



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

MANAGING PEOPLE

# QUẢN LÝ NHÂN SỰ



- THÁI ĐỘ ỨNG XỬ
- TINH THẦN LÀM VIỆC
- ĐÀO TẠO • THAY ĐỔI
- ĐỘNG VIÊN • NĂNG LỰC
- HƯỚNG DẪN • GIAO TIẾP
- CHẾ ĐỘ KHEN THƯỞNG
- LƯƠNG BỔNG • THĂNG TIỀN



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG QUẢN LÝ

QUẢN LÝ  
NHÂN SỰ

MANAGING PEOPLE

CẨM NANG QUẢN LÝ

# QUẢN LÝ NHÂN SỰ

MANAGING PEOPLE

ROBERT HELLER



Tổng hợp và Biên dịch : LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)  
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÍ (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

# NỘI DUNG

Lời giới thiệu

5

## PHÁT TRIỂN CÁC KỸ NĂNG NHÂN SỰ CƠ BẢN

Tìm hiểu hành vi	6
Tìm hiểu nhu cầu con người	8
Tìm hiểu những kiến thức cơ bản	10
Xây dựng sự tự tin	12
Giao tiếp rõ ràng	14
Thu phục niềm tin và sự cống hiến	18
Điều chỉnh phương pháp	22

## PHÁT TRIỂN CON NGƯỜI

Đào tạo nhân viên	24
Nâng cao kỹ năng	26
Hướng dẫn người khác	28
Hướng dẫn bằng cách nêu gương	30
Nuôi dưỡng tài năng	32
Khuyến khích tiềm năng quản lý	34
Động viên mọi người	36
Cải thiện hoạt động	38
Thúc đẩy sự tiến bộ	40

## TÌM KIẾM GIẢI PHÁP

Xây dựng môi trường	42
Mở mang tri tuệ	44
Xử lý xung đột	46
Làm việc tập thể	48
Giải quyết khó khăn cá nhân	50
Quản lý sự thay đổi	52

## ĐÁNH GIÁ VÀ KHEN THƯỞNG

Đánh giá hiệu quả công việc	54
Thăng chức cho nhân viên	56
Chuyển bại thành thắng	58
Trả lương hiệu quả	60
Sử dụng các phần thưởng khuyến khích	62
Thúc đẩy sự cộng tác	64
Đánh giá năng lực bản thân	66



# LỜI GIỚI THIỆU

Mỗi trường kinh doanh hiện nay biến động rất nhanh, yêu cầu nhà quản lý vừa phải biết cách tổ chức hiệu quả, vừa phải nắm bắt tinh tướng những nhu cầu cơ bản và cách cư xử của con người ở nơi làm việc. Muốn có được sự cống hiến, nuôi dưỡng tài năng và bảo đảm rằng mọi người được động viên và làm việc hiệu quả, nhà quản lý cần phải tạo ra sự giao tiếp cởi mở và sự tin tưởng với nhân viên. Quyển sách "**Quản lý nhân sự**" sẽ giúp bạn nắm vững những yếu tố cơ bản của các kỹ thuật quản lý thành công, cho phép bạn khuyến khích nhân viên làm việc với khả năng tốt nhất của họ. Sách cũng trình bày cách thức nhà quản lý có thể biến thất bại tiềm tàng thành thành công cho công ty, bằng cách xác định và tránh những vấn đề phổ biến. Ngoài những lời khuyên thực tế, quyển sách còn cung cấp 101 gợi ý hữu dụng và một bài tự đánh giá toàn diện về năng lực quản lý nhân sự của bạn.



# PHÁT TRIỂN CÁC KỸ NĂNG NHÂN SỰ CƠ BẢN

Nếu biết được lý do làm cho mọi người cư xử theo một cách nào đó, thì bạn đã nắm bắt được chìa khóa để thu phục sự cống hiến của họ. Hãy cố gắng tìm hiểu nhu cầu của mọi người để động viên họ và nhờ đó đáp ứng được nhu cầu của công ty.

## TÌM HIỂU VỀ HÀNH VI

**H**ành vi tự nhiên theo bản năng không phải lúc nào cũng phù hợp ở nơi làm việc. Hãy cố gắng xây dựng những kiểu mẫu hành vi giúp bình thành nhóm làm việc hiệu quả và có năng suất ở từng nhân viên của bạn.

### HÀNH VI TỰ NHIÊN

Mọi người ở nơi làm việc thường có xu hướng cư xử theo bản năng có tính tự vệ, hơn là cởi mở và hợp tác. Điều này giải thích tại sao cảm xúc lại là một động lực rất mạnh tại nơi làm việc, tại sao các nhà quản lý thường phản ứng dữ dội đối với những lời phê bình và thường tìm cách kiểm soát thay vì chấp nhận rủi ro. Mọi người thường có xu hướng kết luận vội vã và phân hóa thành những nhóm nhỏ, thường xuyên gây hấn với nhau. Những công ty có cách cư xử "tự nhiên" như thế có tính chất chính trị công ty cao và thường nhấn mạnh vào địa vị và hệ thống cấp bậc. Môi trường làm việc ở những công ty này sẽ không thoải mái và thường không cảm nhận được nhu cầu của mọi người và của thị trường.



### ▲ KHUYẾN KHÍCH TINH THẦN XÂY DỰNG

Bạn có thể khuyến khích thái độ xây dựng ở mọi người hiệu quả nhất bằng cách nêu gương và khen thưởng và luôn khích lệ những hành vi tốt và những đóng góp tích cực của họ.

## HÀNH VI HỢP LÝ

Cách cư xử tự nhiên thường dựa vào những phản ứng chủ quan, không chỉ tạo ra những tình cảm tiêu cực (như sự bất ổn), mà còn có những cảm nhận sai lầm về ý định của các nhân viên khác. Những đặc điểm hành vi có tính xây dựng sẽ khuyến khích sự hợp tác, cởi mở và tự tin. Những đặc điểm dễ nhận thấy ở con người có kỹ năng cư xử phù hợp bao gồm: khả năng giao tiếp một cách tích cực và tự tin với các đồng nghiệp ở mọi cấp; công nhận nhanh chóng và rộng rãi những thành tích của người khác; khả năng học hỏi từ sai lầm và thất bại; và phương pháp tiếp cận tổng quan dựa vào sự phối hợp với các đồng nghiệp, thay vì cạnh tranh với nhau.

1

Hãy cố gắng đến hành vi, thay vì cố thay đổi tính cách.

2

Nên khuyến khích và khen thưởng những hành vi mang tính xây dựng.

## THAY THẾ NHỮNG TÍNH CÁCH TIÊU CỤC

### HÀNH VI TỰ NHIÊN

- Phản ứng theo cảm tình khi nhận thông tin.
- Tránh rủi ro vì sợ hãi và không an toàn.
- Đấu tranh mãnh liệt và phòng vệ trước nguy cơ.
- Đưa ra những đánh giá nóng vội về con người và sự kiện.
- Tung tin đồn khắp công ty.
- Tranh giành địa vị và biểu tượng địa vị.
- Hay tán dương những thành công trong quá khứ.
- Cảm thấy thoái mái trong những bè phái nhỏ.
- Luôn tìm kiếm địa vị cao hơn trong hệ thống cấp bậc.

### HÀNH VI HỢP LÝ

- Xác lập dữ kiện, bằng cách tiếp cận thực tế.
- Dám chấp nhận rủi ro theo phong cách doanh nhân.
- Thiết lập mối quan hệ đồng nghiệp, mang tính hợp tác và không gây hấn.
- Luôn phân tích chi tiết trước khi đánh giá.
- Giao tiếp hoàn toàn cởi mở.
- Công nhận thành tích, không phái địa vị.
- Học hỏi từ sai lầm.
- Thích công việc trong những nhóm cộng tác.
- Năng động trong những cấu trúc ngang bằng, không có hệ thống cấp bậc.



## TÌM HIỂU NHU CẦU CON NGƯỜI

**N**hu cầu của con người bao gồm nhiều hơn chút không chỉ có những nhu cầu cơ bản như điều kiện làm việc tốt và mức lương hợp lý. Nhưng bạn sẽ không thể đáp ứng được những nhu cầu cao hơn như niềm tự hào trong công việc và sự chia sẻ mục đích của công ty nếu không đáp ứng được các nhu cầu cơ bản của họ.

### ▼ XÁC ĐỊNH NHU CẦU UU TIÊN

Nhà tâm lý học Abraham Maslow đã xác định được "hệ thống nhu cầu" gồm 5 bậc, bắt đầu là nhu cầu cơ bản về thức ăn, chỗ ở và lên đến những nhu cầu cao nhất như "tự hiện bản thân" (*self-actualization, self-fulfilment*).

3) Nhu cầu xã hội  
được đáp ứng đầy đủ  
qua giao tiếp thân  
thiện với người khác

2) Nhu  
cầu cấp  
hai là nhu  
cầu về an  
ninh cá  
nhân



1) Nhu  
cầu cơ  
bản là  
thức ăn,  
chỗ ở, và  
quần áo

3

Hãy chú ý đáp  
ứng tốt nhũng  
nhu cầu cấp thấp  
của con người.

### ĐÁP ỨNG NHU CẦU

Con người có nhiều loại nhu cầu khác nhau. Nhu cầu ở mức độ thấp gồm tiền lương, sự an toàn công việc và điều kiện làm việc. Bạn phải đáp ứng tốt những nhu cầu cơ bản này, nhưng chỉ như thế cũng chưa thể mang lại sự hài lòng cho họ. Nếu những nhu cầu cơ bản không được đáp ứng thì sự bất mãn ở nhân viên sẽ xuất hiện. Tuy nhiên, sự hài lòng lại bắt nguồn từ những nhu cầu ở cấp độ cao hơn, như trách nhiệm, sự tiến bộ, sự phát triển cá nhân.

4) Nhu cầu  
được kính  
trọng ở cấp cao  
hơn được đáp  
ứng bằng sự  
công nhận  
thành tích

5) Nhu cầu  
"tự hiện bản  
thân" được  
hiện thực hóa  
bằng cách phâ  
n huy được tiềm  
năng toàn diện  
của bản thân



## KHUYẾN KHÍCH LÒNG TỰ HÀO

Mọi người cần cảm nhận rằng sự đóng góp của họ được đánh giá cao và độc đáo. Tự hào trong công việc có hai hình thức: cá nhân và tập thể. Ví dụ, nếu bạn làm việc trên một dây chuyền lắp ráp xe hơi, bạn hài lòng với hiệu quả công việc của chính mình là lắp ráp một cánh cửa xe hơi. Nhưng bạn cũng tự hào về toàn bộ chiếc xe hơi mà mình đã đóng góp công sức. Nhà quản lý cần tìm cách khai thác niềm tự hào này ở những người khác và cũng nên tự hào về khả năng của chính mình khi quản lý được nhân viên với kết quả tích cực. Cả cấp quản lý và nhân viên nên cảm thấy tự hào khi làm việc cho một công ty có danh tiếng.

4

Hãy cảm ơn mọi người bất cứ khi nào họ xứng đáng được như vậy.

5

Ngoài những lời khen ngợi riêng, hãy ca ngợi một cách công khai để nâng cao lòng tự hào.

## XÁC ĐỊNH NGUỒN GỐC CỦA SỰ HÀI LÒNG

### NHU CẦU CẤP THẤP

#### ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

Giờ giấc làm việc hợp lý, môi trường vui vẻ và trang thiết bị đầy đủ: "Tôi đồng ý với điều kiện và cơ sở vật chất làm việc".

#### GIÁM SÁT

Úy quyền và khuyến khích từ nhà quản lý cấp trên: "Tôi thích cách đối xử của người giám sát".

#### AN TOÀN CÔNG VIỆC

Niềm tin vào triển vọng của công ty và cảm giác như là một phần của công ty: "Tôi cảm thấy tự tin về tương lai của công ty".

#### QUẢN LÝ

Sự hiểu biết về phương pháp quản lý: "Tôi nghĩ là công ty đang thực hiện những thay đổi cần thiết để mang tính cạnh tranh hơn".

#### GIAO TIẾP

Nhận thức đầy đủ về các kế hoạch và tham gia vào việc hoạch định: "Tôi hiểu và nhận diện được chiến lược của công ty".

### NHU CẦU CẤP CAO

#### SỰ THÍCH THÚ VỚI CÔNG VIỆC

Sự hài lòng này sinh từ nội dung của công việc thực tế và cách thực hiện nó: "Minh thích loại công việc đang làm".

#### THÀNH TÍCH

Động lực hoàn thành mục tiêu và triển khai các nhiệm vụ có hiệu quả ở mức cao nhất: "Công việc mang lại cho tôi cảm giác thành công".

#### CÔNG HIẾN

Hài lòng vì mình là một phần của công ty và được nhận diện cùng với nó: "Tôi tự hào khi nói rằng tôi làm việc cho công ty".

#### TRÁCH NHIỆM

Những yêu cầu công việc đòi hỏi nhân viên cố gắng, nhưng phải công bằng và được thưởng công xứng đáng: "Tôi chấp nhận khối lượng công việc mà tôi phải làm".

#### NHẬN DIỆN

Mọi người hiểu được họ nằm ở đâu trong kế hoạch tổng thể: "Tôi thấy được cách thức công việc của tôi gắn kết với các chiến lược của công ty".

## TÌM HIỂU NHỮNG KIẾN THỨC CƠ BẢN

**M**uốn hiểu thái độ của mọi người, bạn cần luôn tỏ ra cởi mở trong quá trình giao tiếp với họ. Hãy học cách lắng nghe những điều họ nói – và không nói – đồng thời nghiên cứu cá những dấu hiệu khác như ngôn ngữ cử chỉ.

### LẮNG NGHE CẨN THẬN

Trong nhiều lĩnh vực công việc của người quản lý, từ họp hành và đánh giá đến trao đổi qua điện thoại, việc lắng nghe đóng một vai trò quan trọng. Lắng nghe sẽ mang lại rất nhiều lợi ích thiết thực: bạn sẽ hiểu mọi người sâu sắc hơn và có khả năng thu nhận được những ý tưởng hữu ích về cách thức cải thiện công ty, đồng thời nhân viên sẽ cảm thấy quan điểm của họ được chú ý và vì vậy họ sẽ đáp lại một cách cởi mở hơn. Hãy xem xét cách lắng nghe: bạn có thường xuyên ngắt lời người khác, hoặc cắt ngắn ý kiến của mọi người để bày tỏ quan điểm của mình không? Nếu có, hãy luyện tập một phong thái trầm tĩnh và tập trung vào người nói, nếu cần có thể đặt ra những câu hỏi ngắn gọn để đảm bảo rằng bạn đã hiểu điều họ đang nói. Nếu bạn dễ bị sao lăng, hãy luyện tập cách tập trung vào lời của người nói, nhắc lại những ý tưởng quan trọng một cách lặng lẽ để ghi nhớ. Khi thực sự đang lắng nghe, bạn cần biểu lộ ra bên ngoài và cư xử như thể bạn đang lắng nghe, ví dụ như tỏ ý thoải mái, cởi mở và gật đầu thường xuyên.

#### THẢO LUẬN

#### MỘT CÁCH CỞI MỞ ►

Cố gắng tìm hiểu thái độ của mọi người bằng cách lắng nghe và đặt những câu hỏi cẩn thiết, đồng thời tạo cơ hội cho họ bày tỏ ý kiến của mình.

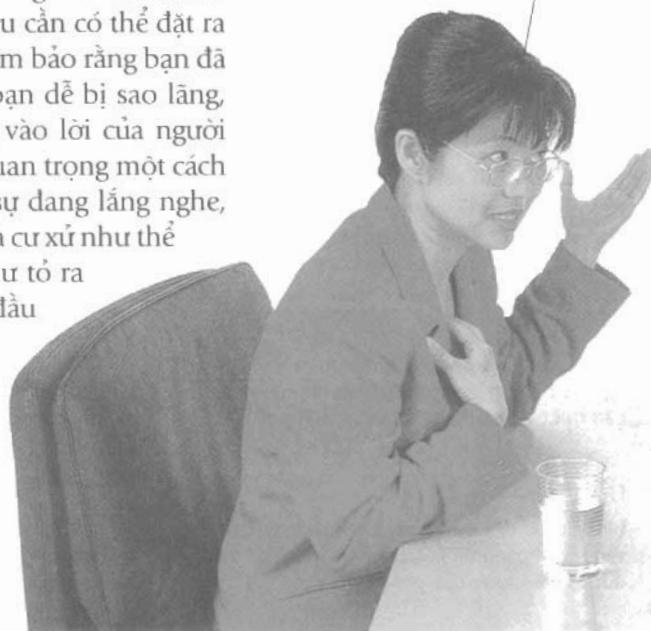
6

Hay đặt những câu hỏi cởi mở, khuyến khích sự trung thực.

7

Hay tạo nhiều cơ hội để mọi người bày tỏ cảm xúc thật của họ.

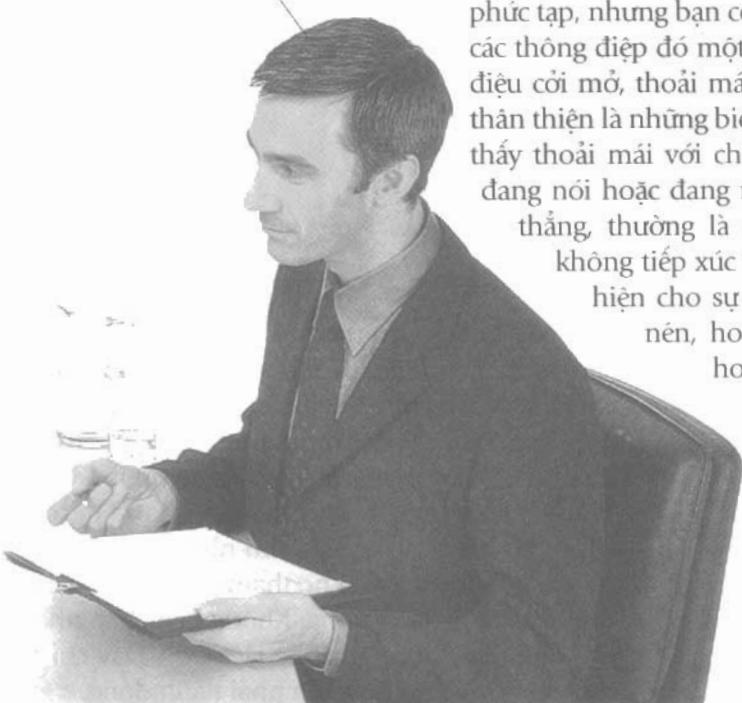
Nhân viên  
bày tỏ cảm  
xúc chân  
thực



## DIỄN GIẢI CHÍNH XÁC

Hãy lắng nghe những điều mọi người nói và suy nghĩ về lời nói của họ để kiểm tra xem bạn đã hiểu ý chưa. Nếu không hiểu, bạn hãy yêu cầu họ giải thích. Bạn có thể diễn đạt lại những điều họ đã trình bày bằng cách nói khác để tạo cho họ cơ hội thống nhất hoặc chỉnh sửa lời của bạn. Hãy xem xét toàn bộ những điều mọi người nói, chứ không phải chỉ lựa chọn những phần mà bạn muốn nghe. Cần phải luôn chấp nhận một cách tin tưởng những điều người khác nói, trừ phi bạn có lý do thỏa đáng để không tin tưởng người nói. Nếu một người tự mâu thuẫn với mình hoặc lẩn tránh, có thể họ không kể toàn bộ câu chuyện, do đó hãy tiếp tục đặt câu hỏi cho đến khi bạn cảm thấy hài lòng.

*Giám đốc khuyên  
khách sự trả lời cởi mở  
bằng cách lắng nghe và  
đặt những câu hỏi  
mang tính xác nhận*



8

Hãy đặt câu hỏi cho đến khi bạn hiểu người khác muốn nói gì.

9

Hãy luyện tập kỹ năng đọc ngôn ngữ cử chỉ của mọi người.

## HIỆU ĐƯỢC NGÔN NGỮ CỦ CHỈ

Ngôn ngữ cử chỉ là thuật ngữ dùng để chỉ những cử động vô thức bên ngoài mà hầu hết mọi người đều thực hiện khi truyền đạt ý nghĩ và tình cảm. Diễn đạt đúng ngôn ngữ cử chỉ là một nghệ thuật phức tạp, nhưng bạn có thể dễ dàng học cách đọc các thông điệp đó một cách khái quát. Một dáng điệu cởi mở, thoải mái và tiếp xúc qua ánh mắt - thân thiện là những biểu hiện của một người cảm thấy thoải mái với chính họ và những điều họ đang nói hoặc đang nghe. Một dáng điệu căng thẳng, thường là tay bắt chéo và hầu như không tiếp xúc bằng ánh mắt, có thể biểu hiện cho sự lảng tránh, tức giận bị đe dọa, hoặc không nhất trí. Tư thế hơi chồm người về phía trước khi ngồi có thể biểu hiện sự quan tâm hoặc nhất trí, trong khi tư thế ngồi người ra sau thể hiện sự ít quan tâm hoặc phản đối. Hãy chú ý những dấu hiệu này của chính bản thân bạn, cũng như của những người khác.

## XÂY DỰNG SỰ TỰ TIN

**H**ầu hết mọi người đều đã trải qua trạng thái bất an một lúc nào đó trong đời. Rất nhiều kiểu lo lắng ánh hưởng đến mọi người trong công ty có thể gây ra sự bất an như thế. Giải pháp cho tình hình này là xây dựng sự tự tin bằng cách công nhận năng lực, giao những nhiệm vụ quan trọng và cung cấp thông tin đầy đủ.

### GIẢM THIẾU SỰ BẤT AN

Một số người che giấu sự bất an của họ rất tốt, nhưng bạn không nên bị mắc lừa. Mọi người cần được thông báo rằng họ đang làm việc tốt và họ được tôn trọng vì bản thân họ lẫn những gì họ đã và đang làm. Khen ngợi là một cách rất hiệu quả (và rất kinh tế) để củng cố sự tự tin, nhưng hãy đảm bảo rằng điều đó hoàn toàn xứng đáng. Sau đó hãy áp dụng phương pháp khen ngợi theo hoàn cảnh.

**II** Tránh đưa ra những cam đoan giả tạo – hãy tỏ ra thảng thắn nếu tin tức không tốt

**10** Hãy đến giúp mọi người ngay nếu nhận thấy rằng nhiệm vụ nằm ngoài tầm của họ.

### ▼ CHÀO ĐÓN Ý KIẾN

Hãy cung cấp sự tự tin của tất cả mọi người, đặc biệt đối với những kiểu người kín đáo, bằng cách cho phép mọi người lần lượt phát biểu trong cuộc họp.

Thành viên  
không tự tin  
được khuyến  
khích phát biểu

Người Lãnh  
đạo nhóm mời  
mọi người đóng  
góp ý kiến



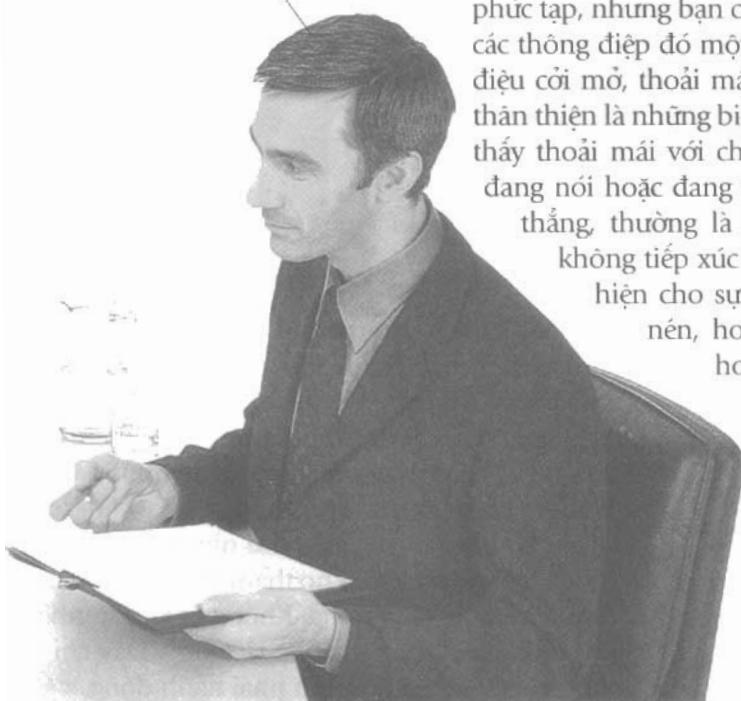
### KHUYẾN KHÍCH TÀI NĂNG

Sự thiếu lòng tự tin thường ngăn cản mọi người tìm kiếm (hoặc chấp nhận) những thách thức mới trong công việc. thậm chí những người rất tự tin cũng chỉ làm việc với một phần rất nhỏ trong khả năng hoặc tiềm năng tối đa của mình. Hãy khuyến khích nhân viên tin vào khả năng của chính họ bằng cách giao thêm nhiệm vụ cho họ, chẳng hạn như yêu cầu họ tham gia vào ban xử lý những vấn đề quan trọng. Không nên chấp nhận lời nói: "Tôi không thạo về việc đó". Đây chỉ là một lý do vô thức để tránh phải hành động.

