

**HỌC VIỆN NGÂN HÀNG
KHOA SAU ĐẠI HỌC**

-----***-----



BÀI TIỂU LUẬN

HỌC PHẦN: KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ

**ĐỀ TÀI: HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC CỦA TẬP ĐOÀN
BERKSHIRE HATHAWAY VÀ KINH NGHIỆM CHO CÁC
DOANH NGHIỆP**

GVHD : TS. Lê Thu Hạnh

Lớp : 26.01.NHA – Nhóm 4

Nhóm học viên : Phan Ngọc Nhật Anh - 26K401006
Nguyễn Lan Hương - 26K401030
Trịnh Nguyễn Tuệ Linh - 26K401040
Nguyễn Thảo Phương - 26K401050
Lý Hoàng Tuấn - 26K401069

Hà Nội, 2024

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
PHẦN 1: GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ BERKSHIRE HATHAWAY	2
1. Quá trình hình thành và phát triển	2
2. Lĩnh vực kinh doanh.....	2
3. Khái quát về nguồn nhân lực của Berkshire Hathaway.....	4
4. Những thành tựu nổi bật trong hoạt động của Berkshire Hathaway	4
PHẦN 2: CÁC HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC TẠI BERKSHIRE HATHAWAY	6
1. Mô hình phân quyền quản lý.....	6
2. Chính sách khen thưởng và đãi ngộ.....	6
3. Văn hóa doanh nghiệp dựa trên giá trị cốt lõi.....	6
4. Tầm nhìn và sự truyền cảm hứng từ lãnh đạo.....	7
5. Tạo môi trường làm việc minh bạch và cởi mở.....	7
6. Khuyến khích học hỏi và phát triển liên tục.....	7
PHẦN 3: PHÂN TÍCH HIỆU QUẢ CỦA CÁC HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC TẠI BERKSHIRE HATHAWAY.....	8
1. Học thuyết Hai Nhân Tố của Herzberg.....	8
2. Học thuyết Công Bằng của J. Stacy Adams	9
3. Học thuyết Thúc đẩy bằng Sự Tăng cường của B.F. Skinner	10
PHẦN 4: KINH NGHIỆM CHO CÁC DOANH NGHIỆP KHÁC	12
1. Xây dựng môi trường làm việc tự chủ và khuyến khích sáng tạo.....	12
2. Chính sách khen thưởng minh bạch và công bằng.....	12
3. Khuyến khích phát triển cá nhân và cơ hội thăng tiến.....	13
4. Học hỏi từ thất bại và khuyến khích đổi mới	13
5. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ và gắn kết	14
6. Tập trung vào phát triển mối quan hệ bền vững với nhân viên và đối tác	14
7. Linh hoạt và đổi mới trong chiến lược quản lý	15
KẾT LUẬN.....	16

LỜI MỞ ĐẦU

Trong môi trường kinh doanh ngày nay, việc duy trì và phát triển động lực làm việc cho nhân viên luôn là yếu tố quan trọng để đạt được sự thành công bền vững. Một trong những tập đoàn nổi bật trong việc xây dựng và duy trì động lực cho đội ngũ nhân viên là Berkshire Hathaway. Dưới sự lãnh đạo của Warren Buffett, tập đoàn này không chỉ thành công trong việc đầu tư và kinh doanh mà còn nổi bật với các chiến lược tạo động lực hiệu quả cho các nhân viên và các công ty con.

Berkshire Hathaway là một trong những tập đoàn đa ngành lớn nhất thế giới, nổi tiếng với những chiến lược đầu tư thông minh và văn hóa doanh nghiệp đặc biệt. Chính chiến lược tạo động lực của tập đoàn này đã góp phần không nhỏ vào sự phát triển vượt bậc của nó trong suốt hàng chục năm qua. Từ việc tôn trọng quyền tự chủ của các công ty con cho đến việc xây dựng một môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới, tất cả đều tạo ra một nền tảng vững chắc để duy trì động lực cho nhân viên.

Trong bối cảnh đó, đề tài "Hoạt động tạo động lực của Tập đoàn Berkshire Hathaway và kinh nghiệm cho các doanh nghiệp" sẽ tập trung vào việc phân tích các phương pháp và chiến lược mà tập đoàn này đã áp dụng để khơi gợi và duy trì động lực cho đội ngũ nhân viên, cũng như những bài học quý giá mà các doanh nghiệp có thể học hỏi từ những chiến lược này.

Thông qua nghiên cứu này, bài tập lớn mong muốn cung cấp những gợi ý thực tiễn và những kinh nghiệm quý báu giúp các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp Việt Nam, có thể áp dụng các chiến lược tạo động lực hiệu quả, góp phần nâng cao năng suất lao động và đạt được những thành tựu kinh doanh bền vững.

PHẦN 1: GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ BERKSHIRE HATHAWAY

1. Quá trình hình thành và phát triển

Berkshire Hathaway là một trong những tập đoàn đầu tư nổi tiếng và có giá trị nhất thế giới hiện nay. Công ty được thành lập vào năm 1839 với tên gọi ban đầu là *Valley Falls Company*, chuyên sản xuất vải dệt. Tuy nhiên, sau nhiều thập kỷ, công ty này đã trải qua một số lần thay đổi tên gọi và cơ cấu hoạt động. Vào năm 1955, công ty hợp nhất với Hathaway Manufacturing, một nhà sản xuất dệt may khác, và từ đó mang tên *Berkshire Hathaway*.

Mặc dù được thành lập từ khá lâu, sự thay đổi lớn trong chiến lược của công ty chỉ diễn ra vào năm 1965, khi Warren Buffett, một nhà đầu tư xuất sắc và là người sáng lập Berkshire Hathaway Inc., bắt đầu mua cổ phần của công ty. Với triết lý đầu tư dài hạn và khả năng tìm kiếm những công ty tiềm năng, Buffett đã biến Berkshire Hathaway từ một công ty dệt may nhỏ thành một tập đoàn tài chính và đầu tư lớn nhất thế giới. Mặc dù công ty đã từng hoạt động trong ngành dệt may, nhưng sau khi mua lại, Buffett đã chuyển hướng chiến lược của Berkshire Hathaway sang việc đầu tư vào các công ty khác, chủ yếu là thông qua việc mua cổ phần kiểm soát trong các công ty lớn hoặc thông qua các thương vụ sáp nhập.

