

Ba kỹ năng của một nhà quản lý giỏi

Tìm cho mình một nhà quản lý giỏi, thực sự có tài và có thể điều hành tốt hoạt động hoạt động kinh doanh luôn là nỗi đau đầu đối với bất cứ một doanh nghiệp nào.

Nhiều doanh nghiệp thường cố gắng tìm cho mình “một nhà quản lý bẩm sinh”. Liệu điều này có thật sự đúng? Câu trả lời là: doanh nghiệp không nên quá tin vào các “nhà quản lý bẩm sinh”, bởi một nhà quản lý giỏi có thể có ở bất cứ đâu khi anh ta có đủ các kỹ năng cần thiết.

Mặc dầu mọi người đều thừa nhận việc lựa chọn và đào tạo các nhà quản lý kinh doanh là một trong những vấn đề gay gắt nhất của các doanh nghiệp trên toàn thế giới, song điều đáng ngạc nhiên là bản thân những người quản lý lại có những hình dung rất khác nhau về những tiêu chuẩn của một nhà quản lý giỏi.

Cho đến nay, bất cứ nhà quản lý nào cũng đều biết rằng, một công ty thì cần đến tất cả các cán bộ quản lý cho các cấp công việc khác nhau. Những phẩm chất cần thiết cho một giám sát viên ở cửa hàng sẽ hoàn toàn trái ngược với những phẩm chất cần cho một trưởng phòng phụ trách sản xuất. Tuy nhiên, chỉ nhìn vào những nhà quản lý thành đạt ở bất cứ công ty nào cũng có thể thấy được những phẩm chất của họ khác biệt thật là xa so với bất cứ một danh sách những đức hạnh lý tưởng nào của nhà quản lý.

Người ta có thể sử dụng một phương pháp hữu dụng hơn trong việc lựa chọn và phát triển các nhà quản lý. Phương pháp này không phải dựa trên cách đánh giá người quản lý giỏi là người như thế nào (những đặc điểm nổi bật và tính cách bẩm sinh của anh ta), mà dựa trên cách đánh giá những cái họ làm (các loại kỹ năng họ trình diễn khi tiến hành công việc một cách có hiệu quả). Kỹ năng ở đây có nghĩa là những khả năng có thể phát triển chứ không nhất thiết là những khả năng bẩm sinh và những gì được biểu lộ ra trong khi thực hiện công việc chứ không chỉ đơn thuần là tiềm năng. Vì vậy, nên coi tiêu chuẩn có tính nguyên tắc của kỹ năng cao phải là: hành động có hiệu quả trong những điều kiện khác nhau.

Giả định rằng, nhà quản lý là người: (a) Định hướng các hoạt động của những người khác và (b) chịu trách nhiệm đạt những mục tiêu nhất định thông qua những cố gắng đó. Với giả định đó, nhà quản lý thành đạt phải dựa trên ba kỹ năng cơ bản, đó là: kỹ thuật, con người và nhận thức. Tầm quan trọng tương đối của ba kỹ năng này sẽ thay đổi theo mức độ trách nhiệm điều hành và từ đó người ta có thể ứng dụng vào việc lựa chọn, đào tạo và để bạt các cán bộ quản lý, đồng thời để xuất những phương pháp phát triển các kỹ năng đó.

1. Kỹ năng kỹ thuật:

Bao hàm sự hiểu biết và thành thạo về một loại hình hoạt động đặc biệt, nhất là loại hình hoạt động có liên quan đến các phương pháp, các chu trình, các thủ tục hay các kỹ thuật. Chúng ta có thể mượn tượng tương đối dễ dàng những kỹ năng kỹ thuật của nhà phẫu thuật, nhạc sỹ, nhân viên kế toán hay kỹ sư khi mỗi người trong số họ thực hiện những chức năng riêng biệt của họ. Trong số ba kỹ năng được mô tả, kỹ năng kỹ thuật là cái quen thuộc nhất bởi vì nó cụ thể nhất và vì thế, trong thời đại chuyên môn hoá ngày nay, kỹ năng này là kỹ năng mà số người đòi hỏi đông nhất. Hầu hết các chương trình hướng nghiệp và đào tạo vừa học vừa làm chủ yếu quan tâm đến việc phát triển kỹ năng chuyên môn này.