## DIỄN GIẢI CHÍNH XÁC

Hay lắng nghe những điều mọi người nói và suy nghĩ về lời nói của họ để kiểm tra xem bạn đã hiểu ý chưa. Nếu không hiểu, bạn hãy yêu cầu họ giải thích. Bạn có thể diễn đạt lại những điều họ đã trình bày bằng cách nói khác để tạo cho họ cơ hội thống nhất hoặc chỉnh sửa lời của bạn. Hãy xem xét toàn bộ những điều mọi người nói, chứ không phải chỉ lựa chọn những phần mà bạn muốn nghe. Cần phải luôn chấp nhận một cách tin tưởng những điều người khác nói, trừ phi bạn có lý do thỏa đáng để không tin tưởng người nói. Nếu một người tự mâu thuẫn với mình hoặc lẩn tránh, có thể họ không kể toàn bộ câu chuyện, do đó hãy tiếp tục đặt câu hỏi cho đến khi bạn cảm thấy hài lòng.

*Giám đốc khuyến khích sự trả lời cởi mở bằng cách lắng nghe và đặt những câu hỏi mang tính xác nhận*



8

Hay đặt câu hỏi cho đến khi bạn hiểu người khác muốn nói gì.

9

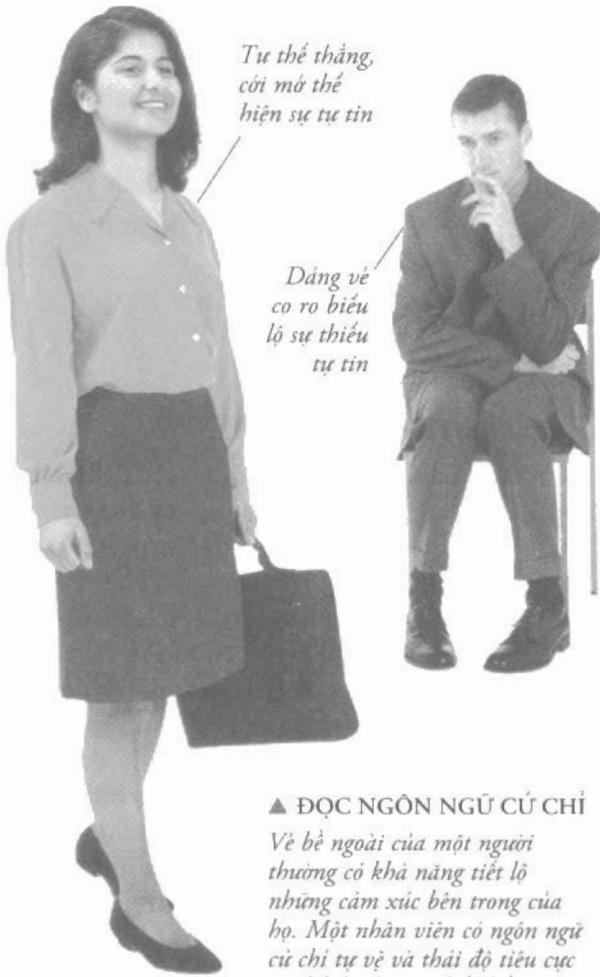
Hay luyện tập kỹ năng đọc ngôn ngữ cử chỉ của mọi người.

## HIẾU ĐƯỢC NGÔN NGỮ CỦ CHỈ

Ngôn ngữ cử chỉ là thuật ngữ dùng để chỉ những cử động vô thức bên ngoài mà hầu hết mọi người đều thực hiện khi truyền đạt ý nghĩ và tình cảm. Diễn đạt đúng ngôn ngữ cử chỉ là một nghệ thuật phức tạp, nhưng bạn có thể dễ dàng học cách đọc các thông điệp đó một cách khai quát. Một dáng điệu cởi mở, thoải mái và tiếp xúc qua ánh mắt thân thiện là những biểu hiện của một người cảm thấy thoải mái với chính họ và những điều họ đang nói hoặc đang nghe. Một dáng điệu cẳng thẳng, thường là tay bắt chéo và hầu như không tiếp xúc bằng ánh mắt, có thể biểu hiện cho sự lảng tránh, tức giận bị đe dọa, hoặc không nhất trí. Tư thế hơi chồm người về phía trước khi ngồi có thể biểu hiện sự quan tâm hoặc nhất trí, trong khi tư thế ngả người ra sau thể hiện sự ít quan tâm hoặc phản đối. Hãy chú ý những dấu hiệu này của chính bản thân bạn, cũng như của những người khác.

## LOẠI BỎ NỐI SỢ HÃI

Con người chịu đựng nhiều nỗi lo sợ: sợ bản thân thất bại; sợ rằng công ty sẽ thất bại hoặc bị thu mua; sợ sẽ mất việc qua quá trình tái cơ cấu; hoặc sợ hậu quả xấu của sự thay đổi có thể diễn ra. Không có mối lo lắng nào là bất hợp lý cả. Chúng chỉ có thể được giảm nhẹ đi, dù không bao giờ có thể xóa bỏ được hoàn toàn, qua quá trình giao tiếp đầy đủ, thẳng thắn và cởi mở – với các cá nhân và các nhóm. Ngược lại, những mối lo lắng này có thể tăng thêm nếu áp dụng kỹ thuật quản lý bí mật, sử dụng sự sợ hãi như một cách kiểm soát con người. Hãy loại bỏ nỗi lo sợ, bạn sẽ thấy rằng niềm tin, sự lạc quan và sự ân cần sẽ có hiệu quả hơn nhiều.



### ▲ ĐỌC NGÔN NGỮ CỦ CHỊ

Vẻ bề ngoài của một người thường có khả năng tiết lộ những cảm xúc bên trong của họ. Một nhân viên có ngôn ngữ cùi chỉ tự vệ và thái độ tiêu cực có thể đang cảm thấy bất an.

## KHUYẾN KHÍCH SỰ THAM GIA

Lòng tự tin ở nơi làm việc bắt nguồn từ sự tham gia công việc thực sự. Điều này chỉ có thể xảy ra khi mọi người – từng cá nhân hay từng nhóm – chia sẻ thông tin và nhờ đó có ảnh hưởng thực sự đối với những gì thực sự diễn ra. Những ưu điểm bao gồm tính dân chủ, tính khích lệ và tính thực tế. Nghiên cứu cho thấy rằng năng suất sẽ thấp hơn khi công việc được quy định quá chặt chẽ, nếu so sánh với tình huống mà mọi người được phép đóng góp theo cách riêng của họ để hoàn thành mục tiêu.

## 12

Luôn cố gắng tạo điều kiện cho mọi người cùng nhau làm việc và giao tiếp một cách tự do và cởi mở.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Nhường chỗ và để cho người khác dẫn đầu có thể giúp cả bạn và nhân viên cảm thấy tự tin hơn.
- Việc thể hiện sự bất an của bạn cũng sẽ làm ảnh hưởng đến cả nhóm.
- Tình trạng bất an luôn làm cho tinh thần làm việc xuống thấp.
- Nhất thiết phải thông báo cho mọi người về sự phát triển của công ty một cách nhanh chóng và trung thực.

## GIAO TIẾP RỘ RÀNG

**S**ự giao tiếp diễn ra rất thường xuyên, khi thì được tổ chức chặt chẽ, khi thì lại lộn xộn. Hãy cải thiện chất lượng giao tiếp bằng cách tỏ ra cởi mở, trung thực và dễ gần. Không bao giờ việc giao tiếp được xem là quá mức cần thiết cả, dù là chính thức hay không chính thức.

13

Hãy rời khỏi bàn làm việc và nói chuyện với nhân viên một cách thoải mái.

### NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Giữ các cuộc hẹn gặp nhân viên bất kể họ ở vị trí nào.
2. Đảm bảo rằng bạn phải nói chuyện hoặc chào hỏi mọi người càng thường xuyên càng tốt.
3. Trong các chuyến tham quan bên ngoài, hãy nói chuyện với tất cả mọi người, không phải chỉ với các sếp.
4. Nếu bạn muốn nói chuyện với một nhân viên, hãy cố gắng họ trực tiếp chứ đừng sử dụng điện thoại.

14

Hãy tách các đơn vị hoạt động lớn thành những đơn vị nhỏ hơn với mối quan hệ chặt chẽ.

### BỐ TRÍ KHÔNG GIAN MỞ ▶

Những văn phòng không có vách ngăn khuyến khích cách giao tiếp cởi mở và tinh thần đồng đội, đồng thời làm cho nhà quản lý dễ tiếp cận nhân viên hơn.

### KHUYÊN KHÍCH GIAO TIẾP

Nhiều nhà quản lý thích trốn đằng sau cánh cửa văn phòng đóng kín và chỉ liên hệ với bên ngoài ở mức tối thiểu. Điều đó có thể dễ dàng giúp bạn trở thành một nhà quản lý, nhưng rất khó có thể trở thành một người lãnh đạo. Tốt hơn hết là hãy luôn mở cửa (đây là nguyên tắc cơ bản) và khuyến khích mọi người đến với bạn khi cửa mở. Việc giao tiếp sẽ dễ dàng hơn ở những nơi làm việc không có vách ngăn; đây là lý do giải thích việc những nhà quản lý giàu có ở các công ty lớn đã từ bỏ những phòng làm việc sang trọng dành cho giám đốc để gia nhập những văn phòng không có vách ngăn. Nếu bạn đã không nói chuyện với một người nào đó một thời gian lâu rồi thì hãy nói chuyện với họ ngay đi. Mọi người càng biết đến bạn và có thể gặp bạn, thì mối quan hệ làm việc sẽ càng tốt hơn.



## LOẠI BỎ TÍNH QUAN LIÊU

Nếu không kiểm tra, sự quan liêu có thể gây cản trở nghiêm trọng đến quá trình giao tiếp, làm hỏng những nỗ lực cải thiện năng suất và làm cho tinh thần làm việc không có hiệu quả. Mặc dù cần phải có một mức độ thủ tục nào đó, nhưng nhất thiết bạn phải kiểm soát chặt chẽ các biểu mẫu, báo cáo và những tài liệu tương tự. Hãy tránh lãng phí thời gian chờ đợi một đề xuất được “đóng mộc” trong khi có thể ra quyết định nhanh và hiệu quả trong một cuộc họp thân mật.

15

Hãy loại bỏ các cẩm nang và biểu mẫu, chỉ thay thế những cái thực sự cần thiết.

### XEM XÉT CÁCH GIAO TIẾP CỦA CÁC LOẠI CÔNG TY

#### HÌNH THỨC CÔNG TY

##### QUAN LIÊU

Hệ thống cấp bậc quyền lực thống trị.

##### MA TRẬN

Phân theo sản phẩm, địa lý và chức năng.

##### PHI TẬP TRUNG HÓA

Phân thành những đơn vị hoạt động độc lập.

##### DỊNH HƯỚNG THỊ TRƯỜNG

Tổ chức theo sản phẩm và/hoặc địa lý.

##### DOANH NGHIỆP TỰ NHÂN

Cơ cấu đơn giản với triết lý chấp nhận rủi ro.

##### DỰA VÀO CON NGƯỜI

Nhân viên có cổ phiếu và thích trách nhiệm.

#### TÁC ĐỘNG LÊN TRUYỀN THÔNG

Cơ cấu độc đoán “Ai báo cáo cho ai?” làm phát sinh sự kiểm soát cứng nhắc; cẩm nang, hệ thống, báo cáo và công việc giấy tờ thừa thãi.

Hình thức này cần phải phối hợp, nhưng quyền lãnh đạo bị chia sẻ và sự quan liêu rất mạnh.

Những đơn vị riêng lẻ hoạt động tách biệt hoặc độc lập, vì thế việc giao tiếp là rất khó khăn – chủ yếu được điều hành bằng ngân sách.

Văn hóa kinh doanh bị chi phối bởi mệnh lệnh từ trung tâm, do đó việc giao tiếp với nhân viên bên ngoài rất hạn chế.

Xu hướng “thuê và sa thải” có thể dẫn đến tâm lý lo sợ. Quyết định thường phụ thuộc vào một hoặc hai người quan trọng.

Nhân viên được kích thích bởi quyền sở hữu trong công ty. Mọi người tham gia và có trách nhiệm đối với sự quản lý của công ty.

## GẶP GỠ TRỰC TIẾP

Thay vì dựa vào thông báo nội bộ và những hình thức giao tiếp bằng văn bản khác, hãy xem các cuộc họp cá nhân trực tiếp là cách hiệu quả nhất để giải quyết các vấn đề phát sinh. Trong những cuộc họp trực tiếp này, sự phản hồi và sự chấp thuận diễn ra rất nhanh chóng; và sự nhiệt tình, cam kết đối với những đề xuất hay ý tưởng mới có thể được chuyển tải hiệu quả và rõ ràng hơn nhiều so với giao tiếp bằng văn bản. Hãy bảo đảm rằng bạn dành đủ thời gian để tập trung hoàn toàn vào các vấn đề đang được thảo luận, và cuộc họp này sẽ không bị gián đoạn hoặc cắt ngắn không cần thiết.

### NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Thông điệp của mình đã được tiếp nhận và hiểu đầy đủ chưa?
- ? Những khách hàng quan trọng có nghĩ rằng mình dành đủ thời gian thăm hỏi họ và các cuộc điện thoại của mình có hiệu quả không?
- ? Minh có ngung cuộc họp trước khi người khác bày tỏ ý kiến không?
- ? Minh có tìm hiểu thật kỹ lưỡng về các tin đồn để có thể xua tan chúng không?
- ? Minh đã gặp tất cả mọi người cần gặp trong tuần qua chưa?

16

Hãy yêu cầu  
khách hàng gợi ý  
và phản nàn.

Trang web  
của công ty



## SỬ DỤNG NHIỀU PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG

Một kênh truyền thông sẽ không bao giờ đủ – càng nhiều kênh thì càng tốt. Mục tiêu là phải truyền đạt thông tin càng nhanh càng tốt và biết được những phản ứng đối với thông điệp của bạn cũng thật nhanh chóng. Bảng thông báo, bản tin và tạp chí đều có thể sử dụng được, cũng như các hộp thư góp ý. Nhưng các phương tiện truyền thông điện tử sẽ có tính tức thời hơn và mạnh mẽ hơn. Bạn có thể sử dụng bảng thông báo kỹ thuật số, trang web, truyền hình nội bộ, bảng hình và thư điện tử. Những quy tắc sau được áp dụng tương tự cho mọi phương tiện truyền thông: thực hiện theo tiêu chuẩn chuyên nghiệp, làm cho nội dung phù hợp với nhu cầu của nhân viên, khuyến khích phản hồi và sẵn sàng thay đổi hình thức nếu thông điệp được truyền tải kém hiệu quả. Hãy phân tích các thông tin phản hồi để đảm bảo rằng thông điệp của bạn được hiểu đầy đủ và có tác động mong muốn.

### ◀ SỬ DỤNG PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG MỚI

*Sự đa dạng về công nghệ mới mà công ty có thể sử dụng làm cho việc giao tiếp trong công ty có tính tức thời và có ảnh hưởng lớn hơn trước đây.*

## SỬ DỤNG “HỆ THỐNG THÔNG TIN NGÀM”

Con người tại nơi làm việc sẽ tạo ra những mạng lưới xã hội và tương tác với nhau giống như tất cả các nhóm người khác. Họ đánh giá cao sự tiếp xúc thân thiện, như sự chào hỏi cá nhân, tán gẫu khi uống trà và cà phê. Họ cũng thích nói chuyện tầm phào. Một số nhà quản lý không tin vào hệ thống thông tin ngầm và lo sợ rằng chúng có thể phát tán những thông tin không chính xác, hấp tấp và gây hoang mang. Mặc dù vậy, các nhà quản lý có thể cung cấp cho hệ thống thông tin ngầm những “tin đồn” chính xác. Hãy loại bỏ khả năng phá hoại của nó bằng cách thông tin nhanh chóng về những vấn đề mọi người quan tâm.

Thông thường cách tốt nhất để biết được suy nghĩ của mọi người là sử dụng những cuộc gặp gỡ thân mật, vì vậy hãy đảm bảo rằng bạn tham gia với họ hết mình.

### ▼ DUY TRÌ SỰ THÂN MẬT

*Những cuộc nói chuyện thân mật là một cách hiệu quả để tìm hiểu cảm xúc của nhân viên cũng như những lời đồn đại và chuyện phiếm.*

Nhân viên  
thảo luận  
những vấn  
đề của nhóm

Giám đốc  
giám nhẹ  
sự lo lắng  
ngay từ  
nguồn gốc



## SỬ DỤNG CUỘC HỌP NHÓM

Ở hầu hết các công ty, việc họp hành diễn ra thường xuyên hơn mức cần thiết. Hãy đảm bảo rằng mọi cuộc họp đều có mục đích rõ ràng và tất cả những người tham gia đều có liên quan trực tiếp đến mục đích đó. Những cuộc họp nhóm và họp quản lý định kỳ là cách thức quan trọng trong việc cung cấp thông tin cho mọi người và trả lời những câu hỏi của họ. Nên xem xét các cuộc họp một cách nghiêm túc. Những cuộc họp không được sắp xếp trước cũng rất có giá trị với số lượng người tham gia từ hai người trở lên. Chúng đòi hỏi ít kiến thức hơn, nhưng cần phải ngắn gọn. Hãy lập thành văn bản những điều đã được quyết định cũng như những điều cần thực hiện và lưu hành các văn bản này để nhân viên cảm thấy rằng họ được tham gia trọng yếu.

**17** Hãy hành động nhanh chóng để loại bỏ tin đồn nếu chúng không chính xác.

**18** Bảo đảm rằng tất cả những người trong các cuộc họp cần có mặt ở đó.

# THU PHỤC NIỀM TIN VÀ SỰ CỐNG HIẾN

**M**ột nhân viên tận tụy sẽ vô cùng quý giá. Bạn có thể thu phục được sự cống hiến của nhân viên bằng cách đáp ứng những nhu cầu thiết yếu của mọi người, chú ý đến mọi người ở mọi cấp, tin tưởng và được tin tưởng, chấp nhận các cá tính và tạo ra không gian văn hóa không đố lối, đậm mạnh dạn làm.

## NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- Minh có đủ sự tin tưởng ở mọi người để phân nhiệm một cách hiệu quả không?
- Minh có để cho người được ủy nhiệm hoàn thành công việc mà không cần can thiệp sau khi đã trao đổi vấn đề không?
- Minh có thể hiện sự tin tưởng rằng mọi người sẽ không làm mình thất vọng không?
- Minh có dựa vào các quy tắc và quy định để đánh giá công việc của người khác không?
- Minh có tạo được sự tin tưởng từ người khác bằng cách luôn chân thành và giữ lời hứa không?

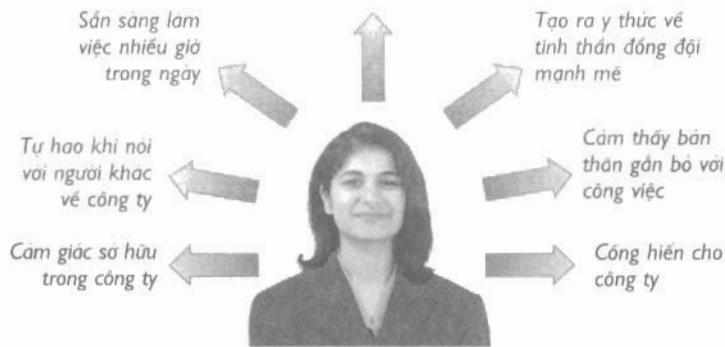
**19** Hãy tạo cơ hội cho nhân viên làm việc để chúng tỏ rằng bạn tin tưởng họ.

## NUÔI DƯỠNG LÒNG TIN

Chất lượng và phong cách lãnh đạo là những nhân tố quan trọng giúp giành được sự tin tưởng và sự cống hiến của nhân viên. Quy trình ra quyết định rõ ràng cần đi kèm với phương pháp phối hợp, cộng tác tập thể. Điều này đòi hỏi phải thổi lòi những thông tin cần thiết cho mọi người và đánh giá những đóng góp của họ một cách công khai và cởi mở. Bạn nên làm cho mọi người nhìn thấy bạn càng nhiều càng tốt, thể hiện rằng bạn rất dễ gần và sẵn sàng lắng nghe người khác. Mọi người sẽ phản ứng tốt với tham vọng tập thể mà họ được công nhận trong đó. Nên nhớ rằng để thu phục được niềm tin, trước hết bạn phải học cách tin tưởng vào những người làm việc cho bạn.

## THU PHỤC NIỀM TIN ►

Có một số phẩm chất quan trọng có thể khuyến khích lòng tin và sự cống hiến của nhân viên. Hãy cố gắng phát triển những phẩm chất này của bạn, giúp tạo ra một lực lượng nhân sự thực sự tận tụy.



**20** Đảm bảo rằng bạn giải quyết được nhu cầu về trí tuệ và tình cảm của con người.

**21** Hãy lắng nghe những nhân viên không hài lòng – họ có thể bộc bạch những vấn đề nghiêm trọng.

## THU PHỤC TRÍ ÓC, TINH THẦN VÀ CON TIM

Bạn không thể có được sự cống hiến tối đa của nhân viên nếu không giải quyết nhu cầu tâm lý của con người. Nghiên cứu đã cho thấy rằng hầu hết các hoạt động quản lý đều hướng đến nhu cầu tâm lý, chỉ có ít nghiên cứu lưu ý đến sự thể hiện của cá nhân và lại càng ít có nghiên cứu chú ý đến nhu cầu tinh cảm. Nếu xử lý ba nhu cầu này một cách cân bằng, bạn có khả năng thu phục được trí óc, tinh thần và con tim của nhân viên. Các phương tiện làm được điều này gồm: cho phép mọi người tự quản ở một mức nào đó trong việc hình thành môi trường làm việc; làm cho họ cảm thấy được đánh giá cao bằng cách công nhận công khai những thành tích của họ; và ủy quyền cho họ bằng cách giao quyền kiểm soát tối đa trong lĩnh vực mà họ chịu trách nhiệm.



Nhà vô địch



Bị tổn thương



Người hay nói xấu



Mất tích khi thi hành nhiệm vụ

Vẫn trung thành mặc dù có những lời phản nản không nói ra

### ◀ MỨC ĐỘ TẬN TỤY

Bạn phải hiểu về nhân viên để khích lệ sự tận tụy thực sự. Hình thức phân chia thành bốn loại khách hàng trong tiếp thị cũng có thể áp dụng cho nhân viên. Hãy cố xây dựng những chính sách giao tiếp có thể tiếp cận những người “mất tích trong nhiệm vụ”, xác định “những người bị tổn thương” và “những người hay nói xấu. Sau đó xây dựng chương trình đưa họ vào loại “vô địch”.

**22** Hãy cố gắng chuyển tất cả nhân viên thành “những nhà vô địch”.

## DUY TRÌ SỰ TẬN TỤY CỦA NHÂN VIÊN

Một trong những cách hiệu quả nhất để duy trì sự tận tụy của nhân viên và nâng cao khả năng giữ chân họ là làm cho công việc của họ phong phú và tăng thêm sự động viên. Có thể áp dụng một số biện pháp, như tăng mức độ thích thú, đảm bảo rằng mỗi nhân viên có một số nhiệm vụ thử vị cần thực hiện, đồng thời cung cấp nguồn lực và các chương trình đào tạo để phát triển những kỹ năng mới. Nhân viên giàu kỹ năng sẽ có khả năng thực hiện nhiều loại nhiệm vụ thử vị, trong khi những người có kỹ năng hạn chế có thể trở nên chán nản với sự trùng lặp. Vì vậy, hãy liên tục khuyến khích nhân viên của bạn đề xuất các phương pháp cải thiện hiệu quả, cũng như tạo cho họ cảm giác được tham gia vào một nhiệm vụ hoặc một dự án và cam kết đi đến thành công của nó.

