công việc cần

Sếp nữ cầm lấy lá đơn, đọc lướt qua rồi xé đôi nó,

thiết cho hoạt động của công ty. Chi phí để “Phân tích

lại gấp lại và xé đôi nó thêm một lần nữa, rồi tiện tay vò

nhu cầu đào tạo” thực ra không đáng kể so với chi phí

viên ném vào sọt rác dưới gầm bàn.

đào tạo cho trường hợp ngoại lệ được kể trong câu

“Hôm nay trông anh buồn cười quá, ”. Người sếp

chuyện trên đây. Nhưng khi chưa thấy cần thiết phải

bắt đầu nói. “Công ty chúng ta đã tốn mấy trăm triệu

làm thì đến khi gặp việc, chi phí “đào tạo” theo kiểu

đồng cho lớp đào tạo của anh lần này đó”. “Anh hết

ngoại lệ kể trên lại lớn hơn rất nhiều. Vấn đề là nên

cách bỏ chạy rồi. Phải ở lại cố gắng kiếm cách bù đắp

lại cho đủ chi phí đào tạo này, rồi sau đó công ty mới

1. Treating Mistakes as Training, Byron Kalies.

196 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc | 197

hướng đầu tư cho đào tạo năng lực nhân viên nên

theo hướng nào. Đó là việc mà mỗi doanh nghiệp sẽ chọn lựa và quyết định. Vốn con người trong công ty không phải là một con số tĩnh tại. Nó luôn biến động theo thời gian. Dòng chảy nhân tài luôn vận động theo quy luật của nó. Chỉ có một hiện thực là công ty luôn phải có đủ con người đủ năng lực cho mọi hoạt động

Nhận diện và phát triển các năng lực

của mình. Và đó là điểm khởi đầu cho việc lập ngân

cần thiết của nhà quản lý

sách đào tạo hàng năm...

TRƯƠNG CHÍ DŨNG

Tự nhận thức về năng lực quản lý

Trên website Small Business CEO đã giới thiệu Steve

Rucinski, một nhà quản lý có 30 năm kinh nghiệm

ở Ohio, Hoa kỳ. Ông từng làm việc trong các doanh

nh nghiệp lớn và nhỏ và kể cả doanh nghiệp riêng của

mình. Ông đã chia sẻ một danh sách các “Năng lực

quản lý” mà theo ông là cần có để có thể đảm nhiệm

việc quản lý lên đến chức vụ phó chủ tịch. Sau đây là

danh sách tên 24 năng lực quản lý với tóm tắt ý nghĩa

của chính ông:

1. Tập trung vào khách hàng – có khả năng suy

nghĩ như khách hàng và cách mà nhu cầu của

họ sẽ được phục vụ.

198 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieån nguoàn nhaân löïc | 199

2. Chú ý đến chất lượng dịch vụ – cam kết một

11. Thích nghi – thoải mái trong vai trò linh động

cách đầy đam mê trong việc cung cấp sự hỗ

giữ các công việc mang tính chiến thuật và

trợ nhanh chóng và chất lượng cao cho nhu

chiến lược.

cầu của khách hàng.

12. Lãnh đạo chiến lược – xác lập lịch trình chiến

3. Chẩn đoán – luôn xem xét dữ liệu và tình

lược và luôn truyền đạt điều này đến mọi cấp

huống để nhận diện và thấu hiểu sự khác biệt,

trong tổ chức qua lời nói và hành động.

các kiểu mẫu và các xu hướng đang diễn ra.

13. Nhạy bén với môi trường – luôn đánh giá môi

4. Hiểu biết sự phức tạp – tỏ ra là người “ôm lấy”

trường kinh doanh để cập nhật xu hướng, vấn

và thích thú với sự phức tạp, như là một cơ hội

đề và cơ hội.

để lý giải hệ thống và nêu các giải pháp tích

14. Có quan điểm liên chức năng – xem mình là

hợp.

một người quản lý tích hợp nhằm thắng được

5. Suy nghĩ theo hệ thống – luôn tổ chức vấn đề
những rào cản và các điểm mù chức năng.

theo các thành phần, có quan hệ logic với nhau

15. Suy nghĩ hướng về tương lai – luôn suy nghĩ
và diễn giải được.

và hành động hướng về tương lai — để mắt

6. Gây ảnh hưởng chiến lược – tổ chức các nỗ
đến nhu cầu và cơ hội sẽ xuất hiện.

lực tạo ảnh hưởng nhằm thuyết phục người

16. Tinh thần kinh doanh – nhận diện và theo đuổi
khác và làm cho họ tiếp thu ý kiến.

mãnh liệt các cơ hội cải tiến và phát triển kinh

7. Giao tiếp chiến lược – xem xét các vấn đề một
doanh.

cách có hệ thống về nội dung, môi trường, đối

17. Hợp tác – đánh giá cao và quảng bá sự hợp
tượng, tác động và thời điểm khi giao tiếp.

tác như là công cụ chính để đạt được các mục

8. Tập trung vào kết quả – duy trì và nêu rõ kết
tiêu của doanh nghiệp.

quả như là một động lực chính trong hoạt động.

18. Tự tin – tự tin trong bày tỏ mạnh mẽ quan điểm

9. Dùng nguồn lực có hiệu quả – luôn dành lấy cơ

và khác biệt có được từ sự hiểu biết rõ ràng về

hội để đạt được hiệu quả.

khả năng của mình.

10. Xây dựng các khả năng của tổ chức – phân

19. Nhận thức chính trị – hiểu biết các yếu tố tác

tích, cấu trúc và quản lý tổ chức và con người

động vào đời sống của tổ chức và phạm vi

nơi đó, nhằm xây dựng khả năng cho tổ chức.

quyền hạn của mình.

200 I NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøøn chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc I **201**

20. Hướng về thị trường – tập trung vào việc duy

lực quản lý điển hình, thể hiện rõ nét hơn sự “đi lên”

trì và phát triển khách hàng.

của mỗi cấp quản lý để đồng điệu với sự cần thiết phải

21. Quan tâm đến tinh thần – thúc đẩy sự nhiệt

có các năng lực mới cần cho cấp quản lý ấy.

tinh và động lực của người khác.

Năng

Cấp

Cấp Quản

22. Khả năng quản lý thông tin – tổ chức dòng

lực

Giám Quản lý cấp

thông tin ra vào của tổ chức.

sát

lý

cao

23. Cam kết phát triển nhân viên – chia sẻ chuyên

Lãnh

Lãnh đạo Tầm nhìn

x

môn hoặc giúp đỡ về nghề nghiệp cho nhân viên.

đạo/

Chiến lược

24. Nêu cao minh bạch – xác lập độ ưu tiên, thiết

Tạo

Lãnh đạo Chiến

x

x

lập các kỳ vọng, xác định các trách nhiệm và

ảnh

lược

nêu rõ các kế hoạch thời gian.

hưởng

Phát triển Nhân tài

x

x

Tuyển dụng người để giám sát người khác là một

cho Tổ chức

việc đặc biệt khó. Họ phải có chuyên môn cần thiết cho

Lãnh đạo Cá nhân

nhóm mà họ phụ trách, cũng như sở hữu các kỹ năng

x

x

x

(Tạo ảnh hưởng)

về ứng xử giữa con người, về tổ chức và giao tiếp cần

Lãnh đạo Buổi họp

x

x

x

để lãnh đạo người khác.

Nhảy bèn

x

x

x

Những năng lực quản lý điển hình

Ra

Nhận diện vấn đề

x

x

x

Quyết

Ở một trong những chuyên đề của mình về các năng

Định

lực quản lý, William C. Byham đã nhìn nhận ra không

Giải quyết vấn đề

x

x

x

phải chỉ liệt kê ra một danh sách các năng lực quản lý

là mọi người có thể vận dụng được ngay. Ông đã làm

Quản

Giao quyền hạn và

x

x

một việc công phu hơn là “tách” ra những năng lực cho

lý Hiệu trách nhiệm

3 cấp quản lý thông thường nhất trong doanh nghiệp:

quả

Theo dõi thông tin

x

x

cấp Giám sát, cấp quản lý, và cấp quản lý cấp cao.

công

Theo dõi công việc

x

x

x

việc

Byham đã sắp đặt lại trong một danh sách khá

Tối đa hoá hiệu quả x

x

x

chặt chẽ. Ở đây, tác giả đã có sự chọn lọc các năng

công việc

202 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeãn nhaân löïc 2

Phaùt trieãn nguoàn nhaân löïc 1 **203**

Truyền Trình bày bằng lời

x

x

Điều đáng chú ý là với các cấp quản lý trên cấp

thông

Giám sát thì Byham không còn đặt nặng về năng lực

Lắng nghe

x

x

chuyên môn nữa. Do vậy khi phát hiện và đề bạt những

Giao tiếp bằng văn

x

x

người giỏi chuyên môn vào cấp quản lý ban đầu, cấp
bản

Giám sát, doanh nghiệp thường gặp những tình huống

Giao tiếp bằng lời

x

x

x

phản ứng ngược lại với mong muốn. Vì việc rời bỏ

Cá

Khả năng thích nghi

x

những thế mạnh chuyên môn mà những người giỏi
nhân

Phạm vi quan tâm

x

chuyên môn đang say mê để hóa thân thành nhà quản
lý, đôi khi họ phải đối diện với việc phải tự mình học hỏi

Dũng cảm

x

và sở hữu những năng lực quản lý mới vốn còn xa lạ

Định hướng Mục

x

x

với họ. Và nhiều trường hợp cho thấy là những người
tiêu dài hạn

giỏi chuyên môn chưa chắc đã thấy thú vị gì khi chấp

Giảm nhẹ căng

x

x

nhận điều này, và vậy là sự đề bạt đôi khi có tác dụng
thẳng

ngược, thay vì diễn ra êm thấm như mong đợi...

Định hướng Dịch

x

x

x

Với L&A thì khi đề cập đến các năng lực quản lý,
vụ khách hàng

chúng tôi chuộng cách sắp xếp của Byham, tuy cách

Tự đánh giá

x

x

x

này ít hàn lâm, nhưng nó gần với doanh nghiệp, và khi

Tự tin

x

x

x

doanh nghiệp nhìn vào sắp xếp này, họ dễ hình dung
ra mối liên hệ giữa trình độ năng lực quản lý thực sự
Nghị lực

x

x

x

của đội ngũ quản lý của mình với mô hình của Byham,
Có sáng kiến

x

x

x

để từ đó có kế hoạch trong đào tạo, tuyển dụng, kế
Khả năng học hỏi

x

thừa và thắng tiến phù hợp.
và áp dụng

Kiến

Kỹ thuật/chuyên

x

thức kỹ môn
năng

Kiến thức

x

204 | NHIEÀU TAÙC GIAÛ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguòàn nhaân löïc | 205

và mọi người cảm thấy căng thẳng vì điều này. Công cụ tìm kiếm như Google thì lại cũng mang đến một “biển” thông tin, ngay khi người tìm kiếm gõ vào một từ khóa. “Quá tải thông tin” là một cụm từ được nhắc đến.

Nhân viên bị trì kéo bởi thông tin nhận được, giảm năng suất làm việc, và cuối cùng cảm thấy không hạnh

Đến lúc cần thêm

phúc chút nào với quá nhiều thông tin dạng số ập đến.

Từ vị Giám đốc cho người thiết kế, các bác sĩ, sinh

kỹ năng mới

viên, người đã về hưu, ai cũng có nhu cầu phải giải quyết tình trạng quá tải thông tin dạng số của riêng họ.

Giữa nhiều cách chọn lựa, có một cách là phải

học sống chung với thông tin dạng số. Và cần một

bộ kỹ năng mới để đối phó hiệu nghiệm với thông tin

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

dạng số. Người ta hy vọng là những người một khi

V

đạt được những kỹ năng này sẽ vượt qua những trở

ào văn phòng buổi sáng thường thấy là mọi nhân

ngại của tình trạng quá tải và tìm lại được cân bằng

viên đều “check” email. Ai cũng đang làm văn thư trong nghề nghiệp. Họ sẽ được hưởng một cuộc sống cho chính mình. Điều mà trước thời đại Internet không ít căng thẳng, khỏe mạnh hơn, và có thời gian dành hễ có. Lượng lưu chuyển của email đã tăng lên, rồi cho gia đình và bạn bè nhiều hơn.

máy tính và các thiết bị khác như laptop, máy tính bảng, điện thoại di động cũng tiếp tục cho ra những Tuy vậy, do thông tin dạng số lưu chuyển trong phiên bản ngày càng tinh xảo hơn. Trong thông tin trao các thiết bị như máy tính nên khi đề cập việc học hỏi đổi lẫn nhau, bên cạnh loại ngôn ngữ “chat” khá kỳ dị để làm chủ thông tin dạng số thì hầu hết người dùng mà giới lớn tuổi hay cau mày khi đề cập đến, còn một đều không muốn học các kỹ năng mới này, vì hầu hết lô một lốc các từ viết tắt và các thuật ngữ mới về công họ đã quá rành sử dụng máy tính rồi. Cho thấy việc nghệ luôn xen lẫn trong câu chuyện của nhân viên này không phải dễ làm.

nơi văn phòng, và dần thì nhiều người cảm nhận rằng Ngày nay, thông tin dạng số, không còn bị nhốt đang có một vấn đề gì đó mới cần phải giải quyết đây. bên trong máy tính nữa. Chúng chảy từ máy tính này Ngày nay thông tin dạng số xuất hiện ở khắp nơi,

đến máy tính khác. Từ thiết bị số này đến thiết bị số,

206 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoaùn nhaân löïc 1 **207**

tràn ngập trên Internet, chảy ra khỏi máy tính, ra khỏi
đúng cách.

máy ảnh số, điện thoại di động, ra khỏi máy tính bảng,

Rõ ràng là cần phải có những kỹ năng mới, không

chảy vào các hộp thư đến, chảy lên các trang Web,

phức tạp lắm, đủ sức để mọi người có thể quay về

lên các ổ đĩa cứng, và cứ vậy hết ngày này sang ngày

làm chủ công việc của mình trong tình thế thông tin

khác. Nhân viên tại nơi làm việc, do vậy sẽ không còn

dạng số tràn ngập quanh họ. Đây không phải là một

cơ hội “làm hết việc chứ không làm hết giờ” nữa, vì

nhu cầu tưởng tượng mà nó cực kỳ cần thiết cho mọi

dòng thông tin dạng số luôn sẵn đuổi theo họ qua mọi

người, đặc biệt là những người luôn phải làm việc với

thiết bị và môi trường làm việc dạng số ngày nay.

thông tin dạng số hằng ngày.

Thế giới đã thay đổi, nhưng hầu hết mọi người

đang làm việc chưa không bắt kịp điều này. Lúc đầu

khi thông tin dạng số xuất hiện, ai cũng thú vị vì khả

năng uyển chuyển và nhanh chóng cực kỳ của thông

tin dạng số.

Và một hình ảnh quen thuộc trong các sân bay

ngày nay là hình ảnh những con người luôn bận bịu.

Anh ta có trong tay các thiết bị số đời mới nhất, xem lướt các tin nhắn, gọi điện thoại di động ngay cả trong lúc đi ngang qua cổng lên máy bay, anh ta không chú ý gì mọi người và mọi thứ xung quanh mình, hình ảnh về anh là luôn có vẻ căng thẳng và lo lắng. Ở một mức độ nào đó, người bận rộn lại thích hình ảnh này. Càng nhiều thông tin dạng số ập đến làm anh ta đắm chìm trong đó thì chứng tỏ là công việc của anh càng cấp bách và điều này tự nó nói lên là anh ta quan trọng. Tiếc là chuyện này kéo dài từ ngày sang ngày khác thì không ổn, không bền vững. Luôn ở trong tình trạng khẩn cấp và luôn vội vội, vàng vàng không phải là cách ứng xử hiệu nghiệm với các thông tin dạng số

208 1 NHIỀU TÀU GIAU

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieån nguoàn nhaân löïc 1 **209**

để làm phong phú thêm khả năng của họ qua việc chia sẻ các thông tin, kiến thức, kỹ năng và năng lực trong lĩnh vực mà họ muốn phát triển và cải thiện hơn nữa.

Những phẩm chất được mong đợi ở nhân viên

được cố vấn sẽ là:

l Luôn có ý thức tìm kiếm người mà họ cảm thấy

Phát triển nhân viên

muốn nhận được sự cố vấn.

l Có một ý tưởng rõ ràng về điều họ mong muốn nhận được, và biết rõ các điểm yếu của mình

l Luôn có tâm lý rộng mở cho các nhận xét phản hồi về chính họ, và là người lắng nghe tích cực

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

và linh hoạt.

Một thách thức mà người sử dụng lao động hay

Những phẩm chất này là rất cần thiết vì chúng

gặp phải đó là làm thế nào để thu hút và giữ chân

mang lại sự thành công qua các mối quan hệ giữa họ

nhân viên giỏi. Có nhiều giải pháp cho vấn đề này,

và người cố vấn.

trong đó phát triển nhân viên là một lựa chọn hay và

Trong khi đó người cố vấn cũng cần có những

ít tốn kém.

phẩm chất như:

Khác với việc trả lương và cung cấp các lợi ích

l Có được sự tin cậy, lạc quan.

mang tính cạnh tranh, ở đây chúng ta bàn về những

hoạt động hướng đến việc giúp nhân viên phát triển tốt

l Luôn sẵn sàng làm cố vấn.

nhất những khả năng của mình, thông qua các đồng

l Biết gây ảnh hưởng, biết lắng nghe, và có

nghịệp có năng lực và nhiều kinh nghiệm. Một chương

những kỹ năng tuyệt vời trong giao tiếp cá

trình cố vấn như vậy có thể đáp ứng nhu cầu học hỏi

nhân.

và phát triển của nhân viên để họ tự hoàn thiện, song

Một số yếu tố cần thiết để tạo ra sự thành công

song với sự phát triển của doanh nghiệp.

trong một chương trình cố vấn là:

Cách làm này vừa giúp Doanh nghiệp tiết kiệm chi

phí, đồng thời cũng là một cơ hội dành cho nhân viên

l Chương trình cố vấn là tự nguyện. Các mối

210 l NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøon chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc l 211

quan hệ sở dĩ xuất hiện là vì cả hai bên tham

l Các mục tiêu cụ thể và thực tế của chương

gia đều thực sự cam kết đi đến sự thành công.

trình được xác lập để đo lường sự thành công

Mục đích của chương trình phải được truyền

của chương trình.

đạt rõ ràng.

l Các câu chuyện thành công cần được lập

1 Có một ban chỉ đạo để có thể cung cấp các

thành tài liệu và phổ biến trong tổ chức.

công cụ và các hướng dẫn thích hợp, giúp

Xem ra thì chương trình phát triển nhân viên theo

người cố vấn và người được cố vấn có một

hướng cố vấn công việc nêu ở trên không phải khó

khởi đầu tốt và hiệu quả.

làm. Vấn đề còn lại là mô hình này nên được phát triển

1 Cấp trên của người được cố vấn tại doanh

thành chương trình có thể kêu gọi được sự hưởng ứng

ng nghiệp luôn hỗ trợ cho chương trình này, dù họ

manh mẽ của mọi nhân viên, đặc biệt là của những

không phải là người đóng vai trò cố vấn.

nhân viên kỳ cựu và nhiều năng lực.

1 Cả hai bên được bảo đảm về khung thời gian

cho chương trình này. Tất cả các cấp quản

lý cần phải có những chương trình làm việc

ng nghiêm túc và hiểu được lợi ích của chúng

đối với các nhân viên và doanh nghiệp, cũng

như những kỳ vọng về đóng góp của người cố

vấn và người được cố vấn luôn được thiết lập

trước một cách rõ ràng.

1 Sự tín nhiệm lẫn nhau giữa người cố vấn và

người được cố vấn luôn được đề cao. Các

cuộc thảo luận nên thẳng thắn và trung thực về điểm mạnh, điểm yếu và các cơ hội cải tiến, thông tin phản hồi, là những vấn đề riêng tư mà không phải ai cũng nên biết đến. Mỗi quan hệ trong chương trình cố vấn được hướng dẫn bởi văn hóa và các giá trị của công ty.

212 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøp chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieån nguoàn nhaân löïc 1 **213**

khi anh ta không thể hiện được như mong đợi. Anh ta thực hiện nghĩa vụ theo thỏa thuận trong mô tả công việc, nhưng lại không có biểu hiện xuất sắc như Giám đốc Điều Hành từng kỳ vọng.

Sử dụng công cụ nhằm giải quyết

Mình từng được tiến cử vào công ty bởi đối tác

các vấn đề mang tính động lực ở

tuyển dụng của họ nhờ năng lực và tiêu sử của anh phù hợp với vị trí yêu cầu, tuy nhiên không có một nhân sự then chốt

đánh giá tính cách nào được sử dụng trong quá trình tuyển chọn. Việc áp dụng hệ phương pháp này hẳn sẽ không thay đổi quyết định tuyển dụng Minh, nhưng nếu Báo cáo Phân tích Cá nhân Extended DISC® được vận dụng từ đầu, Giám Đốc Điều Hành hẳn đã

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

biết được điều gì sẽ thúc đẩy Minh, những việc anh ta muốn tránh cũng như lĩnh vực anh ấy muốn phát triển.