Dưới sự lãnh đạo của Warren Buffett, Berkshire Hathaway đã phát triển mạnh mẽ và duy trì được một mô hình kinh doanh rất độc đáo. Một trong những yếu tố giúp công ty thành công chính là việc tập trung vào việc mua lại các công ty có tiềm năng lâu dài thay vì lợi nhuận ngắn hạn.

2. Lĩnh vực kinh doanh

Berkshire Hathaway hiện nay là một tập đoàn đa ngành, hoạt động chủ yếu trong các lĩnh vực sau:

- **Bảo hiểm và Tái bảo hiểm:** Đây là lĩnh vực quan trọng nhất trong cơ cấu hoạt động của Berkshire Hathaway. Các công ty bảo hiểm thuộc sở hữu của tập đoàn bao gồm GEICO, một trong những công ty bảo hiểm ô tô lớn nhất tại Mỹ; General Re, công ty tái bảo hiểm quốc tế; và Berkshire Hathaway Reinsurance Group, chuyên cung cấp các sản phẩm bảo hiểm và tái bảo hiểm cho các công ty khác.

- Vào năm 2023, Berkshire Hathaway sở hữu khoảng **20% cổ phần** của *GEICO*, với tổng giá trị tài sản đạt gần **50 tỷ USD**. GEICO đã góp phần tạo ra một nguồn doanh thu ổn định cho tập đoàn thông qua các sản phẩm bảo hiểm ô tô.

◦Tập đoàn cũng sở hữu một số công ty bảo hiểm khác, bao gồm *Berkshire Hathaway Primary Group*, chuyên cung cấp bảo hiểm cho các tổ chức và cá nhân.

•**Ngành năng lượng:** Berkshire Hathaway Energy, một chi nhánh của tập đoàn, hoạt động trong lĩnh vực năng lượng tái tạo và sản xuất điện. Công ty sở hữu các công ty con như *MidAmerican Energy* và *NV Energy*, cung cấp các dịch vụ năng lượng cho các bang tại Mỹ. Berkshire Hathaway Energy là một trong những công ty năng lượng lớn nhất tại Bắc Mỹ, với giá trị tài sản ước tính lên đến **100 tỷ USD**.

◦Trong năm 2023, Berkshire Hathaway Energy đóng góp khoảng **25%** tổng doanh thu của tập đoàn, với doanh thu đạt **22,6 tỷ USD**.

•**Đầu tư tài chính:** Berkshire Hathaway là một trong những nhà đầu tư lớn nhất thế giới, sở hữu cổ phần lớn trong nhiều công ty nổi tiếng như *Apple*, *Coca-Cola*, *American Express*, và *Wells Fargo*. Chính chiến lược đầu tư dài hạn của Buffett đã giúp Berkshire Hathaway có được một lượng lớn cổ phiếu của các công ty lớn.

◦Theo báo cáo tài chính của công ty, đến năm 2023, Berkshire Hathaway sở hữu khoảng **5,6% cổ phần của Apple**, trị giá hơn **155 tỷ USD**.

◦Cổ phiếu của *Coca-Cola*, *American Express*, *Wells Fargo*, và một số công ty lớn khác cũng là những khoản đầu tư đáng kể trong danh mục của tập đoàn.

•**Bán lẻ và tiêu dùng:** Berkshire Hathaway cũng sở hữu nhiều công ty bán lẻ và tiêu dùng nổi tiếng, trong đó có *See's Candies* (một trong những thương hiệu kẹo lớn nhất tại Mỹ), *Nebraska Furniture Mart* (một chuỗi bán lẻ nội thất), và *Dairy Queen* (một chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh nổi tiếng).

•**Vận tải và hạ tầng:** Một trong những công ty lớn nhất của Berkshire Hathaway trong lĩnh vực vận tải là *BNSF Railway*, một trong những công ty đường sắt lớn nhất tại Mỹ, với mạng lưới vận tải phủ rộng khắp khu vực Bắc Mỹ. Vào năm 2023, BNSF Railway đã đóng góp khoảng **25%** doanh thu của tập đoàn, đạt **20,5 tỷ USD**.

◦Tập đoàn cũng sở hữu một số công ty cung cấp dịch vụ vận tải khác và tham gia vào các dự án cơ sở hạ tầng lớn.

•**Sản xuất công nghiệp:** Berkshire Hathaway sở hữu một số công ty lớn trong lĩnh vực sản xuất và công nghiệp, bao gồm *Precision Castparts*, chuyên sản xuất các bộ phận kim loại cho ngành hàng không, và *Marmon Group*, cung cấp các sản phẩm công nghiệp cho nhiều lĩnh vực khác nhau.

◦Đặc biệt, Precision Castparts đã đóng góp **6 tỷ USD** trong doanh thu của tập đoàn vào năm 2023.

3. Khái quát về nguồn nhân lực của Berkshire Hathaway

Berkshire Hathaway là một tập đoàn với hơn **400.000 nhân viên** trên toàn thế giới, hầu hết làm việc tại các công ty con của tập đoàn trong các lĩnh vực như bảo hiểm, năng lượng, bán lẻ, và sản xuất.

Mặc dù có quy mô nhân sự khổng lồ, Berkshire Hathaway nổi bật với cách thức quản lý nguồn nhân lực rất đặc biệt. Công ty không áp đặt một hệ thống quản lý tập trung mà thay vào đó trao quyền tự chủ lớn cho các nhà quản lý tại các công ty con. Điều này cho phép các công ty con của Berkshire Hathaway phát triển một cách độc lập nhưng vẫn có sự giám sát chiến lược từ công ty mẹ. Các nhà quản lý có thể tự quyết định các chiến lược kinh doanh mà không cần sự can thiệp trực tiếp từ tập đoàn mẹ, điều này tạo ra môi trường làm việc linh hoạt và khuyến khích sự sáng tạo.