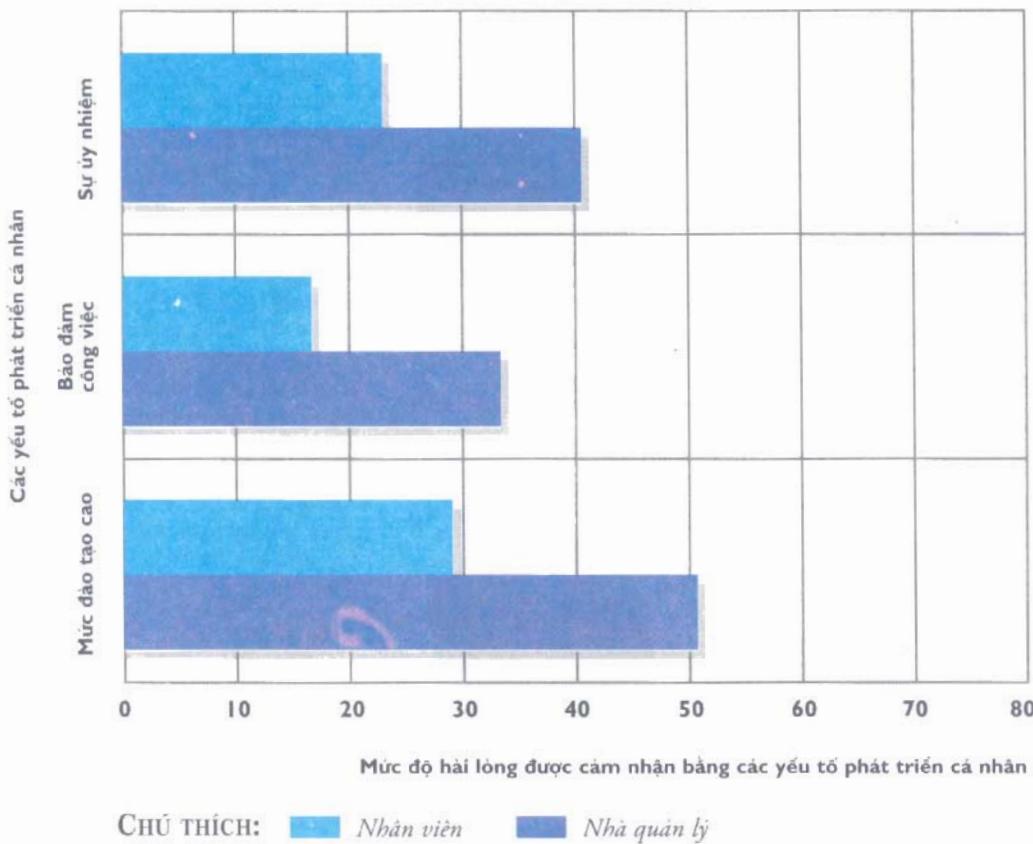
23

Hãy tìm hiểu cẩn thận khi số liệu về tỷ lệ giữ chân nhân viên bắt đầu sụt giảm đáng kể.



### ▼ BẤT ĐỒNG VỀ CẢM NHẬN

Một khảo sát được tiến hành ở nhiều công ty khác nhau đã cho thấy rằng, trái với nhân viên, những nhà quản lý có sự tự tin lớn hơn vào những nhân tố phát triển cá nhân mà công ty họ cung cấp.



## KHEN THƯỞNG THÀNH TÍCH XUẤT SẮC

Công nhận thành tích xuất sắc là việc cần thiết để duy trì sự tận tụy và hài lòng về công việc của nhân viên. Hãy xem xét việc khen thưởng những thành tích xuất sắc và năng suất cao bằng những khuyến khích tài chính. Có thể áp dụng các kỹ thuật như tăng lương một lần, thưởng tiền, hoặc nếu phù hợp có thể dùng đến cổ phiếu. Nếu một nhân viên có thể giảm chi phí của công ty một cách đáng kể, có thể áp dụng hình thức thưởng bằng tiền. Đối với những thành tích khiêm tốn hơn, những hình thức khác – như tham dự buổi đào tạo nhân viên cấp cao vào cuối tuần – cũng có thể khích lệ tốt. Trên hết, đừng bao giờ đánh giá thấp giá trị của lời “cảm ơn” đơn giản.

**24**

Hãy khuyến khích mọi người tham gia vào một dự án cá nhân.

DỰ ÁN ►  
“ANH HÙNG”

Công nhận một lãnh đạo được ưa thích sẽ khuyến khích người khác thể hiện sự tận tụy.

## TỎ RA TÍCH CỰC

Để tạo một môi trường tích cực bên trong công ty, cần tạo ra không khí mạnh dạn làm việc. Không khí này nên được xây dựng dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau, trong đó mọi người dù có nghi ngờ về bất cứ điều gì cũng chắc chắn rằng công ty có thể hoàn thành bất cứ nhiệm vụ nào theo yêu cầu. Thành tích thực tế là rất quan trọng để củng cố sự tự tin này. Hãy khởi động các dự án theo nhóm với mọi cơ hội, chọn những nhiệm vụ có mục đích rõ ràng và kết quả tích cực, có thể định lượng được. Ngoài ra, hãy tìm cách tạo ra những “anh hùng” – những nhân viên, kể cả trưởng dự án, làm việc có kết quả và được kính trọng được những nhân viên khác khen ngợi. Hãy nhớ chúc mừng những thành công của mỗi “anh hùng”: việc này không chỉ củng cố niềm tin của chính “anh hùng” mà còn khuyến khích những người khác tin tưởng vào văn hóa “dám nghĩ dám làm” và cam kết thực hiện những mục tiêu của công ty.

### NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Minh đã có kế hoạch khen thưởng bằng tài chính cho những thành tích xuất sắc chưa?
- ? Minh đã nghĩ đến những phần thưởng khác ngoài tiền chưa?
- ? Minh có luôn nói “cảm ơn” khi công việc được thực hiện tốt chưa?
- ? Minh có tạo nên “những người anh hùng” mà các nhân viên khác ngưỡng mộ không?



## ĐIỀU CHỈNH PHƯƠNG PHÁP

Cách quản lý nhân sự của bạn có ảnh hưởng sâu sắc đến cách cư xử của nhân viên. Việc thay đổi và định hướng các phương pháp quản lý của bạn cho phù hợp với những người khác nhau và những tình huống khác nhau sẽ rất hữu ích. Hãy cố gắng luôn khuyến khích mọi người để họ tự động viên và kiểm soát chính mình.



**26** Những người yêu thích công việc của họ sẽ tạo ra những kết quả tốt nhất.

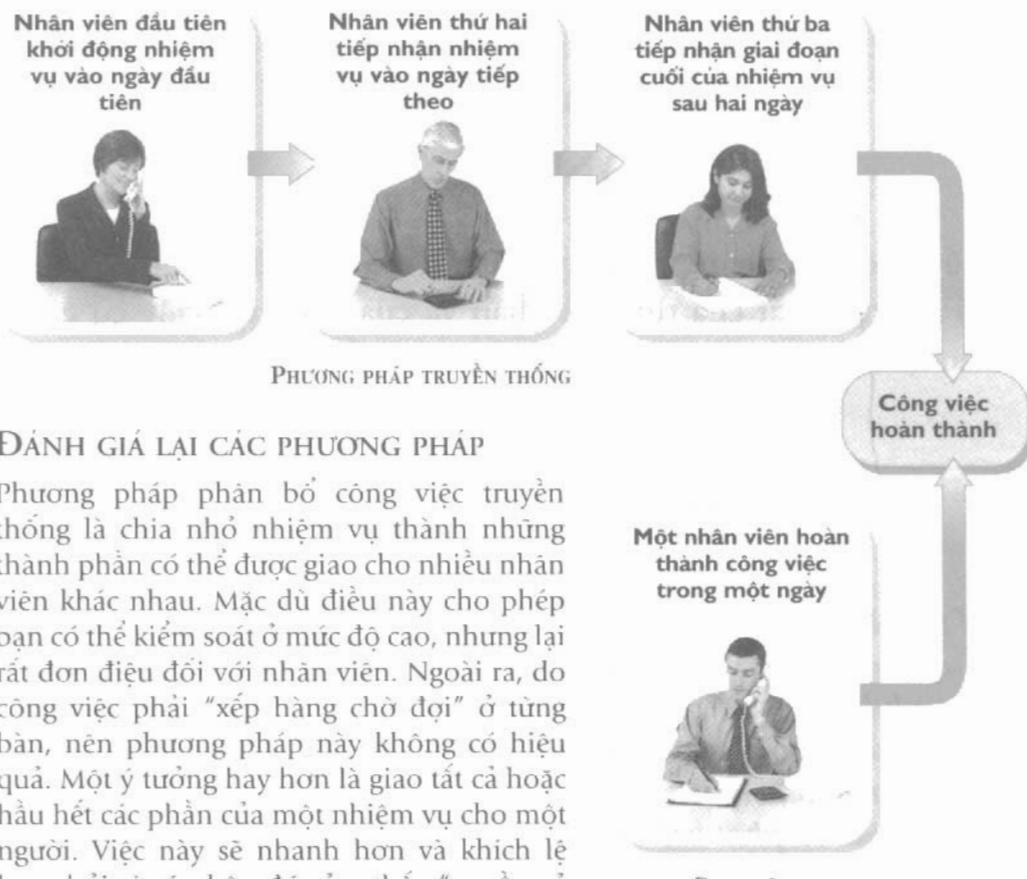
**25** Hãy áp dụng kỷ luật, nhưng kết hợp với việc ủy quyền và sự tin tưởng.

### LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ X

Phương pháp “ra lệnh và tuân lệnh” truyền thống trong quản lý nhân sự có thể là một cách kích thích hiệu quả. Hãy nói cho nhân viên biết họ phải làm gì và cách thực hiện công việc đó, họ sẽ phải thực hiện theo yêu cầu hoặc phải chịu phạt, với việc sa thải là khả năng cuối cùng (đôi khi là khả năng đầu tiên). Nhà nghiên cứu Douglas McGregor đã đặt tên phong cách này là quản trị theo lý thuyết X. Bạn cần đến nền tảng kỷ luật của lý thuyết X trong bất cứ công ty nào.

### LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ Y

Đối lập với lý thuyết X, lý thuyết Y cho rằng việc tự kỷ luật bắt nguồn từ sự thích thú với trách nhiệm. Lực lượng lao động của bạn càng được giáo dục và đào tạo tốt, bạn càng có thể dựa vào những động lực tự nhiên này. Lý thuyết Y sẽ có hiệu quả chỉ khi nào mọi người có mục tiêu mạnh mẽ. Hãy kết hợp lý thuyết X và Y để tìm ra phương pháp quản lý hiệu quả nhất.



### ĐÁNH GIÁ LẠI CÁC PHƯƠNG PHÁP

Phương pháp phân bổ công việc truyền thống là chia nhỏ nhiệm vụ thành những thành phần có thể được giao cho nhiều nhân viên khác nhau. Mặc dù điều này cho phép bạn có thể kiểm soát ở mức độ cao, nhưng lại rất đơn điệu đối với nhân viên. Ngoài ra, do công việc phải “xếp hàng chờ đợi” ở từng bàn, nên phương pháp này không có hiệu quả. Một ý tưởng hay hơn là giao tất cả hoặc hầu hết các phần của một nhiệm vụ cho một người. Việc này sẽ nhanh hơn và khích lệ hơn, bởi vì cá nhân đó cảm thấy “quyền sở hữu” công việc, mặc dù điều đó có nghĩa là họ phải có nhiều trách nhiệm hơn.

**27** Hầu hết mọi người thích trách nhiệm hơn là có quá ít công việc để làm.

**28** Có gắng giảm bớt các tầng nấc khi cải cách quy trình làm việc.

### ▲ SỞ HỮU DỰ ÁN

*Phân công nhiệm vụ cho một nhân viên không chỉ làm giảm thời gian cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ, mà còn làm tăng sự hài lòng về công việc.*

### THAM VẤN MỌI NGƯỜI

Hãy cố gắng tỏ ra linh hoạt trong cách tiếp cận mọi người, nhưng cũng đừng áp dụng hôm nay cách này, ngày mai lại cách khác. Mà hãy thường xuyên hỏi nhân viên xem họ thích điều gì từ bạn. Họ có thể thích nhận nhiều trách nhiệm hơn, hoặc ngược lại nhiều sự chỉ dẫn hơn – hãy cố gắng đáp ứng mong muốn của họ ở mức tối đa, đồng thời phục vụ những lợi ích tốt nhất của cả nhóm.

# PHÁT TRIỂN CON NGƯỜI

Hỗ trợ các cá nhân phát huy được tiềm năng của mình chính là lợi ích tốt nhất của từng cá nhân và của công ty. Hãy cố gắng đào tạo, khuyến khích và tạo cơ hội cho những người quyết tâm.

## ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN

*V*iệc phát triển khả năng của nhân viên ở mọi cấp bậc là vô cùng quan trọng, nhiều công ty có cơ sở đào tạo của riêng mình và họ còn mời những chuyên gia và cố vấn đào tạo từ bên ngoài tham gia. Đào tạo và phát triển có chất lượng cao là việc vô cùng cần thiết đối với mọi công ty.

29

Nếu bắt buộc, khâu đào tạo nên được cắt giảm sau cùng – đừng bao giờ làm việc này trước tiên.

30

Hãy hỏi mọi người về mục tiêu và nguyện vọng lâu dài, đồng thời hỗ trợ họ biến chúng thành hiện thực.



### BỐ TRÍ ĐÀO TẠO

Hãy cố phân bổ một phần doanh thu cho đào tạo (ít nhất 1,5%), hoặc xác định một thời gian đào tạo tối thiểu – 5 ngày trong một năm là mục tiêu vừa phải. Nếu phải từ bỏ chính sách đào tạo dưới áp lực tài chính ngắn hạn thì tổ chức sẽ mất đi những lợi ích từ các nhân viên được đào tạo tốt hơn và điều đó hàm ý rằng đào tạo là không quan trọng. Hãy bố trí đào tạo thật cụ thể, để nâng cao năng lực hiện tại; tổng quát, để cung cấp những kỹ năng lớn hơn; và tiên liệu, để chuẩn bị cho thăng chức và thay đổi.

## ĐÁNH GIÁ NHỮNG HÌNH THỨC PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN

HÌNH THỨC ĐÀO TẠO	LỢI ÍCH VÀ BIỆN PHÁP CÙNG CÓ
<b>KỸ THUẬT</b> Đào tạo chi tiết của một công việc cụ thể – thường được tổ chức trong công ty và trong giờ làm việc bởi những giảng viên hay người giám sát có chuyên môn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cho phép thực hiện nhiệm vụ với chất lượng cao.</li> <li>Phải được lặp lại thường xuyên để duy trì những kỹ năng mới được nâng cao.</li> <li>Tốt nhất là kết hợp với một kỳ thi để xác nhận tay nghề chuyên môn.</li> </ul>
<b>CHẤT LƯỢNG</b> Đào tạo những nguyên tắc về chất lượng toàn diện, cùng với các công cụ kỹ thuật để cải tiến – cắn đến những bài giảng chuyên môn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mang lại những "giải pháp nhanh" cho những vấn đề trước mắt và những lợi ích lâu dài cho toàn công ty.</li> <li>Hình thành triết lý không ngừng cải tiến.</li> <li>Phải được duy trì vô hạn định để trở thành một lối sống.</li> </ul>
<b>KỸ NĂNG</b> Kế toán tài chính, tư duy sáng tạo, diễn đạt, công nghệ thông tin, viết, trình diễn, chủ trì, ngôn ngữ, phóng vấn, bán hàng... trong công ty và bên ngoài.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tất cả nhân viên đều có lợi từ nền móng tổng quát, đa kỹ năng.</li> <li>Tâm lý lo lắng khi sử dụng các kỹ năng trước công chúng được giải tỏa.</li> <li>Cân tạo cơ hội thực hành để xây dựng và duy trì hiệu quả.</li> </ul>
<b>CHUYÊN MÔN</b> Giáo dục để có được trình độ chuyên môn, ví dụ về kế toán, luật, ngân hàng, công nghệ – đào tạo bên ngoài, toàn thời gian hoặc bán thời gian.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hình thành những kỹ năng vững chắc, rất có giá trị cho các nhân viên lẫn các ông chủ.</li> <li>Chuyên môn hóa tạo thêm điều kiện lựa chọn để bổ nhiệm trong tương lai từ trong tổ chức.</li> <li>Đòi hỏi nỗ lực trong thời gian dài.</li> </ul>
<b>CHỨC NĂNG</b> Giáo dục về tiếp thị, hoạch định, quản lý bán hàng, thu mua, quản lý nguồn nhân lực... – đào tạo bên ngoài, nhưng thường theo từng đợt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đào tạo theo chức năng luôn dẫn đến hiệu quả làm việc cao hơn và cải thiện con đường nghề nghiệp.</li> <li>Phải gắn liền với việc bổ nhiệm vào vai trò chức năng.</li> <li>Linh vực này thường bị công ty lờ đi một cách sai lầm, họ chỉ đơn giản "hy vọng có được người giỏi nhất".</li> </ul>
<b>HOẠT ĐỘNG</b> Hình thức "Hướng ra bên ngoài" – mọi người học kỹ năng lãnh đạo và cộng tác nhóm bằng cách tham gia vào những hoạt động thể chất, ví dụ như leo núi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Là phương pháp hiệu quả để gắn kết nhóm và tiếp thêm sinh lực cho lực lượng lao động.</li> <li>Phải được bổ sung và điều phối bằng hình thức đào tạo quản lý trực tiếp.</li> </ul>
<b>QUẢN LÝ</b> Cung cấp chuyên môn và kiến thức trong những lĩnh vực như chiến lược và quản lý thay đổi – tập trung ở trường dạy kinh doanh, cả bên trong và bên ngoài.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Người quản lý xác định, nghiên cứu và giải quyết những vấn đề thực sự của công ty.</li> <li>Là nền móng vô giá nếu áp dụng được kiến thức và chuyên môn vào công việc</li> <li>Cả hai bên đều có lợi nếu học viên luôn tận tụy.</li> </ul>

## NÂNG CAO KỸ NĂNG

**H**ay cố gắng đào tạo nhân viên càng nhiều kỹ năng cụ thể càng tốt. Năng lực trí tuệ có ý nghĩa rất lớn trong những công ty hiện đại, cũng như những kỹ năng cần thiết để làm chủ máy tính. Đào tạo các quá trình tư duy sẽ cải thiện khả năng thi hành những nhiệm vụ thực tế.

### TU DUY RỘ RÀNG

Giống như bất kỳ kỹ năng nào khác, tư duy cũng có thể đào tạo và cải thiện. Khả năng phân tích là cơ sở của quá trình đào tạo này, thường xoay quanh câu hỏi "Tại sao?", ví dụ: "Tại sao chúng ta cần giảm giá?", hoặc "Tại sao lợi nhuận sụt giảm?" Hãy khuyến khích nhân viên phân tích công việc và luôn đặt câu hỏi về hiệu quả công việc. Phân tích cần đến mức độ tinh thần cao, có thể cải thiện bằng cách tập luyện khi phân tích trở thành một phần trong phong cách của công ty.

### ĐA KỸ NĂNG

Một nhân viên càng được đào tạo nhiều kỹ năng thì họ có giá trị và tiềm năng cá nhân càng lớn. Ở các bộ phận sản xuất độc lập trong công ty, nhân viên chịu trách nhiệm về toàn bộ sản phẩm - từ nghiên cứu ban đầu đến tìm kiếm nguồn vật tư, sản xuất và tiếp thị. Mọi người có thể thay thế cho nhau, mang lại cho họ sự linh hoạt cao hơn và những kiến thức hữu ích hơn về công việc của người khác. Công việc văn phòng cũng có thể theo những ý tưởng tương tự như phong cách dự án. Việc mở rộng kỹ năng của con người giúp làm giảm chi phí và thời gian, tạo ra sự linh hoạt lớn hơn và khuyến khích tốt hơn tinh thần cung như sự phối hợp nhóm.

31

Hãy hướng dẫn cho mọi người tư duy phân tích – điều này sẽ có lợi cho toàn công ty.



#### ▲ LÀM VIỆC TRONG CÁC BỘ PHẬN ĐỘC LẬP

Hãy tạo cơ hội để mọi người làm việc trong các bộ phận hay nhóm dự án. Họ sẽ học hỏi những kỹ năng của các thành viên khác của nhóm, từ đó cải thiện hiệu quả và nâng cao tinh thần làm việc.

32

Hãy tạo cho nhân viên thói quen không ngừng nâng cao và mở rộng kỹ năng của mình.

### ▼ ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ MỚI

Hãy đảm bảo rằng mọi người đều biết sử dụng máy tính. Về dài lâu, cả cá nhân nhân viên và công ty sẽ mất tinh hiệu quả nếu họ không làm chủ được công nghệ mới.

33

Hãy đầu tư mạnh mẽ vào việc đào tạo những kỹ năng máy tính quan trọng – điều này sẽ giúp cải thiện hiệu quả công việc của cả công ty.



### LÀM CHỦ MÁY TÍNH

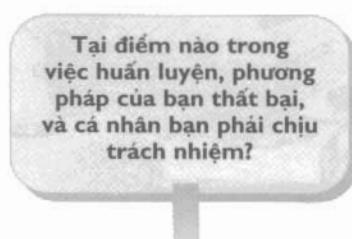
Việc sử dụng thiết bị điện tử trong kinh doanh đang tăng rất nhanh đến mức bạn nên coi công nghệ, ví dụ như máy tính, là một lĩnh vực thiết yếu mà mọi người phải biết cách sử dụng. Nếu công ty bạn không có mạng nội bộ (hệ thống máy tính nội bộ) hoặc hình thức kết nối mọi người và nguồn tài liệu, bạn phải hành động ngay để lắp đặt chúng. Nếu máy tính xách tay có thể cài tiến công việc (chẳng hạn như công việc của kỹ sư dịch vụ sửa chữa bảo trì), thì hãy cố gắng cung cấp cho họ. Sẽ có nhiều vấn đề cần giải quyết, từ bảo mật và quyền riêng tư đến việc sử dụng thư điện tử quá mức. Nhưng tất cả những trở ngại này đều có thể vượt qua. Đối với các công việc có thể trở nên hiệu quả hơn khi sử dụng máy tính, nhiều khó khăn hơn sẽ xuất hiện nếu nhân viên không được đào tạo và cung cấp trang thiết bị cần thiết.

#### NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Nhân viên có được đào tạo đầy đủ về kỹ năng máy tính chưa?
- ? Việc đào tạo có hiện đại và được cập nhật thường xuyên không?
- ? Mọi người có cơ hội luyện tập những kỹ năng mới để làm chủ chúng không?
- ? Minh đã lắng nghe gợi ý của người khác về công nghệ mới chưa?
- ? Công ty mình có đủ sự hỗ trợ về mặt kỹ thuật không?
- ? Công ty mình có sử dụng tất cả những chương trình máy tính cần thiết để nâng cao hiệu quả công việc không?

## HƯỚNG DẪN NGƯỜI KHÁC

Tất cả những nhà quản lý đều phải đào tạo nhân viên. Nhà quản lý sẽ nói cho mọi người biết những việc họ đang làm là đúng hay sai, sẽ đào tạo, đánh giá và tư vấn cho họ. Vai trò của người tư vấn giàu kinh nghiệm trùng lắp với vai trò của người huấn luyện và người tư vấn, nhưng cả ba vai trò này đều có những mục đích riêng.



Bạn có thể xác định lý do tại sao phương pháp đó thất bại không?

Nó có giúp bạn làm lại điều đó, nhưng tiến bộ hơn không?

CÓ

Bằng cách phân tích thất bại, thời điểm và cách thức vấn đề xảy ra, bạn nên vạch ra một loạt biện pháp cải tiến để đảm bảo rằng thất bại sẽ không xảy ra đối với một nhiệm vụ hoặc dự án tương tự.

**34** Nếu có sai sót, hãy tự tìm hiểu xem bạn có góp phần nào trong những lỗi đó không.

### HUẤN LUYỆN VIÊN

Việc đưa ra những chỉ thị rõ ràng về điều bạn kỳ vọng là bước huấn luyện đầu tiên. Giai đoạn này thường tạo ra một sự suy giảm động lực, khi thực tế thử thách năng lực của nhân viên. Lúc này, bạn trở thành người giúp đỡ, huấn luyện nhân viên nhận ra những điểm mạnh của mình và tạo ra tham vọng. Cuối cùng, nhân viên sẽ kiểm soát được mình và kiểm soát được công việc. Sau đó bạn bước sang một bên và đảm nhận vai trò tư vấn, được tham vấn khi cần thiết.