Trong các chương trình đào tạo, chúng ta thường

Không có những thông tin này, Giám đốc Điều Hành

thảo luận về việc Báo cáo Phân tích Cá nhân

chỉ phụ thuộc hoàn toàn vào kinh nghiệm của anh ta

Extended DISC® ứng dụng như thế nào nhằm xác

thông qua việc phối hợp chặt chẽ với Minh để giúp anh

định và khắc phục các vấn đề về động lực, từ đó nâng

đạt được những mục tiêu của mình.

cao thời gian gắn bó của nhân viên.

Như một phần của buổi đánh giá hiệu suất hàng

Dưới đây là ví dụ điển hình về việc một doanh

năm, Giám đốc Điều Hành đã quyết định thuê một

nghiệp khắc phục tình trạng thiếu động lực của một

chuyên viên tư vấn nhân sự, và tư vấn viên này đã

nhân sự lãnh đạo then chốt nhằm hướng đến sự gắn

đề nghị sử dụng Extended DISC® vào quá trình phân

bó và thăng tiến của anh ta sau này.

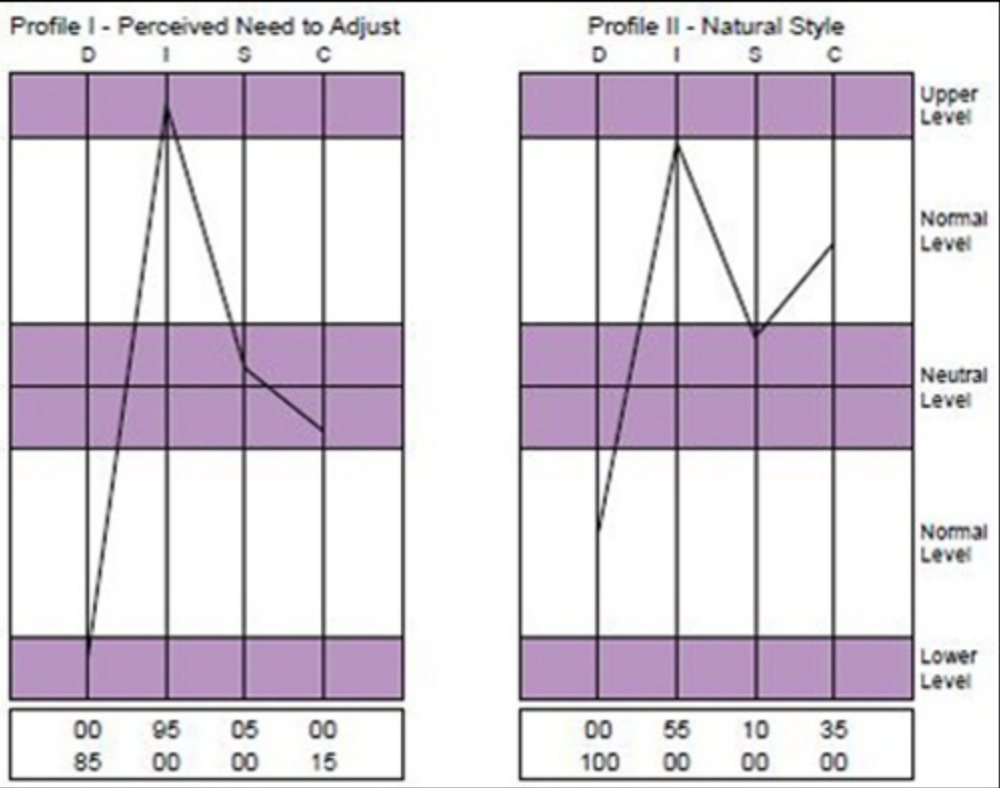
tích, không chỉ áp dụng đối với Minh mà với cả toàn bộ

Minh có vẻ như là một quản lý dễ thỏa mãn, không

hơn 300 nhân viên còn lại.

nổi bật như một người “có tầm ảnh hưởng” nhưng

Việc này đã tạo nên một điểm mốc cho quá trình cũng luôn cẩn thận để công việc được hoàn thành. quản lý nhân sự trong tương lai. Báo cáo Phân tích Ban Lãnh Đạo của công ty lúc đầu đã xác định Cá nhân Extended DISC® của Minh đã chỉ ra được Minh là lãnh đạo tương lai và sau đó trở nên thất vọng vấn đề mâu chốt và 2 Hồ sơ của Minh trong Báo cáo



214 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøn chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc | 215

hoàn toàn trái ngược nhau. Điều này không chỉ thể hiện được sự thiếu chắc chắn trong vai trò mà nó còn cho thấy rõ rằng anh ta cảm thấy không an toàn và có phần nản chí với vị trí công tác hiện tại. Giám đốc Điều Hành đã không nhận ra được những đặc điểm này mặc

dù anh thường tự hỏi tại sao Minh có vẻ chỉ thực hiện công việc một cách thiếu nhiệt tình và điều hành (theo như lời của Giám đốc Điều Hành) “một cách máy móc”.

Báo cáo Phân tích Cá nhân của Minh đưa ra lý do cho sự thiếu động lực của anh, và Giám đốc Điều Hành, với sự trợ giúp của Tư vấn viên Nhân sự, đã xem xét lại mô tả công việc của Minh để tái tập trung vào trách nhiệm thỏa thuận ở mục “Động lực” trong bản báo cáo. Anh ta bắt đầu hiểu được rằng môi trường làm việc của Minh không thay đổi với tốc độ như anh. Việc thay đổi hướng tập trung và tiếp cận đã đạt đã mong muốn, thấy được việc anh ta muốn được tự kết quả tốt và báo cáo sáu tháng sau đã thể hiện được do hơn khi lên kế hoạch và phát triển cũng như trong sự khác biệt hoàn toàn. Bằng việc tái tập trung vào quá trình xác định mục tiêu và tìm kiếm chúng. Anh ta trách nhiệm của Minh nhằm xem xét lại những thế muốn được tham gia vào việc lên kế hoạch cho các mạnh của anh (xác định thông qua Báo cáo Phân tích hoạt động trong tương lai, tổ chức và phát triển các Cá nhân), đã có sự thay đổi nhanh chóng trong thái độ chiến lược và chính sách cũng như phân tích các kết và biểu hiện của Minh. Những “lĩnh vực cần phát triển” quả hơn là chỉ báo cáo cho Giám đốc Điều Hành.

trong báo cáo của anh ta cũng đã được ghi lại và đây là cơ sở để Giám đốc Điều Hành hỗ trợ nếu cần.

Báo cáo cũng chỉ ra rằng theo mô tả công việc hiện tại, thứ khiến Minh phải gắn liền với các quy định

Kết quả là Minh được đề bạt và anh ấy hiện giờ và cướp đi sự kiểm soát của anh với nhóm, chỉ làm là Tổng Giám đốc của công ty phối hợp chặt chẽ với giám động lực làm việc của anh ấy. Giám đốc Điều

Giám đốc Điều Hành phụ trách những công việc phù

Hành đã sai lầm khi nghĩ việc hỗ trợ Minh thông qua hợp với khả năng, kinh nghiệm và quan trọng hơn là sự can thiệp liên tục sẽ giúp cho anh phát triển mà phong cách ứng xử của anh ta. Cuối cùng anh ấy đã không hiểu rằng anh ấy muốn được tự do hơn.

nhận ra được tiềm năng đích thực của mình.

216 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøp chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc | 217

Không hề bất ngờ khi công ty hiện đang sử dụng Extended DISC® trong toàn bộ các tình huống tuyển dụng và khi một cá nhân tỏ ra thiếu hiệu quả trong công việc, hoặc dường như có sự thay đổi trong ứng xử, Báo cáo Phân tích Cá nhân được cập nhật, nó được so sánh với bản báo cáo gốc đạt được khi tuyển

dụng (hoặc từ báo cáo ban đầu xây dựng bởi tư vấn viên) và được sử dụng trong việc thảo luận các vấn

Những nhân viên có thể cạnh tranh

đề với thành viên nhóm cũng như tái tập trung trách nhiệm của họ cho phù hợp với năng lực tự nhiên. Từ đó tỉ lệ gắn bó của nhân viên cũng được cải thiện đáng kể.

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

Ngoài việc có được một chiến lược tốt, và khả năng triển khai thành công chiến lược đó, thì sức cạnh tranh của doanh nghiệp còn phụ thuộc vào yếu tố: Ai sẽ thực thi?

Không phải tất cả mọi người trong doanh nghiệp sẽ cùng xếp hàng, tiến lên theo hàng ngang để thực thi, mà sẽ chỉ có những con người đủ khả năng tạo ra sự cạnh tranh thực tế. Vậy họ là ai, và những dấu hiệu nào giúp ta nhận ra họ?

Có nhiều cách để nhận diện những con người này. Tuy nhiên nếu tóm tắt ngắn gọn lại, có thể tham khảo một ví dụ về mẫu nhân viên sau đây, họ khác biệt ra sao với những người khác vì:

218 | NHIỀU TÀI CẢM

Bản chuyên nhân lực 2

Phân tích nguồn nhân lực | 219

LÊN KẾ HOẠCH trong khi những người khác đang mãi chơi.

đội ngũ hiện nay đang làm việc cho mình và tiến hành

NGHIÊN CỨU trong khi những người khác đang còn ngủ.

quan sát, đánh giá để nhận biết là từng con người

đang ở với doanh nghiệp đã có những tố chất nào,

QUYẾT ĐỊNH trong khi những người khác còn trì hoãn.

và mức độ cao thấp của tố chất đó ra sao. Sau khi đã

CHUẨN BỊ trong khi những người khác còn mơ mộng.

có được hiện trạng được đánh giá, doanh nghiệp có

BẮT ĐẦU trong khi những người khác đang lưỡng lự.

thể có một chương trình đầu tư nâng cấp đội ngũ hiện

hành của mình để sớm đạt được đội ngũ “trong mơ”

LÀM VIỆC trong khi những người khác ngồi ao ước.

của mình. Con đường này cũng tốn kém, nhưng có

TIẾT KIỆM trong khi những người khác đang lãng phí.

được một số điểm đáng lưu ý:

LẮNG NGHE trong khi những người khác vẫn mãi nói.

l Doanh nghiệp vẫn hoạt động liên tục, và đội

ngũ con người của doanh nghiệp có một số

MỈM CƯỜI trong khi những người khác lại cau mày.

tiêu chuẩn, mẫu mực cụ thể để phấn đấu vươn

KHEN NGỢI trong khi những người khác thường chỉ trích.

tới, mà công việc không bị gián đoạn.

KIÊN TRÌ trong khi những người khác đã bỏ cuộc.

1 Do sử dụng đội ngũ hiện hành, vốn đang phù

Làm sao để sở hữu những con người có những
hợp với văn hóa của doanh nghiệp, nên việc
tổ chất như vậy?

cùng hướng mọi người cùng vươn đến những
tiêu chuẩn, mẫu mực cao hơn sẽ dễ hơn và có
Có nhiều con đường để đạt được mục tiêu ấy.
kế hoạch hơn.

Con đường đầu tiên được nghĩ đến là lấy cả 11

1 Sau khi đánh giá hiện trạng, chắc chắn là không
điều nêu trên làm tiêu chuẩn tuyển chọn người vào
ai có thể tự nhiên hội đủ mọi yếu tố mong muốn
doanh nghiệp. Có thể bạn sẽ đạt được mục tiêu,
ngay ban đầu. Thậm chí sẽ có nhiều người
nhưng chắc sẽ tốn kém.

phải chấp nhận một xuất phát rất thấp trong lộ

Một con đường khác là quay lại quan sát và đánh
trình vươn lên chiếm lĩnh các mẫu mực được

giá đội ngũ nhân viên hiện hữu của mình để giữ lại

doanh nghiệp kỳ vọng kia. Tuy vậy, khi đã xác

những con người đang sở hữu những tố chất như vậy,

lập được các mẫu mực và truyền đạt được

và lấy thêm vào những con người khác có các tố chất

chúng đến mọi người thì câu chuyện tiếp theo

ấy từ ngoài doanh nghiệp. Chắc cũng còn tồn kém.

sẽ dễ dàng hơn nhiều.

Còn một con đường nữa: Chấp nhận hiện trạng

Tất nhiên mẫu nhân viên nêu trên đây chỉ là một

220 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc | 221

ví dụ tham khảo. Doanh nghiệp không nhất thiết phải

chọn nếu thấy không cần thiết cho hoạt động của mình.

Điều quan trọng là doanh nghiệp cần chọn ra một mẫu

mực, một tiêu chuẩn về những tố chất, khả năng của

Hướng dẫn công việc

con người mà doanh nghiệp đang cần. Sau điều quan

trọng đó là một kế hoạch giúp đội ngũ nhân viên mình

sớm đạt được mẫu mực, tiêu chuẩn đã được doanh

nh nghiệp chọn lựa. Các biện pháp khác nhau như đào

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

tạo, kèm cặp, cố vấn, hoặc gửi đi đào tạo bên ngoài sẽ

được tính đến tùy thực tế cụ thể.

Theo Lin Grensing-Pophal, tác giả bài viết Human

Resource Essentials: Your Guide to Starting and

Xét ra cho cùng, mọi nỗ lực trên là nhằm làm cho

Running the HR Function (tạm dịch: Những điều cốt yếu

nhân viên mình “giỏi” hơn nhân viên các doanh nghiệp

trong tầm phát triển nguồn nhân lực) trên tạp chí cùng ngành. Có “giỏi” hơn, họ mới cùng doanh nghiệp SHRM, sau khi tham khảo kết quả khảo sát của một công ty tư vấn, bà phát hiện ra rằng chỉ có 15% doanh nghiệp lực ngày nay.

đánh giá cao về kết quả điều chỉnh hành vi của nhân viên sau khi họ được hướng dẫn công việc. Còn nguyên nhân hàng đầu, chiếm 38% số ý kiến phản hồi, coi trọng kết quả rèn luyện năng lực lãnh đạo cho những cá nhân có tiềm năng. Một số kinh nghiệm trong hướng dẫn công việc được tác giả quy về bốn khía cạnh lớn dưới đây.

Sắp xếp để hướng dẫn công việc

Khi hướng dẫn công việc cho các vị trí khác nhau, điều mà người hướng dẫn cần tập trung đầu tiên là căn cứ vào các mục tiêu và các yếu tố chi tiết để sắp xếp thời lượng cũng như cách thức hướng dẫn công việc.

Việc sắp xếp đó có thể trực tiếp hoặc qua điện thoại và thời gian có thể kéo dài vài tháng hoặc nhiều lần trong mỗi tháng tùy vào mục tiêu muốn đạt được sau

222 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøu chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc 1 223

đợt hướng dẫn. Chi phí hướng dẫn công việc cũng thay

trong tổ chức, còn trường hợp khác lại rèn luyện được
đổi. Trong đa số trường hợp, người sử dụng lao động
một kỹ năng quan trọng, ví dụ kỹ năng thương lượng.
sẽ gánh chịu chi phí này. Lý do là hướng dẫn công việc
Có một việc quan trọng mà người hướng dẫn cần
tất nhiên sẽ nâng cao kỹ năng và hiệu quả làm việc cho
làm là đánh giá để thấy được sự tiến bộ của nhân viên
người được hướng dẫn, nhưng chính doanh nghiệp sẽ
sau một thời gian được hướng dẫn. Sau khi có kết quả
hưởng lợi cuối cùng.

đánh giá, người hướng dẫn phải thảo luận với cấp quản

Tìm kiếm người hướng dẫn công việc

lý của nhân viên được hướng dẫn để có kế hoạch hướng
dẫn tiếp theo cụ thể hơn, sát thực hơn nhằm nhanh

Khi tiến hành một đợt hướng dẫn công việc thì sẽ xuất
chóng hướng tới các kết quả cần đạt được. Trong quá
hiện thêm một mối quan hệ đặc biệt giữa nhà quản trị,
trình hướng dẫn công việc, có thể giao cho nhân viên
người hướng dẫn công việc và nhân viên được hướng
được hướng dẫn một công việc mới để vận dụng ngay
dẫn. Nhà quản trị cần tham khảo nhiều nguồn thông tin
những gì đã được huấn luyện và chứng tỏ được sự tiến
để tìm được người hướng dẫn công việc thích hợp, giàu
bộ sau một thời gian được hướng dẫn.

kinh nghiệm.

Động viên nhân viên luôn chủ động học hỏi trong

Người hướng dẫn công việc thích hợp cần thỏa

quá trình được hướng dẫn

mãn những tiêu chuẩn gì? Anh ta phải biết thiết lập mối

Muốn thu được kết quả mỹ mãn sau một đợt hướng

quan hệ một cách chuyên nghiệp, biết chia sẻ các kỹ

dẫn, nhân viên không thể đóng vai trò bị động. Vì vậy,

năng, biết truyền đạt kinh nghiệm một cách dễ hiểu và

người hướng dẫn công việc phải yêu cầu nhân viên

luôn được nhân viên tôn trọng. Có như vậy, quá trình

cam kết là sẽ hết sức cố gắng vươn lên, vận dụng tốt

hướng dẫn công việc mới tiến triển thuận lợi.

những gì được truyền đạt. Lời cam kết ấy sẽ được thể

Triển khai

hiện trong thực tế. Người hướng dẫn sẽ dễ dàng phát

hiện ra điều gì nhân viên che giấu, điều gì làm chưa

Mở đầu quá trình hướng dẫn công việc, cả người hướng

tốt nhưng báo cáo là làm tốt. Khi đó, người hướng dẫn

dẫn lần nhân viên được hướng dẫn đều phải nỗ lực tạo

phải phân tích cho nhân viên thấy được những điều mà

lập mối quan hệ gắn bó. Hai bên phải thảo luận về các

họ tưởng lầm là chẳng có gì quan trọng sẽ cản bước

mục tiêu cần đạt được, sau đó người hướng dẫn có

tiền của họ. Một lời khuyên rất bổ ích của người hướng
trách nhiệm báo cáo với nhà quản trị.

dẫn là: “Có khá nhiều công việc phải làm nhưng không

Kết quả hướng dẫn công việc có thể khác nhau,

nên làm ngay việc nào cả nếu bạn chưa thấy mình chủ

chăng hạn trường hợp này khám phá ra các thể mạnh

động vận dụng được những kiến thức thu được sau đợt

của cá nhân để chuẩn bị cho việc đề bạt lên vị trí cao hơn

hướng dẫn này”.

224 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøu chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc | 225

đối với các nhà quản trị Việt Nam, vì ít ai nghĩ đến tính

tương quan của nó với các hệ thống khác trong DN

vốn trực quan hơn.

Theo một khảo sát mới nhất do độc Công ty Giải

Pháp Nguồn Nhân Lực L&A, đơn vị cung cấp dịch vụ

Bảo trì nguồn nhân lực

về NNL quản trị viên cao và trung cấp, 50 giám đốc

điều hành (CEO), có đến 95% các CEO cho rằng: con

người là yếu tố quan trọng nhất để DN phát triển bền

vững. Tuy nhiên, khi tiếp xúc và tư vấn cho các DN

thì L&A nhận thấy phần lớn các DN chưa quan tâm

đến việc lập một chiến lược phát triển NNL rõ ràng,

P

hoặc nếu có cũng không gắn chiến lược NNL với chiến
hóng viên tạp chí PCWORLD đã có buổi phỏng
lược phát triển của DN. Điều này cho thấy, yếu tố con
vấn ông Ngô Đình Đức, Tổng giám đốc Công ty
người vẫn chưa được đưa thành một chỉ tiêu quan
Giải Pháp Nguồn Nhân Lực L&A về vấn đề được các
trọng trong kế hoạch của DN, dẫn đến phát triển NNL
doanh nghiệp hết sức quan tâm: bảo trì nguồn nhân
một cách rời rạc, ngắn hạn, và không chuyển tải được
lực.

mục tiêu của DN thành yêu cầu công việc cho từng
Hoạt động của doanh nghiệp (DN) như một bộ
cấp quản lý và nhân viên trong công ty.

máy được cấu thành bởi nhiều bộ phận, gắn kết bởi
Theo ông Ngô Đình Đức, Tổng giám đốc Công
các quy định, chính sách và được bồi trơn trong môi
ty Giải Pháp Nguồn Nhân Lực L&A, có nhiều phương
trường làm việc. Nếu xét trên nguyên lý này thì bản
pháp xây dựng NNL. Về phía DN, với góc nhìn của
thân hệ thống nguồn nhân lực (NNL) cũng phải được
nhà quản trị thì nên quyết định lựa chọn phương pháp
bảo trì, nâng cấp định kỳ nếu không muốn chúng bị
dựa trên các yếu tố: Tình hình hoạt động công ty, tài

“cũ”, “lạc hậu” và “quá đắt”.

chính, hệ thống, con người... Trong giai đoạn DN gặp khó khăn, điều chắc chắn là ở nơi đâu có NNL tốt và

Tại sao phải “bảo trì” NNL?

thường xuyên nâng cấp thì ở đó sẽ tồn tại và phát triển

Khái niệm “bảo trì” vốn rất quen thuộc với các DN và bền vững.

các nhà quản trị. Nhưng “bảo trì” NNL có vẻ còn xa lạ

Đối tượng và lĩnh vực nào nên “bảo trì” NNL?