Các nhân viên của Berkshire Hathaway cũng được đánh giá cao về sự tận tâm và cống hiến cho công ty, và Warren Buffett luôn nhấn mạnh rằng nhân viên là tài sản quý giá nhất của công ty.

4. Những thành tựu nổi bật trong hoạt động của Berkshire Hathaway

Dưới sự lãnh đạo của Warren Buffett, Berkshire Hathaway đã đạt được nhiều thành tựu ấn tượng, và đây là những điểm nổi bật trong quá trình phát triển của tập đoàn:

- **Tăng trưởng tài sản vượt trội:** Từ khi Buffett tiếp quản, giá trị tài sản của Berkshire Hathaway đã tăng trưởng mạnh mẽ, với giá trị vốn hóa thị trường đạt **800 tỷ USD** vào năm 2023. Lợi nhuận của công ty liên tục đạt mức tăng trưởng 2 chữ số hàng năm, đạt khoảng **40 tỷ USD** trong năm 2023.

- **Đầu tư thành công vào các công ty lớn:** Các quyết định đầu tư của Warren Buffett đã mang lại lợi nhuận khổng lồ cho Berkshire Hathaway. Những khoản đầu tư đáng chú ý bao gồm các công ty như *Apple*, *Coca-Cola*, *American Express*, *GEICO*, và *Wells Fargo*. Hầu hết các khoản đầu tư này đều mang lại lợi nhuận bền vững và ổn định cho tập đoàn.

- **Chiến lược đầu tư dài hạn:** Một trong những yếu tố chính giúp Berkshire Hathaway duy trì sự thành công chính là chiến lược đầu tư dài hạn. Tập đoàn không chú trọng vào lợi nhuận ngắn hạn mà thay vào đó tập trung vào những công ty có tiềm

năng phát triển lâu dài. Điều này đã giúp Berkshire Hathaway tránh được những biến động ngắn hạn của thị trường và tạo ra một nguồn thu ổn định qua các năm.

- **Mua lại và sáp nhập thành công:** Các thương vụ mua lại và sáp nhập của Berkshire Hathaway cũng đã mang lại nhiều thành công. Việc mua lại *BNSF Railway* với giá trị hơn **44 tỷ USD** vào năm 2010, hay *Precision Castparts* với giá trị hơn **37 tỷ USD** vào năm 2016, đã giúp công ty mở rộng mạnh mẽ trong các ngành vận tải và sản xuất công nghiệp.

- **Văn hóa doanh nghiệp:** Văn hóa doanh nghiệp của Berkshire Hathaway cũng là yếu tố quan trọng giúp công ty duy trì sự ổn định và tăng trưởng. Với một văn hóa chú trọng vào con người và sự tự chủ của các công ty con, tập đoàn đã xây dựng được một môi trường làm việc đầy sáng tạo và động lực, nơi mỗi cá nhân đều có thể đóng góp tối đa cho sự thành công chung của tập đoàn.

➔ *Warren Buffett đã nâng lượng tiền mặt của Berkshire Hathaway lên mức kỷ lục 276.9 tỷ USD vào cuối quý 2/2024. Đây là kết quả của các động thái bán cổ phiếu quyết liệt trong quý 2, đặc biệt là cổ phiếu Apple - "đứa con cưng" trong danh mục đầu tư của Berkshire.*

Berkshire Hathaway tiếp tục là một hình mẫu trong ngành đầu tư, với chiến lược rõ ràng, đội ngũ lãnh đạo tài năng, và những thành tựu vượt trội trong nhiều lĩnh vực kinh doanh.

PHẦN 2: CÁC HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC TẠI BERKSHIRE HATHAWAY

Berkshire Hathaway, dưới sự dẫn dắt của Warren Buffett, đã trở thành một trong những công ty đầu tư thành công nhất thế giới. Thành công của Berkshire không chỉ đến từ những quyết định đầu tư khôn ngoan mà còn từ việc xây dựng và duy trì một văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ, tạo động lực cho mọi nhân viên và các nhà quản lý. Các hoạt động tạo động lực nổi bật của công ty có thể được phân tích qua các khía cạnh sau:

1. Mô hình phân quyền quản lý

- Trao quyền tự chủ cao: Berkshire Hathaway hoạt động theo mô hình tập đoàn phân quyền mạnh mẽ. Các công ty con của Berkshire Hathaway được trao quyền tự chủ đáng kể để quản lý hoạt động kinh doanh của mình, từ hoạch định chiến lược đến quản lý tài chính. Điều này tạo động lực cho các nhà lãnh đạo tại các công ty con vì họ được tin tưởng và tự do điều hành theo cách riêng.

- Trách nhiệm rõ ràng: Với quyền tự chủ, các nhà quản lý cũng chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả kinh doanh. Điều này thúc đẩy tinh thần tự chịu trách nhiệm và cam kết, nỗ lực đạt được hiệu quả cao.

2. Chính sách khen thưởng và đãi ngộ

- Liên kết khen thưởng với kết quả kinh doanh: Berkshire Hathaway không sử dụng các gói lương cố định cao hoặc thưởng dựa trên cổ phiếu như nhiều công ty khác. Thay vào đó, Warren Buffett tập trung vào việc khen thưởng dựa trên hiệu suất thực tế của các công ty con. Điều này đảm bảo rằng động lực làm việc của quản lý gắn liền với sự thành công dài hạn của các công ty.

- Đầu tư dài hạn, không chạy theo thành tích ngắn hạn: Công ty không khuyến khích việc chạy theo các mục tiêu ngắn hạn để đạt phần thưởng, mà tập trung vào sự tăng trưởng bền vững dài hạn.