████████ KHÔNG █████

#### CÂU HỎI VỀ HUẤN LUYỆN

Nếu một ai đó mà bạn đang huấn luyện gặp thất bại trong công việc, hãy lần lượt hỏi họ những câu hỏi này. Có thể những nỗ lực làm việc của họ được cải thiện nhờ những điều chỉnh đơn giản đối với phương pháp làm việc hiện nay. Hoặc là phương pháp tiếp cận cơ bản của người đó với nhiệm vụ có thể phải được đánh giá lại.

Bạn có đặt kế hoạch cho nhiệm vụ không, và nếu có thì như thế nào?

Bạn đã ra những quyết định sai nào?

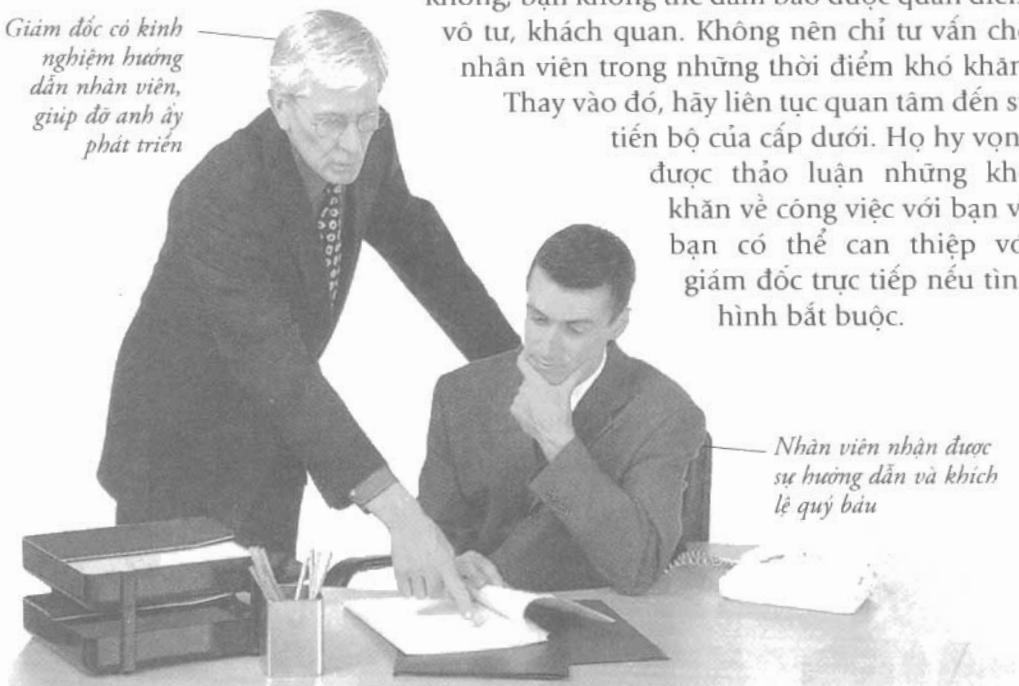
Bạn phải làm gì khác trong lần tới?

Hãy thiết kế một chương trình sửa chữa sai lầm.

## ▼ HƯỚNG DẪN KHÁCH QUAN

Hãy sử dụng kinh nghiệm nhiều năm làm việc và kiến thức về công ty của bạn để hướng dẫn các nhân viên mới trên con đường nghề nghiệp thích hợp.

Giám đốc có kinh nghiệm hướng dẫn nhân viên, giúp đỡ anh ấy phát triển



## NHÀ CỔ VẤN

Trong vai trò cố vấn, bạn được liên hệ để giải quyết những vấn đề cá nhân. Chúng có thể là những vấn đề trong công việc hoặc ở nhà. Dù sao đi nữa, nhân viên cấp dưới cũng cần nói chuyện với một người nghe biết thông cảm về những khó khăn của họ. Lý tưởng nhất là bạn nên giúp cho họ tìm ra giải pháp riêng, mặc dù có thể cần đưa ra những gợi ý mạnh mẽ. Thông thường, nhân viên sẽ liên hệ với cấp trên trực tiếp, đặc biệt khi vấn đề này có thể cần đến thời gian nghỉ việc. Đừng bao giờ từ chối một nhu cầu tư vấn và hãy liên hệ với người khác (có thể là chuyên gia bên ngoài) nếu vấn đề vượt quá quyền hạn của bạn.

## NGƯỜI TƯ VẤN GIÀU KINH NGHIỆM

Một người tư vấn giàu kinh nghiệm là một giám đốc cao cấp thiết lập mối quan hệ đặc biệt với một nhân viên cấp dưới cụ thể. Là một người tư vấn giàu kinh nghiệm, bạn không nên có mối quan hệ điều hành trực tiếp với người được tư vấn, nếu không, bạn không thể đảm bảo được quan điểm vô tư, khách quan. Không nên chỉ tư vấn cho nhân viên trong những thời điểm khó khăn. Thay vào đó, hãy liên tục quan tâm đến sự tiến bộ của cấp dưới. Họ hy vọng được thảo luận những khó khăn về công việc với bạn và bạn có thể can thiệp với giám đốc trực tiếp nếu tình hình bắt buộc.

Nhân viên nhận được sự hướng dẫn và khích lệ quý báu

35

Hãy tìm cho mỗi cấp dưới một người tư vấn giàu kinh nghiệm để cung cấp những lời khuyên tốt.

36

Khuyến khích nhân viên để xuất các cách giải quyết vấn đề.

## HƯỚNG DẪN BẰNG CÁCH NÊU GUONG

**N**gười quản lý phải là một người mẫu có vai trò quan trọng – là người định ra sắc thái cho tổ chức. Bạn cũng cần phải tạo ra bầu không khí phù hợp để nhóm cộng tác thành công và nêu gương có mục đích nhằm hướng dẫn và khuyến khích hành vi tốt.

**37**

Hay nắm bắt cơ hội để lãnh đạo mọi hoạt động và nêu gương cho mọi người.

**38**

Hướng dẫn bằng cách thể hiện phương pháp, chứ không phải ra lệnh.

### LÀM GUONG

Nhân viên mong muốn người quản lý làm gương tích cực. Do đó, nhất thiết bạn phải đạt được những tiêu chuẩn cao mà chính bạn đặt ra và không nên đổi xử có tính chất chè bai đối với những nhân viên không đạt được tiêu chuẩn. Quan trọng nhất là bạn phải luôn hành xử một cách nhất quán.



CÓ NĂNG LỰC



HỖ TRỢ NGƯỜI KHÁC



CÓ UY TÍN



CÔNG BẰNG



TRUNG THỰC

### TẠO CẢM HỨNG CHO MỌI NGƯỜI

Theo nghiên cứu, có 10 phẩm chất cá nhân của những nhà lãnh đạo được mọi người ngưỡng mộ nhất. Những phẩm chất này không liên quan nhiều đến quá trình ra quyết định đúng hoặc sai; chúng liên quan nhiều hơn đến tinh chỉnh trực và cách cư xử thẳng thắn.



CÓ TÂM NHÌN



THÔNG MINH



DÙNG CẨM



CÓ ĐẦU ÓC RỘNG MỞ



THẮNG THẦN

## CHIA SẺ KỸ NĂNG

Thành viên trong nhóm thường có thể trở thành những người hướng dẫn hiệu quả, có thể kèm cặp những người ít kinh nghiệm hơn, hoặc chia sẻ những kỹ năng phức tạp. Bạn nên nghĩ đến một chương trình phát triển có tổ chức, liên quan trực tiếp đến công việc, như cho phép một thành viên trong nhóm được cùng làm việc với một người khác để học hỏi về cách làm việc. Điều này sẽ giúp cho cả hai bên hiểu sâu sắc hơn về công việc của cả nhóm, cũng như có thể truyền thụ những kỹ năng mới. Bạn có thể thu được kết quả tương tự bằng cách thành lập một nhóm nhỏ để giải quyết một vấn đề đặc biệt, không nhất thiết liên quan đến mục tiêu chính của nhóm. Khi áp dụng chiến lược như vậy, bạn sẽ đảm bảo rằng thành viên trong nhóm học được cách phát triển các giải pháp và biến chúng thành hành động.

**39** Hãy mời các chuyên gia bên ngoài vào thực hiện việc huấn luyện càng thường xuyên càng tốt.



## NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Trọng tâm đối với việc đào tạo ở mỗi nước rất khác nhau. Người Nhật đặc biệt chú trọng việc vừa học vừa làm. Người Đức có xu hướng hình thức hơn, yêu cầu mọi người làm theo chỉ dẫn. Người Mỹ thường được dạy về cách quản lý và sẽ thường xuyên chấp thuận những phương pháp ủy quyền mới, để rồi sau đó có thể bị sao lăng. Các nhà quản lý người Anh thích ứng biến và xem những kỹ năng này là tài sản tự nhiên, không qua đào tạo.

### ▼ HỌC TRỰC TIẾP TRONG KHI LÀM VIỆC

Học trong khi làm việc sẽ có hiệu quả hơn học tĩnh tại, chí có sách và bài giảng. Hãy khuyến khích những thành viên có kinh nghiệm đi đầu trong phương pháp này.

## NUÔI DƯỠNG TÀI NĂNG

**V**iệc xác định và sử dụng tài năng cá nhân là một trong những khía cạnh thú vị và hiệu quả nhất trong công việc của nhà quản lý. Tìm được người giỏi là một phần trong nhiệm vụ của họ. Những người có tài thường rất khó quản lý, nhưng nỗ lực này thành công sẽ rất đáng giá.

### TÌM KIẾM TÀI NĂNG

#### NHỮNG CÂU HỎI VỀ NGƯỜI KHÁC

- ? Họ đã có, hoặc có thể phát triển, một chuyên môn đặc biệt không?
- ? Họ có khả năng kết hợp các tài năng như nghiên cứu và quản lý không?
- ? Họ có thể hiện những dấu hiệu về khả năng tổ chức không?
- ? Họ có thành công trong việc mang lại những cơ hội kinh doanh mới không?
- ? Họ đã thể hiện khả năng lãnh đạo người khác chưa?

### LẬP KẾ HOẠCH KẾ NHIỆM

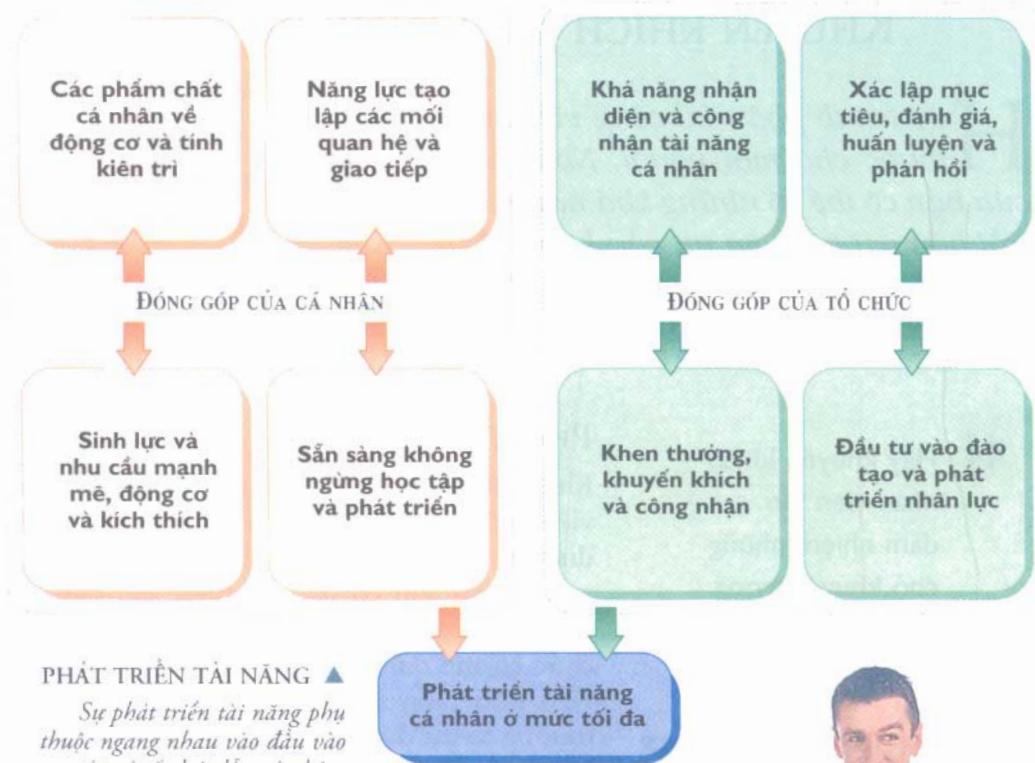
Các nhân viên cấp dưới càng thành công thì càng có nhiều khả năng họ sẽ rời bỏ công ty đến những nơi hấp dẫn hơn. Bạn nên chấp nhận điều này vì bạn là người bạn, là người hỗ trợ đã giúp đỡ họ phát triển và thể hiện tài năng của mình. Tuy nhiên, sự thăng tiến của họ sẽ để lại khoảng trống. Bạn phải luôn tìm được câu trả lời cho câu hỏi: "Tôi sẽ làm gì nếu Jean hay John rời khỏi vị trí đó?" Điều này có thể tạo cơ hội để tổ chức lại công việc mà không cần đến người thay thế. Bình thường, bạn khen thưởng một nhân viên bằng cách thăng tiến và do đó lại tạo ra một chỗ trống khác. Hãy duy trì những hồ sơ kế nhiệm, thường xuyên cập nhật nó và dự thảo người kế nhiệm tiềm năng cho từng công việc then chốt.

**40** Hãy xem việc mất đi nhân viên là cơ hội giới thiệu những sức mạnh mới.

Các tài năng cá nhân bên trong tổ chức, đặc biệt là các tổ chức lớn, thường không được sử dụng hết tiềm năng, hoặc thậm chí không được phát hiện. Hãy để ý đến các dấu hiệu về những khả năng không được sử dụng đầy đủ (hoặc không được sử dụng) và tìm cách để các cá nhân liên quan có thể đóng góp nhiều hơn. Những người trong các tổ chức phi kinh doanh, như ban điều hành một câu lạc bộ hoặc sự kiện xã hội, có thể là các nguồn tài năng chưa được khai thác. Khai phá các tài năng không chỉ tái lập sự nghiệp của cá nhân có liên quan, mà còn phát huy tiềm năng thành công của tổ chức.

**41** Hãy phát triển các cá nhân có tài năng, ngay cả khi họ đang làm rất tốt công việc của mình.

**42** Hãy bảo vệ ý kiến của mình nếu bạn cho rằng có nhân viên bị thuyên chuyển không đúng công việc.



## TẬP TRUNG VÀO SỰ ĐÓNG GÓP

Thái độ của bạn đối với những người "khó tính (difficult), hay đòi hỏi (demanding), không vừa ý (disagreeable), bất phục tùng (disobedient), đáng ghét (dislikeable), vò tổ chức (disorganized), hay tranh cãi (disputing), thiếu tôn trọng (disrespectful) và dễ gây bất hòa (discordant)" là gì? Câu trả lời rõ ràng là **bạn không muốn có họ**. Nhưng theo nhà tư vấn người Mỹ, Michael J. Kami, thì các tính cách thuộc nhóm "9D" này lại thuộc về những tính cách tài năng, có thể trở thành những nhân viên có năng suất nhất của bạn. Nói chung, hãy tập trung vào đóng góp của mọi người, chứ không phải vào tính cách của họ.

## NHÂN VIÊN KHÔNG BÌNH THƯỜNG ►

Những nhân viên không theo khuôn phép có thể rất khó quản lý, nhưng đôi khi họ lại là những người có năng suất cao nhất.



# KHUYẾN KHÍCH TIỀM NĂNG QUẢN LÝ

**H**ay tránh phân bổ công việc quen thuộc cho mọi người. Nhân viên của bạn có thể có những khả năng vượt trội hơn vai trò hiện tại của họ và điều đó sẽ giúp họ thăng tiến trong tổ chức – có thể chuyển sang vai trò quản lý.

**44** Hãy khuyến khích nhân viên xin đảm nhiệm những chỗ khuyết trong công ty.

## NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN

- Khả năng con người thường bị đánh giá thấp hơn là đánh giá quá cao.
- Học tập chính thức là nhân tố thiết yếu để phát triển quản lý.
- Việc thiếu khả năng thường có thể được cải thiện bằng đào tạo.

## NHẬN DIỆN CÁC PHẨM CHẤT QUẢN LÝ ►

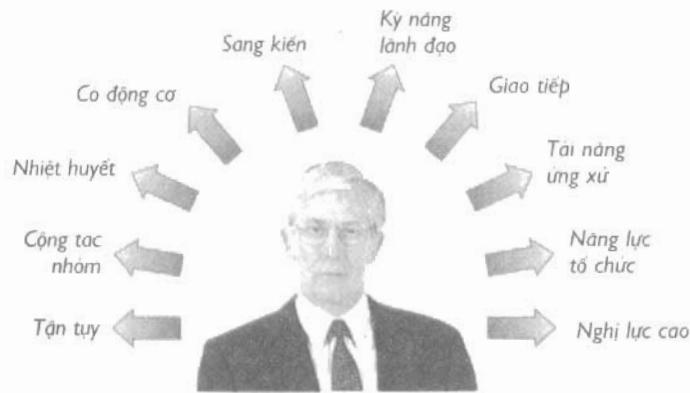
Có rất nhiều người có khả năng quản lý hơn người ta thường nghĩ. Hãy tìm kiếm các nhân viên có những phẩm chất cốt yếu này và quy hoạch cho họ thăng tiến trong tương lai vào các vị trí quản lý.

**43**

Hãy tìm cách để bặt từ bên trong tổ chức trước.

## PHÁT HIỆN KHẢ NĂNG

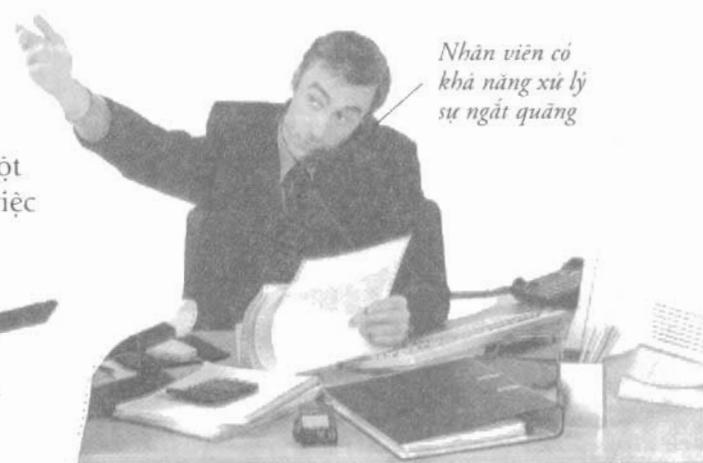
Khi một nhân viên đã thành thạo một công việc cụ thể thì đó là cơ sở để cho rằng họ có thể được thăng chức. Khi xuất hiện chỗ khuyết người hoặc khi có cơ hội, trước hết bạn hãy luôn xem xét liệu có nhân viên nào trong tổ chức có thể đảm nhiệm vị trí đó hay không. Nên nhớ rằng sự yếu kém về mặt kỹ thuật thường có thể được giải quyết tốt qua khâu đào tạo. Hãy tìm kiếm các tính cách cá nhân (như nghị lực hoặc kiên trì), cách cư xử trong giao tiếp tốt, có động lực mạnh, có khả năng và tinh thần sẵn sàng học hỏi, kỹ năng tổ chức hoàn hảo và tính linh hoạt. Các nhóm công tác hoặc các nhóm đặc biệt khác là một cách tương đối an toàn để kiểm nghiệm xem một người có khả năng phát triển lên hay không.



## BỐ NHIỆM NGƯỜI QUẢN LÝ

Khi tìm kiếm tiềm năng quản lý, nên nhớ rằng quản lý không phải là một hoạt động tinh vi, đòi hỏi mức độ giáo dục cao. Mặc dù các nhà quản lý có nhiệm vụ là sử dụng phần lớn thời gian vào các hoạt động trí tuệ như hoạch định, tổ chức và phối hợp, nhưng trong thực tế, ngày làm việc của họ lại bị phân mảnh rất nhiều và bị chi phối bởi những vấn đề thực tiễn phát sinh. Cứ hai ngày làm việc thì họ mới có được nửa giờ làm việc mà không bị ngắt quãng. Bạn nên tự hỏi liệu người mà bạn đang xem xét cất nhắc có khả năng làm việc hiệu quả trong những điều kiện đó không. Nếu nhà quản lý tiềm năng của bạn chỉ muốn làm một việc trong một thời điểm thì việc cất nhắc lên vị trí quản lý có thể không thích hợp.

Phải đồng thời  
xử lý một số  
nhiệm vụ



**45** Hãy cho mọi người cơ hội thể hiện là họ có khả năng quản lý.

### ▼ ĐỔI MẶT VỚI ÁP LỰC

Những nhà quản trị tham vọng cần phải tỏ ra thực tế và có khả năng xử lý nhiều nhiệm vụ cùng lúc. Hãy tạo cơ hội cho mọi người thể hiện khả năng để họ có thể chứng tỏ mình là ứng cử viên cho việc thăng tiến.

Nhân viên có  
khả năng xử lý  
sự ngắt quãng

**46** Hãy đào tạo nhân viên dành cho những vị trí cao hơn càng sớm càng tốt.

**47** Hãy lập ra một danh sách các cộng sự tốt để tham khảo trong tương lai.

## TAO ĐIỀU KIỆN THĂNG TIẾN

Bạn có thể thích giữ nhân viên ở vị trí hiện tại của họ – làm tốt một công việc – thay vì phải thuyên chuyển hay đề bạt họ sang vị trí khác. Việc không thăng chức cho nhân viên sẽ có tác dụng không tốt cho sự nghiệp của cá nhân họ và cho tổ chức vì không sử dụng tài năng của họ ở mức tối đa. Một số tổ chức thậm chí còn từ chối đào tạo nhân viên một cách đầy đủ vì họ sợ những nhân viên được đào tạo này sẽ bị mất vào tay người khác, nhưng việc này làm cho họ chỉ có được một lực lượng lao động được đào tạo kém. Hãy tự cân bằng bản thân mình với thực tế là mọi người thích được thay đổi công việc. Nếu bạn cho rằng thuyên chuyển là tốt cho họ, thì nên khuyến khích và chúc mừng họ.

# ĐỘNG VIÊN MỌI NGƯỜI

**N**hận lệnh để làm việc sẽ ít có cảm hứng hơn nhiều so với việc được tham gia lập kế hoạch và ra quyết định. Hãy cho phép nhân viên hiện thực hóa tham vọng của họ, cũng như khả năng tư quản lý nhằm đạt được kết quả mong muốn.

48

Hãy tận dụng tư duy chiến lược của tất cả nhân viên.

## CÁC YẾU TỐ ĐỘNG VIÊN

YẾU TỐ	HÀNH ĐỘNG
TỰ THỂ HIỆN	Cho phép nhân viên chấp nhận các thách thức.
CÔNG NHẬN	Nói với nhân viên rằng họ đang làm việc rất tốt.
TÔN TRỌNG NGANG HẰNG	Chúc mừng thành công của nhân viên một cách công khai.
CHUYÊN MÔN	Khuyến khích phát triển những kiến thức đặc biệt.
NĂNG LỰC	Đào tạo để phát triển các kỹ năng quan trọng.
THÀNH TÍCH	Thông nhất về các mục tiêu có thể hoàn thành.
TỰ CHỦ	Cho phép nhân viên tự lên kế hoạch và thiết kế công việc của mình.
TỰ TIN	Đảm bảo rằng nhân viên có thể hoàn thành tốt các nhiệm vụ được phân công.
TỰ TRỌNG	Nâng cao sự đánh giá của nhân viên về bản thân.
TỰ CÁCH THÀNH VIÊN	Đảm bảo nhân viên tham gia "câu lạc bộ" đồng nghiệp.