2. Kỹ năng con người

Kỹ năng con người là khả năng của người quản lý trong việc lao động một cách có hiệu quả với tư cách là một thành viên của nhóm và động viên cố gắng hợp tác trong nhóm mà ông ta lãnh đạo. Nếu như kỹ năng kỹ thuật trước hết đề cập đến chuyện làm việc với “các đồ vật” (các chu trình hay các đối tượng vật chất) thì kỹ năng con người trước hết đề cập đến chuyện làm việc với mọi người. Kỹ năng này được trình diễn thông qua cách thức một cá nhân nhận thức các cấp trên của nhà quản lý anh ta, nhận thức được những người ngang cấp với anh ta và những người cấp dưới của anh ta, cũng như trong cách mà anh ta hành động sau đó. Người có kỹ năng con người phát triển cao là người có đủ nhạy cảm đối với những nhu cầu và động cơ của những người khác trong tổ chức đến mức anh ta có thể đánh giá những phản ứng có thể và những hậu quả của những cách hành động khác nhau mà anh ta có thể làm. Với sự nhạy cảm như vậy, anh ta có khả năng và mong muốn hành động theo cách nào đó nhưng luôn tính đến nhận thức và thái độ của những người khác.



3. Kỹ năng nhận thức:

Kỹ năng này bao gồm khả năng bao quát doanh nghiệp như một tổng thể. Khả năng này bao gồm việc thừa nhận các bộ phận khác nhau của tổ chức phụ thuộc lẫn nhau như thế nào và những thay đổi trong một bộ phận bất kỳ ảnh hưởng đến tất cả những bộ phận khác ra sao. Khả năng này cũng mở rộng đến việc hình dung được mối quan hệ giữa một cá thể với tất cả các ngành công nghiệp, với cả cộng đồng và các lực lượng chính trị, xã hội và kinh tế trên cả nước với tư cách là một tổng thể. Thừa nhận những mối quan hệ này và nhận thức được những yếu tố nổi bật trong bất kỳ tình huống nào, người quản lý khi đó sẽ có thể hành động theo cách nào đó để nâng cao phúc lợi tổng thể của toàn bộ tổ chức. Vì thế sự thành công của bất cứ quyết định nào đều phụ thuộc vào kỹ năng nhận thức của những người đưa ra quyết định và những người chuyển quyết định thành hành động. Không chỉ có việc phối hợp một cách có hiệu quả các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp mà toàn bộ đường hướng và sắc

thái, toàn bộ tính chất phản ứng của tổ chức và quyết định “bản sắc của công ty” đều phụ thuộc vào kỹ năng nhận thức của người quản lý.

Trên thực tế, những kỹ năng này có liên quan mật thiết với nhau đến mức khó mà xác định được đâu là điểm một kỹ năng kết thúc và kỹ năng khác bắt đầu. Tất cả ba kỹ năng đều quan trọng tại mỗi cấp quản lý, song tầm quan trọng tương đối của kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng con người và kỹ năng nhận thức của nhà quản lý cũng thay đổi tùy theo những cấp trách nhiệm khác nhau.

Tại các cấp thấp hơn, kỹ năng kỹ thuật là yếu tố tạo ra nhiều điểm ưu việt của công nghiệp hiện đại. Tuy nhiên, kỹ năng kỹ thuật có tầm quan trọng lớn nhất là tại những cấp quản lý bên dưới. Khi nhà quản lý ngày càng tiến lên cao hơn so với hoạt động vật chất thực tế thì nhu cầu về kỹ năng kỹ thuật trở nên ít quan trọng hơn.

Đã nhiều năm nay, nhiều người khẳng định rằng, khả năng lãnh đạo là vốn có trong một số cá nhân nhất định được lựa chọn. Chúng ta thường nói về “những lãnh tụ bẩm sinh”, “những nhà quản lý doanh nghiệp bẩm sinh”, “những người bán hàng bẩm sinh”. Có một sự thật không cần bàn cãi là một số người có năng khiếu hay khả năng tự nhiên hay bẩm sinh lớn hơn về những kỹ năng nhất định. Tuy nhiên, các nghiên cứu trong ngành tâm lý học và sinh lý học cũng chỉ ra rằng: thứ nhất, những người có năng khiếu hay khả năng mạnh có thể tăng cường, phát triển kỹ năng của họ thông qua thực tiễn và đào tạo; thứ hai, ngay cả những người thiếu khả năng tự nhiên cũng có thể nâng cao thành tích và hiệu quả chung của họ.

Phương pháp ba kỹ năng này nhấn mạnh rằng, những nhà quản lý giỏi không nhất thiết phải là bẩm sinh, họ có thể được phát triển mà thành. tại tất cả các cấp đều đòi hỏi phải có một trình độ nào đó về mỗi kỹ năng trong số ba kỹ năng đã nói trên. Ngay cả các nhà quản lý tại những cấp thấp nhất cũng phải liên tục sử dụng tất cả các kỹ năng này. Nhận thức rõ ràng về những kỹ năng này và về những phương pháp đo lường trình độ của các nhà quản lý về mỗi loại kỹ năng sẽ là công cụ hiệu quả cho những người quản lý cấp cao nhất, không chỉ để hiểu hành vi điều hành mà còn để chọn lựa, đào tạo và đề bạt các cán bộ quản lý trên tất cả các cấp trong doanh nghiệp.