3. Văn hóa doanh nghiệp dựa trên giá trị cốt lõi

- Tính liêm chính và đạo đức nghề nghiệp: Buffett nhấn mạnh tầm quan trọng của việc làm đúng, hơn là chỉ làm ra tiền. Văn hóa này tạo động lực cho nhân viên và quản lý cấp cao làm việc không chỉ vì lợi ích cá nhân mà còn vì giá trị chung của tổ chức.

- Chính sách “không can thiệp”: Buffett không yêu cầu các công ty con tuân theo một hệ thống quy định phức tạp. Điều này giảm áp lực hành chính và tạo điều kiện cho các nhà quản lý tập trung vào hoạt động kinh doanh cốt lõi.

4. Tầm nhìn và sự truyền cảm hứng từ lãnh đạo

- Phong cách lãnh đạo khiêm tốn: Warren Buffett là biểu tượng truyền cảm hứng mạnh mẽ với phong cách lãnh đạo gần gũi, giản dị nhưng đầy hiệu quả. Sự nhất quán và cam kết của ông đối với triết lý đầu tư giá trị thúc đẩy niềm tin và sự cống hiến từ các nhân viên.

- Tinh thần làm việc vì đam mê: Buffett luôn khuyến khích các quản lý và nhân viên làm việc trong lĩnh vực họ đam mê. Ông tin rằng đam mê là động lực lớn nhất để đạt được thành công lâu dài.

5. Tạo môi trường làm việc minh bạch và cởi mở

- Minh bạch thông tin: Báo cáo thường niên của Berkshire Hathaway luôn được đánh giá cao về sự chi tiết và minh bạch. Buffett sử dụng những báo cáo này để giao tiếp, đối thoại, kết nối với các cổ đông và nhân viên, giúp tất cả các bên hiểu rõ mục tiêu, tầm nhìn và chiến lược của công ty.

- Gắn kết và xây dựng niềm tin: Sự minh bạch trong giao tiếp và việc công nhận giá trị đóng góp của các công ty con giúp tăng cường sự gắn kết giữa các cá nhân trong tập đoàn.

6. Khuyến khích học hỏi và phát triển liên tục

- Đầu tư vào năng lực quản lý: Warren Buffett luôn tìm kiếm những nhà quản lý giỏi nhất để điều hành các công ty con, đồng thời tạo điều kiện để họ phát triển hơn nữa qua các cơ hội kinh doanh mới.

- Chấp nhận rủi ro và học hỏi từ thất bại: Buffett khuyến khích tinh thần học hỏi từ sai lầm, thay vì tạo ra các chế tài xử phạt khi mắc phải sai lầm. Điều này tạo môi trường làm việc tích cực và thúc đẩy sự đổi mới.

Tóm lại: các hoạt động tạo động lực tại Berkshire Hathaway không chỉ tập trung vào các biện pháp ngắn hạn hay lợi ích tài chính mà còn hướng tới việc xây dựng một môi trường làm việc bền vững, nơi mọi người cảm thấy được tôn trọng và có cơ hội phát triển. Chính nhờ những hoạt động tạo động lực này, tập đoàn đã có thể đạt được thành công lớn và trở thành một hình mẫu về quản lý và phát triển bền vững.

PHẦN 3: PHÂN TÍCH HIỆU QUẢ CỦA CÁC HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC TẠI BERKSHIRE HATHAWAY

Để phân tích một cách toàn diện hơn về hiệu quả của các hoạt động tạo động lực tại Berkshire Hathaway, chúng ta sẽ dựa vào các học thuyết kinh điển trong lĩnh vực tâm lý học và quản trị nhân sự sau:

1. Học thuyết Hai Nhân Tố của Herzberg

Nhân tố duy trì (Hygiene factors)

Những yếu tố duy trì thường gắn liền với các yếu tố vật chất và môi trường làm việc. Nếu thiếu những yếu tố này, nhân viên có thể cảm thấy bất mãn và mất động lực, nhưng nếu có đủ, chúng chỉ giúp duy trì sự hài lòng chứ không thể tạo ra động lực mạnh mẽ.

- **Chính sách khen thưởng minh bạch:** Berkshire sử dụng cơ chế khen thưởng dựa trên hiệu suất kinh doanh dài hạn, đảm bảo công bằng và phù hợp với kỳ vọng của các nhà quản lý. Điều này giúp giảm thiểu sự bất mãn liên quan đến lương thưởng. Trường hợp điển hình là Ajit Jain, người đứng đầu và chịu trách nhiệm điều hành bộ phận bảo hiểm (Chủ yếu là tại Công ty Bảo hiểm Geico – một công ty con của Berkshire Hathaway) của công ty, được trả lương dựa trên hiệu suất bền vững trong lĩnh vực bảo hiểm tái bảo hiểm, không phải vì thành tích ngắn hạn. Điều này duy trì sự hài lòng của ông và khuyến khích tinh thần làm việc lâu dài.

- **Môi trường làm việc tự chủ và linh hoạt:** Buffett không áp đặt quy định nghiêm ngặt lên các công ty con, giúp tạo môi trường làm việc cởi mở và ít áp lực. Công ty Đường sắt BNSF, một công ty con lớn của Berkshire Hathaway, được phép tự quản lý hoạt động của mình mà không bị công ty mẹ can thiệp trực tiếp. Sự tự do này giúp đội ngũ quản lý tập trung vào điều hành kinh doanh thay vì chịu áp lực từ công ty mẹ.

Nhân tố thúc đẩy (Motivators)

Các yếu tố thúc đẩy mang lại cảm giác thành công và sự công nhận, giúp nhân viên phát huy hết tiềm năng và cống hiến hết mình cho công ty.