## CHIA SẺ CHIẾN LƯỢC

Việc thông báo cho mọi người về các kế hoạch chiến lược và vai trò của họ trong việc hoàn thành những chiến lược đó rất quan trọng. Hãy nỗ lực để cải thiện sự hiểu biết và giành được sự chấp thuận của họ, vì việc này sẽ có ảnh hưởng rất tích cực đến hiệu quả công việc. Bạn không bao giờ được quên rằng nhân viên đầu tư cuộc sống và sự an toàn tài chính của mình vào công ty.

Nhà quản lý giải thích mối quan hệ giữa nhiệm vụ cụ thể với chiến lược tổng thể —



### ▲ LÀM CHO CÔNG VIỆC PHONG PHÚ

Hãy giao cho mọi người những công việc có thể giúp họ có cảm giác tốt về tổ chức và ban lãnh đạo.

**49**

Hãy cho phép những người khác ra quyết định khi họ có thể làm tốt như bạn.

## GIAO QUYỀN QUYẾT ĐỊNH

Việc chuyển quyền quyết định xuống cấp dưới có thể làm giảm áp lực lên những nhà quản lý cao cấp. Việc này sẽ kích thích nhân viên ở các cấp thấp hơn bởi vì nó mang lại cho họ sự tự tin. Đồng thời, do nới ra quyết định gần với bộ phận hành động hơn nên có khả năng chính xác cao hơn. Các lý do chính để giữ lại quyền

thực hiện những quyết định có khả năng phân nhiệm cho cấp dưới rất kém thuyết phục: bạn muốn giữ quyền quyết định cho riêng mình, hoặc bạn không tin tưởng vào cấp dưới rằng họ có thể ra những quyết định đúng đắn (vì điều này lại nảy sinh câu hỏi về tính đúng đắn đối với sự bổ nhiệm của bạn). Tất nhiên bạn nên thực hiện tất cả các quyết định mà chỉ có bạn với tư cách là người quản lý mới có thể thực hiện, nhưng thậm chí khi đó bạn vẫn cần đến tất cả những thông tin quý giá từ đồng nghiệp và thuộc cấp.

### CHUYỂN QUYỀN LỰC XUỐNG CẤP DƯỚI



#### CÁC QUYẾT ĐỊNH CỦA CẤP QUẢN LÝ

Nhà quản lý xác lập lộ trình cho một nhiệm vụ cụ thể, quyết định các quyền sẽ phải giữ lại cho mình và lựa chọn người mà cờ cho là sẽ thực hiện tốt nhất các nhiệm vụ được giao.



#### CÁC QUYẾT ĐỊNH ĐƯỢC PHÂN QUYỀN

Mỗi người được phân nhiệm đều có vai trò được xác định rõ ràng theo năng lực của họ. Họ chọn phương pháp làm việc riêng, ra các quyết định cần thiết và chịu trách nhiệm hoàn thành mục tiêu đã thống nhất.

## ÁP DỤNG VIỆC TỰ QUẢN LÝ

Phương pháp tiêu chuẩn để thiết lập chế độ tự quản lý trong nhân viên là xác định yêu cầu của từng công việc cá nhân để các nhân viên có thể tiến hành công việc một cách hiệu quả. Điều này rất màu thuần vì có một người khác, chứ không phải là người tự quản lý, lại đang quản lý công việc và đồng thời giải thích cách thức tiến hành công việc tốt nhất. Việc ủy quyền có tính động viên chỉ có hiệu quả khi bạn trả lời "có" cho bốn câu hỏi chính (xem bảng bên phải). Nếu có một câu trả lời "không" thì bạn cần đánh giá lại phương pháp tiếp cận chế độ tự quản lý.

### NHỮNG CÂU HỎI ĐÁNH CHO BẠN

- ?
- Các cá nhân đã xác định được nhiệm vụ của họ chưa?
- ?
- Họ đã xác định được cách hành xử cần thiết để thực hiện nhiệm vụ của mình chưa?
- ?
- Nhà quản lý và người được quản lý đã phối hợp xác lập các mục tiêu hoạt động có tính thách thức đối với từng cá nhân chưa?
- ?
- Các cá nhân đã xác định được tầm quan trọng của mục tiêu chưa?

## CÁI THIỆN HOẠT ĐỘNG

Các chương trình cải thiện sẽ hút hơi nếu bạn không có những nỗ lực mạnh mẽ để tái tạo sự hỗ trợ của mọi người. Sự cải thiện bắt nguồn từ sự lặp đi lặp lại, nhưng những kết quả lớn hơn lại xuất phát từ việc hoạch định và đào tạo tập trung.



### ▲ SÁU BƯỚC ĐI ĐẾN CHẤT LƯỢNG CAO HƠN

Sáu bước này có thể được áp dụng cho từng cá nhân hay nhóm làm việc. Hãy khuyến khích nhân viên các cấp sử dụng chúng để kiểm tra và cải tiến các quy trình và hệ thống.

**50** Hãy cố gắng cải tiến chất lượng của tất cả các quy trình trong công ty.

### QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

Khái niệm Quản lý Chất lượng Toàn diện (Total Quality Management - TQM) được phát triển xung quanh ý tưởng rằng các cá nhân luôn có thể cải thiện công việc của mình bằng cách học tập và áp dụng các kỹ thuật mới. Trong các phân xưởng áp dụng TQM, mọi người đều thành thạo các kỹ thuật, như là cách thức sử dụng "sáu công cụ hoạch định và quản lý" cần thiết để giải quyết các vấn đề. Điều này nghe có vẻ phức tạp, nhưng việc sử dụng những công cụ như vậy sẽ đẩy nhanh các quá trình, loại bỏ các giai đoạn công tác không cần thiết và giảm chi phí một cách nhanh chóng. Mục tiêu là cắt giảm sự lãng phí và nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng bằng cách cải thiện chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ, hiệu quả làm việc của nhân viên và các giá trị sử dụng. Cách tiếp cận này làm thỏa mãn ước muốn tự nhiên của mọi người là làm việc tốt hơn và để thấy được sự tiến bộ.

**51** Hãy tập trung các hoạt động chất lượng vào việc tạo ra những lợi ích thực sự cho khách hàng.

**52** Hãy đào tạo các kỹ năng chất lượng để nâng cao năng lực chung của mọi người.

## HỌC HỎI BẰNG KINH NGHIỆM

Khi mọi người có kinh nghiệm trong một công việc, họ sẽ thấy những cách để thực hiện chúng tốt hơn, cắt giảm được chi phí và tiết kiệm được thời gian. Hãy khuyến khích nhân viên trình bày những ý tưởng đó – việc này sẽ giúp cải thiện hiệu suất và nâng cao tinh thần làm việc. Hãy tìm cách tổ chức các cuộc họp đóng góp ý kiến thường xuyên để mọi người có thể đưa ra những đề xuất mang tính xây dựng. Những cuộc họp đó thường tạo ra cảm hứng cho người khác phát triển các ý tưởng xa hơn. Hãy luôn hành động dựa trên những đề xuất này nếu có thể – việc này có tác dụng kích thích đặc biệt nếu người nêu ra ý kiến ban đầu cũng là người thực thi nó.

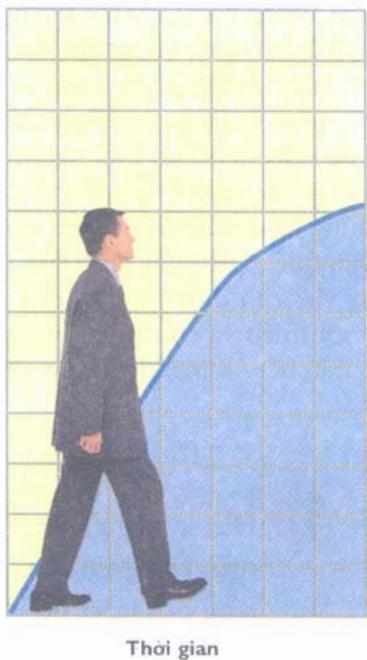
53

Hãy lắng nghe nhân viên và hỏi họ về các sáng kiến cải tiến.

54

Nên kỳ vọng mọi người tiếp tục đạt được những kết quả tốt hơn nữa.

Kỹ năng được học hỏi



55

Tại một thời điểm, chỉ tập trung vào một sáng kiến để tránh sự lẩn lộn.

### ĐƯỜNG ĐUA HỌC TẬP

*Khi mọi người có được kinh nghiệm trong công việc của mình, thì hiệu suất làm việc của họ sẽ được cải thiện một cách tự nhiên. Đó là đường cong học tập thể hiện một giai đoạn phát triển cao độ và tiếp sau là một giai đoạn “chững lại”.*

### DUY TRÌ ĐÀ PHÁT TRIỂN

Một sai lầm rất phổ biến là loại bỏ một sáng kiến cải tiến trước khi nó có cơ hội thực sự mang lại lợi ích cho công ty và thay thế bằng một sáng kiến khác, mà sau đó sáng kiến này cũng chịu chung số phận. Chính sách làm theo sở thích từng giai đoạn sẽ sinh ra sự hoài nghi và thờ ơ. Một chính sách tốt hơn nhiều là bám lấy một chương trình cơ bản (như TQM), nhưng luôn điều chỉnh và cải tiến. Đồng thời, hãy chọn các chủ đề sáng kiến mới (có thể là hàng năm) để chuyển trọng tâm và đổi mới động lực phát triển. Trong một nhóm hoặc một phòng lớn, bạn có thể thu hút các đội khác nhau tham gia phát triển các chủ đề mới. Bằng cách này, mọi người sẽ cảm thấy gắn bó hơn với chương trình. Trọng tâm trong năm có thể là đáp ứng nhu cầu khách hàng, mục tiêu tiếp theo có thể là hợp lý hóa các hệ thống nội bộ và tiếp theo nữa có thể là tăng cường chất lượng – nhưng tất cả trọng tâm đều phải nhắm đến việc cung cấp những điều khách hàng muốn một cách nhanh và hiệu quả hơn.

# THÚC ĐẨY SỰ TIẾN BỘ

**B**ạn càng giao nhiều trách nhiệm cho mọi người thì họ càng thích thú và năng suất sẽ càng lớn. Nguyên tắc này cũng áp dụng tương tự đối với kiến thức của họ về tổ chức và cách thức họ đóng góp vào thành công của tổ chức – càng hiểu biết nhiều thì càng tốt.

## NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Minh đã làm cho mọi người tự hào về chất lượng công việc của chính họ chưa?
- ? Minh có thường xuyên tìm cách nâng cao tinh thần làm việc của nhóm không?
- ? Minh đã tìm cách lập ra các nhóm chuyên gia trong tổ chức chưa?
- ? Minh đã tận dụng tốt nhất việc triển khai chính sách và tổng kết hàng năm chưa?
- ? Minh có đặt ra các mục tiêu có tác động kích thích mọi người không?

## NÂNG CAO TINH THẦN LÀM VIỆC

Tinh thần làm việc cao có thể giúp gia tăng động cơ cá nhân và hiệu quả công việc đáng kể. Trong những tình huống khó khăn, khi công ty đang gặp khủng hoảng và chỉ có thể cứu vãn bằng những nỗ lực to lớn, thì tinh thần làm việc thường được đẩy lên đến tầm mức cao hơn so với trước đó. Sự phản đối, cũng như các mục tiêu cá nhân, sẽ bị phớt lờ khi động cơ tập thể nỗ lực thực hiện những điều quan trọng hơn. Nhưng bạn không cần phải đợi đến lúc khủng hoảng xảy ra mới truyền thái độ đó tới nhân viên của mình. Điều này cũng không có nghĩa là bạn phải tạo ra một tinh huống khẩn cấp giả tạo: hãy xác định tinh khẩn cấp bằng cách thiết lập các mục tiêu quan trọng đòi hỏi mọi người phải đóng góp và có một kế hoạch rõ ràng, thống nhất để hoàn thành chúng.

**56** Hãy làm cho phương châm “làm đúng ngay từ đầu” trở thành mục tiêu chính của mọi người.

## LÀM TỐT CÔNG VIỆC NGAY LẦN ĐẦU TIÊN

Hãy để mọi người tự chịu trách nhiệm về chất lượng công việc của họ; việc này sẽ thường xuyên truyền cảm hứng để họ làm việc tốt hơn. Phương pháp duy trì chất lượng bằng những kiểm soát viên được đào tạo để kiểm tra công việc và trả lại bất cứ sản phẩm nào không hoàn thiện là một phương pháp tốn kém và lãng phí. Thay vào đó, cần tăng cường đào tạo và hỗ trợ mọi người thực hiện hoàn hảo công việc ngay từ lần đầu tiên. Chỉ nên sử dụng những kiểm soát viên để hỗ trợ cho nhân viên khi cần thiết. Điều này giúp làm giảm khối lượng công việc cần thực hiện lại đến mức tối thiểu và cho phép bạn giảm hầu hết những kiểm soát viên.

**57** Hãy kỳ vọng mọi người tự giám sát hiệu quả hoạt động của chính mình.

**58** Hãy luôn khuyến khích việc chấp nhận thay đổi và khát vọng thay đổi.

## TRIỀN KHAI CHÍNH SÁCH

Việc triển khai chính sách nghe có vẻ khó khăn, dễ gây nản chí, nhưng thực ra nó dựa trên những nguyên tắc rất đơn giản. Trước tiên, tầm nhìn tương lai của công ty được xác lập với sự hỗ trợ của tất cả nhân viên. Tiếp theo, mọi người cùng hỗ trợ xác định "những chủ đề cải tiến" và chúng sẽ giúp tạo ra những kết quả tốt hơn. Các chủ đề như "Làm tốt công việc ngay từ đầu", hoặc "Nâng cao lợi thế cạnh tranh" sẽ tạo ra các mục tiêu cho mọi đơn vị và mọi người. Việc triển khai các chủ đề sẽ dựa vào các kế hoạch chi tiết và tiến bộ được tổng kết hàng tháng. Việc tổng kết hàng năm cũng rất cần thiết để điều chỉnh tầm nhìn và những chủ đề liên quan nếu cần. Mục tiêu là đưa tham vọng của cá nhân và của nhóm phù hợp với tham vọng của tổ chức. Mọi người, từ giám đốc điều hành trở xuống, nên chia sẻ tầm nhìn và chiến lược để hiện thực hóa nó và phải biết được phần việc của mình để đạt được kết quả.

### LÀM PHONG PHÚ CÔNG VIỆC ►

*Bằng cách gắn bó mọi người với tổ chức bằng một tầm nhìn mới về công ty và các kế hoạch hiện thực hóa tầm nhìn đó, bạn có thể làm phong phú các công việc và gia tăng mức độ động viên của mọi người.*

### Đưa công việc ra bên ngoài thực hiện để tăng khả năng sinh lời

Nhiều công ty đã đưa công việc ra "bên ngoài thực hiện" bằng cách chuyển nhân viên của mình thành những nhà cung cấp độc lập các sản phẩm và dịch vụ. Dối khi những động thái này bắt nguồn từ các động cơ cắt giảm chi phí rất tiêu cực - thường đem lại kết quả ngược với sự mong đợi. Nếu được sử dụng một cách tích cực thì phương pháp này sẽ cho phép công ty duy trì được sự phục vụ của đội ngũ chuyên gia có tay nghề cao, trong khi thuê những người này làm

việc chính thức là không hợp lý. Dổi lại, những nhân viên này có được sự tự do làm việc một cách thuận lợi theo cách của mình. Tính linh hoạt của phương pháp này có thể làm phong phú quá trình làm việc của mọi người rất nhiều. Tuy nhiên, bạn có thể tạo sự phong phú cho các công việc theo cách này mà không cần phải cắt giảm số nhân viên bằng cách tạo ra "công ty trong công ty" - là một nhóm chuyên gia nội bộ với các trách nhiệm cụ thể.

**59** Hãy đặt câu hỏi để kiểm tra xem mỗi người có nhận thức được chiến lược của nhóm hay không.



# TÌM KIẾM GIẢI PHÁP

Kỹ năng giao tiếp nhạy cảm rất cần thiết cho một môi trường làm việc hiệu quả và thoải mái. Hãy sử dụng các kỹ năng của bạn để giải quyết những khó khăn cá nhân và xử lý các xung đột.

## XÂY DỰNG MÔI TRƯỜNG

*V*iệc hình thành một bầu không khí để mọi người cảm thấy được đề cao và cảm nhận được vai trò cốt yếu của mình trong nhóm là một thách thức lớn đối với các nhà quản lý. Tuy nhiên, nỗ lực thành công theo hướng này sẽ giảm khả năng xảy ra các sự cố.

60

Nếu nhóm phát triển quá lớn, cần phải phân chia nhóm thành những đội nhỏ hơn.



### ▲ TINH THẦN ĐỒNG ĐỘI

Hãy khuyến khích các nhân viên tự xem mình là một tập thể ưu tú và gắn bó chặt chẽ. Một đội bóng đá thống nhất là một minh họa tốt nhất.

### ĐÁM BÀO SỰ GẮN KẾT

Một nhân viên cảm thấy bị bỏ mặc và bị loại ra khỏi một nhóm làm việc gắn kết sẽ dễ mất động cơ làm việc và dễ bất mãn hơn so với những người có được sự hỗ trợ và thừa nhận từ các đồng nghiệp và người quản lý. Cần khuyến khích mọi người phản ứng một cách tích cực và thực hiện những đóng góp hiệu quả. Có thể thực hiện việc này bằng cách tạo ra các cơ cấu có khả năng nhận diện từng nhân viên trong nhóm và tất cả đều hiểu rõ trách nhiệm của mình. Sự quan tâm một cách không ích kỷ tới thành công của những thành viên khác có thể được hình thành trong một nhóm được gắn kết chặt chẽ bởi các mục tiêu chung.

## KIỂM SOÁT CHÍNH TRỊ CÔNG TY

Nhiều cảm xúc mạnh phát sinh từ chủ đề chính trị công ty – bất cứ ai đã từng làm việc trong văn phòng đều đã từng trải qua tác động của nó. Một tiêu cực của chính trị công ty lộ rõ khi nó được các cá nhân sử dụng để gia tăng quyền lực riêng, sẵn sàng hy sinh đồng nghiệp và tổ chức. Hãy nỗ lực tạo ra một môi trường làm việc trong đó địa vị và hệ thống thứ bậc có tầm quan trọng rất thấp, nhờ đó chính trị công ty sẽ chấm dứt.

61

Hãy tổ chức ăn mừng thành tích của tổ chức.

62

Hãy mời mọi người tham gia vào những nhiệm vụ cụ thể với mục tiêu rõ ràng bất cứ khi nào có thể.

### VÍ DỤ THỰC TẾ

Jan, một nhân viên quản lý kho, nhận ra rằng bộ phận của cô phải quá thường xuyên thanh lý lượng hàng tồn kho lỗi thời. Việc này rõ ràng là rất tốn kém và cô ấy rất băn khoăn về lý do của sự kiểm soát hàng lưu kho không hiệu quả. Cô nhận ra rằng lượng hàng lưu kho quá mức này được giữ lại như “hang lưu kho đệm” để để phòng trường hợp hàng cung cấp bị thiếu. Cô lý luận rằng chi phí cho việc lưu kho như

vậy là quá cao, vì thế cần phải đưa ra một hệ thống đặt hàng tốt hơn và phân bổ những bộ phận cần thiết giúp nâng cao hiệu quả tồn kho. Jan đã nhận được sự ủng hộ tuyệt đối từ cấp trên và đồng nghiệp để bắt đầu dự án cải tiến mà cô chỉ đạo từ đầu đến cuối. Cô cũng tranh thủ được sự giúp đỡ của những đồng nghiệp khác để hoàn thành dự án. Khoi lượng hàng lưu kho đã giảm một nửa và những mặt hàng lỗi thời giảm đến 90%.

### ► KHUYẾN KHÍCH SÁNG KIẾN

Jan đã được cấp trên khuyến khích khi bắt đầu “Dự án cải tiến chất lượng”. Những dự án như vậy đòi hỏi phải nghiên cứu chi tiết những lĩnh vực quan trọng đang gây lãng phí. Những nghiên cứu này chỉ có thể thực hiện trong môi trường làm việc có sự hỗ trợ và nuôi dưỡng sáng kiến cá nhân.

### SỬ DỤNG NHỮNG CẢM XÚC TÍCH CỰC

Sự cởi mở và nhiệt tình với tính bùng phát và độc đáo của mọi người sẽ tạo ra một không khí tích cực giúp những ý tưởng sáng tạo phát triển và giảm được sự chán nản. Sự thân mật và sự chấp nhận ở mức hợp lý những sai sót khó tránh khỏi của nhân viên cũng sẽ tạo

ra một môi trường có văn hóa công nhân sự thành công hơn là đổ lỗi khi thất bại. Hãy nắm bắt mọi cơ hội để tạo sự phản kháng đối với những gì mà công ty và cá nhân đã đạt được, đồng thời đáp ứng được những thách thức đối với tương lai của công ty.

## MỞ MANG TRÍ TUỆ

**M**ọi người thường miễn cưỡng chấp nhận ý kiến từ những nguồn bên ngoài. Hội chứng “không được tạo ra ở nơi đây” xảy ra khi cá nhân phớt lờ ý kiến từ những bộ phận khác của công ty hoặc từ công ty khác. Hãy ngăn hội chứng này xảy ra với nhân viên của bạn.

### CHẮP NHẬN Ý TƯỞNG

Hậu quả của hội chứng “không được tạo ra ở nơi đây” là rất tối kém và đôi khi là tai họa. Cấp quản lý phải tìm ra phương thuốc chữa trị. Hãy chào đón mọi ý tưởng, chấp nhận những ý tưởng hay và giải thích lý do của việc loại bỏ những ý tưởng khác. Điều này đảm bảo sẽ luôn mang lại nhiều ý tưởng, mọi người được khuyến khích xem các kế hoạch là cơ hội, chứ không phải là nguy cơ và sẽ chào đón chúng. Hơn nữa, bạn nên khuyến khích nhân viên trở thành những “gián điệp”, báo cáo lại những ý tưởng hay mà họ đã phát hiện ra trong các tổ chức khác, hoặc ở những nước khác.

**64** Hãy xem những đóng góp sáng tạo là một phần của mọi cuộc họp.

**63** Hãy nhấn mạnh rõ ràng rằng những ý tưởng mới sẽ không bị từ chối như mọi người thường nghĩ.

### ▼ CHÀO ĐÓN Ý TƯỞNG

Hãy luôn xem xét những ý tưởng mới thật cẩn thận. Nếu bạn loại bỏ chúng, nguồn ý tưởng sẽ sớm cạn kiệt.

Người quản lý lắng nghe ý kiến và gợi ý những thay đổi

Sự tin cậy của nhân viên được cung cấp



### KHUYẾN KHÍCH TÍNH SÁNG TẠO

Tính sáng tạo bao gồm việc nghiên cứu và áp dụng những ý tưởng mới để mang lại những kết quả tốt hơn. Nhiều người cho rằng mình không có tính sáng tạo: thực ra, mọi người đều có tiềm năng và có thể học hỏi các kỹ thuật để áp dụng. Hãy tổ chức những buổi hội thảo để nhân viên có thể áp dụng kỹ năng của họ vào các vấn đề của đời thực. Mọi người thường lưỡng lự vì họ sợ rằng phương pháp mới có thể thất bại. Bạn hãy giải thích với họ rằng nếu không mạo hiểm thì đối phương sẽ giành lấy cơ hội tốt nhất của mình.

## THAY ĐỔI THÁI ĐỘ

Nên nhớ rằng mọi người đều có cơ sở lôgic để từ chối một kế hoạch sáng tạo. Từ chối nghĩa là không cần phải làm thêm việc; còn chấp nhận có nghĩa là phải đảm đương thêm công việc, cũng như chấp nhận thêm rủi ro. Những người khởi động dự án mới và bị thất bại thường phải chịu những hậu quả không hay, trong khi các nhà quản lý ít khi bị sa thải vì bỏ lỡ cơ hội. Điều này góp phần hình thành những thái độ tiêu cực, bị động. Mọi người sẽ tìm ra những lý do để không phải hành động và do đó bỏ lỡ những lợi ích có thể nhận được. Bạn có thể biến những thái độ tiêu cực này thành những thái độ tích cực bằng cách khởi động những dự án đặc biệt đòi hỏi sự sáng tạo và tạo ra những phần thưởng kích thích những người tham gia. Hãy thường xuyên giám sát những sáng kiến mới, bảo đảm rằng người quản lý cao cấp biết được tiến độ hoặc thành công của dự án và ai đã đóng góp hiệu quả nhất.