226 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøøn chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc | 227

Cũng theo ông Đức, các hoạt động liên quan đến

cách tích cực để các thành viên trong công ty tham gia

NNL cần “bảo trì” gồm: Lập kế hoạch phân tích và lập

thì sự đồng thuận mới cao, khi đó áp dụng vào trong

kế hoạch nguồn nhân lực (HR Planning & Analysis);

DN mới hiệu quả. Việc “bảo trì” phải thực hiện hàng

Tuyển dụng (Staffing); Phát triển nguồn nhân lực (HR

nắm nhằm giúp hệ thống luôn được nâng cấp và điều

development); Đãi ngộ và phúc lợi (Compensation and

chính phù hợp với chiến lược của DN. Những tài liệu

banefit). Các DN đã hình thành chiến lược kinh doanh

và công cụ đã thiết lập cần được lưu trữ có phương

và cơ bản áp dụng các lĩnh vực nêu trên nhưng còn pháp và khoa học để DN tin học hoá một cách dễ dàng thiếu cập nhật và nâng cấp thường xuyên nên quan trong tương lai.

tâm đến việc “bảo trì” NNL...

Các bước triển khai “bảo trì” NNL

Hình thức “bảo trì”

Trước tiên, DN cần đánh giá lại toàn hệ thống thông tin. Hình thức tốt nhất là DN “bảo trì” nội bộ NNL của chính mình. Tuy nhiên, sẽ có một số vấn đề có thể gặp phải để có cái nhìn toàn cục về hiện trạng, hiệu quả các nguồn lực như: Phương pháp quản trị nhân lực ít được cập nhật; chính sách phòng nhân sự đang áp dụng đối với các nguồn lực bị chi phối do phải đáp ứng công việc hàng ngày nên dẫn đến thiếu nhân sự triển khai; Khó hoàn thành đúng tiến độ do thiếu sự phối hợp của các cấp quản lý trong công ty; Bị tác động tâm lý “bụt nhà không đến chính sách nhân sự hiện thời và nâng cấp thành thiêng”; Thời gian dự án thường kéo dài và hay bị thay một hệ thống nhân sự theo quy trình từ đầu vào, đào

đổi nhân sự. Ngoài ra, DN cũng có thể sử dụng dịch tạo, phát triển cho đến đầu ra. Áp dụng cập nhật các vụ “bảo trì” bên ngoài thông qua các công ty tư vấn phương pháp quản trị nhân sự mới vào hệ thống, trong vốn nhân lực bởi họ có các điểm mạnh sau: Chuyên đó đưa yếu tố lượng hoá cụ thể vào trong các hệ thống gia tư vấn nhân lực giỏi và nhiều kinh nghiệm; Đánh tuyển dụng, đánh giá kết quả hoàn thành công việc và giá khách quan và chủ động; Hướng dẫn và tập huấn năng lực để kết nối với yếu tố đầu ra là phúc lợi của nhân lực phương pháp thực hiện và bổ sung những nhân viên. Và cuối cùng là nâng cấp hệ thống đánh kiến thức nhân sự mới.

giá mới, hệ thống năng lực cho từng vị trí công việc và Dù DN sử dụng hình thức nội bộ hay thuê ngoài đưa hai yếu tố này vào hệ thống phúc lợi gắn trực tiếp cũng cần tổ chức thành dự án và phải truyền thông một đến quyền lợi của nhân viên.

228 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøp chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc 1 **229**

Kết quả của “bảo trì” NNL là gì?

Đó là hiệu quả kinh doanh của DN. Nó phản ánh thực tế những gì đang xảy ra tại DN và điều đó sẽ tạo cho

nhân viên sự gắn bó lâu dài với DN cũng như sẵn

sàng loại bỏ những nhân tố không hiệu quả.

Cuối cùng, hệ thống chính sách nhân sự đạt được

các mục tiêu về: Năng suất làm việc, chất lượng công

Công việc

việc, và chất lượng dịch vụ.

và thăng tiến nghề nghiệp

TRƯƠNG CHÍ DŨNG

Đã lâu rồi, tôi có tình cờ đọc được chia sẻ của một

cur dân mạng về công việc và nghề nghiệp như

sau:

Bất kỳ lúc nào bị trễ giờ đến nơi làm thì tôi lại chọn

giải pháp tốt nhất là nhảy vào một chiếc taxi đầu tiên

mà mình nhìn thấy bên đường. Mọi lần tôi luôn phải

đặt ra những câu hỏi để làm tan đi sự im lặng giữa

người tài xế taxi và tôi. Thường đó là các câu hỏi đại

loại như “Hôm nay anh chạy được khá chưa?” và tiếp

theo thường là câu “Anh có thú vị với nghề tài xế taxi

này không?”.

Lần này, ngay khi những lời ấy vừa rời khỏi miệng,

tôi có một cảm giác hồi tiếc ập đến muộn màng. Sau

230 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøon chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc l **231**

năm phút nặng nề trôi qua, tôi mới nghe được lời đáp

Có phải những công việc không thăng tiến được sẽ

của người tài xế với câu hỏi thứ hai của tôi.

làm cho nhân viên chán nản, làm việc thiếu hiệu quả,

Anh ta chậm rãi giải thích là việc làm tài xế taxi với

và họ sẽ tiếp tục bay nhảy sang chốn khác hay không?

anh ta chỉ là một công việc mà không phải là một nghề

Thật ra câu chuyện thăng tiến phải được xây

nghiệp. Anh không cảm thấy vui vẻ gì khi cả ngày phải

dựng từ hai phía:

làm công việc nhàm chán này.

Phía công ty cần thiết kế trước các lộ trình thăng

Tôi can đảm hơn với câu trả lời đó, và dần tới tò

tiên nghề nghiệp, và đặt ra chính sách, tiêu chuẩn

mò hỏi thêm về nghề cái mà anh ta gọi là tìm thấy sự

năng lực cần cho mỗi vị trí công việc trong lộ trình,

thứ vị nghề nghiệp. Anh nói một câu gì đó có vẻ như là

công bố rộng rãi để mọi nhân viên đều có hình dung ra

anh muốn làm bảo vệ cho một trạm ATM ở nơi nào đó.

họ có thể đi lên trong lộ trình đó ra sao.

Tôi đã cười lớn khi nghe điều ấy. Tôi định bụng là

Phía nhân viên, cần học hỏi và tích lũy dần những

mỗi ý tưởng vui như vậy sẽ xứng đáng hưởng một đô

năng lực cần thiết, ở cấp độ đáp ứng được mong đợi

la tiên bo của tôi cho anh lúc tôi xuống xe. Và tôi đã của doanh nghiệp cho mỗi vị trí công việc trên lộ trình, cười không phải chỉ một lần.

để có thể坦然 thăng tiến mà không phải lo lắng

Thật ra chuyện không đáng cười. Sau khi những

sẽ gặp ngõ cụt trước mặt vào một ngày nào đó.

tiếng cười chấm dứt, tôi sớm nhận ra được một bài học

Nói thì có vẻ đơn giản là vậy nhưng kỳ thực việc

mình vừa tiếp nhận: Dù trong hoàn cảnh nào, điều thú

doanh nghiệp thiết kế được các lộ trình thăng tiến là

vị mà con người quan tâm đến là công việc họ làm có

một việc không phải dễ chút nào. Nhưng nếu doanh

con đường thăng tiến nào không? Có vẻ điều ấy còn

nghiệp muốn mình sở hữu một vốn nhân lực đủ sức

quan trọng hơn cả chính bản thân công việc mà họ

cạnh tranh trên thị trường ngày nay thì sớm muộn gì

đang làm nữa.

cũng phải thực hiện. Và điều này cũng quan trọng cho

Quay lại với chuyện quản lý trong doanh nghiệp.

doanh nghiệp tương tự những yếu tố khác như tài

Câu hỏi được đặt ra là: Doanh nghiệp đã “thiết kế”

chính, khách hàng hay hệ thống các quy trình nội bộ

đầy đủ mọi lộ trình thăng tiến cho nhân viên của mình

trong doanh nghiệp.

chưa? Và liệu là với những công việc không còn
đường thẳng tiến thì nhân viên sớm muộn gì cũng sẽ
cảm nhận ra ngõ cụt lấp ló ở cuối đường hay không.

232 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieån nguoàn nhaân löïc 1 **233**

*với một câu trả lời thú vị không kém: “Phần rạn san hô
hướng về phía đầm nước nằm trong một vùng nước
tĩnh, và không có một thử thách nào làm cho chúng
trở nên sống động, do vậy chúng có vẻ tai tái như
đã chết. Còn phần san hô hướng ra phía đại dương
luôn chịu thách thức bởi các cơn gió, rồi sóng biển và
Thử thách để phát triển
muôn vàn bão táp luôn tập trung vào chúng. Chúng
phải chiến đấu để tồn tại hằng ngày. Do phải chịu thử
thách như vậy, chúng đã phải thay đổi và dần thích
ứng được. Chúng đã phát triển mạnh mẽ và sinh sôi
nhanh chóng.”*

Anh ta còn nói tiếp: “Chuyện này không phải chỉ

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

riêng với san hô, mà đó là chuyện của các sinh vật sống.”

Có một câu chuyện liên quan đến rạn san hô được

Trong ngôn ngữ Anh cũng có một câu tương tự:

kể như sau:

“Một vùng biển lặng không tạo ra được thủy thủ giỏi giang”.

Trong các chuyến du lịch tham quan vùng Great Barrier, trải dài khoảng 1.800 km từ New Guinea đến

Quay lại với câu chuyện quản lý, thì có thể áp

*Úc, những người hướng dẫn du lịch thường đưa du
dụng chuyện kể trên vào việc phát triển nhân viên. Sự
khách đi xem các rạn san hô nơi đó.*

thử thách trong giao việc, với những việc hơi quá sức
một chút so với năng lực hiện tại của nhân viên, sẽ là

*Trong một tua tương tự, một du khách đã đặt câu
cơ hội để nhân viên phát triển năng lực của mình. Và*

hỏi khá thú vị cho người hướng dẫn viên du lịch: “Tôi

*chính sự đáp ứng sống động của họ trong việc chấp
nhận xét thấy là rạn san hô về phía gần đầm nước có*

nhận thử thách, nhân viên sẽ trưởng thành hơn qua
vẻ tái tái xanh, và hình như nó vô hồn làm sao ấy, còn

những công việc hơi quá sức nhưng đã được họ hoàn
phần hướng ra phía đại dương thì chúng có vẻ sống

thành. Lúc đó nhân viên cũng giống như phần rạn san
động và màu sắc sặc sỡ hơn nhiều. Anh giải thích dùm

hồ đang hướng về phía đại dương vậy.

tại tôi xem tại sao nó lại như vậy được không?”

Tất nhiên là gặp công việc hơi quá sức thì nhân

Người hướng dẫn du lịch lần đó đã trả lời, cũng

viên không dễ gì vượt qua được, nhưng tinh thần chấp

234 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc 1 **235**

nhận thử thách và xoay sở để vươn lên hoàn thành

công việc kiểu như vậy, sẽ tạo ra những bài học sống

động do chính công việc mang đến cho họ. Sau mỗi

thử thách, họ sẽ trở nên mạnh mẽ hơn trước đó và

trưởng thành về mặt năng lực.

Từ câu chuyện trên đây thì nhà quản lý muốn phát

triển nhân viên sẽ không chỉ đơn thuần là giao cho

Kỹ năng đọc

nhân viên nhiều việc, mà chính là chọn lọc giao cho họ

thông tin hiệu quả

những công việc có độ khó hơn một chút so với năng

lực hiện hành, để nhân viên xoay sở “với” tới cho

được. Nghĩa của chữ “phát triển” được hiểu như vậy:

Một mặt tôi vừa thúc đẩy anh bước lên nấc thang năng

lực, mà mặt khác anh cũng vừa phải có thiện chí xoay

sở tốt hơn để có thể bước lên nấc thang ấy. Vậy thì

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

đây là câu chuyện dành cho hai phía: Phía nhà quản

lý và phía nhân viên.

Khác với trước đây, ngày nay tại các văn phòng mọi nhân viên đều có một máy tính, và vì thế vấn đề tiêu thụ thông tin trở nên đáng chú ý hơn. Doanh lý thì cũng có thử thách. Thử thách ở đây là bên cạnh nghiệp đầu tư tạo các kênh dẫn thông tin vào và ra qua giao cho nhân viên những việc bình thường, “tĩnh lặng”, hệ thống hạ tầng CNTT của riêng mình. Tuy vậy, việc nhà quản lý còn phải chọn những công việc mang tính tiêu thụ thông tin để huy động vào công việc của nhân chất như “các cơn gió, sóng biển và bão táp” để tạo cơ viên qua các kênh dẫn này lại là một câu chuyện khác. hội cho nhân viên của mình bước lên trên nấc thang Tùy theo cách tổ chức sử dụng thông tin mà năng suất năng lực của họ. công việc tại văn phòng sẽ đạt được các mức độ hiệu *Thang năng lực* được thiết kế không phải để quả khác nhau. Trong những biện pháp tổ chức sử ngắm nhìn, xuyết xoa mà là để quản lý và phát triển con dụng thông tin thì biện pháp định hướng cho nhân viên người. Chừng nào chưa đạt được điều đó thì thang đọc nhanh thông tin hiệu quả là khá quan trọng. năng lực còn là một cái gì đó còn rất xa xỉ trong hoạt Nhàm tâm lý và người sáng lập Trans4mind -

động tại doanh nghiệp.

Peter Shepherd, tác giả những quyển sách nổi tiếng

236 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc 1 **237**

như Transforming the Mind, Daring to be Yourself.. đã

kinh nghiệm quá khứ, ngoài kiến thức về ngữ

cùng Gregory U. Mitchell viết ra The speed reading

pháp và từ vựng ra.

course, trong đó giới thiệu về biện pháp đọc này như

4. Tích hợp bên ngoài: phân tích, phê bình, đánh

sau:

giá, chọn lọc và bỏ qua. Là những hoạt động

...bạn sẽ học phối hợp tốt sự chú ý tập trung của

đòi hỏi người đọc lấy kinh nghiệm quá khứ để

não trái với sự chú ý đến chung quanh của não phải

đưa vào công việc.

một cách hài hòa. Sự truyền thông tốt giữa hai bán

5. Ghi nhớ: là khả năng lưu giữ thông tin qua ký

cầu não là điều tiên quyết để có tư duy sáng tạo và

ức của mình.

có được cảm nhận cân bằng khi ý tưởng và cảm giác

được tích hợp lại...

6. Hồi tưởng: là khả năng khôi phục thông tin từ

ký ức.

Họ cũng nêu ra một định nghĩa về việc đọc thông tin:

7. Giao tiếp: thể hiện trong việc áp dụng thông tin và còn có thể chia nhỏ hơn thành ít ra là 4 loại là:

Đọc có thể được định nghĩa là một quan hệ bên trong toàn diện của một cá nhân với các thông tin ở

1 Giao tiếp qua văn bản

dạng biểu tượng. Đọc là một quy trình truyền thông đòi

1 Giao tiếp bằng lời

hỏi một loạt các kỹ năng. Do vậy đọc là một quy trình tư duy chứ không đơn thuần chỉ là hoạt động của mắt.

1 Giao tiếp vẽ hình và sử dụng các vật dụng.

Đọc hiệu quả cần một chuỗi các mẫu tư duy, và các

1 Tư duy, hay nói khác đi là giao tiếp với chính

mẫu này cần được thực hành để chúng thấm dần vào mình.

trí óc.

Do việc đọc (và kể cả việc học hỏi) có liên quan

Ít nhất có bảy quy trình cơ bản trong khi đọc:

đến các thói quen cũ, nên nhiều người còn đọc theo cách mà họ được dạy từ hồi tiểu học. Tốc độ đọc do

1. Sự nhìn nhận: kiến thức của người đọc đối với

vậy chỉ khoảng tầm 250 từ/phút. Trong khi đó nhiều

các biểu tượng ký số/ký tự.

người có thể tư duy với tốc độ 500 từ/phút hoặc nhanh

2. Sự so sánh: quy trình vật lý cho nhận thức và

hơn, do vậy tư duy của họ nhanh gấp đôi tốc độ đọc
đọc lướt.

của mắt. Hệ quả là sẽ có sự thiếu tập trung, dẫn đến

3. Tích hợp bên trong: hiểu biết cơ bản từ chính
đọc mà không còn hiểu nghĩa.

việc đọc tư liệu, có sự lệ thuộc tối thiểu vào

238 1 NHIỀU TAÙC GIAÙ

Baøøn chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc 1 **239**

Từ đó, vấn đề định hướng huấn luyện cho

nhân viên đọc nhanh thông tin hiệu quả được

đặt ra. Sở hữu kỹ năng này càng nhiều, đội

ngũ nhân viên sẽ càng tăng năng lực cạnh

tranh, của từng cá nhân cũng như của tập thể

nhân viên. Mỗi nhân viên thực sự sẽ mạnh lên

rất nhiều khi họ có thái độ tiêu thụ thông tin

Đào tạo chéo nội bộ

mang tính cam kết và chuyên nghiệp.

Có một quy luật vàng khi hướng dẫn nhân viên

luyện kỹ năng đọc nhanh hiệu quả, đó là:

Khi đọc một đoạn văn bản mà mình muốn hiểu

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

thì luôn bảo đảm là không bỏ qua một từ hay một khái niệm nào mà mình chưa hiểu. Việc bỏ qua như vậy Khi ngân sách dành cho đào tạo là còn hẹp thì làm cho phần văn bản còn lại trở thành khó hiểu, và việc tìm ra các biện pháp phù hợp để tạo ra các dẫn đến sự thiếu tập trung và chán nản. Khi bắt đầu cơ hội học hỏi cho nhân viên có thể trở thành thử cảm thấy khó hiểu, hãy quay lại nơi mà bạn đã đọc và thách đối với các nhà quản trị. còn hiểu tốt để bắt đầu đi tiếp từ điểm đó.

Trong cuốn sách nói về công tác đào tạo nhân viên Trên Internet có giới thiệu rất nhiều phương pháp trong doanh nghiệp Employee Development: Big cụ thể và thiết thực (và cả những công cụ có thể đặt Business Results on a Small Business Budget (tạm mua được) để luyện kỹ năng này. Vấn đề là quyết định dịch: Tạo ra kết quả lớn trong việc phát triển đội ngũ một thời điểm bắt đầu, và xem khả năng đọc nhanh nhân viên khi ngân sách của doanh nghiệp còn nhỏ, do hiệu quả của nhân viên là một mục tiêu mà doanh Landrum ấn hành năm 2010), một chuyên viên quản nghiệp cần chiếm lĩnh... lý chiến lược về phát triển nhân lực tên là Melissa K.

Miller cho rằng đào tạo chéo nhân viên là việc làm giúp

cho ba bên cùng hưởng lợi: nhân viên được đào tạo

hưởng lợi vì họ cảm thấy mình nhận được giá trị mới,

người đào tạo cũng hưởng lợi vì họ có cơ hội chia

sẻ chuyên môn của mình cho người khác, còn doanh

240 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøøn chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc | 241

ngiệp hưởng lợi vì khi nhân viên hài lòng, phấn khởi

cho nhân viên dựa vào các mục tiêu của chính họ. Một

thì hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp cũng được

số nhân viên đã tuân thủ trong một số công việc sẽ

nâng cao.

đóng vai trò người hướng dẫn để đào tạo các nhân

Do những lợi ích trên thể hiện khá rõ nên đầu tư

viên còn lại.

vào việc phát triển nhân viên là một lựa chọn khôn

Khi vận dụng thành công việc đào tạo chéo, doanh

ngoan của các nhà quản trị doanh nghiệp. Mời các

ngiệp không chỉ giúp các nhân viên đa năng hơn, mà

bạn tham khảo thêm một số điểm cụ thể về biện pháp

còn làm tăng khả năng ứng phó uyển chuyển với tình

đào tạo chéo mà Melissa đã nêu trong cuốn sách trên.

thể của chính doanh nghiệp. Đó chính là năng lực duy

trì mọi hoạt động, đảm bảo cho toàn bộ guồng máy Công ty Landrum đã phát triển một hệ thống quản vận hoạt động bình thường trong trường hợp vắng trị doanh nghiệp toàn diện, đặt tên là hệ thống quản lý mặt một vài nhân viên, thậm chí vắng người quản lý khả năng. Ngoài việc đáp ứng sự phát triển của nhân chủ chốt vì lý do bất khả kháng.

viên và khả năng hoạt động liên tục, hệ thống này còn thỏa mãn một số mục tiêu khác. Nó đem đến các cấp Nhiều nghiên cứu đã cho thấy rằng hầu hết các quản lý một định dạng như nhau trong việc lập tài liệu nhà quản trị đều biết rằng đầu tư vào phát triển cá cho mọi chức năng của phòng ban mà họ được phân nhân sẽ làm tăng sự hài lòng của nhân viên và giữ họ công quản lý và luôn có đủ nhân viên đã qua đào tạo gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp để thực hiện các nhiệm vụ công việc đúng như đã phát triển lên quy mô lớn hơn, hoạt động cũng phức được quy định ở từng chức năng cụ thể.

tập hơn thì việc lưu giữ kiến thức và kinh nghiệm của các nhân viên kỳ cựu là rất quan trọng.