- **Trao quyền tự chủ cao:** Các nhà quản lý tại công ty được toàn quyền quyết định chiến lược và hoạt động của mình, từ đó cảm thấy được tin tưởng và có trách nhiệm lớn. Công ty Sản xuất và phối bánh kẹo sô cô la See's Candies, một công ty con khác, được tự do quản lý hoạt động kinh doanh. Warren Buffett chỉ cung cấp định hướng tổng thể, để đội ngũ quản lý tại See's Candies tự chịu trách nhiệm về lợi nhuận

và chiến lược phát triển. Điều này tạo động lực để các nhà quản lý cảm thấy họ thực sự là “chủ” của doanh nghiệp

- **Cơ hội phát triển và thăng tiến:** Berkshire Hathaway đầu tư vào các nhà quản lý tài năng, tạo cơ hội để họ phát triển năng lực qua việc điều hành các công ty con. Greg Abel, người từng quản lý thành công MidAmerican Energy (nay là Berkshire Hathaway Energy), được trao quyền lãnh đạo toàn bộ mảng năng lượng của Berkshire Hathaway. Thành công ở vai trò này giúp ông trở thành ứng viên hàng đầu kế nhiệm Warren Buffett, tạo động lực để Abel tiếp tục cống hiến cho công ty.

- **Sự công nhận và tôn vinh đóng góp:** Warren Buffett thường xuyên đề cao vai trò của các lãnh đạo trong các báo cáo thường niên và đại hội cổ đông, giúp họ cảm nhận được giá trị đóng góp của mình.

2. Học thuyết Công Bằng của J. Stacy Adams

Học thuyết Công Bằng của J. Stacy Adams cho rằng nhân viên sẽ cảm thấy động lực giảm sút nếu họ cảm thấy không công bằng trong việc phân chia công việc và khen thưởng. Theo đó, nhân viên sẽ so sánh các đóng góp của mình với kết quả nhận được, và nếu cảm thấy mình bị đối xử bất công, họ sẽ mất động lực.

Tính công bằng trong khen thưởng

- **Khen thưởng dựa trên hiệu suất dài hạn:** Thay vì tập trung vào những thành tích ngắn hạn, Berkshire Hathaway luôn khen thưởng dựa trên hiệu quả kinh doanh bền vững. Điều này tạo ra một môi trường công bằng, nơi các nhà quản lý không bị áp lực bởi các chỉ số ngắn hạn mà có thể tập trung vào mục tiêu dài hạn. Chẳng hạn, Geico - một công ty bảo hiểm trực thuộc Berkshire Hathaway, được đánh giá dựa trên tỷ lệ lợi nhuận kết hợp qua các năm. Đội ngũ quản lý của công ty bảo hiểm Geico nhận thưởng dựa trên mức độ duy trì lợi nhuận và tăng trưởng thị phần, đảm bảo họ nhận được phần thưởng công bằng so với đóng góp của mình.

- **Đối xử công bằng giữa các công ty con:** Berkshire Hathaway rất coi trọng sự công bằng trong phân bổ tài nguyên và ghi nhận đóng góp giữa các công ty con. Các công ty con, dù lớn hay nhỏ, đều nhận được sự hỗ trợ như nhau từ công ty mẹ, và không có sự thiên vị giữa các công ty. Điều này tạo ra một môi trường làm việc công bằng, giúp các công ty con cảm thấy được tôn trọng và khuyến khích họ làm việc hiệu quả hơn. Chẳng hạn, các công ty như Clayton Homes (một công ty xây dựng nhà ở) nhận được sự hỗ trợ tương tự như các công ty lớn hơn như Công ty Đường sắt BNSF.

Điều này giúp các công ty con cảm thấy không có sự thiên vị, tạo động lực để tất cả các đơn vị đều cố gắng đạt hiệu quả cao nhất.

3. Học thuyết Thúc đẩy bằng Sự Tăng cường của B.F. Skinner

B.F. Skinner nhấn mạnh rằng hành vi của con người có thể được củng cố hoặc giảm thiểu thông qua các phần thưởng và trừng phạt. Theo lý thuyết này, việc khen thưởng các hành vi tích cực sẽ làm tăng khả năng lặp lại các hành vi đó trong tương lai, trong khi việc loại bỏ các yếu tố tiêu cực giúp tạo ra môi trường làm việc không có căng thẳng.

Tăng cường tích cực (Positive Reinforcement)

- **Phần thưởng tài chính và công nhận:** Berkshire Hathaway sử dụng phần thưởng tài chính và sự công nhận công khai để khuyến khích các nhà quản lý và nhân viên đạt được hiệu suất cao. Một ví dụ điển hình là các nhà quản lý tại Berkshire Hathaway Energy nhận phần thưởng khi đạt được những kết quả vượt kỳ vọng, điều này thúc đẩy tinh thần làm việc và giúp duy trì động lực bền vững.

- **Công nhận công khai và tôn vinh thành công:** Warren Buffett thường xuyên công nhận các thành tích của nhân viên và các nhà lãnh đạo trong các báo cáo thường niên, giúp họ cảm thấy được trân trọng và khích lệ. Ví dụ, ông từng công khai ca ngợi Ajit Jain là “ngôi sao sáng nhất trong lĩnh vực bảo hiểm,” điều này không chỉ tạo động lực cá nhân mà còn khuyến khích các nhà quản lý khác noi theo.

Loại bỏ các yếu tố tiêu cực (Negative Reinforcement)

- **Không áp đặt các quy trình cứng nhắc:** Berkshire Hathaway loại bỏ áp lực từ quy định và hệ thống quản lý tập trung giúp giảm căng thẳng cho các nhà quản lý. Điều này tạo môi trường làm việc tự nhiên, nơi các nhà lãnh đạo tự chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh. Cụ thể, Berkshire Hathaway không yêu cầu các công ty con phải báo cáo kết quả kinh doanh hàng quý, điều này giảm bớt áp lực và tránh tình trạng các nhà quản lý tập trung vào lợi nhuận ngắn hạn mà bỏ qua sự phát triển bền vững.