**Thiết lập một dự án có tính sáng tạo đặc biệt để khuyến khích sáng kiến**

**Đưa những nhân viên có thể làm việc hiệu quả trong nhóm vào tham gia**

**Nhấn mạnh rằng những sáng kiến mới được toàn công ty công nhận**

**Tổ chức chúc mừng công khai những kết quả tích cực của dự án sáng tạo**

### ▲ TẠO RA THÁI ĐỘ TÍCH CỰC

Hãy tạo ra những phần thưởng kích thích tinh thần sáng tạo, khuyến khích người quản lý góp vào báo cáo hàng tháng những sáng kiến được chấp nhận trong giai đoạn đã qua, những người có liên quan và những kế hoạch dự định cho tương lai.

## CHẤP NHẬN MẠO HIỂM

**65** Luôn nhấn mạnh rằng phải nắm bắt cơ hội sau khi đã cẩn nhắc rủi ro.

**66** Hãy nhấn mạnh rằng không dám chấp nhận mạo hiểm thường là do thiếu tự tin.

Nếu muốn mọi người năng động và bày tỏ sáng kiến, bạn phải thể hiện cho họ biết rằng bạn khuyến khích việc chấp nhận mạo hiểm. Nếu không, xu hướng thích những điều đã biết hơn những điều chưa biết của những người bình thường sẽ ngăn cản sự tiến bộ cả trong công ty lẫn ngoài thị trường. Rủi ro có thể được định nghĩa là “có khả năng chịu những hậu quả không may do làm một việc gì đó”. Bạn không nên để nguy cơ xảy ra những hậu quả không may này cản trở mọi người hành động. Hãy khen thưởng cho sự mạo hiểm thành công và đừng nên trừng phạt sự thất bại, trừ hai tình huống sau:

- Nhân viên đã không phân tích cẩn thận và không hiểu các rủi ro trước khi hành động.
- Nhân viên mắc lại những lỗi lầm cũ.

## XỬ LÝ XUNG ĐỘT

**X**ung đột là điều không thể tránh khỏi khi mọi người giao tiếp với nhau trong công việc. Nếu phải đối mặt với xung đột hay một người cầu giận, hãy áp dụng phương pháp tích cực và hợp lý để làm dịu đi những cảm xúc đang dâng cao, sau đó tìm giải pháp dựa trên thực tế và thỏa hiệp.

67

Nên nhớ rằng bạn đang quan tâm đến vấn đề hành vi, chứ không phải là tinh cách.

### ĐỐI MẶT VỚI VẤN ĐỀ

#### NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Vấn đề nằm ở đâu và vấn đề đó chính xác là gì?
- ? Hướng giải quyết khả thi là gì?
- ? Hướng giải quyết nào trong số các phương án là tốt nhất?
- ? Hướng giải quyết được thực hiện thế nào cho tốt nhất?

Giải quyết xung đột giữa các nhân viên là một phần không thể tránh được trong hoạt động quản trị. Khi nhận thức được xung đột, hãy hành động ngay và mời những bên có liên quan phát biểu quan điểm trong một cuộc họp. Chia khóa để giải quyết xung đột là phải giảm nhẹ tối đa yếu tố cảm xúc và thay thế bằng thực tế hợp lý. Thậm chí ngay cả khi bạn tin rằng một bên đúng, phải chuẩn bị cân nhắc quan điểm của người kia; nếu thấy hợp lý mới tiến hành thỏa hiệp.

### ▼ TÌM HƯỚNG GIẢI QUYẾT

Hay tạo ra một môi trường để các nhân viên bắt đồng có thể phát biểu vấn đề một cách cởi mở, và sau đó cùng cố gắng đưa ra hướng giải quyết.



## XOA DỊU CẢM XÚC TIÊU CỤC

Cảm giác có lỗi, lo âu và tức giận là những cảm xúc tiêu cực cần phải được kiềm chế. Người quản lý nên cố gắng làm cho nhân viên hiểu rằng cảm giác có lỗi sẽ không sửa chữa được bất cứ hành động nào đã gây thất vọng, sự lo âu sẽ không thể ngăn được biến cố trong tương lai có thể gây ra sự sợ hãi, cũng như sự tức giận không phải là cách phản ứng thích hợp hay hữu ích cho mọi tình huống. Con người thường phản ứng một cách giận dữ vì người khác đã không hành động như ý họ. Bạn có thể xoa dịu sự tức giận này bằng cách đưa ra một quan điểm hợp lý hơn.

**68** Hãy phân tích thật cẩn thận các vấn đề ngay khi chúng phát sinh.

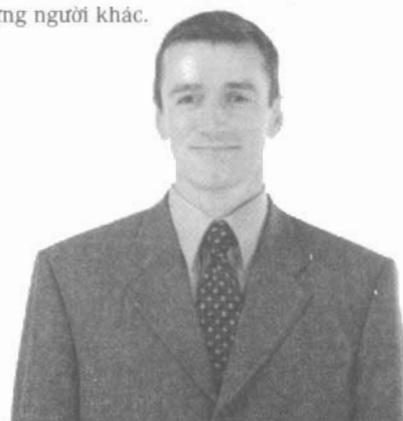
**69** Hãy nhờ một đồng nghiệp gần gũi giúp bạn xoa dịu cơn tức giận.

## XỬ LÝ SỰ TỨC GIẬN

Thảo luận về tác động tiêu cực của sự tức tối với một nhân viên cầu kính có thể giúp giải quyết một tình huống xung đột. Khi bị ám ảnh bởi những cảm xúc tăng dần cường độ theo thời gian, người đó sẽ có lợi từ sự quan sát hợp lý của bạn về những hành vi không thích đáng và sai lệch và những gợi ý của bạn trong việc xử lý những cảm xúc này.

### DẤU HIỆU CỦA SỰ TỨC GIẬN

- Trút những cảm xúc xấu lên người khác, dùng cách mỉa mai, chế nhạo.
- Trốn tránh tìm kiếm những phản ứng hợp lý và điềm tĩnh.
- Che giấu sự duối lý, và tìm lý do bào chữa sự thất bại.
- Viện dẫn lý do cho việc đe dọa và lôi kéo những người khác.



### PHƯƠNG THUỐC CHỮA TRỊ

- Phân tích những lý lẽ phía sau cảm xúc tức giận.
- Nên nhớ rằng có thể phản đối mà không cần phải tức giận.
- Gặp người bạn tin tưởng ngoài cuộc trước khi trút giận.
- Hỏi xem liệu sự kỳ vọng của người khác có lý hay không.
- Cho rằng sự bất hòa và bị làm trái ý là tất yếu.
- Tha lỗi cho đối tượng của cơn giận.

### ◀ LẤY LẠI SỰ ĐIỀM TĨNH

Bằng cách chỉ ra một vài lý do và cảm xúc phía sau sự tức giận của một ai đó, bạn có thể giúp họ lấy lại sự điềm tĩnh.

## LÀM VIỆC TẬP THỂ

**N**eùi có phát sinh xung đột chung, có thể tìm kiếm hướng giải quyết qua sự trình bày những điều bất bình một cách thẳng thắn và cởi mở, hoặc nghiên cứu lại phương thức làm việc hiện tại. Công đoàn có thể đóng một vai trò quan trọng trong quá trình xử lý với vai trò người hòa giải giữa tổ chức và các nhân viên trong tổ chức đó.

**71** Tránh công kích công đoàn hay một cá nhân nào – hãy xử lý vấn đề theo đúng bản chất.

### ▼ TỎ RA LẠC QUAN

Khi đám phán, tái cơ cấu, hay giải quyết tranh chấp, bạn luôn phải tìm kiếm một kết luận vững chắc và áp dụng cách thức làm việc có thể phát triển bản năng tự nhiên của con người để trở thành những thành viên hoàn chỉnh của một đội ngũ thành công.

**70**

Hãy khuyến khích nhân viên công nhận năng lực quản lý của bạn.

### GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT

Nếu xung đột xảy ra trong phạm vi nhóm, bạn phải nhanh chóng phát hiện nguyên nhân và tiến hành giải pháp xử lý khả thi được mọi người thống nhất. Hãy tìm hiểu xem liệu có phải xung đột này sinh giữa các thành viên trong nhóm hay không, hay là cả nhóm cùng bày tỏ sự bất mãn chung với một vấn đề nào đó. Nên giải quyết xung đột giữa các cá nhân bằng sự can thiệp cứng rắn nhưng công bằng. Bạn cũng có thể cần phải thay đổi thành viên trong nhóm để giải quyết vấn đề triệt để.



## XOA DỊU CẢM XÚC TIÊU CỰC

Cảm giác có lỗi, lo âu và tức giận là những cảm xúc tiêu cực cần phải được kiềm chế. Người quản lý nên cố gắng làm cho nhân viên hiểu rằng cảm giác có lỗi sẽ không sửa chữa được bất cứ hành động nào đã gây thất vọng, sự lo âu sẽ không thể ngăn được biến cố trong tương lai có thể gây ra sự sợ hãi, cũng như sự tức giận không phải là cách phản ứng thích hợp hay hữu ích cho mọi tình huống. Con người thường phản ứng một cách giận dữ vì người khác đã không hành động như ý họ. Bạn có thể xoa dịu sự tức giận này bằng cách đưa ra một quan điểm hợp lý hơn.

68

Hãy phân tích thật cẩn thận các vấn đề ngay khi chúng phát sinh.

69

Hãy nhờ một đồng nghiệp gần gũi giúp bạn xoa dịu cơn tức giận.

### XỬ LÝ SỰ TỨC GIẬN

Thảo luận về tác động tiêu cực của sự tức tối với một nhân viên cao kinh có thể giúp giải quyết một tình huống xung đột. Khi bị ám ảnh bởi những cảm xúc tăng dần cường độ theo thời gian, người đó sẽ có lợi từ sự quan sát hợp lý của bạn về những hành vi không thích đáng và sai lệch và những gợi ý của bạn trong việc xử lý những cảm xúc này.

#### DẤU HIỆU CỦA SỰ TỨC GIẬN

- Trút những cảm xúc xấu lên người khác, dùng cách mỉa mai, chế nhạo.
- Trốn tránh tìm kiếm những phản ứng hợp lý và điềm tĩnh.
- Che giấu sự duối lý, và tìm lý do bào chữa sự thất bại.
- Viện dẫn lý do cho việc đe dọa và lôi kéo những người khác.



#### PHƯƠNG THUỐC CHỮA TRỊ

- Phân tích những lý lẽ phía sau cảm xúc tức giận.
- Nên nhớ rằng có thể phản đối mà không cần phải tức giận.
- Gặp người bạn tin tưởng ngoài cuộc trước khi trút giận.
- Hỏi xem liệu sự kỳ vọng của người khác có lý hay không.
- Cho rằng sự bất hòa và bị làm trái ý là tất yếu.
- Tha lỗi cho đối tượng của cơn giận.

#### ◀ LẤY LẠI SỰ ĐIỀM TÍNH

Bằng cách chỉ ra một vài lý do và cảm xúc phía sau sự tức giận của một ai đó, bạn có thể giúp họ lấy lại sự điềm tĩnh.

## ĐỐI XỬ VỚI CÔNG ĐOÀN

Giới chủ có xu hướng xem công đoàn là kẻ thù, hay ngược lại, nhưng một công đoàn biết thông cảm và có kỷ luật có thể rất hữu ích trong một tổ chức được điều hành tốt. Nhân viên thích có những người đại diện có thể quan tâm đến lợi ích của cả tập thể một cách hiệu quả hơn là từng cá nhân riêng lẻ. Tuy nhiên, không nên nhầm lẫn khi xem công đoàn là lực lượng lao động: hợp đồng lao động được ký với từng nhân viên. Chỉ dành cho công đoàn những vấn đề liên quan tới công đoàn (ví dụ, đại diện cho các cá nhân trong tình huống sa thải) và hãy đối xử với ủy viên công đoàn bằng sự tôn trọng mà bạn thể hiện với đối tác kinh doanh.

### KIÊN QUYẾT ►

*Những phương pháp làm việc mới của Alan đã mang lại cho người lao động nhiều quyền phát biểu hơn trong công việc của họ để cải tiến chất lượng và giảm chi phí. Chúng cho phép Alan tăng lương cho công nhân mà vẫn tiết kiệm được chi phí.*

### NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- Có phải tranh chấp phát sinh từ những bất bình sâu sắc?
- Tranh chấp lan rộng đến đâu?
- Liệu việc khen thưởng bằng tài chính có giải quyết được vấn đề không?
- Minh đã xem xét tất cả các yếu tố chưa?
- Liệu giải pháp được đề xuất có hiệu lực lâu dài không?

72

Không bao giờ nhượng bộ những yêu cầu vô lý, mà hãy tìm cách thỏa hiệp.

### VÍ DỤ THỰC TẾ

Alan được chỉ định điều hành dịch vụ bảo trì cho một đoàn xe lớn. Đội bảo trì hoạt động dựa vào những công nhân lành nghề, không có tổ chức công đoàn và có lịch sử lâu dài về việc gây rắc rối. Một cuộc đình công nổ ra ngay sau khi Alan nhận chức. Những người công nhân muốn thu sép mới của mình nên đã đòi tăng lương cao đến mức dịch vụ không thể trả nổi. Họ không hề nhượng bộ. Alan cung kiến quyết và nhân viên đã bái

công. Ngoài việc gọi cho sép của mình, Alan còn đưa ra một cách giải quyết tổng thể cho một số tham phiền của công nhân. Để xuất đó cuối cùng được chấp nhận, cuộc bãi công kết thúc và nhân viên lại tiếp tục làm việc. Alan đã khẳng định quyền lãnh đạo một cách thành công, nhưng ông cảm thấy rằng cần phải làm nhiều việc hơn nữa. Ông đã tiếp tục vạch ra nhiều phương thức làm việc mới giúp ngăn chặn xung đột trong tương lai.

## ĐƯỜNG ĐẦU VỚI KHÓ KHĂN

Khi có tranh chấp nghiêm trọng xảy ra, bạn không nên dừng lại ở việc phân tích những khó khăn bề nổi. Điều cần thiết là phải tìm hiểu nguyên nhân sâu xa của vấn đề. Một khi đã xác định được gốc gác của vấn đề, bạn có thể xây dựng kế hoạch nhằm tìm kiếm những giải pháp hiệu quả, có tính chiến thuật lâu dài – cho dù chúng có tính chiến lược, tài chính hay ý nghĩa khác. Tuy nhiên, nếu bạn vẫn cứ không xử lý tận gốc các nguyên nhân này, khó khăn sẽ tái diễn. Mục tiêu của bạn không phải chỉ là xử lý vấn đề hiện tại, mà còn phải bảo đảm rằng những vấn đề này bị loại trừ vĩnh viễn – với kết quả có lợi cho mọi người.

## GIẢI QUYẾT KHÓ KHĂN CÁ NHÂN

Tất cả những người quản lý xét cho cùng đều phải quản lý nhân sự. Đôi khi, bạn phải giải quyết những khó khăn mang tính cá nhân của nhân viên. Hãy hành động thật nhanh vì những vấn đề này hiếm khi được cải thiện một cách tự nhiên theo thời gian.



### KHUYẾN KHÍCH SỰ CỜI MỜ

Hãy phát triển mối quan hệ cá nhân tốt đẹp với nhân viên – điều này có thể giúp bạn nhận ra những thay đổi trong cách cư xử của họ. Nếu một nhân viên thể hiện sự cẩn kinh khác thường, căng thẳng, hay những biểu hiện tiêu cực khác, bạn đừng chần chờ mà hãy tiếp cận họ ngay. Đừng quở trách họ vì hiệu quả công việc, mà hãy khuyến khích họ nói chuyện một cách cởi mở về vấn đề cá nhân. Hãy lắng nghe một cách thông cảm. Sự sẵn sàng giúp đỡ của bạn sẽ tạo nên một môi trường có sự quan tâm, mọi người sẽ cảm thấy họ có thể chia sẻ những mối quan tâm của mình.

### ĐÁP ỨNG NHU CẦU

Năng suất làm việc có thể bị ảnh hưởng bởi rất nhiều yếu tố, từ ốm đau và mất người thân, đến hôn nhân tan vỡ và rắc rối tài chính. Dù năng suất có bị ảnh hưởng hay không thì họ vẫn cần đến sự quan tâm và thông cảm của bạn. Sự quan tâm có thể ở dưới dạng cho nghỉ phép, hoặc yêu cầu nhân viên nghỉ phép. Thường thì người ta cần đến sự giúp đỡ một cách thực tế, ví dụ như tiền bạc, hoặc là giúp tìm sự hỗ trợ pháp lý.

#### ◀ PHÁT HIỆN VẤN ĐỀ

*Cách cư xử hung hăng ở nơi làm việc có thể hàm chứa những khó khăn cá nhân. Bạn nên tránh kết luận với vàng má hay chuẩn bị lắng nghe.*

**74** Đừng bao giờ tỏ ra thiên vị trong cuộc tranh cãi – hãy tỏ ra công bằng một cách công khai.

**75** Hãy xử lý vấn đề cá nhân trong vai trò một người bạn chứ không phải là một ông chủ.

## NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Những nhà quản lý người Anh thường thông cảm với những người gặp khó khăn, trong khi đó, những người Mỹ và Đức nhìn chung thường ít thông cảm hơn. Người Nhật lại muốn mọi người làm việc, thậm chí ngay cả trong giai đoạn khủng hoảng cá nhân.

*Nhân viên giải thích tại sao công việc của mình giám hiệu quá*

*Người quản lý lắng nghe và đưa ra lời khuyên*



## TRỢ GIÚP

Người quản lý phải tỏ ra hữu ích khi cố gắng giúp đỡ nhân viên gặp rắc rối, nhưng bản thân không được lún sâu vào rắc rối đó. Những vấn đề đặc biệt, như nghiện rượu hay những kiểu ứng xử guợng ép, có thể phải cần đến tư vấn chuyên môn. Nên tỏ thái độ tích cực đối với giải pháp trị liệu và động viên nhân viên chọn phương pháp này. Trong công ty, bạn phải luôn làm cho nhân viên cảm thấy rằng sự phục vụ của họ vẫn cần thiết và có giá trị. Điều này sẽ nâng cao sự tự tin của họ cũng như giữ được mức độ làm việc bình thường.

### ◀ BÀY TỎ SỰ THÔNG CẢM

*Đó khi chỉ cần quan tâm lắng nghe cũng đủ để đáp ứng nhu cầu. Tuy nhiên, thỉnh thoảng bạn cần phải giới thiệu nhân viên đến một nhà tư vấn hiểu biết hơn.*

**76**

Hay dành thời gian nói chuyện với các nhân viên chịu thổ lộ những khó khăn của họ với bạn.

## GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ VỀ GIỚI TÍNH

Vấn đề về giới tính trong công sở có nhiều khía cạnh hơn là chỉ có sự quấy rối tình dục hay các vấn đề khác. Quấy rối phụ nữ là vừa sỉ nhục, vừa phạm pháp và không thể tha thứ được. Không có giải pháp thay thế cho phương pháp thực thi và tuyên truyền về sự bình đẳng đích thực: đảm bảo tất cả nhân viên được đánh giá dựa trên những gì mà họ đóng góp cho công ty, chứ không phải bởi

giới tính. Nếu một nhân viên là nạn nhân của thái độ bè trên, hãy can thiệp thật nhanh. Nhưng cũng đừng mong thay đổi chỉ trong một đêm. Hãy biến sự thay đổi đó thành mục tiêu chính, chuẩn bị những hành động cần thiết để tạo ra một bầu không khí mà cả nam lẫn nữ đều cảm thấy thoải mái và các nhu cầu gia đình, như chăm sóc con cái, đều được thông cảm và giúp đỡ.

# QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI

Những người quản lý thường chú trọng vào cơ chế của sự thay đổi, tập trung đảm bảo rằng kế hoạch của họ luôn được bám sát. Tuy nhiên, nếu nhân viên không hài lòng thì kế hoạch rất dễ bị đổ vỡ. Nếu bạn quan tâm đến nhu cầu của mọi người, họ sẽ đáp lại một cách tích cực đối với sự thay đổi.

**78**

Động viên nhân viên bằng những hành động tích cực đối với những ý tưởng thay đổi sáng tạo.

**79**

Hay áp dụng sự thay đổi liên tục, có khả năng định lượng để kích thích nhân viên và tránh sự nhảm chán.

## TẬP HỢP MỌI NGƯỜI

Khi nhân viên cảm thấy mình bị loại trừ khỏi quá trình ra quyết định có liên quan đến phương pháp làm việc của họ, họ sẽ có thái độ tiêu cực, như mất động cơ làm việc hoặc oán giận. Do đó phải đảm bảo rằng bạn tạo cơ hội cho nhân viên đóng góp và đưa họ tham gia vào các cấp độ khác nhau của quá trình ra quyết định, trước khi triển khai bất kỳ sự thay đổi nào. Ví dụ, họ có thể phát biểu về cách thức trang bị cho văn phòng, hoặc về nhiệm vụ rất quan trọng là xác định mục tiêu dài hạn. Việc thăm dò ý kiến nhân viên trước những thay đổi lớn cũng sẽ củng cố sự tận tâm và niềm tin của họ.

**77**

Hay xem thái độ chống đối lại sự thay đổi là vấn đề luôn có khả năng giải quyết.

## CÂN BẰNG NHU CẦU

Một số nhà quản lý thường phạm phải sai lầm khi đặt nhu cầu sản xuất trước các nhu cầu khác của tổ chức; những người khác lại đặt mối quan tâm về con người lên trên vấn đề sản xuất. Cả hai cách đều không đúng, mặc dù cách sau được nhân viên ưa thích hơn. Sự thay đổi, cả lớn lẫn nhỏ, chỉ được quản lý một cách hiệu quả bằng cách quan tâm đồng đều đến cả hai nhu cầu. Khi bạn đối xử với nhân viên như những con người, cộng với sự quan tâm mạnh mẽ đến sự thịnh vượng, sức khỏe và ước muốn của họ, bạn sẽ nhận được lợi ích lớn hơn nhiều thông qua sự chấp nhận thay đổi tốt hơn và hiệu quả cao hơn. Việc quản lý sự thay đổi không quan tâm thích đáng đến yếu tố con người sẽ đe dọa năng suất và có thể sụp đổ.

## NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Xem xét tất cả mọi đóng góp của nhân viên, không lớn hay nhỏ.
2. Xác định các "tác nhân thay đổi" và khuyến khích họ gặp gỡ.
3. Hình thành những kế hoạch thay đổi rõ ràng và chia sẻ ý định của bạn.
4. Giải quyết thái độ phản đối thay đổi càng sớm càng tốt.

**80**

Hãy chỉ cho mọi người những điều mà cá nhân họ sẽ nhận được từ những thay đổi mà bạn cho là cần thiết.

**NHẬN DIỆN TÁC NHÂN THAY ĐỔI**

Có khả năng suy nghĩ từ nhiều khía cạnh



Có động cơ cải thiện và đổi mới



Mạnh mẽ và có khả năng kiểm soát tình cảm



Suy nghĩ đầy sức thuyết phục và độc lập



Tạo ra bộ khung nhân sự để tham khảo

**81**

Nên thu hút nhiều người vào việc lập kế hoạch thay đổi.

**CHẾ NGỤ SỰ PHẢN KHÁNG**

Bạn có thể gặp nhiều mức độ phản kháng khác nhau khi triển khai sự thay đổi hoặc điều chỉnh lại những thủ tục hiện hữu. Đầu tiên loại bỏ hay phớt lờ những phản đối này, vì một số phản đối có thể xuất phát từ sự lo sợ về những điều đang nằm ở phía trước. Do đó, nên lắng nghe những phản đối của mọi người và tập trung một cách thận trọng hơn đối với những nỗi lo không xác đáng nhằm trấn an nhân viên. Tuy nhiên, cũng có những lý do khác xuất phát từ những lo lắng có cơ sở mà bạn không nhận thức được; hãy tạo cơ hội cho nhân viên giải thích lý do khiến họ lo lắng sau đó trình bày rõ những tác động của sự thay đổi đối với họ. Một khi nhân viên được thông tin đầy đủ, nỗi lo sợ của họ sẽ bị đẩy lùi.