Các nhân viên được tham gia vào quy trình này từ rất sớm. Họ cùng làm việc để lập ra một danh sách Do vậy mới nảy sinh ra biện pháp đào tạo chéo

đầy đủ các nhiệm vụ cho phòng ban của mình. Sau này. Tại Landrum, những người làm công tác nghiên cứu, từng cá nhân tự đánh giá mức độ thành thạo của cứu và triển khai kết quả nghiên cứu vào thực tế còn mình đối với từng nhiệm vụ. Sự đánh giá này là cơ cảm nhận được sự hài lòng của các nhân viên sẽ sở để nhân viên trao đổi với cấp trên của họ về khả trở thành một động lực rất quan trọng trong việc thử năng hoàn thành nhiệm vụ được giao. Từ đó, một kế nghiệm sản phẩm mới, từ đó tạo thêm được nhiều mặt hoạch đào tạo chéo sẽ được sắp cùng các nhân viên hàng đem lại sự hài lòng cho các khách hàng. Một điều đáng nói khác là các chương trình như vậy đã lập ra, tạo nên sự tương xứng giữa nhiệm vụ và năng được triển khai tại Landrum với chi phí thấp mà mang lực của phòng ban, đồng thời còn tạo cơ hội phát triển lại hiệu quả cao.

242 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøn chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieån nguoàn nhaân löïc | 243

thiếu đánh giá theo đúng quy trình để chọn lựa được đối tượng phù hợp. Một số doanh nghiệp khác có vẻ bài bản hơn trong việc phát triển đội ngũ nhân viên bằng cách cho cấp dưới tham gia các khoá học, hội

Đào tạo và phát triển nhân lực theo

thảo về những chủ đề có tính thời sự nhưng lại không thiết thực với nhu cầu công việc và năng lực yêu cầu mô hình *Werner & Desimone*

cho công việc đó. Ngoài ra, một thiếu sót chung nữa là các doanh nghiệp đa phần đào tạo kỹ thuật chuyên môn cho nhân viên nhưng ít khi quan tâm đến kỹ năng nên hiệu quả làm việc của nhân viên sau khoá đào tạo vẫn còn thấp.

NGÔ ĐÌNH ĐỨC

Để tránh lãng phí tiền bạc và thời gian cho công tác

N

ào tạo phát triển nguồn nhân lực, doanh nghiệp nên

hiệu doanh nghiệp dành không ít thời gian lẫn

cố gắng chọn cho mình một mô hình chuyên nghiệp

ngân sách cho công tác đào tạo và phát triển

để ứng dụng. Phát triển nhân lực không thể làm theo

nhân viên, nhưng chỉ một vài trong số đó là đo lường

kiểu nghiệp dư, mà phải được xem là công tác trọng

được hiệu quả và phát huy được lợi thế nguồn nhân

tâm trong chiến lược kinh doanh, nhằm đi đến mục

lực. Tổng Giám đốc Ngô Đình Đức của Công ty Giải

đích cuối cùng là nâng cao hiệu quả hoạt động chung

pháp Nguồn nhân lực L&A đã có những chia sẻ về

của doanh nghiệp. Hơn thế nữa, tình trạng cạnh tranh thực trạng này để nhìn nhận rõ hơn các sai lầm trong thu hút nhân tài trên thị trường lao động hiện nay đòi đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện nay, qua đó hỏi doanh nghiệp càng phải chú ý đầu tư cho công tác gợi ý một mô hình mới hiệu quả hơn.

đào tạo, nếu không, hiệu quả làm việc của bộ máy cũ ị ạch và nhân viên giỏi sẽ dễ dàng “nhảy việc” khi thấy

Thực trạng đào tạo nhân lực

các công ty khác có những chương trình đào tạo hứa Do chưa chú trọng đến công tác đào tạo và phát triển hện hơn.

nhân viên mà chỉ quan tâm đến kết quả làm việc cuối cùng, nhiều công ty thiếu định hướng trong hoạch định

Mô hình đào tạo của Werner & Desimone

chính sách thu nhập và kế hoạch thăng tiến cho từng Ông Ngô Đình Đức, Tổng Giám đốc của Công ty Giải nhân viên, hoặc nếu có cũng chỉ mang tính hình thức, pháp Nguồn nhân lực L&A cho biết: “ Chúng ta hiểu

244 I NHIỀU TAÙC GIAÙ

Baøøn chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc I **245**

rằng phát triển nguồn nhân lực là một nhiệm vụ quan thêm những kỹ năng gì... từ đó thiết kế chương trình

trọng trong quản trị nhằm đáp ứng được các mục tiêu sao cho phù hợp và thiết thực nhất.

ngắn và dài hạn của doanh nghiệp. Do đó, phát triển Bước vào triển khai chương trình, các phương nguồn nhân lực phải là một chuỗi hoạt động có tính hệ pháp đào tạo luôn phải được phối hợp với nhau, bất thống và theo kế hoạch một cách bài bản, cung cấp đầu trong lúc làm việc, trong các khoá học trên lớp và được các kỹ năng cần thiết cho các nhân viên để họ tự rèn luyện của từng cá nhân. Mỗi phương pháp có vừa đáp ứng được những yêu cầu hiện tại và còn phát một điểm mạnh riêng và trong từng phương pháp cần triển được nghề nghiệp trong tương lai”. Ông nêu ra ứng dụng nhiều cách thực hành khác nhau. Với đào một mô hình xây dựng, phát triển nguồn nhân lực hiệu tạo, trong khi làm việc thì người hướng dẫn có thể trực quả được thiết kế bởi giáo sư Werner và Desimone tiếp chỉ bảo công việc cụ thể hay cố vấn kinh nghiệm bao gồm bốn bước: Đánh giá; Thiết kế chương trình; cho nhân viên, còn đào tạo trên lớp, trong những khoá Triển khai đào tạo và Đánh giá sau đào tạo. Hai vị học thì thông qua bài giảng, thảo luận, chia sẻ các bài giáo sư này đã có nhiều năm kinh nghiệm trong việc học thành công... cuối cùng, đào tạo cá nhân thường

định hướng phát triển nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp lớn trên thế giới, cũng như xuất bản nhiều sách về công tác đào tạo, xây dựng đội ngũ nhân viên giỏi. Qua thực tế huấn luyện, người ta nhận thấy phương pháp đào tạo trong khi làm việc là hiệu quả nhất để nhân viên nắm được kỹ năng xác định được các mục tiêu của mình, các nguồn lực mới. Ngoài ra, phương pháp học trên lớp cũng có thể hiện có cũng như hoàn cảnh và hạn chế của điều kiện giải quyết các vấn đề nhanh nếu người huấn luyện có môi trường xung quanh. Có như vậy mới gắn liền được nhiều kinh nghiệm và tạo được không khí sinh động chương trình đào tạo nguồn nhân lực với mục tiêu lâu qua các câu hỏi thảo luận tình huống, nhưng phương pháp này vẫn tốn nhiều chi phí và thời gian. Một của vào những khoá học “cưỡi ngựa xem hoa”. Ngoài chương trình huấn luyện tốt phải đảm bảo đạt được ra , người chủ doanh nghiệp phải nắm vững thông bốn yêu cầu là cải thiện được hiệu quả làm việc, cải tin về từng cá nhân, cũng như những khó khăn hay thiện được năng suất, cải thiện cơ hội thăng tiến và cải

vấn đề mà họ thường gặp phải, từ đó xác định chính
thiện những điểm yếu mấu chốt của nhân viên.

xác nhu cầu đào tạo cho mỗi người. Qua thông tin đó,
doanh nghiệp sẽ có cái nhìn toàn diện, hiểu được bộ
Cuối cùng, việc đánh giá sau đào tạo cũng khá
phần hoặc cá nhân nào cần được đào tạo và đào tạo
quan trọng. Mô hình xây dựng và phát triển nguồn

246 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Phaùt trieän nguoàn nhaân löïc 1 **247**

nhân lực của Werner và Desimone ứng dụng công cụ
đánh giá thông qua bốn cấp độ:

- Phản ứng của người học: Người học có thích
chương trình đào tạo không và chương trình đó có thể
hiện được hiệu quả không?
 - Người dạy đã dạy đúng nội dung và giải quyết
được các vấn đề đã đặt ra chưa?
 - Hành vi: Sự thay đổi thái độ làm việc của nhân
viên sau khi học thế nào?
 - Kết quả: Có những đổi mới gì trong cung cách
làm việc của nhân viên? Lợi ích thu được thế nào,
đóng góp được bao nhiêu cho doanh nghiệp?
- Có thể dùng nhiều cách để thực hiện đánh giá
bốn cấp độ trên như phỏng vấn, thu thập ý kiến qua

trắc nghiệm, quan sát trực tiếp, đánh giá kiến thức qua bài kiểm tra, kiểm tra mô phỏng hay kiểm tra hiệu quả... Các kết quả của đào tạo phải đo lường được, cũng như việc đào tạo phải đóng góp vào việc nâng cao hiệu quả công việc chung và phát triển được năng lực của đội ngũ nhân viên, từ đó tạo ra sự gia tăng về doanh thu cho doanh nghiệp.

248 I NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñònh nguoàn nhaân löïc I **249**

Nhaän ñònh nguoàn nhaân löïc

250 I NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñònh nguoàn nhaân löïc I **251**

Đối với quy mô hoạt động nhỏ thì những người này có thể có đủ năng lực và thời gian để “bao sân”.

Nhưng khi qui mô hoạt động lớn hơn, cạnh tranh hơn trên thị trường rộng hơn với những chiến lược

Nhân lực cao cấp

đa dạng thì doanh nghiệp không đủ nguồn lực. Trong *cho doanh nghiệp tư nhân Việt Nam:*

thời gian vài năm trở lại đây, các công ty Việt Nam đã nhận thức được rõ hơn vai trò của nguồn nhân lực

Vấn đề và giải pháp

trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của mình và bắt đầu chịu khó đầu tư thời gian và vật chất cho việc tuyển mộ, duy trì và phát triển nhân tài trong doanh nghiệp, mặc dù mới ở mức rất sơ khai.

Hầu hết những ông, bà chủ Việt Nam chọn lựa

PHẠM THỊ MỸ LỆ

nhân sự quản lý với những đòi hỏi cao không kém

N

những công ty nước ngoài nhưng mức lương và đãi

hân lực cao cấp trong khuôn khổ bài viết này xin

ngộ thì chưa bằng. Đó là lý do đầu tiên làm cho các

được giới hạn trong những đối tượng phù hợp

công ty Việt Nam, đặc biệt là những công ty vừa và

cho các vị trí quản lý trung và cao cấp nhưng trưởng

nhỏ khó thắng được cuộc đua tuyển dụng quản lý.

phòng ban và ban giám đốc doanh nghiệp. Việc tuyển

Nhìn chung mặt bằng lương quản lý ở các công ty này

dụng và giữ được các quản lý cao cấp cho doanh

theo kinh nghiệm của chúng tôi thấp hơn các công ty

ngành đã và đang là vấn đề luẩn quẩn và vô cùng đau

nước ngoài khoảng 30-50%. Đó là một khoảng cách

đầu cho giới chủ doanh nghiệp.

đủ để chuyển hướng quan tâm của ứng viên khi xem

Suốt trong một thời gian dài từ những năm đầu

xét chọn lựa nơi làm việc.

của thế kỷ XX với công cuộc đổi mới tạo điều kiện cho

Thực ra một nhân viên hay một nhà quản lý khi tìm

kinh tế tư nhân có cơ hội ra đời và bắt đầu phát triển

việc không phải tập trung xem mức lương ở chỗ mới

thì nhân lực quản lý cao cấp và nắm giữ các chức vụ

có cao hơn không mà quan tâm nhiều đến môi trường

quan trọng trong doanh nghiệp kinh tế tư nhân như

làm việc như văn hoá doanh nghiệp, cách quản lý và

doanh nghiệp tư nhân, công ty trách nhiệm hữu hạn,

điều kiện làm việc. Việc xung đột về văn hoá và phong

công ty cổ phần chủ yếu là người chủ hoặc người thân

cách lãnh đạo cũng làm cho khó giữ được người tài.

nắm giữ.

252 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñoanh nguoàn nhaân löïc 1 **253**

Một số công ty Việt Nam đã thành công trong

Một nguyên nhân rất căn bản nữa là nguồn nhân

việc chiêu mộ một số nhân sự cao cấp của các công

lực quản lý hiện tại đang thiếu hụt trầm trọng do cung

ty nước ngoài về làm việc cho mình tuy nhiên nhiều

không đủ cầu. Số nhân viên có kinh nghiệm làm việc

trường hợp họ cảm thấy không phù hợp văn hoá

và đủ điều kiện để được đề bạt không nhiều. Đa phần lãnh đạo theo kiểu gia đình trị hoặc ít phân quyền của nhân viên không gặp khó khăn mấy về chuyên môn những công ty này. Ở các công ty nước ngoài họ được nghiệp vụ. Lý do khan hiếm là vì hành vi của họ chưa giao công việc với trách nhiệm và quyền lợi rõ ràng và đạt được mức yêu cầu do thiếu những tổ chức lãnh đạo đã không được ươm mầm từ nhỏ. Ví dụ: thay vì Ở môi trường mới họ cảm thấy nhiều việc cón con vẫn tìm cách giải quyết vấn đề và lập một kế hoạch hành phải phụ thuộc quyền quyết định của người chủ nên động thì đi tìm hiểu và phân tích sâu vào nguyên nhân bị gò bó không được thoả sức “ra tay”. Đó là chưa chẳng hạn. Cách thuyết trình, nói trước đám đông kể đến tình trạng mâu thuẫn với người thân của chủ cũng không được tập quen từ nhỏ do cách tiếp thu do cảm thấy không được tin cậy bằng, do tị nạnh... một cách thụ động (chủ yếu là nghe và ghi) thay vì Đương nhiên, ở môi trường công ty nước ngoài vẫn thảo luận nhóm hay phản biện... Việc đưa ra một có những việc bẻ phái, xoi mói nhưng tất cả “đầu thủ” quan điểm hay một cách nhìn khác thì thường bị cho đều là người làm thuê nên họ cảm thấy “cuộc chiến”

là không đúng (với đa số) và là kỳ cục hoặc lập dị nên cân bằng hơn.

cũng làm thui chột óc sáng tạo của các em. Đương
Cũng phải công nhận là văn hoá làm việc trọn đời
nhiên, công ty có thể bồi dưỡng thêm về kỹ năng lãnh
cho một chủ là rất khó kiếm trong giới nhân lực cao
đạo, các công việc lãnh đạo cho những nhân viên có
cấp. Một số trường hợp chuyển chỗ và chấp nhận làm
kinh nghiệm làm việc được vài năm (mid-careered) và
cho các công ty Việt Nam vì chức danh oai hơn hoặc
có tiềm năng trở thành người quản lý nhưng thực tế là
vì muốn có một môi trường thực nghiệm trong một thời
những gì các em được dạy trước đó đã làm giảm số
gian như một trạm dừng chân. Đương nhiên, những
lượng nằm trong tầm ngắm cho việc đào tạo kế thừa
đối tượng này thì không thực sự gắn bó nên cũng ra đi
vào thời kỳ này.

trong một thời gian ngắn. Có nhiều ứng viên mà chúng
Trong khi đó, đa số những sinh viên giỏi và có kỹ
tôi đã gặp nhảy việc liên tục và trong khoảng 2 năm
năng thực sự sau khi ra trường không thích gia nhập
lương tăng gấp 4 lần nhưng kỹ năng và kinh nghiệm thì
các công ty Việt Nam bằng các công ty nước ngoài vì
hầu như không gia tăng bao nhiêu do chưa quen công

cho rằng ngoài mức lương khởi điểm cạnh tranh họ
việc và chưa nóng chỗ thì đã tìm kiếm chỗ làm mới.
còn có thể học hỏi được nhiều hơn về cách quản lý và

254 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñoanh nguoàn nhaân löïc 1 **255**

được đào tạo bài bản hơn ở môi trường công ty nước
đầu thì hai bên trao đổi với nhau hướng đi, đặt
ngoài. Đó là chưa kể đến việc họ có thể trau dồi ngoại
ra những mối quan trọng và yêu cầu cấp dưới
ngữ tốt hơn trong môi trường công ty có vốn đầu tư
lập kế hoạch chi tiết. Sau khi đã thống nhất kế
nước ngoài.

hoạch chi tiết với cấp dưới rồi thì nên để họ tự
Việc xây dựng và phát triển một nguồn nhân lực,
vận động. Nếu cần có thể kiểm tra điểm (spot
đặc biệt là cấp quản lý, mạnh và trung thành chắc
check) để kịp thời điều chỉnh. Tuy nhiên, mục
chấn là vấn đề nóng hổi của các doanh nghiệp trong
tiêu là phải để cho quản lý cấp dưới có thể đọc
khi các ông ty nước ngoài đang ngày càng đầu tư mở
lập tác chiến chỉ dựa trên những kế hoạch và
rộng hoặc đầu tư mới ở Việt Nam. Bên cạnh đó, việc
chiến lược lớn của công ty. Riêng mục tiêu này

Việt nam gia nhập WTO và AFTA sẽ làm cho sản đầu

cũng phải thông tin cho người quản lý rõ để họ

rộng hơn và khốc liệt hơn. Việc này đòi hỏi các doanh

biết và phối hợp. Hãy nhấn mạnh với cấp quản

lý và từng nhân viên rằng công ty mong muốn

nghiệp phải có lực lượng tinh nhuệ, hiệu suất cao và

ở họ sự đóng góp về trí tuệ và sức lực, cần

giảm chi phí. Một số biện pháp tháo gỡ và tìm lối thoát

phải làm chủ công việc của họ bằng cách đề

được đề xuất cho giới chủ như sau:

xuất và cải tiến cho từng công việc ngày càng

1. Nên tuyển chọn những người phù hợp về

tốt hơn.

phong cách với mình chứ không chỉ chú trọng

4. Không nên yêu cầu người quá giỏi cho một

vào năng lực của ứng viên, nếu không dù chọn

công việc không xứng tầm với họ. Đôi khi phải

được người giỏi họ sẽ cũng sớm ra đi. Không

tự điều chỉnh để hi sinh bớt một số tiêu chí và

tránh mà nên đưa ra các vấn đề khó khăn và

tập trung vào những yêu cầu chính. Thị trường

nói rõ phong cách, văn hoá ngay từ đầu để

lao động có thể có những ứng viên đáp ứng

không gây thất vọng cho cả hai bên về sau.

hết các yêu cầu của chủ doanh nghiệp nhưng

2. Hãy tìm hiểu kỹ về nguyện vọng của ứng viên, chưa chắc họ đã đồng ý đầu quân vì thường kiểm tra với những người quen biết ứng viên thì họ cũng được các công ty nước ngoài o bế này (reference) để dối chúng.

hết mình hoặc họ cũng thừa sức lập một doanh

3. Việc quen với cách làm “bao sân” khiến cho nghiệp riêng cho thoải chí anh hùng.

giới chủ ngại giao quyền cho cán bộ quản lý.

5. Việc chuyển đổi về phong cách lãnh đạo cởi mở

Các ông bà chủ phải tự tin hơn trong việc giao

hơn, xây dựng một nền văn hoá doanh nghiệp

quyền cho cấp dưới quyết định. Có thể lúc ban

thực sự vì quyền lợi chung của doanh nghiệp,

256 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøp chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñoanh nguoàn nhaân löïc 1 **257**

của chủ và người làm thuê không phải dễ dàng

huyết và trung thực cũng nên được xem xét

nhưng là một việc vô cùng cần thiết. Người chủ

ưu tiên mua cổ phần hoặc vốn góp trong công

doanh nghiệp cần dành thời gian cho việc này

ty để họ ở lại hơn là lập một doanh nghiệp mới

vì chỉ có ông bà chủ mới làm được việc này và cạnh tranh với công ty cũ và kéo theo một số nó chỉ thành công khi có sự cam kết của người nhân viên giỏi cùng ê kíp. Đến lượt họ, họ sẽ ngủ doanh nghiệp.

ra sức giữ lại những nhân viên có tiềm năng kế

6. Đừng ngại tốn kém về lương và bổng lộc cao thừa bên dưới.

cho một quản lý giỏi bởi họ có thể mang lại

Trên đây là một số chia sẻ kinh nghiệm của người

nhiều hơn thế cho doanh nghiệp. Tốt hơn là

viết về thị trường lao động cao cấp và cách hành xử

xây dựng một chính sách đãi ngộ cạnh tranh

trong doanh nghiệp và đồng thời là một nhà cung cấp

với thị trường nhưng dựa trên hiệu quả công

dịch vụ tư vấn quản lý và đào tạo nguồn nhân lực.

việc (performance-based)

Người viết rất mong nhận được sự góp ý và phản hồi

7. Trách nhiệm và quyền lợi phải rõ ràng, tránh

cũng như chia sẻ từ các doanh nghiệp.

tình trạng nhập nhằng và tranh cãi về quyền

lợi, vừa mất thời gian, gây bất mãn và có thể

mất người.

8. Việc tuyển dụng cấp lãnh đạo từ bên ngoài

là cấp bách nhưng nên tập trung đào tạo lực lượng kế thừa từ trong nội bộ để khuyến khích nhân viên phấn đấu và tạo cho họ cơ hội. bằng cách này doanh nghiệp cũng gia tăng sự trung thành và sự gắn bó lâu dài với công ty. Chính sách đào tạo nên rõ ràng và gắn với trách nhiệm cũng như hiệu quả công việc để nhân viên được thấy rõ và cam kết.