- **Khuyến khích học hỏi từ thất bại:** Warren Buffett luôn khuyến khích các nhà quản lý học hỏi từ những sai lầm thay vì trừng phạt. Việc này giúp tạo ra một môi trường làm việc đổi mới và sáng tạo, nơi mọi người đều cảm thấy tự do thử nghiệm và cải tiến các chiến lược mà không lo sợ thất bại. Chẳng hạn, khi Berkshire Hathaway thua lỗ từ các thương vụ đầu tư như Dexter Shoe, ông không trừng phạt bất kỳ cá nhân nào mà thay vào đó tập trung vào bài học rút ra

Tăng cường định kỳ (Intermittent Reinforcement): Buffett không khen thưởng liên tục mà tập trung vào các phần thưởng lớn sau khi đạt được các mục tiêu quan trọng. Điều này làm tăng giá trị của phần thưởng và duy trì động lực lâu dài. Ví dụ, khi Nebraska Furniture Mart đạt doanh thu kỷ lục, Buffett công khai khen ngợi đội ngũ lãnh đạo của công ty trong báo cáo thường niên, làm tăng giá trị của sự công nhận và giữ vững động lực lâu dài.

Kết lại:

Berkshire Hathaway đã thành công trong việc áp dụng các nguyên lý của các học thuyết động lực vào thực tế quản lý. Cụ thể:

- **Học thuyết Hai Nhân Tố của Herzberg:** Công ty tập trung vào cả nhân tố duy trì và nhân tố thúc đẩy, đảm bảo một môi trường làm việc công bằng, tự chủ và khuyến khích phát triển cá nhân.
- **Học thuyết Công Bằng của J. Stacy Adams:** Sự công bằng trong khen thưởng và đối xử giữa các công ty con tạo ra một nền tảng vững chắc cho sự gắn kết và động lực dài hạn.
- **Học thuyết Thúc đẩy bằng Sự Tăng cường của B.F. Skinner:** Công ty khuyến khích hành vi tích cực thông qua phần thưởng và công nhận, đồng thời giảm thiểu các yếu tố tiêu cực bằng cách không áp đặt quy trình nghiêm ngặt và khuyến khích học hỏi từ thất bại.

Những điểm nổi bật của các hoạt động tạo động lực của Berkshire Hathaway:

- ✓ Tích hợp đa dạng các học thuyết: Công ty không chỉ dựa vào một học thuyết duy nhất mà kết hợp linh hoạt các yếu tố từ nhiều học thuyết khác nhau.
- ✓ Tập trung vào con người: Công ty luôn đặt con người vào trung tâm và coi nhân viên là tài sản quý giá nhất.
- ✓ Văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ: Văn hóa doanh nghiệp độc đáo của Berkshire Hathaway đóng vai trò như một yếu tố kết nối và củng cố các hoạt động tạo động lực khác.

PHẦN 4: KINH NGHIỆM CHO CÁC DOANH NGHIỆP KHÁC

Berkshire Hathaway, dưới sự lãnh đạo của Warren Buffett, đã không chỉ trở thành một biểu tượng về đầu tư thông minh mà còn là một ví dụ điển hình về cách xây dựng và duy trì một môi trường làm việc hiệu quả, động lực và bền vững. Những chiến lược tạo động lực và phương pháp quản lý tại Berkshire Hathaway không chỉ giúp công ty này đạt được thành công dài hạn mà còn có thể trở thành nguồn cảm hứng cho các doanh nghiệp khác trong việc tối ưu hóa hiệu suất lao động và phát triển bền vững.

Dưới đây là những bài học quý giá từ Berkshire Hathaway mà các doanh nghiệp có thể áp dụng để xây dựng một tổ chức mạnh mẽ, động lực và phát triển lâu dài:

1. Xây dựng môi trường làm việc tự chủ và khuyến khích sáng tạo

Một trong những yếu tố then chốt tạo nên thành công của Berkshire Hathaway chính là môi trường làm việc tự chủ mà công ty mẹ dành cho các công ty con. Warren Buffett tin tưởng vào khả năng quản lý của các nhà lãnh đạo tại mỗi công ty con, vì vậy ông không áp đặt các quy trình cứng nhắc mà cho phép họ có quyền tự quyết định các chiến lược và phương thức hoạt động. Sự tự chủ này không chỉ giúp các nhà lãnh đạo cảm thấy có trách nhiệm mà còn tạo ra một môi trường khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới và cải tiến liên tục.

Bài học cho các doanh nghiệp khác:

- *Khuyến khích tự do trong quyết định:* Các doanh nghiệp nên tạo ra không gian tự do để các đội ngũ lãnh đạo có thể tự chủ trong việc đưa ra các quyết định chiến lược. Điều này giúp nhân viên không cảm thấy bị kìm hãm bởi các quy định và thay vào đó sẽ tập trung vào việc phát triển sáng tạo và các chiến lược đột phá.

- *Tạo môi trường khuyến khích thử nghiệm:* Các doanh nghiệp cần xây dựng một không gian thử nghiệm, nơi nhân viên có thể đưa ra các sáng kiến mới mà không sợ thất bại. Môi trường này khuyến khích sự sáng tạo và giúp nhân viên cảm thấy rằng những đóng góp của họ có giá trị.

2. Chính sách khen thưởng minh bạch và công bằng

Berkshire Hathaway nổi bật trong việc xây dựng một hệ thống khen thưởng không chỉ dựa trên kết quả ngắn hạn mà còn tập trung vào hiệu suất lâu dài và bền vững. Công ty áp dụng chính sách khen thưởng minh bạch, nơi các nhà quản lý được khen thưởng theo tỷ lệ tương xứng với đóng góp và hiệu quả công việc của họ. Điều

này giúp xây dựng sự công bằng trong công ty và tránh tình trạng bất mãn liên quan đến việc trả lương và thưởng.

Bài học cho các doanh nghiệp khác:

- *Khen thưởng dựa trên hiệu suất dài hạn:* Các doanh nghiệp nên xây dựng một hệ thống khen thưởng dựa trên kết quả dài hạn, thay vì chỉ chú trọng vào các thành tích ngắn hạn. Điều này sẽ giúp nhân viên tập trung vào việc phát triển bền vững và góp phần vào sự thành công lâu dài của công ty.

- *Tính minh bạch trong chính sách khen thưởng:* Đảm bảo rằng các tiêu chí khen thưởng rõ ràng và dễ hiểu giúp nhân viên cảm thấy công bằng và có động lực cống hiến. Những công ty có hệ thống khen thưởng minh bạch sẽ dễ dàng xây dựng được niềm tin và sự gắn bó từ phía nhân viên.