**PHẨM CHẤT CỦA CÁC TÁC NHÂN THAY ĐỔI**

Thay đổi về tổ chức có thể bị cản trở do chọn nhầm người vào vị trí chủ chốt. Hãy chọn ra những nhân viên luôn sẵn sàng tiếp thu sự đổi mới – gọi là tác nhân của sự thay đổi – và đặt họ vào vị trí để sự nhiệt tình của họ có thể ảnh hưởng và làm dịu đi sự lo lắng của các nhân viên khác. Hãy đưa họ vào các cuộc họp, cho phép họ giữ vai trò tiên phong trong việc khuyến khích người khác chấp thuận thay đổi. Hãy bố trí họ ở mọi cấp trong bộ máy tổ chức: họ sẽ giúp bạn tập hợp thông tin phản hồi về tinh thần làm việc của nhân viên và những phản ứng trước sự thay đổi.

# ĐÁNH GIÁ VÀ KHEN THƯỞNG

Nhân viên được tuyển dụng là để tạo ra thành quả cho công ty. Mức độ thành công của họ thực chất có liên quan đến cách thức chỉ đạo, xét duyệt, khen thưởng và sự tin tưởng mà người quản lý dành cho họ.

## ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Khi chọn phương pháp đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên, luôn nhớ rằng kết quả cuối cùng có tác động tích cực đến động cơ và làm tăng ý thức giá trị cá nhân của mọi người. Những mục tiêu thực tế, phản hồi tích cực và lắng nghe là những yếu tố rất quan trọng cho việc đánh giá của bạn.

### NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Người Anh có những hệ thống đánh giá chính quy, nhưng họ thường thực hiện lỏng lẻo. Người Pháp và người Đức đặt mục tiêu cao và mong mỏi mọi người tuân thủ. Ở châu Á, thành tích tập thể được đánh giá cao hơn hành động cá nhân, trong khi người Mỹ lại được khích lệ hoàn thành những mục tiêu cá nhân.

82

Hay bắt đầu đánh giá bằng cách tập trung vào những việc mọi người đã làm tốt.

## ĐÁNH GIÁ ĐỂ ĐỘNG VIÊN

Những đánh giá thường xuyên về từng nhân viên sẽ tạo ra một diễn đàn hai chiều hiệu quả để xác lập và xét duyệt những mục tiêu thành tích thực tế, cung cấp thông tin phản hồi về hiệu quả công việc, lắng nghe và xem xét những vấn đề của nhân viên. Ví dụ, một nhân viên kinh doanh có thể cảm thấy rằng anh ấy đang có hiệu quả làm việc thấp, nhưng thực tế thì mục tiêu kinh doanh được đề ra quá cao. Trong quá trình đánh giá, những mục tiêu này nên được xem xét lại và đề ra ở mức độ thực tế hơn. Nên nhớ rằng phương pháp đánh giá đã được lựa chọn phải có tác động tích cực đối với mức độ hiệu quả công việc và động cơ làm việc của nhân viên.

## ĐÁNH GIÁ CÔNG BẰNG

Việc đánh giá nên có tác dụng khích lệ nhân viên, làm cho họ cảm thấy hài lòng về công việc của mình, do vậy nên tìm cách công nhận thành tích và những kỹ năng đặc đáo của nhân viên, đồng thời hướng dẫn cách thức cải thiện thành tích cá nhân của họ. Nên tránh dùng những cuộc họp bình xét này một cách tiêu cực để phê bình và phán xét lỗi lầm, mặc dù cũng không nên tránh việc đưa ra những nhận xét có tính xây dựng cần thiết.

**83** Nếu mọi người thất bại, hãy hỏi xem bạn có thể làm gì để giúp họ.

### ▼ PHẨM CHẤT CẦN ĐÁNH GIÁ

Hãy tìm hiểu những phẩm chất cá nhân từ những hành vi công việc thành công. Nhờ đó, những đánh giá và đề xuất của bạn trong việc đánh giá sẽ đóng góp một cách hiệu quả hơn vào sự thành công.

## ĐÁNH GIÁ ĐẶC TÍNH CÁ NHÂN

### TÍCH CỰC

- Thích sự không chắc chắn
- Hay đặt câu hỏi
- Chấp nhận sự mơ hồ
- Tìm kiếm giải pháp thay thế
- Tự phê bình
- Tìm kiếm và xem xét chung cư
- Cân nhắc về các vấn đề
- Giao tiếp có hiệu quả
- Luôn sẵn sàng
- Hòa đồng với các nhân viên khác
- Sử dụng sáng kiến
- Có thể làm việc không cần giám sát
- Tỏ ra linh hoạt

### TIÊU CỰC

- Kỳ vọng sự chắc chắn
- Chấp nhận việc được giao
- Ghét sự mơ hồ
- Phớt lờ những chúng cớ màu thuẫn
- Bốc đồng
- Coi trọng "cảm giác"
- Suy nghĩ nửa vời
- Không nhạy cảm
- Miễn cưỡng thực hiện nhiệm vụ mới
- Không được mọi người thích
- Không năng động
- Cần giám sát liên tục
- Không có khả năng thích nghi



## XỬ LÝ SỰ THẤT BẠI

Nếu mục tiêu không hoàn thành, hãy trả lời ba câu hỏi chính (xem bảng bên phải) và tránh tìm lý do bào chữa cho câu trả lời. Bạn cần phải tìm ra chính xác tại sao người thực hiện không đạt được mục tiêu để ngăn không cho điều này tái diễn. Mọi người đều tiếc nuối về những mục tiêu không hoàn thành, do vậy hãy thỏa thuận với họ những mục tiêu công bằng nhưng cần nỗ lực hợp lý. Nên nhớ rằng những điều có vẻ đáng nản lòng thì thường lại tỏ ra dễ dàng khá bất ngờ.

### NHỮNG CÂU HỎI ĐÁNH GIÁ CHO BẠN

- Có phải tinh hình được đánh giá đúng, nhưng mục tiêu quá khó hay không?
- Có phải tinh hình được đánh giá sai, hay là mục tiêu không thích hợp hay không?
- Có phải sự thất bại không hoàn thành mục tiêu hoàn toàn là do những nguyên nhân trong tầm kiểm soát của nhân viên?

## THĂNG CHỨC CHO NHÂN VIÊN

**G**iáo cho nhân viên những công việc mới tốt hơn để thể hiện rằng bạn công nhận thành tích của họ và khuyến khích họ đạt được nhiều thành công hơn. Khen thưởng những thành tích nổi trội của một nhân viên cũng có tác dụng kích thích các đồng nghiệp cải thiện khả năng đóng góp của mình vào công việc.



**▲ SẴN SÀNG,  
CÓ KHẢ NĂNG**

Nhân viên thể hiện những hành vi chuẩn mực mà bạn luôn mong muốn là một ứng cử viên lý tưởng để thăng chức.



**▲ SẴN SÀNG, KHÔNG  
CÓ KHẢ NĂNG**

Nhân viên sẵn sàng làm việc nhưng gặp nhiều khó khăn, bạn nên hỗ trợ bằng việc đào tạo và động viên một cách tích cực.



**▲ KHÔNG SẴN SÀNG,  
CÓ KHẢ NĂNG**

Nhiều người mất động cơ làm việc có nguy cơ mất việc trừ khi động cơ làm việc được cải thiện.



**▲ KHÔNG SẴN SÀNG,  
KHÔNG CÓ NĂNG LỰC**

Nhiều người kém cỏi lại không chịu cố gắng cải thiện biến nhiên là sẽ không được giữ lại.

**84**

Hãy khuyến khích nhân viên đặt mục tiêu hiệu quả cao.

### CHỌN NGƯỜI ĐỂ THĂNG CHỨC

Cách đơn giản mà hiệu quả để thăng chức cho nhân viên là chú ý đến hai khía cạnh chính. Liệu họ có *khả năng* hoàn thành công việc được giao hay không? Và liệu họ có *sẵn sàng* làm việc đó hay không? Có 4 khả năng kết hợp giữa thái độ và năng lực của nhân viên. Những người sẵn sàng và có khả năng làm việc là người duy nhất bạn nên cân nhắc thăng chức. Ở thái cực bên kia, người không có khả năng và không sẵn sàng làm việc sẽ không có vị trí trong tổ chức. Những người ở giữa, thiếu động lực hoặc thiếu khả năng lại là một thách thức lớn đối với người quản lý. Động viên một người không có động cơ khó hơn so với việc huấn luyện một người nhiệt tình để họ làm việc tốt hơn. Tuy nhiên, triển vọng thăng chức có thể thúc đẩy những người không sẵn sàng tỏ ra cố gắng hơn.

**NHỮNG VIỆC CẦN LÀM**

1. Hãy chuẩn bị một bản mô tả công việc rõ ràng và chính xác.
2. Hãy để cử những người phù hợp nhất với công việc, không phân biệt tuổi tác.
3. Hãy tìm kiếm và để bạt những người có thái độ "sẵn sàng – có khả năng".
4. Nếu có nhiều ứng cử viên, hãy giải thích tại sao họ không được chọn.
5. Hãy đảm bảo rằng những nhân viên khác hiểu được lý do một nhân viên được thăng chức.

**ĐỀ BẠT ĐÚNG NGƯỜI**

Trong một hệ thống truyền thống có phân cấp, khi xét đến vấn đề thăng tiến, tuổi tác được ưu tiên hơn khả năng. Tuy nhiên, tính đa dạng về kỹ năng trong công sở hiện đại và những nỗ lực khác nhau của từng người dành cho các công việc có nghĩa là hệ thống này không còn phù hợp. Hãy tránh thăng chức cho nhân viên chỉ vì người này đã thành công trong một công việc: có thể họ không phù hợp với công việc khác. Những người có kỹ năng thích hợp với công việc đó hơn có thể cảm thấy thất vọng và người được thăng tiến cũng cảm thấy bất an. Để tìm được nhân viên phù hợp nhất cho công việc, hãy bắt đầu từ những đặc điểm chính xác của công việc, sau đó tìm kiếm những kỹ năng và tính cách phù hợp với những yêu cầu của công việc. Hãy để những người khác biết tại sao bạn chọn một người cụ thể nào đó.

**XỬ LÝ SA THAI**

Mất việc luôn gây cảm giác khó chịu và cần được xử lý một cách nhạy cảm. Dù sa thải do giảm biên chế hay do vấn đề năng lực cá nhân thì một khi đã quyết định sa thải, hãy thực hiện ngay. Việc hoãn những tin xấu luôn phản tác dụng: tin đồn lan truyền và gây ra lo âu. Hãy giải thích thực tế một cách rõ ràng trong mọi trường hợp sa thải để những người có liên quan hiểu được tại sao có quyết định này. Nên chuẩn bị bằng cách xem xét những trường hợp phản đối để bạn có thể giải quyết sự việc một cách bình tĩnh. Hãy khéo léo và tỏ ra thông cảm, rộng rãi khi chỉ trả trợ cấp thất nghiệp. Trong một số trường hợp bạn có thể phải tư vấn cho họ. Nên để những người rời khỏi công ty cảm thấy rằng họ đã được đối xử một cách công bằng nhằm duy trì tinh thần cao nhất cho những nhân viên còn lại.

**85**

Chi sa thải khi đó là phương án cuối cùng, đừng bao giờ sa thải chỉ để làm gương.

**86**

Hãy tỏ ra rộng rãi nhất khi chỉ trả cho người nghỉ việc.

## CHUYỂN THẤT BẠI THÀNH THẮNG

**K**bí dự án thất bại, hãy luôn nghĩ xem liệu có thể chuyển thất bại thành thành công được không. Hãy tự thuyết phục rằng bạn sẽ không phí thời gian và tiền bạc. Sau đó, nếu có cơ hội hợp lý để vẫn hồi dự án và nhân viên, thì hãy nắm bắt ngay.

### ĐÁNH GIÁ THẤT BẠI

Thỉnh thoảng có những nhân viên không hoàn thành được kế hoạch. Hãy phân tích thất bại thật cẩn thận. Có lẽ, bạn hay nhân viên đó không có đủ thông tin cần thiết hay giả định không chính xác. Hoặc là, nếu những giả định đó là đúng, thì chúng vẫn có thể mất hiệu lực do triển khai không tốt trong trường hợp đó; hãy xác định sai lầm và tìm hiểu nguyên nhân của chúng. Vấn đề chủ yếu là khi được biết kết quả nghiên cứu, liệu bạn có đưa dự án tương tự cho người đó hay không. Câu trả lời của bạn sẽ quyết định cách xử lý tốt nhất đối với nhân viên để ngăn ngừa thất bại trong tương lai.

87

Hãy suy nghĩ trước khi từ bỏ một kế hoạch hay một cá nhân – từ bỏ là không thể thay đổi được.

### ▼ THÁO LUẬN VẤN ĐỀ NGAY TỪ GỐC

Nếu nhân viên thất bại trong một kế hoạch cụ thể, bạn cần thảo luận thất bại đó một cách chi tiết với nhân viên của mình. Ví dụ, nếu thất bại là do hiểu nhầm, thì dự án vẫn có thể được phục hồi.



88

Hãy tìm cách cắt giảm thiệt hại hơn là tiếp tục hy vọng mong manh.

## CÁI THIỆN HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Dể nâng cao năng suất của những nhân viên không đáp ứng được tiêu chuẩn cần thiết, trước tiên, hãy xem xét các yếu tố dẫn đến thất bại. Nếu người đó thiếu kỹ năng, hãy sắp xếp khóa đào tạo phù hợp ngay lập tức. Nếu vì những lý do nhỏ nhặt như phí phạm thời gian, thì chỉ cần một lời cảnh cáo miệng là đủ. Nếu các lý do phức tạp hơn, như là động cơ thúc đẩy từ lâu đã không còn, hãy xem xét một kế hoạch hành động để xác định mức tiến bộ của họ trong một thời gian định sẵn. Hãy đánh giá lại tình hình vào cuối giai đoạn này, và thảo luận những tiến bộ đã đạt được.

89

Thường phải có lý do khi nhân viên làm việc với hiệu quả không cao.

## XỬ LÝ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC KÉM

NHÂN TỐ THẤT BẠI	HÀNH ĐỘNG CỨU CHỮA
MẤT ĐỘNG CƠ LÀM VIỆC Thiếu động cơ và nghị lực để cải thiện.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Khắc phục vấn đề ngay lập tức.</li> <li>Tìm ra những lý do đã làm mất động cơ.</li> <li>Xây dựng kế hoạch cải thiện dựa trên kế hoạch mục tiêu.</li> </ul>
THIẾU KỸ NĂNG Không thể đương đầu với yêu cầu kỹ thuật của công việc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tìm ra chính xác kỹ năng mà nhân viên còn thiếu.</li> <li>Bố trí lịch đào tạo càng sớm càng tốt.</li> <li>Bố trí nhân viên có kỹ năng phù hợp hơn vào công việc này.</li> </ul>
TRÌ HOẢN Tim lý do để không tiếp tục hoàn thành công việc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chia công việc thành nhiều giai đoạn để dễ quản lý.</li> <li>Không để cho nhân viên đánh giá thấp thời gian cho phép.</li> <li>Nếu cần thiết, hãy trợ giúp trực tiếp để khơi động công việc.</li> </ul>
HAY VẮNG MẶT KHÔNG LÝ DO Tránh việc và lẩn tránh trách nhiệm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nhấn mạnh một cách nghiêm khắc vào tác động tiêu cực của việc hay vắng mặt.</li> <li>Bảo đảm rằng nhân viên cảm thấy mình là một phần quan trọng trong tập thể.</li> <li>Xem xét liệu thời gian linh hoạt có làm giảm được vấn đề không.</li> </ul>
HAY ĐẾN MUỘN Luôn đến muộn và lúc nào cũng có lý do.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hãy cho nhân viên biết là bạn không quan tâm đến lý do.</li> <li>Hãy thử nói chuyện tư vấn trước khi áp dụng kỷ luật.</li> <li>Thử xem liệu sức ép từ đồng nghiệp trong nhóm có hiệu quả không.</li> </ul>
VĂN ĐỀ CÁ NHÂN Để phiền muộn cá nhân ảnh hưởng công việc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tập trung vào hiệu quả công việc của nhân viên, chứ không phải vào vấn đề của họ.</li> <li>Xem xét cho nghỉ ốm hay phân công lại nhiệm vụ.</li> <li>Nếu cần thiết, hãy khuyên nhân viên tìm sự hỗ trợ chuyên môn.</li> </ul>

## TRẢ LUONG HIỆU QUẢ

Cách thức trả lương nhân viên sẽ tạo nên một cơ sở vô cùng quan trọng đối với việc quản lý nhân sự hiệu quả. Tiền tuy không phải là động cơ duy nhất kích thích nhân viên của bạn, nhưng nếu quá ít sẽ làm giảm động cơ một cách mạnh mẽ. Do đó, phản thường về mặt tài chính vẫn luôn được xem là nguồn động viên lớn nhất.

### TRẢ LUONG CƠ BẢN

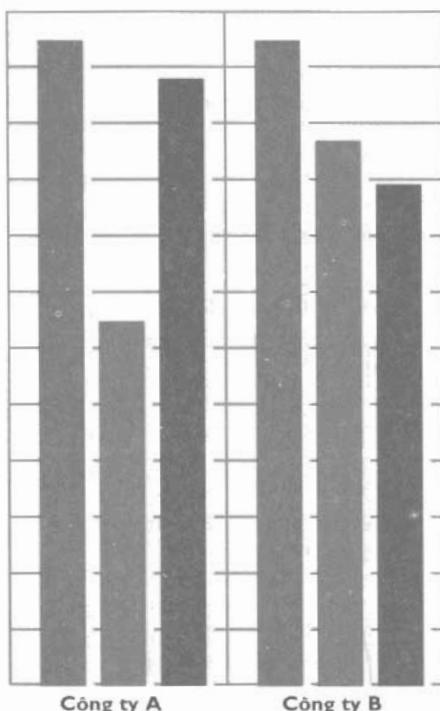
Câu hỏi luôn được đặt ra khi định giá sản phẩm là "Thị trường sẵn sàng trả bao nhiêu?" cũng có thể áp dụng tương tự trong việc trả lương. Hãy tự xác định xem mức lương cơ bản nào có thể hấp dẫn, giữ lại làm việc lâu dài và kích thích những người có phẩm chất mà bạn cần. Những công ty lớn thường phải bỏ ra rất nhiều công sức để khám phá ra mức lương cơ bản có tính cạnh tranh, để từ đó họ có thể nhắm đến việc thu hút những nhân viên có trình độ cao rong ngành. Nhưng không nên chỉ quan tâm đến tính tương đối. Điều bạn cần là kết quả vượt trội, chứ không phải là hiệu quả tương đối. Năng suất vượt trội sẽ có giá trị hơn cả khoản tiền lương bạn trả thêm cho nhân viên. Mọi người thường muốn được trả lương một cách công bằng – nhưng theo lẽ tự nhiên, họ vẫn thích được trả công hậu hĩnh.

90

Mức lương cơ bản phải thấp hơn mức lương cao nhất – hay dùng tiền thưởng để tạo ra nguồn thu nhập cao hơn.

### ▼ TĂNG TIỀN LUONG CÙNG VỚI NĂNG SUẤT TỐT HƠN

Hiệu quả càng cao thì bạn càng có khả năng trả lương nhân viên cao. Thậm chí với số giờ làm việc ít hơn, công ty A vẫn đạt được cùng một mức năng suất như công ty B nên họ có thể trả mức lương cao hơn cho nhân viên. Đạt được mục tiêu về năng suất như vậy là do công ty A có một đội ngũ nhân viên làm việc tận tụy và có động lực cao.



## TRẢ LƯƠNG THEO KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

Hình thức trả lương theo kết quả công việc đơn giản nhất là theo sản phẩm - nhân viên sẽ nhận được một khoản tiền nhất định cho từng sản phẩm mà họ sản xuất được. Theo lý thuyết, hình thức trả lương này sẽ là động lực tốt nhất để kích thích nhân viên tăng sản lượng tối mức cao nhất. Thực ra, nhân viên thường tự đặt ra mức trần thu nhập cho họ và họ luôn nỗ lực đạt được mức này. Chính vì thế mà hệ thống trả lương theo hình thức này không còn phổ biến (đặc biệt là khi ngày càng có nhiều người làm trong các lĩnh vực thông tin và dịch vụ - những nơi không thể áp dụng phương thức tính lương theo sản phẩm). Tuy nhiên, nguyên tắc trả lương cao hơn cho khối lượng sản phẩm nhiều hơn hiện vẫn tồn tại dưới nhiều hình thức. Chẳng hạn, trong kinh doanh, tiền hoa hồng có thể chiếm một phần rất lớn trong tổng quỹ lương. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, phần lương trả theo kết quả công việc có thể ít hơn mức cần thiết để trả thêm những khoản khích lệ - có thể thấp chỉ khoảng 5%. Hãy điều chỉnh thường xuyên các hệ thống trả lương theo kết quả công việc được áp dụng để đảm bảo rằng bạn không trả công quá cao cho một lượng sản phẩm, hoặc thu được ít sản phẩm hơn số lượng yêu cầu.

**92** Thông báo rõ ràng rằng số tiền phụ trợ chỉ dành cho những thành tích đặc biệt.

**93** Hãy để thành viên của nhóm quyết định cách thức phân chia tiền thưởng của nhóm.

### KIỂM TRA KIẾN THỨC VỀ CÁCH TRẢ LƯƠNG CỦA BẠN

Hãy đưa ra câu trả lời Đúng hoặc Sai cho những lời nhận định dưới đây:

1. Tiền lương và các khoản chi phí liên quan khác quyết định chi phí nhân công.
2. Chi phí nhân công quyết định sức cạnh tranh của doanh nghiệp.
3. Cách thức chính để động viên nhân viên là khích lệ bằng tài chính.
4. Khích lệ cơ bản nhất đối với mọi người khi làm việc là tiền.

(Không có nhân định nào là đúng)

91

Luôn mời nhân viên tham gia vào quá trình xét duyệt lương.

## TIỀN THƯỞNG

Chỉ nên xem tiền thưởng là một cách để nhân viên được hưởng một phần trong thành công của công ty - chứ không phải một khoản để khích lệ. Nên tránh trả lương nhân viên tháng lương thứ 13 một cách tự động; họ sẽ mặc nhiên xem tiền thưởng năm là một phần thu nhập cơ bản. Kế hoạch tiền thưởng có thể áp dụng trên một cấp hoặc trên cả ba cấp: công ty, nhóm, và cá nhân. Lý tưởng nhất là nếu công ty làm ăn phát đạt thì ngoài tiền lương cơ bản, nhân viên sẽ được nhận thêm một khoản tiền phụ trợ, và cũng tương tự như vậy nếu như cả nhóm (hoặc có thể là cả một phòng) đạt được hiệu quả cao hơn chỉ tiêu đã đề ra. Yếu tố tiền thưởng gắn liền với thành tích cá nhân phải đủ lớn mới có giá trị. Nên chú ý cụm từ "vượt quá chỉ tiêu đã đề ra": không nên trả thêm cho những kết quả được xem là chỉ tiêu nhạy cảm.

## SỬ DỤNG CÁC PHẦN THƯỞNG KHUYẾN KHÍCH

Những phần thưởng khuyến khích không bằng tiền mặt, hoặc những khoản phụ cấp thêm có thể gây ảnh hưởng mạnh mẽ tới thái độ của nhân viên và kết quả là chất lượng công việc được cải thiện. Tuy nhiên, bạn cũng có thể trao cho nhân viên những phần thưởng cao quý nhất bằng cách tạo cho họ cảm giác về quyền sở hữu trong công ty.

**95** Hãy làm cho nhân viên ngạc nhiên bằng những món quà mà họ không mong đợi.

**96** Nên nhớ rằng: khuyến khích nhân viên dưới bất kỳ hình thức nào cũng gởi đi một tín hiệu rất tích cực.

### TẶNG QUÀ

Khoản tiền lương kỳ vọng bao giờ cũng có tác động kém hơn những khoản ngoài mong đợi. Ngay cả một khoản tăng lương rộng rãi cũng được xem là mặc nhiên sau một thời gian ngắn, vì mong muốn được trả lương theo đó cứ tăng dần lên. Một khoản “thưởng” ít hơn rất nhiều, dưới dạng quà tặng, sẽ rất có giá trị trong mắt người được nhận. Thực ra nhân viên có thể tự dùng tiền thưởng để mua quà cho mình (như một chuyến du lịch cuối tuần), nhưng điều đó sẽ ít làm họ thỏa mãn hơn là chính bạn mua thưởng cho thành tích của họ. Khi công ty của bạn không đủ tiền mặt, hoặc sự cạnh tranh không cho phép tăng lương thì hình thức tặng quà sẽ là một cách khuyến khích nhân viên một cách hiệu quả.