9. Giữ được nhân tài tức là giữ được khách hàng, kiến thức và sự ổn định của doanh nghiệp.

Những quản lý cao cấp có năng lực, nhiệt

258 1 NHIEÀU TAÙC GIAÛ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñònh nguòan nhaân löïc 1 **259**

3. Giai đoạn hiện tại trong vòng đời của công ty (khởi động – Cấp 1, Tăng trưởng – Cấp 2, Trưởng thành – Cấp 3, và Suy thoái – Cấp 4).

Tổ chức ở Cấp 1 (hoạt động từ 0-2 năm) hoặc

Khi nào thì doanh nghiệp sẵn sàng

Cấp 2 (2-3 năm) với sự giới hạn về nguồn lực con người và tài chính là đối tượng tuyệt vời cho mô hình *cho việc thuê ngoài nhân lực?*

thuê ngoài nhân lực toàn bộ. Mô hình này có thể tiết kiệm cho công ty bạn từ 45-55% chi phí mỗi năm so

với việc xây dựng một đội ngũ nhân sự nội bộ.

Khi tổ chức phát triển đến Cấp độ 3 (3-6 năm hoạt động), những giai đoạn nhất định trong quy trình nhân

LAWRENCE M. BIENATI

sự có thể được thuê ngoài như quản lý phúc lợi/đãi

Nhiều tổ chức đang có dự định thuê ngoài bộ phận

ngộ, lương bổng, quan hệ nhân viên, và thậm chí là

nhân sự của họ. Quyết định thuê ngoài nhân sự

cả tuyển dụng. Tổ chức Cấp độ 4 có thể phải cắt giảm

hay không tùy thuộc vào định hướng, qui mô và mức

chi phí và gánh nặng hành chính cũng bằng cách thuê

độ phức tạp trong hiện tại và tương lai của tổ chức.

ngoài nhân sự. Quyết định thuê hay không cần dựa

Thêm vào đó, một số quy trình trong nhân sự có thể

vào một bảng phân tích tổ chức cẩn thận. Lựa chọn

để thuê ngoài hơn sơ với những lĩnh vực khác. Bài viết

này cũng có những hạn chế và chi phí cắt giảm có thể

này đưa ra gợi ý giúp bạn quyết định nên thuê ngoài

ít vì sự thiếu tập trung và cống hiến cho bộ nhân sự.

hoàn toàn, thuê ngoài một phần hay không thuê ngoài

Hiện nay, quy trình nhân sự có thể được chia

nhân sự là tốt nhất cho tổ chức của mình.

thành các hạng mục ở dưới đây. Mỗi hạng mục bao

gồm các hạng mục nhỏ. Nếu bạn đang kinh doanh với

Những quy trình chủ yếu của Nhân sự là gì?

hai nhân viên hoặc nhiều hơn, thì bạn có thể áp dụng

những hạng mục sau.

Quyết định chọn mô hình thuê ngoài trọn gói tùy thuộc vào ít nhất ba yếu tố:

1 Đánh giá/Lựa chọn/Tuyển dụng

1. Chiến lược của tổ chức.

1 Phúc lợi

2. Qui mô, vị trí và mức độ phức tạp của tổ chức.

1 Hệ thống Đãi ngộ và Khen thưởng

260 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøp chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñònh nguòan nhaân löïc 1 **261**

1 Luật lao động/ Quan hệ nhân viên/Quan hệ lao

1 Nhu cầu tránh những vụ kiện tụng nhỏ trong động

trình phát triển cơ cấu nhân sự phù hợp.

1 Sức khỏe và An toàn

1 Nhu cầu giảm thiểu chi phí cao trong hoạt động thuê luật sư và tư vấn viên.

1 Hệ thống thông tin nhân sự (HRIS – Human Resource Information System)/Lương bổng

1 Nhu cầu liên kết với đội ngũ thuê ngoài nhân sự

1 Quản lý hiệu suất

dài hạn.

1 Xây dựng chiến lược và Phát triển tổ chức

1 Nhu cầu làm việc với các cố vấn kỹ thuật nhân

sự giỏi trong những vấn đề hàng ngày và vấn

1 Sự tuân thủ Luật lao động của Nhà nước

đề chiến lược.

1 Chất lượng Đời sống làm việc/Quản lý sự thay

đổi/Giữ chân nhân sự.

1 Nhu cầu cắt giảm chi phí nhân lực/tiền lương

/ phúc lợi xuống ít nhất 50% với mô hình thuê

Có gì trong hồ sơ của một Công ty sẵn sàng để

ngoài nhân sự.

thuê ngoài nhân sự?

1 Công ty có qui mô từ 5-500 nhân viên.

Đặc điểm của mô hình thuê ngoài nhân sự đầy đủ.

1 Nằm trong giai đoạn mở đầu hoặc tăng trưởng

Một mô hình thuê ngoài nhân sự đầy đủ hoạt động

1 Vốn cho chi phí quản lý chung là có hạn.

tốt nhất và đạt hiệu quả cao nhất về chi phí nếu một

cá nhân được chỉ định phụ trách công việc giấy tờ và

1 Lợi nhuận hoặc tỉ lệ lợi nhuận thuần từ hoạt

động kinh doanh còn eo hẹp.

các vấn đề hoạt động khác tại chỗ. “Sự có mặt của

con người” cũng rất cần thiết trong những tình huống

1 Tập trung vào việc điều hành – “gắn với những

mà nhân viên thấy không thoải mái trong việc sử dụng

gì họ làm tốt nhất”

điện thoại, máy fax, e-mail và các công cụ mạng nội bộ

1 Hệ thống tổ chức doanh nghiệp tiết kiệm và linh

họ có. Người kỹ thuật viên điều hành nhân sự tại chỗ hoạt.

sẽ được cố vấn bởi đội ngũ thuê ngoài nhân sự. Kỹ thuật viên này nhìn chung có thể ứng dụng những vấn

1 Có ít thời gian trong việc cập nhật thông tin về

vấn đề tuân thủ pháp lý/luật lao động

đề về nhân sự vào các quy trình quản trị mà hầu hết

các tổ chức đều cần. Một người quản lý sẽ được chỉ

1 Có nhu cầu thu hút và giữ lại nguồn nhân lực

chất lượng cao.

định cho nhóm nhân sự thuê ngoài để đóng vai trò liên

262 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñoanh nguoàn nhaân löïc 1 **263**

lạc về những vấn đề chủ chốt trong quy trình nhân sự.

1 Đào tạo tại chỗ và cố vấn từ đội ngũ quản lý.

Dưới đây là những gì một mô hình thuê ngoài đầy

1 Sự trợ giúp trong việc phát triển kế hoạch chiến

đủ sẽ cung cấp

lược và các hoạt động phát triển tổ chức.

1 Toàn bộ quá trình trả lương và hành chính, bao

1 Quản lý phụ trách cố vấn cho kỹ thuật viên tại
gồm cả quá trình quản lý hồ sơ theo quy định
chỗ và liên kết các công việc.
nhà nước.

Đặc điểm của mô hình thuê ngoài nhân sự một phần.

1 Quản lý tất cả số liệu thông tin nhân sự.
Mô hình này cung cấp cách tiếp cận mang phong cách
1 Hệ thống thiết kế, phát triển và quản lý phúc lợi
nhân viên y tế, nha khoa, xã hội, chế độ nghỉ
“quán tự phục vụ” dành cho quản trị nguồn nhân lực.
hưu, và những bảo hiểm khác bao gồm cả việc
Sau khi phân tích cẩn thận, có thể sẽ thật khôn ngoan
bồi thường cho nhân viên.

nếu tổ chức giữ lại một số chức năng quản lý nhân sự
nhất định và thuê ngoài một số chức năng đặc biệt. Ví

1 Việc thiết kế và quản lý tất cả biên bản hợp
dự, một tổ chức có thể quyết định tự quản lý về sức
pháp tuân theo luật pháp nhà nước yêu cầu: sở
khỏe và an toàn lao động, tự đơn giản hóa quá trình
sách, cẩm nang nhân viên, sổ tay hướng dẫn
tuyển dụng, điều hành chương trình quản lý lương
chính sách và thủ tục, mô tả công việc, bảng
bổn phúc lợi và đãi ngộ công nhân. Tổ chức có thể
mô tả công việc, thư mời làm việc, hồ sơ cá

cần những tư vấn viên về phúc lợi để hỗ trợ các vấn
nhân, hệ thống đánh giá, sức khỏe và an toàn
đề về lợi ích.

lào động.

Ví dụ, một tư vấn viên có thể trợ giúp bằng cách:

1 Việc thiết kế và thực hiện hệ thống đãi ngộ có
điều chỉnh.

1 Truyền đạt về kế hoạch phúc lợi nhân viên.

1 Tuân thủ và giám sát theo mô hình COBRA.

1 Nguồn lực để tuyển dụng nhân sự.

1 Các dịch vụ thanh toán thống nhất.

1 Thuyên chuyển kịp thời, tuyển dụng gấp nhân
viên và các vấn đề pháp lý liên quan.

- Giải quyết khiếu nại về phúc lợi

1 Sự hỗ trợ của công đoàn trong các vấn đề về

1 Open enrollment assistance

mối quan hệ với nhân viên.

1 Quản lý phúc lợi tại chỗ

264 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøp chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñoanh nguoaøn nhaân löïc 1 **265**

1 Kế hoạch nghỉ hưu.

nhân sự được xem như những kẻ xấu xa nhưng cần

thiết của “những người luôn tuân thủ quy định”. Quan

l Dịch vụ kỹ thuật và pháp lý.

niệm về nhân sự như vậy là sai lầm. Nhu cầu cấp bách

l Đường dây nóng về phúc lợi cho nhân viên.

bây giờ chính là có một đội ngũ nhân sự thuê ngoài

l Phân tích kế hoạch và đánh giá hiệu quả chi

suy nghĩ như một đối tác kinh doanh và nhạy cảm với
phí.

các nhiệm vụ chiến lược và tài chính của công ty. Lợi

Một tổ chức có thể làm theo hướng dẫn của tư

nhuận sẽ cung cấp những nguồn tiền tuyệt vời để tạo

vấn viên bên ngoài công ty nhằm tìm sự trợ giúp về

nên các chương trình nhằm thu hút, giữ chân và thúc

cách vấn đề tuân thủ pháp luật, vấn đề đặc biệt về

đẩy nhân viên với những công việc đầy ý nghĩa.

quan hệ lao động, nhân công, nhân sự quốc tế, quản

lý thay đổi và phát triển lãnh đạo.

Chi phí cho bộ phận nhân sự nội bộ

Mô hình cho thuê ngoài nhân sự một phần có thể

Một công ty với 30 đến 100 nhân viên có thể liệu trước

hiệu quả hơn đối với các tổ chức ở cấp độ 3 và 4 trong

các chi phí nhân sự sau:

vòng đời của họ bởi vì các quy trình nhất định được

Quản lý nhân sự từ 5 đến 7 năm kinh

\$70,000

phục vụ tốt hơn trong nội bộ tổ chức, và những quá
nghịệm

trình khác (vì đặc trưng riêng) sẽ hiệu quả hơn về chi

Nhân viên quản lý chung về hỗ trợ phúc

\$45,000

phí nếu được quản lý từ bên ngoài.

lợi/ lương bổng

Hỗ trợ bên ngoài công ty về pháp lý/tư

\$12,000

Vậy thì hiệu quả Chi phí /Lợi ích ở đây là gì?

vấn đối với các vấn đề nhân sự (\$175-

Chúng ta biết rằng việc phòng ngừa là liều thuốc tốt

\$225 mỗi giờ)

nhất để quản lý sự phức tạp trong vấn đề tố tụng và

Hỗ trợ chi phí/đào tạo tư vấn trong các

\$10,000

các vụ kiện nhỏ. Thêm nữa, một hệ thống nhân sự

quá trình nhân sự

hoàn chỉnh là chìa khóa để thu hút và giữ chân những

nhân viên có chất lượng trong một thị trường nhân sự

Tổng chi phí cơ bản hàng năm

\$137,000

eo hẹp. Vấn đề nhân sự nếu được tiếp cận như một

Với mỗi 100-150 nhân viên, người ta thường

chiến lược được phân tích hiệu quả chi phí/lợi ích, và thêm một nhân sự bổ sung để hỗ trợ cho các vấn đề tối đa hóa sự giàu có của cổ đông, có thể dẫn đến sự phức tạp và cần tuân thủ. Chi phí này góp phần cộng tăng cường đáng kể về lợi nhuận. Rất thường xuyên, vào một gánh nặng \$60,000 trong chi phí. Khi qui mô

266 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñoanh nguoàn nhaân löïc 1 267

tăng, sự mong đợi về tiền lương, các chương trình và

Bảng so sánh

các hoạt động nhân sự được công ty tài trợ cũng tăng

Những chỉ số ước tính hàng năm

theo.

Tự đào Thuê

Tiết

Tỉ lệ

Một công ty tiêu chuẩn với 400 đến 500 nhân viên

tạo

ngoài

kiếm

tiết

có thể mong đợi tỉ lệ lao động/phúc lợi trong khu vực

khi thuê kiếm

từ \$300,000 đến \$350,000 mỗi năm.

ngoài

Dưới 100

\$72,000 \$64,000 55%

Tổng chi phí của Toàn bộ Gói Dịch vụ Nhân sự

Nhân viên

\$132,000

Giả định rằng một tổ chức có qui mô 50 đến 100 nhân

100-200

\$95,000 \$97,000 50%

viên với một kỹ thuật viên nhân sự tại chỗ thực hiện

Nhân viên

\$192,000

nhiệm vụ trong 50% thời gian.

200-300

47%

Nhân viên

\$247,000 \$115,000 \$132,000

Toàn bộ chi phí thuê kỹ thuật viên tại chỗ

\$20,000

300-400

45%

Lương bổng/Hệ thống thông tin nhân sự

\$8,000

Nhân viên

\$302,000 \$135,000 \$167,000

HRIS

400-500

45%

Mảng phúc lợi (chi phí tư vấn)

\$20,000

Nhân viên

\$357,000 \$160,000 \$197,000

Mảng nhân sự

\$24,000

*

Tổng chi phí

\$72,000

Lưu ý: Đây là những con số ước tính dựa trên số liệu tại Hoa Kỳ. Chi phí tiết kiệm được thay đổi tùy Cú mỗi 100 nhân viên, chi phí sẽ cộng thêm thuộc vào từng công ty. Chi phí tiết kiệm chung năm \$20,000 bao gồm sự gia tăng trong chi phí tính lương trong khoảng từ 45%-55% trong phạm vi chi phí nhân và tư vấn phúc lợi. Tổng giá trị này có tỉ lệ \$20 trên mỗi sự. Thêm vào đó, khi công ty tăng trưởng, các chương nhân viên. trình, thủ tục và sự phức tạp trong cơ sở hạ tầng cũng

tăng theo. Những chi phí này không được liệt vào mô hình in-source. Vì thế, các chi phí này là vừa phải.

268 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñònh nguòan nhaân löïc 1 **269**

cấu trúc dưới góc độ tổ chức, hay rõ hơn là: nỗ lực thiết kế, xây dựng, điều chỉnh hệ thống quản trị để phù hợp và sẵn sàng với/cho chiến lược doanh nghiệp, với nguồn lực doanh nghiệp (tài chính, con người, năng lực) và với tương quan ngành – đối thủ - đối tác.

Thực tiễn Tái cấu trúc Doanh nghiệp

Những nội dung được đề cập đến có được từ trải

Việt Nam 2009 đến nay -

nh nghiệm của chính người viết ở hai vai trò và với ba nguồn dữ liệu. Vai trò thứ nhất là lãnh đạo của doanh

Những thách thức, xu hướng

nh nghiệp thực hiện tái cấu trúc và vai trò thứ hai là người

& khuyến nghị

đi hỗ trợ các doanh nghiệp trong tư vấn tái cấu trúc.

Ba nguồn dữ liệu được sử dụng để đúc kết lên bài

viết này là: (1) từ hơn 40 dự án tái cấu trúc mà Le &

Associates đã thực hiện trong những năm vừa qua, (2)

từ những trường hợp mà báo chí đã đề cập đến nhiều

và (3) từ những doanh nghiệp mà cá nhân tác giả đã

TRẦN BẢNG VIỆT

có tiếp xúc và có được trải nghiệm trực tiếp.

Đi cùng với sự vận động liên tục của nền kinh tế

Trước tiên, chúng ta hãy cùng nhìn lại lại mối quan

Việt Nam và sự hội nhập ngày càng sâu rộng vào

hệ giữa các thành phần trong (các) hệ thống quản trị

nền kinh tế toàn cầu, các doanh nghiệp Việt Nam ngày

doanh nghiệp phổ biến.

càng có nhu cầu thay đổi, để tồn tại và để phát triển.

Hệ thống **Mục tiêu - Kế hoạch** phân tích, đánh

Công tác tư vấn đã dần rời bỏ vị trí là một công việc

giá, phân rã chiến lược và kế hoạch dài hạn thành các

mang tính không chính thức của một số cá nhân và

mục tiêu trung hạn, các chương trình biện pháp cần

đơn vị để chuyển thành một dịch vụ có tính chuyên

thiết để đạt được mục tiêu ấy, và hiện thực hóa chúng

nghiệp và mang lại giá trị ngày càng cao cho khách

bằng các kế hoạch tương ứng. Hệ thống **Cơ cấu Tổ**

hàng.

chức của doanh nghiệp sẽ cần được điều chỉnh để tối

Tái cấu trúc là một cụm từ ngày nay thường được

ưu (hoặc ít nhất là phù hợp) cho việc tổ chức thực hiện

nghe thấy nhất khi nói đến lĩnh vực tư vấn. Trong bài

những kế hoạch, chương trình - biện pháp ấy. Mục

viết này, người viết chỉ muốn giới hạn đề cập đến tái
tiêu, kế hoạch sẽ tiếp tục được phân bổ vào cơ cấu tổ

Biện pháp

270 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñònh nguòan nhaân löïc 1 **271**

chức ấy trước khi định kỳ giám sát bởi hệ thống **Giám**

Mục tiêu - Kế hoạch

Cơ cấu Tổ chức

sát – Kiểm soát. Để bảo đảm việc thực hiện được

Chiến lược

Mục tiêu

SDTC

Chức danh

Chính sách

thông suốt và hiệu quả, bên cạnh cơ cấu tổ chức,

Biện pháp

Kế hoạch

CN - NV

MTCV

Quy chế

các hệ thống **Định giá – Đánh giá** cần được chuyên
nghiệp hóa để tạo sự kết nối giữa mục tiêu và lợi ích

Giám sát Kiểm soát

Định giá - Đánh giá

cá nhân với mục tiêu và lợi ích của tổ chức, tạo ra sự

BCQT

VTCV

KQCV

Năng lực

sẵn sàng của các bộ phận/vị trí hỗ trợ dành cho các bộ

QMS

Đãi Ngộ

phần/vị trí trực tiếp. Kết quả của tất cả các hệ thống ấy

KSNB

Lương

Thưởng

Khách

sẽ được kết nối và phản ánh trong hệ thống Đãi ngộ.

Phụ trợ

Chỉ khi các hệ thống nền tảng ấy đi vào vận hành một

Định mức

Định mức

Tuyển dụng

Đào tạo

Kế nhiệm

vài chu kỳ thì các hệ thống Phụ trợ mới có cơ sở để

đưa lại kết quả hiệu quả và chính xác như kỳ vọng.

Những thách thức chung

Đến đây, có lẽ người đọc đã đoán được quan

Qua thực tế trải nghiệm, chúng tôi thấy rõ một vấn

điểm của người viết: công việc tái cấu trúc tổ chức

đề khá lớn tại các doanh nghiệp Việt Nam chúng ta

không chỉ nằm ở hệ thống Cơ cấu Tổ chức. Sự phù

những năm vừa qua là: **tồn tại quá nhiều hệ thống**

hợp và hỗ trợ cho hệ thống Mục tiêu Kế hoạch và sự

rời rạc trong cùng một đơn vị. Sự rời rạc này sẽ làm

tích hợp sâu và chặt chẽ vào các hệ thống duy trì sẽ

tốn thêm nhiều chi phí cho doanh nghiệp và cá nhân

bảo đảm tính đúng đắn và hiệu quả của công tác tái

mà mức độ hiệu quả lại hoàn toàn không cao. Mỗi đơn

cấu trúc nói riêng và chất lượng của công tác triển khai

vị tư vấn vào, khuyên vài điều, bắt làm vài thứ. Sau

chiến lược doanh nghiệp nói chung. Có thể tóm tắt

vài đợt tư vấn, hệ thống của công ty như một cái lầu

những điều nêu trên trong hình sau:

thập cẩm: cái gì cũng có, mà chẳng mấy cái gắn kết

được tốt với nhau. ISO, quản trị rủi ro, lương, KPI, báo

cáo quản trị, lên sàn, ERP, Kaizen, 5s... Đây là một

trong những nguyên nhân chính yếu làm cho hiệu quả

doanh nghiệp chưa cao.

Vấn đề thứ hai cũng khá nghiêm trọng, đặc biệt

với các dự án tái cấu trúc, đó là **sự tồn tại của các**

nhóm quyền lợi trong nội bộ một doanh nghiệp. Do

272 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñònh nguòan nhaân löïc 1 **273**

đó, nếu giải pháp không tối ưu, truyền thông không đủ người và cách làm kinh doanh tại Việt Nam nói chung mạnh và khéo, tư vấn không đủ kinh nghiệm và dũng và tại doanh nghiệp nói riêng. Tư vấn phải hiểu rất sâu cảm và sự ủng hộ của lãnh đạo không đủ mạnh mẽ, sẽ các bộ công cụ phân tích để biết cách vận dụng, nếu rất khó để có thể thành công.

không, kết quả sẽ có rất ít ý nghĩa.