3. Khuyến khích phát triển cá nhân và cơ hội thăng tiến

Berkshire Hathaway luôn chú trọng đến việc phát triển đội ngũ lãnh đạo nội bộ thông qua các cơ hội thăng tiến. Các nhà quản lý tại công ty con không chỉ có quyền tự quyết định chiến lược mà còn được trao cơ hội để phát triển năng lực lãnh đạo thông qua các chương trình đào tạo, thử thách và cơ hội thăng tiến. Đặc biệt, Warren Buffett luôn tìm cách khuyến khích các nhà quản lý có tiềm năng, như Greg Abel, người đã từ vị trí giám đốc điều hành của MidAmerican Energy (nay là Berkshire Hathaway Energy) vươn lên vị trí cao cấp hơn trong công ty.

Bài học cho các doanh nghiệp khác:

- *Đầu tư vào phát triển nhân tài:* Các doanh nghiệp cần chú trọng đến việc phát triển và đào tạo nhân viên để họ có thể thăng tiến và tiếp quản các vị trí lãnh đạo trong tương lai. Cung cấp các khóa học đào tạo và các cơ hội thử thách sẽ giúp nhân viên cảm thấy họ có thể phát triển nghề nghiệp trong công ty.

- *Cơ hội thăng tiến rõ ràng:* Doanh nghiệp cần đảm bảo rằng các nhân viên hiểu rõ lộ trình thăng tiến trong công ty, giúp họ có động lực phấn đấu và nỗ lực hết mình.

4. Học hỏi từ thất bại và khuyến khích đổi mới

Một điểm nổi bật trong văn hóa quản lý của Berkshire Hathaway là sự coi trọng học hỏi từ thất bại thay vì trừng phạt. Warren Buffett luôn tin rằng sai lầm là một phần không thể thiếu trong quá trình học hỏi và phát triển. Thay vì trừng phạt những thất bại, ông khuyến khích các nhân viên và nhà quản lý rút ra bài học từ đó và cải tiến

trong tương lai. Việc này giúp xây dựng một môi trường làm việc không có sự sợ hãi, nơi mọi người đều có thể thử nghiệm và đổi mới mà không lo ngại về việc bị chỉ trích.

Bài học cho các doanh nghiệp khác:

- *Chấp nhận sai lầm như một phần của quá trình phát triển:* Doanh nghiệp nên xây dựng một chính sách không trừng phạt sai lầm, mà thay vào đó khuyến khích nhân viên học hỏi và cải thiện từ thất bại. Điều này sẽ tạo ra một môi trường làm việc tích cực và năng động.

- *Khuyến khích thử nghiệm và đổi mới:* Các công ty cần thúc đẩy một văn hóa đổi mới, nơi nhân viên được khuyến khích thử nghiệm các ý tưởng mới mà không lo sợ bị phê phán. Một tổ chức với văn hóa đổi mới sẽ có thể thích nghi nhanh chóng với thay đổi và giữ vững sự cạnh tranh.

5. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ và gắn kết

Văn hóa doanh nghiệp tại Berkshire Hathaway là một yếu tố quan trọng giúp gắn kết các công ty con và duy trì sự ổn định. Mặc dù công ty mẹ không can thiệp quá sâu vào hoạt động hàng ngày của các công ty con, Warren Buffett luôn đảm bảo rằng các giá trị cốt lõi của Berkshire Hathaway được tuân thủ. Các công ty con có sự tự do nhưng vẫn hoạt động theo một hệ thống các nguyên tắc chung, tạo nên một sự đồng thuận về mục tiêu dài hạn và các giá trị văn hóa.

Bài học cho các doanh nghiệp khác:

- *Xây dựng văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ:* Doanh nghiệp cần xác định các giá trị cốt lõi và truyền đạt chúng đến tất cả các cấp độ trong tổ chức. Một văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ sẽ giúp gắn kết các nhân viên, tạo nên sự đồng lòng và thúc đẩy sự phát triển chung của công ty.

- *Khuyến khích tính độc lập trong công việc nhưng vẫn phải duy trì sự liên kết chung:* Mặc dù các công ty con có quyền tự chủ, nhưng chúng cần được gắn kết bởi một tầm nhìn chung. Các doanh nghiệp cần đảm bảo rằng tất cả các đơn vị trong tổ chức đều hiểu rõ và hướng tới các mục tiêu và giá trị chung.

6. Tập trung vào phát triển mối quan hệ bền vững với nhân viên và đối tác

Berkshire Hathaway luôn chú trọng đến việc duy trì mối quan hệ lâu dài và bền vững với không chỉ nhân viên mà còn các đối tác và khách hàng. Công ty không chỉ tập trung vào lợi nhuận mà còn vào việc xây dựng các mối quan hệ tin cậy, qua đó giúp tạo ra sự ổn định và sự phát triển bền vững.

Bài học cho các doanh nghiệp khác:

- *Xây dựng mối quan hệ bền vững với nhân viên và đối tác:* Doanh nghiệp cần tập trung vào việc duy trì các mối quan hệ lâu dài, nơi các bên cảm thấy được trân trọng và tôn trọng. Những mối quan hệ này sẽ giúp công ty có được sự gắn kết mạnh mẽ và sự hỗ trợ bền vững trong tương lai.

- *Chú trọng đến sự ổn định và phát triển lâu dài:* Các doanh nghiệp cần tập trung vào sự phát triển lâu dài, thay vì chỉ chạy theo lợi ích ngắn hạn. Điều này sẽ giúp công ty xây dựng một nền tảng vững chắc để phát triển bền vững.

7. Linh hoạt và đổi mới trong chiến lược quản lý

Berkshire Hathaway rất linh hoạt trong việc áp dụng các chiến lược quản lý và đầu tư. Công ty luôn có khả năng điều chỉnh các chiến lược khi có sự thay đổi trong thị trường hoặc điều kiện kinh tế. Việc linh hoạt trong chiến lược giúp công ty duy trì sự thích nghi và thành công lâu dài.