**94** Hãy thường nhũng nhân viên có đóng góp vào thành công của nhóm bằng cách cho họ quyền lựa chọn cổ phần.

### PHÂN CHIA CỔ PHẦN

Trên lý thuyết, khi những nỗ lực của nhân viên được tưởng thưởng bằng cổ phần của công ty, họ sẽ gắn bó chặt chẽ với công ty, sẽ nỗ lực làm việc vì sự thành công và làm việc hiệu quả hơn. Trên thực tế, thật khó có thể biết liệu thành công của công ty có phải là nhờ vào những nhân viên sở hữu cổ phần, hay chính nhờ sự thành công của công ty mà nhân viên được phân phối cổ phần. Cũng khó có thể biết được liệu nhân viên sẽ làm việc kém hiệu quả hơn nếu họ không được phân phối cổ phiếu hay không. Mặc dù vậy, bằng cách cho nhân viên giữ cổ phiếu của công ty, bạn đã thể hiện thái độ tin cậy họ và bù lại, chính họ sẽ có thái độ tích cực với công ty.

### NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Minh có chắc chắn rằng phán thưởng danh cho nhân viên thực sự là những gì họ mong muốn không?
- ? Minh có xem xét cách điều chỉnh lợi ích của nhân viên phù hợp với mục tiêu và nhu cầu của tổ chức chưa?
- ? Minh có thường xuyên khen thưởng năng lực và thành tích, hơn là dựa trên tham niêc cao chua?
- ? Minh đã xem xét tất cả những hình thức khen thưởng chưa?

## TỐI UY HÓA LỢI ÍCH

Ở nhiều nước, do sự thay đổi của chính sách thuế nên những khoản phụ cấp ngoài đã trở nên kém hiệu quả về mặt tài chính. Tuy nhiên, kế hoạch trả lương hưu sẽ trở nên hấp dẫn hơn rất nhiều ở những nơi mà trợ cấp nhà nước đã sụt giảm. Tương tự đối với chế độ bảo hiểm y tế: việc công ty quan tâm đến sức khỏe, bệnh tật và tuổi già của nhân viên là một yếu tố cơ bản nhưng rất hữu hiệu. Những hình thức phụ cấp khác như ô tô công ty, nghỉ chăm sóc con ốm, giáo dục và nghỉ phép cũng giúp nâng cao chất lượng sống của nhân viên. Những thiết bị điện tử, từ điện thoại di động cho đến máy tính, không chỉ đem lại lợi ích trực tiếp cho công ty mà còn giúp cho nhân viên thuận tiện hơn trong công việc. Xét cho cùng, những nhân viên trung thành và vui vẻ thường làm việc chăm chỉ hơn và giúp nâng cao năng suất tổng thể.

97

Hãy luôn rộng rãi  
về những khoản  
trợ cấp.

98

Hãy loại bỏ những  
biểu tượng địa vị  
gây chia rẽ theo  
kiểu “bọn họ và  
chúng ta”.

## ▼ NHỮNG HÌNH THỨC PHỤ CẤP

Các khoản khích lệ không bằng tiền  
mặt như các chuyến đi nghỉ, quà tặng  
cá nhân, ô tô cơ quan, bảo hiểm y tế  
riêng, trợ giúp về giáo dục và chăm sóc  
trẻ và một số khoản trợ cấp khác có thể  
cải thiện đáng kể cách nhìn nhận cũng  
như sự gắn bó của nhân viên với công  
ty hơn.



## BỎ NHIỆM CHỨC VỤ

Những công ty hiện đại, với cơ cấu tổ chức phẳng, cơ chế quản lý theo hàng ngang và phong cách mở có thể tránh được những biểu tượng địa vị gây chia rẽ và làm giảm năng suất. Bởi đồ xe dành riêng và phòng ăn tách biệt nên bị loại bỏ. Tuy nhiên, những chức danh có vẻ quan trọng lại là một cách thức dễ dàng và tiết kiệm trong việc công nhận nhân viên và làm cho họ thoải mái về tâm lý. Hơn nữa, những người ngoài công ty thường thích được làm việc với những người quan trọng (mặc dù số lượng giám đốc và phó chủ tịch mà bạn bổ nhiệm rõ ràng chỉ có hạn). Ban giám đốc có thể bổ nhiệm chức vụ cho những người đã được lựa chọn để đại diện công ty trong những sự kiện trọng đại như hội nghị hay những cuộc đàm phán chính yếu.

## THÚC ĐẨY SỰ CỘNG TÁC

**M**ột khi nhân viên cảm thấy thành công của mình và của công ty có liên quan với nhau thì họ sẽ có nguồn động lực thúc đẩy họ làm việc hết mình vì lợi ích của tập thể. Hãy đánh giá cao ý kiến của nhân viên như những đối tác của công ty và đối xử với họ ân cần như chính khách hàng của bạn.

### NHÂN VIÊN CŨNG LÀ ĐỐI TÁC

Nếu muốn cộng tác hiệu quả thì nhân viên cũng phải được đối xử như những đối tác. Hãy để nhân viên của bạn tham gia vào các quá trình như quá trình ra quyết định và giải quyết vấn đề bất cứ khi nào có thể, để họ cảm giác được tham gia và bình đẳng. Đồng thời xây dựng tinh thần cộng đồng trong công ty bằng cách tạo ra những cơ hội cho các bộ phận khác nhau trong công ty có thể quan sát cách thức làm việc của nhau. Điều này sẽ giúp hầu hết nhân viên xem công ty là một chỉnh thể và hiểu được rằng đóng góp của họ cũng có vai trò quan trọng đối với sự thịnh vượng của công ty. Do đó, một tầm nhìn chung chính là nhân tố mạnh nhất đối với sự cộng tác giữa nhân viên và công ty.

**101** Đảm bảo rằng mọi người đều được biết về các dữ kiện chủ yếu của doanh nghiệp.

99

Khuyến khích nhân viên làm việc và giúp đỡ lẫn nhau như những đối tác.

### NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- |  |   |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Cho phép nhân viên tìm hiểu hoạt động của doanh nghiệp.            | <input type="checkbox"/> Không nên giữ bí mật những điều có thể chia sẻ cho nội bộ công ty.           |
| <input checked="" type="checkbox"/> Đưa nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định.                | <input type="checkbox"/> Không nên để nhân viên phải băn khoăn về kế hoạch cho tương lai của công ty. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Khuyến khích nhân viên tìm kiếm đối tác để cùng làm việc chặt chẽ. | <input type="checkbox"/> Không nên đối xử với mọi người như một bánh răng trong cỗ máy.               |

100

Hãy coi trọng tất cả nhân viên của bạn – họ đáng được đối xử và tôn trọng như những khách hàng.

### NHÂN VIÊN CŨNG LÀ KHÁCH HÀNG

Nhân viên chính là những khách hàng quý giá và nên được đối xử đúng mục. Họ là khách hàng theo hai nghĩa. Thứ nhất là, họ dựa vào người quản lý về nghề nghiệp của mình. Thứ hai là, họ có thể là những khách hàng thật sự hoặc là khách hàng tiềm năng tiêu thụ hàng hóa hay dịch vụ của công ty. Hãy trỏ nom nhân viên của bạn thật cẩn thận như những khách hàng tốt nhất. Những người vui vẻ, được coi trọng sẽ làm việc tốt hơn hẳn những người khác.

## VÍ DỤ THỰC TẾ

Cũng như nhiều công ty khác, công ty Pro-Act gặp phải một vấn đề rất lớn là thắc mắc và yêu cầu của khách hàng không được truyền tải giữa các bộ phận trong công ty. Người quản lý thấy rằng những phản hồi quý giá từ chuyến thăm khách hàng của kỹ sư bán hàng đã bị lãng phí, nhưng không tìm ra được cách giải quyết vấn đề. Là một khâu trong chương trình cải tiến chất lượng, vấn đề đã được chuyển tới chính các kỹ

sư để họ nghiên cứu và tìm ra giải pháp. Và cuối cùng thì họ đã đi đến một sáng kiến về đường dây tư vấn miễn phí. Nếu như khách hàng muốn hỏi về một sản phẩm khác những sản phẩm hiện thời đang được bán, họ có thể quay số điện thoại miễn phí. Khúc mắc sẽ được chuyển tới đúng chỗ và nhân viên sẽ trả lời kịp thời. Doanh số bán tăng lên, người quản lý vui mừng và các kỹ sư cảm thấy tự hào về vai trò của họ.

## XỬ LÝ THÔNG TIN PHẢN HỒI

*Trường hợp của công ty Pro-Act nhấn mạnh tầm quan trọng của ý kiến mà nhân viên đóng góp, cũng như tầm quan trọng của việc thi hành những gợi ý đó. Kế hoạch mở ra một đường dây điện thoại miễn phí đã được duy trì thực hiện lâu dài và đem lại hiệu quả cao. Bằng cách thực hiện những kế hoạch cải tiến do chính nhân viên góp ý, công ty Pro-Act không những tăng được doanh thu (và cả lợi nhuận thu về cho công ty) mà còn tạo nên được tinh thần cộng tác và sự trung thành ở các kỹ sư đối với công ty.*

## THỰC HIỆN NHỮNG ĐỀ XUẤT

Chương trình tham khảo ý kiến chính thức là một cách dễ dàng cho phép bạn có thể làm cho nhân viên cảm thấy gắn bó với công ty. Nhân viên thường hiểu biết sâu sắc về công việc làm ăn của công ty và sẽ sẵn sàng đưa ra những ý tưởng quý báu để cải tiến hoạt động. Hãy xử lý những gợi ý và ý tưởng thật nhanh và đồng thời cho nhân viên biết về số phận ý kiến của họ – tốt nhất là một nhân xét có chữ ký của cán bộ quản lý cấp cao nhất. Sự tán thành một ý tưởng thường đi kèm với một khoản tiền thưởng nhỏ.

Tuy nhiên, sẽ tốt hơn rất nhiều nếu như nhân viên coi việc cải thiện công ty là một phần công việc thường ngày của họ; từ đó do háo hức được ghi nhận, thay vì do những phần thưởng về tài chính, họ sẽ tích cực đưa ra những sáng kiến và đóng góp cho sự thành công của công ty.

### CẢM ƠN NHÂN VIÊN ▼

*Kế hoạch thu thập ý tưởng chỉ là một cách giúp bạn làm cho nhân viên muốn cộng tác với bạn và công ty. Nếu như bạn không công nhận và thực hiện những lời góp ý của nhân viên thì tác động đối với công ty sẽ vô cùng xấu.*

*Cán bộ quản lý cao cấp cần thành cảm ơn người đã đưa ra một đề xuất quý báu*

*Nhân viên cảm thấy mình là thành viên của một đội ngũ thành công*



## ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC BẢN THÂN

Năng lực quản lý nhân sự của bạn cần phải được trau dồi cùng với sự tích lũy kinh nghiệm, nhưng ngay từ khi bắt đầu, bạn cần phải nắm được khá nhiều yếu cầu cơ bản. Bảng câu hỏi dưới đây bao quát tất cả những yếu tố chủ yếu khiến người khác muốn làm việc với bạn, hai bên cùng hài lòng và đem lại lợi ích cho công ty. Nếu câu trả lời của bạn là “không bao giờ”, đánh dấu lựa chọn số 1; nếu trả lời là “luôn luôn”, đánh dấu cho lựa chọn số 4, và tương tự như vậy cho các câu trả lời còn lại. Hãy dùng các câu trả lời để tìm ra những phần cần được thay đổi nhất.

### LỰA CHỌN

1. Không bao giờ
2. Thỉnh thoảng
3. Thường xuyên
4. Luôn luôn

**1**

Tôi chắc chắn rằng cách cư xử của mình với người khác là khách quan và hợp lý.

1

2

3

4

**2**

Tôi cố gắng tìm hiểu ý nghĩ của người khác và điều chỉnh những cảm nhận quan trọng.

1

2

3

4

**3**

Tôi luôn tìm cách nâng cao lòng tự hào và sự thỏa mãn của nhân viên với công việc.

1

2

3

4

**4**

Tôi tin tưởng là nhân viên của mình làm việc tốt mà không cần giám sát và can thiệp liên tục.

1

2

3

4

**5**

Tôi luôn chú ý đến nguyên tắc đúng người đúng việc.

1

2

3

4

**6**

Tôi luôn sẵn sàng đón tiếp những nhân viên cần đến gặp mình.

1

2

3

4

**7** Tôi chuẩn bị kỹ lưỡng cho tất cả các buổi họp với cá nhân hoặc với nhóm.

1	2	3	4
---	---	---	---

**9** Tôi dựa vào sự khát khao tự nhiên được làm việc tốt của nhân viên, mà không phải ra lệnh.

1	2	3	4
---	---	---	---

**11** Tôi cố gắng phát hiện ra tài năng trong số nhân viên hiện hữu và tiềm năng.

1	2	3	4
---	---	---	---

**13** Tôi tạo ra động lực làm việc ở nhân viên bằng cách khích lệ và nêu gương thay vì ra mệnh lệnh.

1	2	3	4
---	---	---	---

**15** Tôi yêu cầu thông tin phản hồi về công việc của mình từ cấp dưới và từ đồng nghiệp.

1	2	3	4
---	---	---	---

**8** Tôi để nhân viên tham gia đầy đủ vào các kế hoạch thay đổi và việc thực thi chúng.

1	2	3	4
---	---	---	---

**10** Tôi theo dõi xem nhân viên đã nhận đủ mức độ đào tạo chất lượng cao chưa.

1	2	3	4
---	---	---	---

**12** Tôi bàn bạc những vấn đề quan trọng với nhân viên và tham khảo ý kiến của họ.

1	2	3	4
---	---	---	---

**14** Tôi trân trọng mọi ý tưởng cải tiến và triển khai những sáng kiến hay.

1	2	3	4
---	---	---	---

**16** Tôi tận dụng mọi cơ hội để đào tạo nhân viên cách thức cải tiến hiệu quả công việc.

1	2	3	4
---	---	---	---

**17** Tôi tạo cơ hội cho nhân viên thể hiện khả năng quản lý của họ.

- 1     2     3     4

**18** Tôi đặt tiêu chuẩn cao và khắt định rằng những tiêu chuẩn này phải được thực hiện.

- 1     2     3     4

**19** Tôi đặt ra cho nhân viên những trách nhiệm rõ ràng đối với công việc mà họ “sở hữu”.

- 1     2     3     4

**20** Tôi tạo ra những nhóm nhỏ để giải quyết những dự án hay nhu cầu cụ thể.

- 1     2     3     4

**21** Tôi mời mọi người trong nhóm thảo luận về một vài ý kiến mới.

- 1     2     3     4

**22** Tôi giải quyết các vấn đề cá nhân của mọi người một cách nhanh chóng và tình cảm.

- 1     2     3     4

**23** Tôi sẵn sàng lắng nghe mọi người và thay đổi ý kiến đối với các vấn đề.

- 1     2     3     4

**24** Tôi kìm nén sự tức giận và những cảm xúc không tốt khi ra quyết định và hành động.

- 1     2     3     4

**25** Tôi cố tìm hiểu quan điểm đối lập trong các trường hợp xung đột.

- 1     2     3     4

**26** Tôi giải quyết tranh chấp giữa mọi người một cách nhanh chóng và không có định kiến.

- 1     2     3     4

**27**

Tôi sử dụng việc đánh giá để nâng cao thành tích tương lai, không phải là mổ xẻ thất bại.

 1 2 3 4**28**

Tôi xem thất bại và sai sót như là cơ hội để đạt được thành công mới.

 1 2 3 4**29**

Một khi trường hợp sa thải được chứng minh, tôi hành động trực tiếp và nhanh chóng.

 1 2 3 4**30**

Tôi nỗ lực tối đa trong quyền hạn của mình để khen thưởng những nhân viên xứng đáng.

 1 2 3 4**31**

Tôi nói chuyện với nhân viên như một người bình đẳng và đối xử với họ giống nhau.

 1 2 3 4**32**

Tôi tiếp xúc với nhân viên và kiểm tra tiến độ hoạt động so với kế hoạch chính.

 1 2 3 4

## PHÂN TÍCH

Khi bạn đã hoàn thành bản tự đánh giá, hãy cộng tổng điểm và kiểm tra hiệu quả bằng cách đổi chiều với những đánh giá dưới đây:

**32-63:** Rõ ràng là bạn gặp khó khăn trong quản lý nhân sự. Điều này có những ảnh hưởng xấu đến chất lượng công việc cũng như môi trường làm việc của bạn. Vì thế phải hành động ngay lập tức, có thể cùng với sự giúp đỡ của người khác để bắt đầu cải thiện những gì vẫn còn cần thiết.

**64-95:** Thông thường, bạn tạo được mối quan hệ tốt với những người xung quanh, nhưng trong quan hệ giữa con người trong công việc,

tốt là vẫn chưa đủ. Hãy dùng bảng câu hỏi trên để tìm ra những điểm yếu và tìm cách khắc phục để đạt kết quả cao hơn từ phía bạn và từ phía những người khác.

**96-128:** Bạn có thể hài lòng về cách cư xử của mình với người khác nhưng cần nhớ rằng làm việc với người khác là một quá trình không ngừng và luôn cần được củng cố.



CẨM NANG QUẢN LÝ

# QUẢN LÝ NHÂN SỰ

MANAGING PEOPLE

ROBERT KEGEL

Tổng hợp và Biên dịch : LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)  
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÍ (Ph.D.)

FIRST NEWS

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*  
**TRẦN ĐÌNH VIỆT**

---

Biên tập : Nguyễn Vĩnh Trung  
Trình bày : Lê Công Bằng  
Sửa bản in : Tân Văn  
Thực hiện : First News

---

**NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**  
62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1  
ĐT: 8225340 – 8296764 – 8220405 – 8223637 – 8296713

---

In lần thứ 1. Số lượng 1.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xí nghiệp In CTy Văn hóa Phương Nam. Giấy đăng ký kế hoạch xuất bản số 1809-23/XB-QLXB do CXB cấp ngày 23/12/2003 và giấy trích ngang số 1289/TNKHXB-2004. In xong và nộp lưu chiểu quý 4/2004.



# CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

## MANAGING PEOPLE QUẢN LÝ NHÂN SỰ

Những kinh nghiệm thực tế và hướng dẫn hữu ích giúp bạn tự phát triển những khả năng quản lý và phát triển nhân sự thiết yếu nhằm tạo ra một đội ngũ nhân viên giàu năng lực và có thái độ làm việc tận tụy.

Những phương pháp khoa học và dễ hiểu sẽ giúp bạn hiểu được cách xử lý mâu thuẫn, kích thích tinh thần làm việc tập thể, đánh giá thành tích và khen thưởng nhân viên.

Những ví dụ thực tế minh họa một cách rõ ràng và cụ thể về các tình huống khó khăn, trở ngại cũng như cách lựa chọn các phương án quản lý nhân sự tối ưu nhất.

### BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH

<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> PUTTING CUSTOMERS FIRST	<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> MANAGING YOUR CAREER	<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> BALANCING WORK & LIFE	<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> LEADING EFFECTIVELY	<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> STRATEGIC THINKING
<b>KHÁCH HÀNG LÀ TRÊN HẾT</b>	<b>PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP</b>	<b>CĂN BẰNG CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG</b>	<b>LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ</b>	<b>TỰ DUY CHIẾN LƯỢC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phân tích nhu cầu khách hàng</li> <li>• Tạo ra sản phẩm và dịch vụ phù hợp</li> <li>• Hỗ trợ khách hàng</li> <li>• Mối quan hệ</li> <li>• Thiết kế sản phẩm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thành công</li> <li>• Sự nghiệp</li> <li>• Học hỏi</li> <li>• Phát triển</li> <li>• Tự tin</li> <li>• Thành công</li> <li>• Phản hồi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cải thiện hiệu suất</li> <li>• Quản lý thời gian</li> <li>• Tự cân bằng</li> <li>• Tự điều chỉnh</li> <li>• Hợp tác</li> <li>• Phản hồi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chất lượng, bảo toàn</li> <li>• Kinh nghiệm</li> <li>• Vai trò</li> <li>• Chia sẻ</li> <li>• Thay đổi</li> <li>• Lãnh đạo</li> <li>• Quản lý</li> <li>• Quyết định</li> <li>• Ưu tiên</li> <li>• Truyền thông hiệu quả</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xác định mục tiêu</li> <li>• Phân tích thị trường</li> <li>• Đầu tư vào tài chính</li> <li>• Hỗn độn</li> <li>• Điều khai</li> <li>• Suy xét</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> </ul>
<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> MARKETING EFFECTIVELY	<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> SELLING SUCCESSFULLY	<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> MAKING DECISIONS	<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> NEGOTIATING SKILLS	<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> APPRaising STAFF
<b>TIẾP THỊ HIỆU QUẢ</b>	<b>KINH DOANH HIỆU QUẢ</b>	<b>KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH</b>	<b>NGHỆ THUẬT THƯƠNG LƯỢNG VÀ ĐÀM PHÁN</b>	<b>PHÁT HUY TÌNH THẦN LÀM VIỆC NHÂN VIÊN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Khảo sát</li> <li>• Kinh doanh</li> <li>• Tiếp thị</li> <li>• Sản xuất</li> <li>• Phân phối</li> <li>• Chiến lược</li> <li>• Sản xuất</li> <li>• Kinh doanh</li> <li>• Tiếp thị</li> <li>• Sản xuất</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiếp thị</li> <li>• Sản xuất</li> <li>• Kinh doanh</li> <li>• Phân phối</li> <li>• Chiến lược</li> <li>• Sản xuất</li> <li>• Kinh doanh</li> <li>• Tiếp thị</li> <li>• Sản xuất</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tính toán</li> <li>• Khoa học</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Kỹ thuật</li> <li>• Kỹ năng</li> <li>• Giai đoạn</li> <li>• Hoàn tất</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phân tích chiến lược</li> <li>• Kinh doanh</li> <li>• Tính hiệu quả</li> <li>• Quá trình</li> <li>• Mục tiêu</li> <li>• Vai trò</li> <li>• Mục tiêu</li> <li>• Phê duyệt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Khoa học</li> <li>• Kỹ thuật</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Tính hiệu quả</li> <li>• Quá trình</li> <li>• Mục tiêu</li> <li>• Vai trò</li> <li>• Mục tiêu</li> <li>• Phê duyệt</li> </ul>
<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> MANAGE YOUR TIME	<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> PROJECT MANAGEMENT	<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> MOVING TO E-BUSINESS	<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> EFFECTIVE PUBLIC RELATIONS	<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> COACHING SUCCESSFULLY
<b>QUẢN LÝ HIỆU QUẢ THỜI GIAN</b>	<b>QUẢN LÝ CÔNG VIỆC HIỆU QUẢ</b>	<b>MỞ RỘNG KINH DOANH E-BUSINESS</b>	<b>KỸ NĂNG GIAO TIẾP</b>	<b>ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC NHÂN VIÊN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tạo ra</li> <li>• Mục tiêu</li> <li>• Tiết kiệm</li> <li>• Tối ưu hóa</li> <li>• Xây dựng</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Tối ưu hóa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trao đổi</li> <li>• Thông tin</li> <li>• Xây dựng</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Xây dựng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tính toán</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Kế hoạch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tính toán</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phân tích</li> <li>• Kế hoạch</li> </ul>
<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> MANAGE YOUR TIME	<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> PROJECT MANAGEMENT	<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> MOVING TO E-BUSINESS	<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> EFFECTIVE PUBLIC RELATIONS	<b>CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ</b> COACHING SUCCESSFULLY
<b>QUẢN LÝ HIỆU QUẢ THỜI GIAN</b>	<b>QUẢN LÝ CÔNG VIỆC HIỆU QUẢ</b>	<b>MỞ RỘNG KINH DOANH E-BUSINESS</b>	<b>KỸ NĂNG GIAO TIẾP</b>	<b>ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC NHÂN VIÊN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tạo ra</li> <li>• Mục tiêu</li> <li>• Tiết kiệm</li> <li>• Tối ưu hóa</li> <li>• Xây dựng</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Tối ưu hóa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trao đổi</li> <li>• Thông tin</li> <li>• Xây dựng</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Xây dựng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tính toán</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tính toán</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> <li>• Kế hoạch</li> <li>• Phân tích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phân tích</li> <li>• Kế hoạch</li> </ul>

CÔNG TY

1114 327

SÁNG TẠO Tri Viet

Phát hành: Nguyễn Thị Minh Khai, Q1.TPHCM

ĐT: 8227979; Fax: 8224 560; Email: firstnews@hcmc.net.vn

Giá: 24.000đ

**First News®**

Always Innovative & Informative