Vấn đề thứ ba, khá đặc trưng ở Việt Nam đó là

Một thách thức rất đáng kể mà người viết muốn

sự **cả thềm chóng chán** của một số lãnh đạo. Khác

chia sẻ là việc hiểu chưa đúng về vai trò của tư vấn,

với một công cụ hay tài sản sau khi mua về để đẩy thì

từ cả hai phía: cả từ phía doanh nghiệp lẫn phía tư

chẳng ảnh hưởng đến ai cả, công việc tái cấu trúc đòi

vấn. Tư vấn không phải là thầy của doanh nghiệp và

hỏi lãnh đạo doanh nghiệp rất quyết tâm, rất trường kỳ

cũng không phải là người ra quyết định. Tư vấn cũng

và thường xuyên phải đối diện những lựa chọn mang

không phải là người đi làm tất cả từ A đến Z cho doanh
tính đánh đổi. Việc này sẽ được khắc phục phần nào
nghịệp. Doanh nghiệp phải tổ chức được một đội ngũ
nếu như trước đây tư vấn làm rõ được tất cả những
dự án tốt để có thể tiếp thu kiến thức, phương pháp,
khó khăn mà dự án phải đương đầu với và giúp lãnh
sự hướng dẫn và hỗ trợ từ phía tư vấn và từ lãnh đạo
đạo có được quyết tâm mạnh mẽ cần thiết.

doanh nghiệp để hoàn thành nhiệm vụ trong dự án.

Nói đến lãnh đạo, và nói đến sự lựa chọn, không

Doanh nghiệp, cụ thể hơn Ban dự án, phải là chủ thể
thể không nhắc đến một căn bệnh cũng khá nan y đối
của nỗ lực tái cấu trúc, không nên là đơn vị tư vấn.

với một số lãnh đạo: đó là xu hướng **lựa chọn sự phù
hợp hay sự hoàn hảo**, hoành tráng với chi phí rất

Các xu hướng gần đây

cao. Trong khó khăn của nền kinh tế những năm vừa

Trong thời gian gần đây, chúng tôi thấy rõ được một sự
qua, hiện tượng này đã có giảm bớt nhưng vẫn còn
chuyển biến khá tích cực tại các đơn vị mà chúng tôi
nên vẫn cần được nhắc lại để có thể chú ý khắc phục.

có tiếp xúc. Ưu tiên của doanh nghiệp đã chuyển sang

Sự không đầy đủ và không chính xác của số

duy trì và phát triển bền vững, cân bằng thay vì ưu tiên

liệu thông kê cũng là một khó khăn mà có lẽ ở đâu cho sự phát triển nhanh và nóng như trước đây. Các cũng sẽ gặp. Ở Việt Nam chúng ta, mức độ có phần doanh nghiệp cũng vì vậy mà đã đặt tâm sức trong lĩnh cao hơn bởi không chỉ thông tin doanh nghiệp mà vực hoạt động sản xuất, kinh doanh chính của mình thông tin ngành, vùng, vĩ mô và thông tin chính sách thay vì đầu tư dàn trải và phái sinh vào chứng khoán đều tương đối mờ. Để làm việc hiệu quả trong hoàn hay bất động sản.

cảnh ấy, tư vấn cần thực sự am hiểu về văn hóa, con Chính vì chú trọng vào thực nghiệp, nên các

274 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñoanh nguoàn nhaân löïc 1 **275**

doanh nghiệp đã không còn bị bối rối hay nhầm lẫn rõ hơn những khó khăn và thấy rõ được hiệu quả của mà bám chắc lấy chuỗi giá trị làm căn cứ để xây dựng tư vấn. Tư vấn đã dần trở thành một khoản đầu tư. Và cơ cấu tổ chức và quy trình hoạt động. Công tác kiểm một khi trở thành một khoản đầu tư, doanh nghiệp sẵn soát rủi ro được chú trọng và đề cao. Thẻ điểm cân lòng trả nhiều hơn để có được lực lượng tư vấn chất bằng (BSC – Balanced Scorecard) cũng đã trở thành

lượng hơn hỗ trợ mình.

một công cụ và phương pháp luận rất phổ biến để
doanh nghiệp phân tích chiến lược, xây dựng và phân

Những khuyến nghị

bổ mục tiêu kế hoạch, chuẩn bị sẵn sàng nguồn lực

Là người đã trải qua cả hai vai trò: lãnh đạo doanh
phục vụ mục tiêu, và sử dụng tối ưu những nguồn lực
nghiệp và tư vấn viên, có một số khuyến nghị mà
ấy cho việc hoàn thành mục tiêu chiến lược.

người viết muốn được chia sẻ với các doanh nghiệp:

Khi mà những thu nhập không chính thức như

1. Chỉ chọn những gì phù hợp nhất với mình, và
cổ phiếu ưu đãi dần trở thành cổ phiếu “ngược đãi”,
với giai đoạn hiện tại (3-5 năm)

người lao động đặt yêu cầu cao hơn về sự công bằng
trong việc đánh giá và đãi ngộ thì các doanh nghiệp

2. Nhưng không nên lựa chọn dễ dãi

cần phải có một hệ thống tốt, căn cơ, chuyên nghiệp,

a. Tránh nhà cung cấp chất lượng thấp quá

tích hợp đầy đủ các đầu ra từ các hệ thống thành phần

khác đã được đầu tư xây dựng trong quá khứ để phục

b. Nên yêu cầu một tầm nhìn toàn hệ thống cho

vụ cho nhu cầu này.

dù chỉ sử dụng một vài thành phần

Khi vừa phải chú trọng tính hiệu quả nhiều hơn,

c. Hệ thống hay giải pháp được xây dựng nên có

lại vừa phải tạo được động lực đúng đắn hơn cho

độ mở/tích hợp cao

nguồn nhân lực nòng cốt, doanh nghiệp buộc phải thắt

3. Doanh nghiệp phải là chủ thể của dự án, không

lưng buộc bụng hơn trong hoạt động của mình. Nhiều

nên lệ thuộc vào tư vấn

doanh nghiệp coi công tác định biên nhân sự, định

4. Phải biết sử dụng tư vấn đúng cách, khai thác

mức lao động là một biện pháp nòng cốt để có thể

đến mức cần thiết

cùng lúc đạt được cả hai mục tiêu ấy.

5. Giảm kỳ vọng xuống, ghi lại những kỳ vọng của

Khác với việc được coi như một chi phí phải trả để

mình từ đầu dự án, và quyết liệt đi đến cùng để

đánh bóng tên tuổi hoặc để có một chứng nhận, tư vấn

đạt được kết quả càng nhiều càng tốt

đã dần được trân trọng hơn khi doanh nghiệp đã hiểu

276 1 NHIỀU TÀI CẢ

Bạn chuyên nhân lực 2

Nhân viên nguồn nhân lực 1 277

Một công thức an toàn và tiết kiệm cho các đơn vị

muốn thực hiện công việc tái cấu trúc hiệu quả là hãy

bám sát thực tiễn kinh doanh (dùng chuỗi giá trị), dựa trên cơ sở rõ ràng của kế toán chi phí cho hoạt động (ABC), đặt mục tiêu và quản trị mục tiêu một cách cân bằng (nên dùng Thẻ điểm cân bằng - BSC), và quan tâm đến các hành vi tổ chức (dùng Organization Behavior) và cá nhân (dùng Extended DISC R).

Người từng tư vấn kinh tế cho QH Mỹ

nói về tái cấu trúc ở Việt Nam

Không thể lấy ra một bộ phận nào đó, sửa chữa bộ phận đó để hy vọng cả cỗ máy sẽ “chạy ngon”.

Năm qua, cụm từ “hot” nhất trong thời sự kinh tế VN có lẽ là “Tái cấu trúc”. Nhưng hiểu như thế nào về tái cấu trúc, đặc biệt về mục tiêu “đẩy mạnh toàn diện công cuộc đổi mới” mà Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI đã đề ra vẫn còn nhiều quan điểm khác nhau. Cùng DDDN, chuyên gia Kinh tế Trần Sĩ Chương - người từng có kinh nghiệm tư vấn về kinh tế cho Quốc hội Mỹ, hiện là Phó CT HĐQT CTCP Giải pháp nhân lực Le & Associates và là một nhà đầu tư độc lập đã trao đổi, bày tỏ quan điểm của mình.

Ông Chương chia sẻ, tôi không nhìn vấn đề này ở góc nhìn của một kinh tế gia, mà nhìn theo cái lý tự nhiên của yêu cầu cũng như điều kiện thực tiễn của xã

hội. Đề tài tái cấu trúc (TCT) trở thành “hot” khi người

một việc mà hầu hết các chuyên gia quốc tế đều

ta cảm thấy bế tắc, làm ăn khó khăn hơn. TCT nôì na

khuyến VN nên ưu tiên giải quyết, thưa ông? Có phải

là công việc (1)/ Rà soát, hoàn thiện, thêm hoặc bớt,

đây là đối tượng đầu tiên cho công cuộc TCT?.

sắp xếp lại các cơ cấu chủ đạo của hệ thống; và (2)/

Trong một cơ chế như hiện nay, chúng ta không

Định rõ nét sự tương quan, hợp lý giữa các cơ cấu

dễ dàng để sửa đổi khối DNNN và có thể kỳ vọng khối

trong hệ thống đó ra sao, để toàn hệ thống chạy tốt

đó có đóng góp thực lớn lao cho nền kinh tế. Cần phải

hơn, hiệu quả hơn. Theo đó, TCT không phải chỉ là

xem xét vấn đề này trong cái nhìn tương quan của lịch

phạm trù của lĩnh vực kinh tế mà còn là của lĩnh vực

sử và cả những hệ quả mà thời gian đang để lại cho

chính trị, xã hội. Đầu tiên và quan trọng hơn hết chúng

chúng ta. Từ khi ra đời, khối DNNN đã được định vị

ta nên hiểu rằng TCT là một thử thách chính trị nhằm

vai trò “con trưởng”, được ngồi “mâm trên”, coi như đó

giải quyết nhiều vấn đề kinh tế cấp bách.

là diện mạo của cả gia đình. Và vì đã quen như vậy,

quen được bao cấp nên chẳng có lý do gì để anh con

Đừng “ôm cây mà không thấy rừng”

trưởng này phải lao tâm khổ tứ làm lụng cả. Đã làm

- Ở tâm quốc gia, TCT cần phải nhấn mạnh vào đầu,

ăn thì phải có “máu”, phải trăn trở vì đã bỏ đồng tiền

thừa ông?

thì liền khúc ruột, thì mới sáng tạo, nỗ lực vượt khó,

vượt tầm được. Trong khi đó cán bộ quản lý DNNN là

Không thể lấy ra một bộ phận nào đó, sửa chữa bộ

quan chức, họ không có những phẩm chất của người

phần đó để hy vọng cả cỗ máy sẽ “chạy ngon”. Do đó,

doanh nhân, mặc dù có thể là nhà quản lý hành chính

chuyện tái cấu trúc không thể mang một vài bộ phận

giỏi, liêm khiết. Xác suất thành công của một Bí thư

như ngân hàng, doanh nghiệp Nhà nước (DNNN), thị

trường chứng khoán... ra để hô hào tái cấu trúc mà

hành DNNN theo đúng nghĩa thị trường – làm ra được

phải nhìn, đặt để chúng trong tương quan và tổng thể

đồng lời tương xứng với đồng vốn đầu tư – là rất thấp.

của thể chế chính trị, cơ cấu kinh tế- xã hội. Nếu tách

Ở đâu cũng vậy chứ không phải chỉ ở VN.

mỗi bộ phận ra mà không có sự hợp nhất, xuyên suốt,

tình trạng sẽ rất dễ khiến chúng ta ôm cây mà không

Đề giải quyết vấn đề này một cách tương đối cho thấy rằng.

những DNNN không thể tư nhân hóa. Một số nước tiên tiến đã thuê chuyên viên quản lý cao cấp về điều - *Tại sao không nên tập trung TCT ở một vài bộ* hành với lương cơ bản và số tiền thưởng rất cao dựa *phận có vai trò quyết định đối với cơ hội tăng trưởng* trên kết quả kinh doanh, để ít nhất là đảm bảo được *của nền kinh tế trong tương lai, chẳng hạn như DNNN,* tính chuyên nghiệp cao.

280 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñònh nguoàn nhaân löïc 1 **281**

Singapore đã rất thành công với mô hình đại diện can, thách thức. Thứ ba, một quyết tâm chính trị cao nhà nước giữ vai trò Chủ tịch HĐQT đặt mục tiêu kinh được thể hiện qua hành động. Nếu không có bất cứ doanh rồi giao lại cho CEO là một chuyên gia triển một trong ba điều kiện này thì mọi cải tổ, đổi mới đều khai. Để thay đổi một thói quen, một vấn đề mang tính khó thành công. Ngược lại, nếu đã hội đủ ba điều kiện lịch sử, một hệ quả lịch sử, liên quan đến một số tài này, thì dù áp dụng bất kỳ mô hình đổi mới, cải tổ nào sản không lồ mà khối DNNN đang nắm giữ, liệu có thể

mà tương đối thuận lý, chúng ta cũng đều có cơ hội để
thay đổi trong một sớm một chiều hay không? E rằng
thành công vượt tầm so với ngày hôm nay.
là không.

- *TCT sẽ gặp phải những rào cản, thách thức nào,*

Do vậy, không thể và không nên chỉ đặt trọng tâm
thừa ông?

công cuộc TCT là khối DNNN, hay một vài bộ phận đơn

Rào cản lớn nhất theo tôi là lực cản tâm lý sợ thay

lẽ. Làm vậy không khác gì đang có một đoạn đường

đổi nói chung, đặc biệt là lực cản tự nhiên từ những

dài 3 km hàng ngày bị kẹt xe trầm trọng, mà chúng ta

nhóm đặc quyền được hưởng lợi từ cơ chế hiện nay.

hy vọng chỉ cần mở rộng một đoạn đường 300m là giải

Do vậy điều kiện quyết tâm chính trị có lẽ là quan trọng

quyết được nạn kẹt xe cho cả đoạn đường, hay cho

hơn cả.

cả khu vực!

- *Và nếu TCT không bắt đầu từ một bộ phận cụ*

Trong bối cảnh TCT toàn diện của VN hiện nay,

thể, thì phải làm gì?

chắc chắn DNNN cũng cần phải được TCT toàn diện,

nhưng sản phẩm cuối cùng phải được kết nối xuyên

Nguyên tắc giải quyết một vấn đề phức tạp tưởng

suốt với các bộ phận còn lại.

chừng như bế tắc là tìm một giải pháp khả thi nhất và có hiệu ứng lan tỏa lớn nhất có thể được. Điều kiện

Quyết tâm chính trị - điều tiên quyết

quan trọng nhất để nền kinh tế phát triển là một môi trường thông thoáng, minh bạch, công bằng. Cụ thể

- *Vậy đâu là những điều kiện cần và đủ cho công cuộc*

nhất và đóng vai trò chủ động để tạo nên những điều

TCT này?

kiện thị trường này là hệ thống hành chính. Vậy thì

Đã đặt ra vấn đề TCT, theo tôi, cần phải có ba

nên tập trung ưu tiên là phải cải tổ hành chính. Chúng

điều kiện tiên quyết để câu chuyện thành thực tiễn.

ta đã có đồng thuận cao về vấn đề này. Có thể được

Thứ nhất, là phải thẳng thắn, trung thực trong cách

thực hiện ráo riết ngay. Cải tổ hành chính để người

đặt vấn đề để thấy rõ trọng tâm và yêu cầu của vấn

dân có thể tiên liệu tốt hơn và chủ động hơn trong tính

đề. Thứ hai, bình tĩnh phân tích để nhận ra các rào

toán kinh doanh, sẽ có tác động tích cực lập tức lên

282 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñoanh nguoàn nhaân löïc 1 **283**

toàn bộ nền kinh tế, tạo nên một vòng xoáy phát triển

trường kinh doanh bình đẳng và thuận lợi cho doanh
ngày càng tăng tốc. Điều kiện kinh tế cải thiện, người
nhân, như nội dung Nghị quyết về việc xây dựng và
dân giàu hơn, tự nhiên xã hội sẽ có những yêu cầu đổi
phát huy vai trò của đội ngũ doanh nhân VN trong thời
thay mà lúc đó sẽ dễ được chấp nhận hơn vì lợi ích đã
kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế
có thể thấy được. Lực kinh tế và yêu cầu mới của xã
mà Bộ Chính Trị đã đề ra là một chủ trương hoàn toàn
hội sẽ dần dà nắn nót hệ thống vào vòng thuận lý hơn,
đúng đắn để các DN được cạnh tranh minh bạch, công
khai thông những bế tắc trước đây chưa giải quyết
bằng, phát huy thế mạnh kinh doanh, khẳng định vị thế
được một cách hài hòa, ít tổn kém hơn.

DN trong TCT đất nước.

- Việc cải tổ hành chính đã được khởi xướng từ
- Nghị quyết Doanh nhân có đề cập đến một trong

lâu. Và đó cũng chỉ là khởi đầu cho chặng hành trình
những giải pháp trọng tâm để phát huy vai trò xây
TCT. Nhưng ai sẽ dẫn dắt chặng hành trình này, sẽ là
dựng đội ngũ doanh nhân lớn mạnh, là “thúc đẩy hình
người “cầm chịch”, thiết kế tư tưởng TCT?
thành các tập đoàn kinh tế tư nhân, khuyến khích tư
Tạo điều kiện để người người được và muốn tham

nhân góp vốn vào các tập đoàn kinh tế nhà nước”.

gia vào cuộc chơi và đảm bảo tính công bằng của cuộc

Từng có kinh nghiệm tư vấn về kinh tế cho Quốc hội

chơi trên sân nhà là trách nhiệm kinh tế ưu tiên và

Mỹ, ông có thể chia sẻ kinh nghiệm nào đó để có thể

quan trọng nhất của nhà nước, và hãy để người dân

hiện thực hóa giải pháp này?

tham gia quyết định qua bàn tay của thị trường.

Các từ “thúc đẩy”, “khuyến khích” nếu hiểu không

khéo thì dễ bị lợi dụng để bóp méo cơ chế thị trường.

Tận dụng cơ hội

Thúc đẩy và khuyến khích là tạo điều kiện thuận lợi,

- *Với đội ngũ doanh nhân nói chung (không bao gồm*

nhưng phải công bằng cho tất cả mọi thành phần kinh

khối DNNN), họ đang hoạt động, kinh doanh trong một

tế xã hội, chứ không phải chỉ vì một vài nhóm DN lớn,

cơ chế thị trường tương đối rộng mở. Có cần phải áp

tư hay công, dù thấy họ có tiềm năng đến đâu.

lực để cải tổ, thay đổi, phải có chuyển biến về chất

Trên thực tế ở các nước, rất khó để DN tư nhân

lượng cũng như cơ cấu DN nữa hay không, thưa ông?

tham gia vào hệ thống DNNN mà kinh doanh có hiệu

Với đội ngũ doanh nhân, đầu tàu của nền kinh tế,

quả vì hai cái “hệ điều hành” quá khác nhau, cũng như

theo tôi họ còn chịu rất nhiều rào cản giới hạn sự phát triển trong một Cty mà cùng sử dụng vừa hệ Microsoft vừa hệ Apple. Nhà nước chỉ nên tạo dựng cơ chế để các tập đoàn kinh tế tư nhân có thể tự hình thành, chứ

284 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñoanh nguoàn nhaân löïc 1 **285**

không nên có chính sách ưu đãi cho các DN lớn. Nếu làm không khéo, thậm chí, giải pháp này còn có thể tạo cơ hội cho sự lũng đoạn mang tính hệ thống giữa các nhà tài phiệt lắm tiền và những người có quyền.

Khi anh có tiền chơi với anh có quyền, điều gì xảy ra cho nền kinh tế thì ai cũng có thể hình dung được. Toa thuộc cổ điển cho DNNN và DN tư nhân mà ai cũng rõ

Việc sử dụng nguồn nhân lực

là: Hạn chế ưu thế độc quyền của các tập đoàn kinh tế nhà nước, không để các tập đoàn này đầu tư, phát triển tràn lan, tránh tình trạng cạnh tranh đối đầu giữa

phần mềm quy mô nhỏ

tập đoàn kinh tế nhà nước vốn được ưu đãi và có thế mạnh về tận dụng, sử dụng tài nguyên, với những DN

tư nhân; và tạo điều kiện để DN tư nhân có cơ hội tiếp cận bình đẳng các nguồn lực phát triển và hợp tác với nhà nước trong một số dự án, công trình trọng điểm.