Bài học cho các doanh nghiệp khác:

- *Giữ sự linh hoạt trong chiến lược:* Các doanh nghiệp cần luôn duy trì khả năng linh hoạt trong các quyết định chiến lược, đặc biệt trong môi trường kinh doanh biến động nhanh chóng. Điều này giúp công ty có thể thay đổi và thích ứng kịp thời với các xu hướng và yêu cầu mới.

- *Khuyến khích sự đổi mới liên tục:* Doanh nghiệp cần không ngừng đổi mới và tìm kiếm cơ hội mới để phát triển. Điều này giúp duy trì sức cạnh tranh và đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng.

⇒ *Những bài học từ Berkshire Hathaway về cách tạo động lực và xây dựng một môi trường làm việc hiệu quả có thể áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp khác. Việc xây dựng một văn hóa tự chủ, công bằng, khuyến khích sáng tạo và học hỏi từ thất bại, kết hợp với các chính sách khen thưởng minh bạch và đầu tư vào phát triển nhân tài, sẽ giúp các doanh nghiệp không chỉ duy trì sự hài lòng trong đội ngũ mà còn tạo ra những giá trị lâu dài cho sự phát triển bền vững. Những nguyên tắc này không chỉ giúp công ty đạt được thành công trong hiện tại mà còn đặt nền móng cho sự phát triển thịnh vượng trong tương lai.*

KẾT LUẬN

Berkshire Hathaway, dưới sự lãnh đạo của Warren Buffett, đã trở thành một biểu tượng của sự thành công bền vững trong lĩnh vực đầu tư và quản trị doanh nghiệp. Từ một công ty dệt may nhỏ bé, qua các chiến lược đầu tư thông minh và khả năng nhận diện những cơ hội kinh doanh dài hạn, tập đoàn đã phát triển thành một tập đoàn tài chính đa ngành lớn mạnh với giá trị vốn hóa thị trường lên tới hàng trăm tỷ đô la.

Điều đặc biệt ở Berkshire Hathaway chính là mô hình quản lý phi tập trung, nơi mà sự tự do và trách nhiệm được trao cho các nhà quản lý tại các công ty con. Chính điều này đã tạo nên một môi trường làm việc đầy sáng tạo, khuyến khích tinh thần lãnh đạo và gắn kết mạnh mẽ với chiến lược phát triển dài hạn của công ty. Đặc biệt, Warren Buffett đã xây dựng một hệ sinh thái doanh nghiệp nơi các cá nhân không chỉ là người thực thi công việc mà còn là những người sáng tạo, đưa ra quyết định quan trọng, chịu trách nhiệm với kết quả của mình. Đây chính là một trong những yếu tố then chốt giúp Berkshire Hathaway trở thành một trong những công ty có văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ nhất thế giới.

Từ những chiến lược đầu tư thông minh, cam kết về sự công bằng trong chính sách đãi ngộ đến việc duy trì một môi trường làm việc cởi mở và tự chủ, Berkshire Hathaway đã không chỉ tạo dựng được sự nghiệp dài lâu cho các nhà quản lý mà còn khiến nhân viên cảm thấy họ thực sự là một phần quan trọng trong sự thành công chung của tập đoàn. Những yếu tố này đã giúp Berkshire Hathaway duy trì sự vững mạnh, linh hoạt và vượt qua những thử thách của thị trường suốt hơn 50 năm qua.

Từ góc độ nghiên cứu quản trị nhân sự và động lực lao động, bài học từ Berkshire Hathaway mang đến những giá trị quan trọng cho các doanh nghiệp khác. Các doanh nghiệp có thể học hỏi từ chiến lược tạo động lực của Berkshire Hathaway, đặc biệt là trong việc xây dựng môi trường làm việc tự chủ, công bằng và sáng tạo, qua đó khuyến khích sự đóng góp lâu dài của nhân viên và thúc đẩy sự phát triển bền vững.

Với mô hình kết hợp chặt chẽ giữa đầu tư chiến lược và quản trị nhân sự, Berkshire Hathaway không chỉ là một công ty đầu tư tài chính thành công mà còn là một trường hợp điển hình về cách thức xây dựng và duy trì một tổ chức vững mạnh, có khả năng phát triển bền vững trong một thế giới đầy biến động và thách thức.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS. Lê Thu Hạnh (2023), chương II Slides Bài giảng Môn Kỹ năng Lãnh đạo và Quản lý
2. Buffett, W. (Thư gửi cổ đông hàng năm của Berkshire Hathaway).
Link: <https://www.berkshirehathaway.com/letters/letters.html>
3. <https://www.berkshirehathaway.com/>
4. Lowe, J. (1994). “Warren Buffett Speaks: Wit and Wisdom from the World’s Greatest Investor.”
5. Hagstrom, R. G. (2005). “The Warren Buffett Way: Investment Strategies of the World’s Greatest Investor.”
6. Harvard Business Review (2008). “What Makes Warren Buffett a Great Leader?”
7. Forbes (2021). “Inside Berkshire Hathaway: Why Buffett’s Management Style Works.”
8. The Wall Street Journal (2017). “The Secret to Warren Buffett’s Success: His Unique Management Style.”
9. CNBC (2019). “How Warren Buffett Manages Berkshire Hathaway’s CEOs: Minimal Interference, Maximum Trust.”
10. <https://vietstock.vn/2024/08/thay-gi-tu-nui-tien-ky-luc-277-ty-usd-cua-berkshire-hathaway-773-1216335.htm>
11. <https://vnexpress.net/cong-ty-cua-warren-buffett-so-huu-nui-tien-mat-325-ty-usd-4811527.html>
12. Môi trường làm việc ảnh hưởng như thế nào tới hiệu suất của nhân viên?
Nguồn bài viết: <https://jobsgo.vn/blog/moi-truong-lam-viec-co-anh-huong-nhu-the-nao/>