TRƯỜNG CHÍ DŨNG

VN đang có một cơ hội vàng về dân số trẻ và năng động, thế hệ này cũng đang được tiếp cận với đầy đủ

Chuyện mở đầu

các phương tiện để học tập phát triển tốt chưa từng có

Chuyện về nguồn nhân lực trong ngành phần mềm

trong lịch sử đất nước. Cửa sổ cơ hội này chỉ mở trong

được bàn ở mức vĩ mô đã khá nhiều. Còn ở mức vi mô

vòng 15-20 năm trong chu kỳ kinh tế và phát triển dân

thì sao? Cụ thể là ở mức một doanh nghiệp phần mềm

số của một quốc gia. Nếu không tận dụng cơ hội này

tầm tầm cỡ 20 nhân viên trở lại thì sao.

thì sau 15-20 năm nữa, VN sẽ bắt đầu đi vào chu kỳ

dân số già, gánh nặng xã hội tăng, tiềm lực phát triển

Hiện tượng các doanh nghiệp phần mềm quy mô

giảm dần, tận dụng thế mạnh này và tạo cơ hội cho thế

nhỏ đang là “bãi đáp tạm” của sinh viên ngành công

hệ trẻ phát huy trong công cuộc tái cấu trúc, xây dựng

nghệ thông tin sau khi ra trường, từ đó trưởng thành

một vận hội mới cho quốc gia dân tộc sẽ phải bắt đầu

và rồi sẽ bỏ cái nôi ban đầu này để đến với các “đại

ngay từ hôm nay, chứ không phải ngày mai!

gia” không còn là hiếm. Thậm chí đó là một “lộ trình”
thăng tiến đầy bài bản. Nhận định như vậy có nghĩa là
an phận chấp nhận hiện tượng “mất người” sẽ là triền

286 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñoanh nguoàn nhaân löïc 1 **287**

mien, là không bao giờ giải quyết được tận gốc rễ và
khi “dứt áo ra đi” người đi thường mang theo một tâm
quy luật “người giỏi” đầu quân về các đơn vị lớn là tất
sự không dễ gì chia sẻ...
yếu.

Cũng có một xu hướng ngược lại: người “giỏi”,

Có cách nào đảo ngược lại được xu hướng này không?

sau một thời gian mỗi một trong môi trường làm việc

Doanh nghiệp phần mềm dù lớn hay nhỏ đều quyết

đầy áp lực sẽ ngã ra một bên. Hoặc sẽ xây dựng

định sự đãi ngộ nhân viên qua năng suất. Từng năng

lấy một doanh nghiệp con con của mình, hoặc tham

suất riêng từng người ở mỗi bộ phận, góp thành năng

gia các nhóm “outsourcing” tại gia và cảm thấy tự do

suất chung toàn doanh nghiệp, rồi từ đó hình thành

hơn nhiều.

khung lương và lượng hoá được sự đãi ngộ của doanh

Có một sự thật đáng sau những xu hướng này.

nghiệp cho nhân viên mình.

Các nhân viên làm việc trong doanh nghiệp phần mềm

Hãy lấy một ví dụ số học: lấy năng suất bình

chịu một nghịch lý mà các ngành khác ít có: muốn tồn

quân (tổng doanh thu năm chia đều cho mọi vị trí

tại, họ đang phải phủ định họ từng ngày.

trong doanh nghiệp) là 4000 USD/năm. Nếu tính 60%

Do công nghệ tiến quá nhanh, một hàng trang các

sẽ vào lương nhân viên như vậy lương bình quân

kiến thức, kỹ năng tương mới tính ngày rồi trường đại

năm của nhân viên nơi đó là $60\% \times 4000 = 2400$

học, giờ đây đã lui tàn theo dòng công nghệ mỗi ngày.

USD/năm. Chia cho 12 tháng, lương trung bình của

Anh lập trình Foxpro bị anh lập trình Visual Basic nhìn

nhân viên doanh nghiệp đó là 200 USD/năm. Thấy thì

mình thảm hại mới ngày nào thì anh lập trình Visual

mức lương này là rất nhỏ nhưng việc nỗ lực đạt được

Basic bị anh lập trình “dotnet” nhìn với cùng vẻ thảm

năng suất này với thị trường trong nước là trần thân,

hại như vậy. Về thảm hại ấy, như chiếc gậy đi thì chạy

không phải dễ.

tiếp sức, sẽ còn truyền mãi cho các tốp chạy sau đến

Vậy là xảy ra tình trạng doanh nghiệp phần mềm

bao giờ? Đó chỉ mới lấy làm ví dụ dòng công nghệ nhỏ, vốn chỉ có khách hàng trong nước luôn chỉ chấp Microsoft. Còn những dòng công nghệ khác cũng vậy: nhận những hợp đồng giá cực thấp, luôn có nhân viên thức dậy sau một đêm say ngủ là giá trị của mình bị “bỏ chạy” để đi đến những doanh nghiệp phần mềm “hao mòn vô hình” bào mòn thảm hại. Trong lúc đó lớn hơn, mà nguồn khách hàng từ nước ngoài đã có ước vọng thắng tiến nghệ nghiệp luôn thôi thúc phải sẵn một khung giá cao hơn nhiều lần so với trong vươn tới cái mới, công nghệ mới, công cụ mới. Và chỉ nước là điều tất yếu.

các công ty lớn mới đáp ứng được điều này. Do vậy,

288 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøp chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñònh nguòan nhaân löïc 1 **289**

Một thí nghiệm tìm lối thoát

thành giới, dẫn đến năng suất tăng. Và nội dung R&D

Thí nghiệm này được nêu ra nhằm kiểm chứng một

phải được điều khiển trong khuôn khổ một kế hoạch

giả định sau:

tổng thể, thay vì một cách “vô chính phủ”, để nó đáp

ứng việc sản xuất của doanh nghiệp, theo hướng làm

“Nhân viên sẽ không bỏ chạy về các doanh nghiệp

tăng năng suất ở mọi vị trí công tác. Vậy câu hỏi tiếp
phần mềm lớn nếu doanh nghiệp nhỏ làm tăng được
theo là phải làm R&D lĩnh vực nào?

năng suất ngang ngửa với doanh nghiệp lớn”

Có đến hai câu trả lời:

Thí nghiệm này có hai cách tiến hành theo hai
hướng khác nhau:

(1) Làm R&D ngay lĩnh vực mà nhân viên được
phân công trong doanh nghiệp

Hướng 1: Doanh nghiệp nhỏ “bắt chước” doanh
nghiệp lớn tìm khách hàng nước ngoài để có một giá

(2) Làm R&D ngay trong giờ sản xuất.

hợp đồng cao, nghĩa là năng suất bình quân toàn

Hãy lấy thêm một ví dụ số học:

doanh nghiệp cao.

Giả sử giờ làm việc của doanh nghiệp là 8 giờ/

Muốn vậy, doanh nghiệp nhỏ phải tuyển người
ngày.

giỏi, phải CMM – hoá doanh nghiệp để làm ăn một

Giả định doanh nghiệp chọn 1 tỷ lệ là cứ 6 giờ

cách công nghiệp, và còn nhiều yếu tố điều kiện khác

làm việc thì nhân viên sẽ có 2 giờ làm R&D theo kế

phải đáp ứng để kết quả thí nghiệm là như ý, nghĩa là

hoạch. Kết quả R&D này thực chất là làm tăng kho

hiện tượng nhân viên “bỏ chạy” giảm dần và ngưng lại.

“kinh nghiệm chất xám” cho doanh nghiệp phần mềm.

Quan sát thấy một số doanh nghiệp phần mềm

Riêng bản thân từng nhân viên, họ thực ra đang được

nhỏ tại Thành phố Hồ Chí Minh thành công trong

hưởng thụ một đãi ngộ không tính ra thành tiền, nhưng

hướng này. Tất nhiên vai trò người đầu đàn, giám đốc

cao hơn giá trị tiền lương: họ được doanh nghiệp

doanh nghiệp là cực kỳ quan trọng. Đó là chưa kể mỗi

hướng vào lộ trình tự đào tạo.

quan hệ quốc tế của bản thân họ góp phần to lớn vào

Như vậy công việc của doanh nghiệp sẽ kéo dài

sự thành công này.

ra thêm 25% so với kế hoạch (năng suất giảm). Nhưng

Hướng 2: Doanh nghiệp nhỏ xây dựng một chính

chất lượng nhân viên tăng (do làm R&D sẽ làm cho

sách R&D cho toàn doanh nghiệp. Tại sao lại như vậy?

nhân viên “giỏi” lên, theo kịp các dòng công nghệ mới).

Vì khi làm R&D không trừ bất cứ một vị trí nào thì năng

suất sẽ tăng, điều này chuyển nhân viên bình thường

Một kết luận

290 1 NHIỀU TAÙC GIAÙ

Baøn chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñònh nguoàn nhaân löïc 1 **291**

Mãi vẫn là vấn đề năng suất (productivity) trong doanh nghiệp phần mềm là quyết định tất cả. Năng suất trong marketing, sales xây dựng phần mềm, kiểm thử, triển khai và hỗ trợ khách hàng. Như vậy hoặc anh có tiền thì anh tuyển người giỏi và làm theo hướng 1, còn anh không có tiền thì phải làm thí nghiệm theo hướng 2.

Cải thiện chất lượng lãnh đạo

Với tính cách là người quan sát, người viết bài này *doanh nghiệp, sẵn sàng* đã thấy nhiều doanh nghiệp đang làm theo hướng 1 và *cho thời kỳ mới* cũng rải rác vài doanh nghiệp theo hướng 2. Vâng, tất cả đang là những thí nghiệm. Và các doanh nghiệp đều muốn thoát ra khỏi vòng lẩn quẩn trầm kha của hiện tượng “mất người” lâu nay. Việc kết hợp cả hai hướng cũng là một lựa chọn.

TRẦN BẢNG VIỆT

Các doanh nghiệp buộc phải thay đổi để phù hợp với sự thay đổi vĩ mô

Vĩ mô của cả quốc tế lẫn Việt Nam đã thay đổi rất nhiều, về bản chất, và cho dù có thể phục hồi lại sau khủng hoảng thì các đặc tính của môi trường kinh doanh quốc tế đã thay đổi. Thế và lực của nền kinh tế Việt Nam cũng đã giảm nhiều so với trước khủng

hoảng, do đó sức hấp dẫn đầu tư, lợi thế cạnh tranh trên thị trường quốc tế, mức độ thuận lợi để huy động hỗ trợ... đã giảm. Việc gia nhập WTO và mở cửa thị trường nội địa cho cạnh tranh quốc tế cũng đã đặt ra yêu cầu mới cho cả các doanh nghiệp, hiệp hội, lẫn các nhà quản lý nhà nước – mà theo nhiều người trong cuộc là vẫn chưa thực sự sẵn sàng.

292 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñoanh nguoàn nhaân löïc 1 **293**

Thêm vào đây, năng lực quản lý kinh tế còn chưa

Vậy thì thế hệ CEO 3.0 ấy cần những tố chất và năng

theo kịp yêu cầu; sự bất cập trong cơ cấu của nền kinh

lực gì?

tế, đặc biệt là cho các doanh nghiệp được nhiều ưu

Trong những câu chuyện trao đổi với các diễn giả và

đãi, đã trở thành rất rõ ràng trong mắt người dân bình

doanh nhân tham dự chương trình, chúng tôi tổng hợp

thường, và là nỗ lực sống còn mà hệ thống chính trị

được rằng CEO 3.0 phải có được:

bằng mọi giá phải cải tổ. Công cuộc cải tổ ấy hứa hẹn

tạo ra một sân chơi mới sòng phẳng hơn cho đa phần

(1) nhận thức tốt về môi trường và tổ chức

các doanh nghiệp.

(2) sự chuyên tâm vào chuỗi giá trị cốt lõi, từ đó

Do vậy, các doanh nghiệp cần phải thay đổi để

đổi mới và khác biệt để thành công

tận dụng được cơ hội này. Một cơ hội mà ở một góc

(3) khả năng làm chủ hệ thống quản trị chuyên

độ nào đó có thể có ý nghĩa gần tương tự với việc mở

ngành, đặc biệt là quản trị rủi ro, quản trị chiến

của nền kinh tế trước đây.

lược và quản trị vốn nhân lực,

(4) khả năng tạo dựng lòng tin bằng năng lực, sự

Vai trò của CEO ngày càng cao, dần trở thành chủ

say mê, đạo đức và sự phù hợp về giá trị cốt lõi

thể quyết định trong doanh nghiệp

với chủ doanh nghiệp

Cùng với mức độ cạnh tranh ngày càng khốc liệt, yêu

(5) sự nhạy bén nhưng tỉnh táo trước những cơ

cầu về thời gian phản ứng linh hoạt ngày càng cao và

hội và cạm bẫy

sự xuất hiện của các quỹ đầu tư, nhà đầu tư chuyên

Và đến đây thì nhiều diễn giả cho rằng Việt Nam

ngành thì vai trò của CEO ngày càng quan trọng hơn.

chúng ta chưa có nhiều CEO 3.0. Hay nói cách khác,

Tuy vậy, năng lực của các CEO là chưa đồng đều, và

chúng ta chưa có thể hệ CEO 3.0 mà mới chỉ đang

đa phần chưa sẵn sàng cho một giai đoạn mới: lãnh

trên con đường xây dựng nên thể hệ ấy mà thôi.

đạo doanh nghiệp cạnh tranh bền vững với các doanh

ng nghiệp toàn cầu, trên sân nhà và trên sân khách.

Chúng ta đang thiếu những CEO đủ năng lực để

Vậy liệu những những tố chất và năng lực ấy đã đủ

lãnh đạo doanh nghiệp thay đổi nhằm vượt qua được

để các CEO thành công hay chưa?

những khó khăn của giai đoạn hiện tại, tăng cường

Sau quá trình chia sẻ và tranh luận, một nhận thức dần

năng lực cạnh tranh hướng đến tương lai.

được hình thành khá rõ nét: CEO 3.0 là cần, nhưng

chưa hẳn là đã đủ. Khi câu chuyện dần diễn tiến đến

294 1 NHIỀU TÀI GIAU

Baon chuyeen nhaan loic 2

Nhaan nònh nguoen nhaan loic 1 **295**

kết luận rằng Việt Nam chúng ta thiếu CEO chuyên

Như vậy có thể thấy rằng năng lực của lực lượng

ng nghiệp, câu hỏi được đặt ra: vậy Việt Nam đã có Chủ

lãnh đạo các doanh nghiệp Việt Nam hiện tại, bao

tịch chuyên nghiệp hay chưa? Đây là câu hỏi hay. Vì

gồm cả các CEO lẫn những người chủ doanh nghiệp

sự chuyên nghiệp phải đến từ người lãnh đạo cao

là chưa đồng đều, còn cần bổ sung nhiều để sẵn sàng

nhất của doanh nghiệp. Nếu CEO chuyên nghiệp mà cho giai đoạn thách thức trước mắt và lâu dài. Những vào môi trường chưa đủ sẵn sàng thì cũng khó để gì cần bổ sung có thể sẽ rất khác nhau tùy thuộc vào thành công.

xuất phát điểm của nhân sự cụ thể, đặc thù ngành, địa Trong tiến trình phát triển tự nhiên của mình, các phương và doanh nghiệp. Đó có thể là kiến thức, kỹ doanh nghiệp sẽ phải trải qua những giai đoạn chuyển năng, kinh nghiệm hay thái độ. Nhưng cho dù đó là gì giao quan trọng. Trước giai đoạn ấy, thông thường đi chẳng nữa thì cũng rất cần một sự đầu tư nghiêm túc chủ doanh nghiệp thường quản trị bằng “kinh nghiệm, để sẵn sàng quá trình lãnh đạo doanh nghiệp chuyên uy tín và kỹ năng chứ chưa bằng quy trình, hệ thống nghiệp và hiệu quả, sẵn sàng cho tương lai.

chuyên nghiệp”. Mà nếu vậy thì không có cơ sở để Vậy nên bắt đầu từ đâu để hình thành một hệ chuyển giao trách nhiệm bớt sang cho người CEO. thống tốt, một nhận thức chung giữa ông chủ và người Thêm vào đấy, sự ngọt ngào của cái bấy quyền điều hành doanh nghiệp, trên cơ sở đó hình dung rõ lực và nỗi sợ hãi mất kiểm soát dường như là cần những năng lực cần bổ sung cho cá nhân CEO và cho

bệnh tâm lý chung của những người chủ doanh

hệ thống quản trị của doanh nghiệp?. Theo chúng tôi, nghiệp. Nhiều người, với tầm nhìn và kiến thức vượt thì nên bắt đầu từ việc tổ chức một hệ thống quản trị trội đã có kế hoạch từ rất sớm cho công tác kế thừa, khoa học và hiệu quả. Một trong những cách làm hiệu phân quyền và giao quyền bài bản. Thế nhưng, việc quả nhất là đi theo những khuyến nghị hữu ích cho các chuyển giao quyền lực thường là không triệt để, ông doanh nghiệp dưới đây:

chủ doanh nghiệp vẫn có tâm lý thích tác động từ sau

1. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phải thể hiện

bức màn nhưng vào một số quyết định đúng ra thuộc

rõ việc hướng đến việc phục vụ mục tiêu chiến

phạm vi trách nhiệm của CEO. Mà nếu như vậy, liệu

lược, bám chắc chuỗi giá trị và cân bằng. Thế

người CEO có thực sự lãnh đạo được doanh nghiệp?

điểm Cân bằng (BSC – Balanced Scorecard) và

Và khi người CEO “vợ hiền, dâu thảo” không thể làm

lý thuyết chuỗi giá trị là những công cụ tốt nhất

tốt nhất vai trò của họ thì có phải lỗi chỉ do từ phía họ

để xây dựng nên cấu trúc hiệu quả.

hay không?

Chiến lược- mục tiêu - Kế hoạch

5. Khi sắp xếp nhân sự vào hệ thống cần cân

Chiến lược

Mục tiêu

Biện pháp

Kế hoạch

nhắc mức độ phù hợp tính cách với đặc tính của

Cơ cấu tổ chức

công việc và vai trò trong nhóm. Bên cạnh đó,

SDTC

CNNV

Chức danh

MTCV

Chính sách

Quy chế

nên hiểu và biết cách tạo động lực cá nhân hiệu

Giám sát Kiểm soát

Mục tiêu - Nhiệm vụ

Định giá/đánh giá

Đãi ngộ

quả nhất thông qua tháp Maslow và công cụ

BC QT

Phòng ban

VTCV

Lương

khảo sát tính cách nghề nghiệp như Extended

HT QTCL

Bộ phận

Năng lực

Thưởng

DISC®.

KSNB

Cá nhân

Thành tích

Khác

Giới thiệu một số công cụ tốt trong công tác xây

Phụ trợ

Định mức

Định biên

Tuyển dụng

Đào tạo

Kế nhiệm

dựng hệ thống quản trị doanh nghiệp

2. Chức năng của các khối, ban, phòng cần rạch

Lý thuyết Chuỗi giá trị (Value Chain)

ròi và hỗ trợ việc ra quyết định hiệu quả. Đồng

Sau khi được giới thiệu bởi Michael Porter năm 1985, thời cần tránh được những xung đột hành vi lý thuyết này đã trở thành cơ sở cho rất nhiều phân tổ chức có thể có. Kiến thức và kinh nghiệm tích chiến lược, tiếp thị và tổ chức trong các doanh về Nguồn nhân lực và Hành vi Tổ chức là mẫu nghiệp bởi tính khái quát, đơn giản nhưng hết sức cụ chốt để bảo đảm được mục tiêu này.

thể và hữu ích của nó. Chuỗi giá trị vừa có thể áp dụng

3. Trách nhiệm, hiệu quả và đãi ngộ cần được

riêng cho từng họ sản phẩm chiến lược và cho từng

quy định rõ ràng và kết nối với nhau. Bên cạnh

doanh nghiệp lẫn cho từng ngành.

việc sử dụng Kế toán Chi phí theo hoạt động (ABC

Firm Infrastructure

– Activities Based Cost) để làm cơ sở cho việc

Human Resource Management

Margin

quản trị hệ thống theo các trung tâm trách nhiệm

Technology

Procurement

(Cost Center, Revenue/Investment Center).

Margin

4. Khi xây dựng **Mô tả công việc** và xác định Đãi

Inbound

Marketing Service

Logistics Operations Outbound

Logistics

& Sales

ngộ cho người lao động, cần dựa trên kết quả

khách quan của việc Phân tích công việc (Job

Thẻ điểm Cân bằng (BSC – Balanced Scorecard)

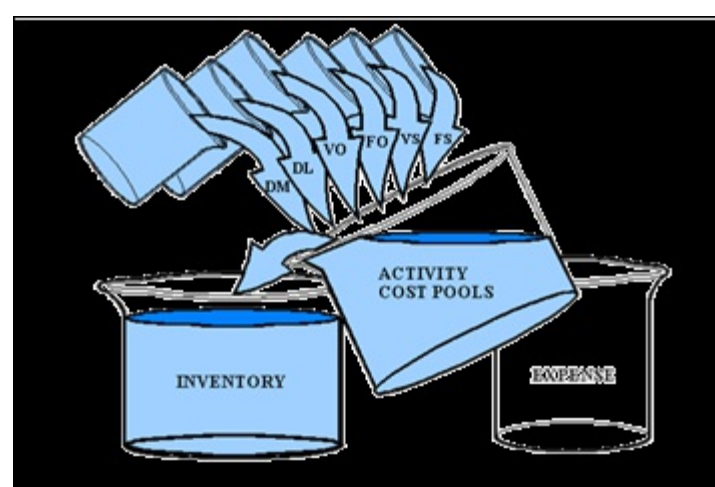
Analysis), Định giá Vị trí công việc (Job Evaluation)

và Đánh giá Năng lực/Kết quả Hoàn thành Công

Tạp chí Harvard Business Review đánh giá là 1 trong

việc (Competency/Performance Appraisal).

75 ý tưởng có ảnh hưởng nhất của thế kỷ 20.



298 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøøn chuyeän nhaân löïc 2

Nhaän ñoanh nguoàn nhaân löïc 1 **299**

doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam đã và đang có kế

hoạch áp dụng BSC. Tháng 12/2009, cha đẻ của BSC

là Kaplan sang trình bày cho các công ty VNR500. Và

ò

TAÏO SÖÏ SAÛN

Brand

sau đó nhiều đơn vị đã áp dụng thành công.

Hình ảnh

Kế toán Chi phí theo Hoạt động (ABC – Activities

Câu tieán giaù tr khaùch haøng

Chieán löôïc taêng

Ñoái taùc

Moâi tröôøng An toaøn vaø Söùc

Söû duïng Lao ñoäng

Phaùp ñoanh vaø coäng

Based Cost)

n

n

khoûe

n

Chöông trình

thay ñoái toà

Voán Toà chöùc

Giúp doanh nghiệp xác định được chi phí cho từng

Vaên hoùa Laõnh ñeà Keát noái Ñoàng ñoái

Moái quan heä

n

n

n

n

Dòch vui

hoạt động riêng lẻ, trên cơ sở đó theo dõi, quản lý,

doanh thu

kiểm soát chi phí, xây dựng định mức và có biện pháp

Ñoãi môi

Môu roăng cô hoãi

thay đổi, cải tiến quy trình nhằm loại trừ lãng phí, tăng

Nhaãn dieãn cô hoãi Hoà sô R&D Thieát keá / phaùt trieãn Trieãn khai

n

n

n

n

Tính naêng

cường hiệu quả.

CNTT

Chieán löôïc

Thường sẽ đi kèm với hệ thống KPI, BSC và việc

ò chaoø ñoùn khaùch

Voán Thoâng tin

Heä thoáng CNTT Cô sôu döõ lieäu Know-now

n

n

n

Giaù trò daøi haïn cho coả ñoâng

thiết lập các trung tâm trách nhiệm trong doanh nghiệp.

Giaù tr

Choïn lొic

Choïn lొic Chieám lónh Giỗỗ chaân Phaùt trieản

n

n

n

n

Quaûn lýù khaùch haøng

Taêng hieäu

Saũn saøng

quaû sỗũ duỡng

Chieán lొic

nguoàn nhaân

Voán nhaân lొic

Kyỗ naêng Ñaøo taỗ Kieán thồuc

Thuoắc tính saûn phẩm /

n

n

n

Chaát

Saûn xuaát

Phaân phoái

Ruủi ro

chi phí

Quaûn lý hoải ñoảng

Cung caáp

Khảo sát Tính cách Nghề nghiệp (Extended DISC)

n

n

n

n

Giaù

Caûi tieán caáu truùc

Chieán löôic naêng suaát

Extended DISC® là hệ thống đánh giá hành vi, tính

TAÏO KEÁT

cách nhân sự được sử dụng rộng rãi trên 55 quốc gia.

Extended DISC® hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao hiệu

Hoïc hoûi & Phaùt trieán

Taøi chính

Khaùch haøng

Quy trình noãi

qua tổ chức thông qua việc sử dụng đúng người, đúng

Theo ADB, 70% doanh nghiệp Fortune 500 sử

việc, tạo đúng động lực và đào tạo hiệu quả

dụng BSC.

Theo Vietnam Report (1/2009), 43% trong số 500



300 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Phuï luïc hình aûnh 1 301

Le & Associates

12 NĂM ĐỒNG HÀNH VÀ PHÁT TRIỂN

Năm 2013 đánh dấu cột mốc 12 năm hoạt động thành công

và phát triển vượt bậc của Công ty Cổ phần Giải Pháp Vốn

Nhân Lực Le&Associates. Nhìn lại chặng đường phát triển của

Phuï luïc hình aûnh

tổ chức, L&A luôn phấn đấu và cam kết trở thành đối tác đáng

tin cậy và là lựa chọn hàng đầu cho giải pháp. Vốn nhân lực của

quý khách hàng và đối tác

13.01.2006 Kỷ niệm 5 năm thành lập công ty & Hội nghị khách hàng







302 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøn chuyeãn nhaân löïc 2

Phuï löïc hình aûnh 1 303

25.08.2006 Hội thảo : “Tối Ưu Hóa Chi Phí Cho Nhân Lực:

Tiết Kiệm Hay Tốn Thêm Tiền?”

17.05.2008 Hội thảo “Lo Ngay Lánh Nguy” Chuyên đề “Rủi Ro Tài Chính”

11.01.2008 Hội nghị khách hàng

07.01.2011 Kỷ Niệm 10 năm thành lập

21.03.2008 Tọa đàm : “ Thương Hiệu Cho Nguồn Nhân Lực

09.05.2013 Hội thảo “Ứng Dụng Công Cụ Đánh Giá Hành Vi

Bằng Nguồn Nhân Lực”

Trong Tuyển Dụng & Phát Triển Nhân Tài”







304 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøñ chuyeän nhaân löïc 2

Phuï löïc hình aûnh 1 **305**

Kinh nghiệm 12 năm cộng tác dài hạn với hầu hết các công ty

Le & Associates – Đồng hành cùng Doanh nghiệp

đa quốc gia, đội ngũ cộng sự và Tư vấn viên có chuyên môn cao cùng với sự thấu hiểu sâu sắc về văn hóa kinh doanh, thông lệ & luật pháp trong nước, L&A càng khẳng định hơn nữa vai trò đối tác chiến lược hàng đầu cho các tổ chức và doanh nghiệp lớn tại Việt Nam và quốc tế.

12.2011 Khóa đào tạo “Kỹ năng chăm sóc khách hàng nội bộ” - Sanofi Aventis

2011 Lễ ký kết hợp đồng tư vấn với Eximbank

12.2012 Khóa đào tạo “Kỹ năng quản lý dự án” - VNG

24.04.2013

Lễ ký kết thỏa thuận hợp tác giữa

L&A và CLB Nhân sự Việt Nam -

VNHR

27.03.2013

Lễ ký kết thỏa thuận tuyển sinh độc
quyền tại Việt Nam giữa L&A và Đại
học Adamson với sự chứng kiến
của Đại sứ Việt Nam tại Philippines.

01.2013 Khóa đào tạo “Train the trainer” - HD Bank





- Research for the Company
 - ✦ A brief history of the organization
 - ✦ Overview of industry the company is in
 - ✦ Products or services offerings
 - ✦ Location/ branches
 - ✦ Key persons
 - ✦ Recent news of the company



The 10th Anniversary of Establishment Le & Associates A VENUE 4 VALUE





306 1 NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøn chuyeän nhaân löïc 2

Phuï löïc hình aùnh 1 307

Le & Associates – Ñöï Ngö Nhãn Sö

Ngày hội

05.03.

Tư Vấn hướng nghiệp 20.06. L&A là nhà tài trợ cho dự

2006

2013 án Kết nối và hỗ trợ doanh

ng nghiệp vừa và nhỏ – SME

07.2012 L&A trong chuyến từ thiện đến với trẻ em mồ côi & khuyết tật

tại cô nhi viện Thiên Bình, Đồng Nai

07.2012

Đại sứ L&A trò chuyện

cùng sinh viên ĐH quốc

tế RMIT trong hội thảo Kỹ

Năng Phỏng Vấn

L&A luôn cam kết như một tổ chức tích cực hướng đến trách

nhiệm xã hội (CSR) trong nhiều năm qua bằng việc tham gia vào

Yếu tố then chốt cho sự thành công ngày hôm nay chính là sự

ban chủ nhiệm các hiệp hội doanh nghiệp, chia sẻ kinh nghiệm

Tận tâm – Bền bỉ - Trách nhiệm – Chuyên nghiệp – Sáng tạo

quản trị điều hành và phát triển nhân lực doanh nghiệp, tham gia

của đội ngũ cộng sự trong lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực.

hoạt động hướng nghiệp - nâng cao kỹ năng cho các bạn trẻ, và

tổ chức nhiều chuyến thăm và tặng quà cho các trẻ em mồ côi và

người già neo đơn trong các năm qua.



308 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøñ chuyeän nhaân löïc 2

Sô löôïc veà ñhoùm taùc giaù | 309

Bà PHẠM THỊ MỸ LỆ

Là người sáng lập và là chủ tịch HĐQT của công ty Giải pháp Vốn nhân lực Le & Associates (L&A).

Bà đã dẫn dắt L&A trở thành công ty hàng đầu trong ngành tư vấn và dịch vụ nhân lực tại Việt

Nam Trong sự nghiệp của mình, bà Lệ đã từng

Sô löôïc veà ñhoùm taùc giaù

đảm nhận nhiều vị trí quan trọng tại các tổ chức lớn trong và ngoài nước:

- Đồng sáng lập KingBee Media, một công ty truyền thông tiếp thị tích hợp có uy tín tại Việt Nam.
- 7 năm làm Tổng Giám đốc Công ty Cổ phần Giải pháp Vốn nhân lực L&A, với doanh thu tăng trung bình 150% mỗi năm.
- 3 năm làm Tổng Giám đốc Công ty IT Solutions. Hơn 3 năm làm Giám đốc Kinh doanh Công ty Akzo Nobel Coatings Vietnam (Hà Lan) với doanh thu hàng năm tăng 160%. 2 năm là Phó Giám đốc Quan hệ Công chúng trong 4 năm làm việc tại Công ty Thép Miền Nam với hai danh hiệu nhân viên xuất sắc nhất của năm
- Đồng sáng lập và nguyên là Phó chủ nhiệm Câu lạc bộ Doanh nhân 2030 từ 2003-2008.
- Nguyên Phó chủ tịch Hội Doanh nhân trẻ TP. HCM ba nhiệm kỳ từ 2008 đến 2011
- Bà là đại diện duy nhất từ Việt Nam được Bộ Ngoại giao Hoa Kỳ chọn tham dự Chương trình International Women's Leadership (2007).

Bên cạnh tài năng kinh doanh, bà còn tích cực trong các hoạt động vì lợi ích cộng đồng và người lao động: Đồng tài trợ và nhà tổ chức chính cho sự kiện “Hội nhập môi trường doanh nghiệp” cho hàng ngàn sinh viên đại học tại Tp.HCM; Đồng tài trợ cho sự kiện “Kế hoạch nghề nghiệp 2006” cho học sinh các trường THPT tại Tp. HCM; Đồng tài trợ và tham dự các chiến dịch từ thiện được tổ chức bởi CLB Doanh nhân 2030, Hội Doanh nhân Trẻ Thành Phố Hồ Chí Minh, v.v...; Khởi xướng và là cố vấn chương trình SME Networking and Mentoring do Đại Sứ Quán Hoa Kỳ bảo trợ. Bà cũng là khách mời thường xuyên đến các trường đại học tại Tp.HCM và các tỉnh

thành khác để nói chuyện với sinh viên về phát triển các kỹ năng cá nhân và kế hoạch cho nghề nghiệp.

Bà tốt nghiệp thủ khoa Đại học sư phạm Huế năm 1994 với bằng Cử nhân ngành ngành tiếng Anh, và sau đó tốt nghiệp Cử Nhân Quản Trị Kinh Doanh - Đại học Mở TP. HCM.





310 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøn chuyeän nhaân löïc 2

Sô löôïc veà nhoùm taùc giaù | 311

Ông TRẦN SĨ CHUÔNG

Ông NGÔ ĐÌNH ĐỨC

Ông là Phó chủ tịch HĐQT của công ty Giải

Là Tổng giám đốc công ty Giải pháp Vốn nhân lực
pháp Vốn nhân lực Le & Associates (L&A).

Le & Associates (L&A). Ông là một trong những

Ông Chương là một chuyên gia tư vấn quản lý

yếu tố thành công quan trọng cho sự tăng trưởng

và đầu tư với 20 năm kinh nghiệm sống và làm

ân tượng và bền vững của L&A trong những năm

việc tại Châu Á.

qua.

Từ năm 1995 đến 2005, ông là Giám đốc điều

Ông Đức có nhiều năm kinh nghiệm giữ những vai

hành của Công ty Tư vấn Quốc tế Hoa Kỳ

trò chủ chốt trong các doanh nghiệp lớn trong và

James Riedel Associates phụ trách các dịch vụ tư vấn kinh tế vĩ mô cho các
ngoài nước:

cơ quan tài trợ quốc tế như Ngân hàng Thế giới, Công ty Tài chính Quốc

- 4 năm là Tổng giám đốc - Công ty Cổ phần Giải pháp Vốn Nhân Lực L&A

tế, USAID (Hoa Kỳ), Ngân hàng Hợp tác Quốc tế Nhật Bản, v.v.; đồng thời

cung cấp các dịch vụ tư vấn đầu tư tại Việt Nam, tái cấu trúc các dự án đầu

- 2 năm làm Phó tổng Giám đốc phụ trách Phát triển kinh doanh và 3 năm

tư, thiết lập quan hệ đối tác cho các công ty đa quốc gia đang đầu tư hoặc

làm Tổng giám đốc - Công ty Cổ phần Giải pháp Vốn Nhân Lực L&A

có ý định đầu tư tại Việt Nam.

- 6 năm làm Phó Tổng Giám đốc Kinh doanh và Tiếp Thị - Công ty Đại

Trước đó, ông Chương đã thành lập và quản lý một số doanh nghiệp tại Hoa

Phương Đông, xây dựng thành công mạng lưới phân phối rộng khắp toàn

Kỳ trong ngành dịch vụ tài chính, xây dựng và kinh doanh địa ốc.

quốc và giúp công ty tăng trưởng gấp 4 lần.

Ông Chương đã từng phục vụ tại Quốc hội Hoa Kỳ từ năm 1986 đến 1988,

- 4 năm làm Giám đốc Kinh Doanh khu vực - Công ty Akzo Nobel Coatings

là thành viên Ban cố vấn Các vấn đề ngân hàng và Kinh tế vĩ mô cho Ủy ban

Việt Nam và luôn được xem là người tiên phong trong lĩnh vực bán hàng.

Ngân hàng, và cùng lúc là Trợ lý Lập pháp về Ngoại giao và Ngoại thương

- Ông đã dẫn dắt thành công các dự án tư vấn về Thẻ điểm cân bằng

ở Hạ viện Quốc hội Hoa Kỳ.

Balanced Scorecard và Quản trị nguồn nhân lực: Khu công nghiệp

Ông Chương là tác giả của sách “Nói Chuyện Làm Ăn” (NXB Thanh Niên

Long Bình, Công ty Hoá chất miền Nam, Trường Hải Auto, Ngân hàng

2007), là đồng tác giả báo cáo đầu tiên của WorldBank/ IFC năm 1997 về

Eximbank, Dược phẩm Hoàng Long, trường New York, Nhiệt điện Gia

các doanh nghiệp tư nhân mới nổi tại Việt Nam. Ông đã viết nhiều bài phân

Lai, Bao bì Tân Tiến..

tích tình hình kinh tế trên một số tờ báo chuyên ngành ở Việt Nam, trả lời

Ông cũng là khách mời thường xuyên đến nói chuyện tại các trường đại học

nhiều cuộc phỏng vấn và có nhiều tham luận trên các diễn đàn báo chí Việt

tại Tp.HCM nhằm giúp phát triển các kỹ năng cá nhân và kế hoạch nghề

Nam cũng như quốc tế về các vấn đề: đầu tư nước ngoài tại Việt Nam, phát

ngành cho sinh viên. Ông thường xuyên đóng vai trò là khách mời chia

triển doanh nghiệp, chính sách kinh tế đổi mới, ngân hàng, thương mại,

sở kinh nghiệm tại các chương trình quản trị nhân lực cho các hội viên hội

quan hệ Việt - Mỹ, và đặc biệt là về các doanh nghiệp nhiều tiềm năng đang

doanh nghiệp Trẻ TP.HCM, Câu lạc bộ Việt Kiều, Hiệp hội Nhân sự v.v.. Ông

nổi lên ở Việt Nam.

từng là Giảng viên Doanh nhân của chương trình “Khởi sự doanh nghiệp”

Ông đã tốt nghiệp Trường Kỹ sư tại Đại học Berkeley năm 1977, Trường

Hội Liên Hiệp Thanh niên Việt Nam.

Kinh tế và Chính trị học Luân Đôn năm 1981, và Trường Quốc tế học Cao

Ông tốt nghiệp Kỹ sư điện hệ thống - Đại học Sư phạm Kỹ thuật, 1994 và

cấp tại Đại học Johns Hopkins năm 1986, nơi ông đã được nhận giải thưởng

Cử nhân Kinh Tế - Đại học Mở TP.HCM à sau đó tốt nghiệp Cử Nhân Quản

William Foster cho “thành tích lãnh đạo và học tập xuất sắc”.

Trị Kinh Doanh - Đại học Mở TP. HCM.





312 | NHIEÀU TAÙC GIAÙ

Baøen chuyeän nhaân löïc 2

Sô löôïc veà nhoùm taùc giaù | 313

Ông TRƯƠNG CHÍ DŨNG

Ông TRẦN BẰNG VIỆT

Ông Trương Chí Dũng là Giám đốc Nghiên cứu & Phát triển và là thành viên hội đồng quản trị công
Hiện giữ vị trí PTGD phụ trách Khối Tư vấn và
ty Giải pháp Vốn nhân lực Le & Associates (L&A).
Đào tạo của công ty Giải pháp Vốn nhân lực Le &
Ông có hơn 30 năm kinh nghiệm trong việc quản
Associates (L&A).

lý và phụ trách các dự án về giáo dục, đào tạo,

Với hơn 10 năm giữ các vị trí quản lý cấp cao

thương mại điện tử và chính phủ điện tử. Trước

tại các công ty lớn trong các lĩnh vực Công

khi làm việc tại L&A (2004), ông từng đảm nhận

nghệ Thông tin, Giao thông Vận tải, Sản xuất,

nhiều vị trí mang tính đóng góp quan trọng:

Marketing và Truyền thông... cùng sự trải nghiệm

- Phó giám đốc Trung tâm phần mềm Khả Thi, Tp. HCM, 1/2002 -12/2004

trong nhiều mô hình tổ chức khác nhau: doanh nghiệp tư nhân, tập đoàn

- Giám đốc Công ty phần mềm Dalat Technique, Việt Nam, 1999 - 8/2001

nước ngoài, tập đoàn trong nước và công ty cổ phần... ông Việt có sự am

hiểu và tầm nhìn về chiến lược doanh nghiệp, tổ chức doanh nghiệp và

- Chuyên viên giải pháp cơ sở dữ liệu trong quản lý, 1993 – 1996

chiến lược thị trường - sản phẩm - khách hàng. Các vai trò khác nhau mà

- Trưởng Bộ phận Công nghệ Thông tin Trường Kỹ thuật Lâm Đồng, 1992

ông Việt đã đảm trách:

- 1993

- GD Phát triển Kinh doanh - Phó TGD Le & Associates (2010 đến hiện tại)

- Trưởng Bộ phận Công nghệ Thông tin Trường Bồi dưỡng cán bộ Giáo

- Sáng lập viên, thành viên HĐQT Dong A Technology (2009 đến hiện tại)

dục, 1990 – 1992

- Tổng giám đốc Mai Linh Taxi – Phó ban Phát triển Kinh doanh Tập đoàn

- Nghiên cứu ứng dụng tâm lý giáo dục tại Trường Sư phạm Đà Lạt, 1982

Mai Linh (2007-2009)

- 1990

- Trưởng phòng cấp cao công ty TMA Solutions (2007)

Ông tốt nghiệp MBA chuyên ngành thương mại điện tử, chương trình đào

tạo từ xa của Đại học Rushmore, Grand Cayman, Cayman Islands (4/2001

Tại L&A, ông Việt đã tham gia vào các dự án tư vấn Chiến lược kinh doanh

- 1/ 2003); và tốt nghiệp Cử nhân Giáo khoa Vật lý, Đại học Đà Lạt, Việt

cho TMA Solutions, Tái cấu trúc cho Mai Linh Group, Phát triển Chiến lược

Nam, 1970-1974. Ông thông thạo tiếng Việt, Anh và Pháp. Ngoài ra, viết

Kinh doanh cho Nhựa Tiền Phong tại phía Nam, Hệ thống Năng lực & Đãi

truyện ngắn và vẽ tranh là sở trường khác của ông.

ngộ cho công ty nhựa bao bì Tân Tiến, Tái cấu trúc Tổng thể Nguồn nhân

lực và hệ thống Quản trị Nhân sự cho Tasco và Vinasoy...

Ông là tác giả của:

Ông tốt nghiệp cao học Công nghệ Thông tin – Đại học KHTN Tp HCM và

- Tập Truyện ngắn : Người xưa, xuất bản năm 1994

Cao học MBA Quốc tế Việt Pháp – CFVG.

- Hai Truyện vừa : Thư gửi người dung, năm 1994, và Dã quỳ thương nhớ, năm 1995.

- Tiểu thuyết khoa học : Adam, Eva và Thương mại điện tử, năm 2003

Ông là dịch giả sách :

- Lập trình Đồ Họa cho Visual Basic, năm 1996.

- Đồng dịch giả quyển Wikinomics, năm 2007.

- Và là họa sĩ trình bày quyển học văn dân tộc Kơ Ho, Lâm Đồng, năm

1987.

314 1 NHIEÀU TAÙC GIAÛ

Baøon chuyeän nhaân löïc 2

trang luu chieu