AMACOM American Management Association

WILLIAM J. ROTHWELL

TỐI ĐA HÓA NĂNG LỰC NHÂN VIÊN

THE MANAGER'S GUIDE TO MAXIMIZING EMPLOYEE POTENTIAL

CÁC CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN TÀI NHANH CHÓNG VÀ HIỆU QUẢ

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI
alphabooks knowledge is power

Chia sẻ ebook : Chiasemoi.com

Là một nhà quản lý, bạn phải làm gì để tuyển dụng, phát triển và giữ chân nhân tài? Câu trả rất đơn giản: *Bạn phải làm tất cả mọi việc*. Quản lý nhân tài không chỉ là công việc của phòng nhân sự. Mặc dù quản lý nhân sự cũng góp phần trong việc quản lý nhân tài – các CEO, các nhà quản lý cấp cao, và thậm chí cả các cá nhân – nhưng xây dựng đội ngũ nhân tài không phải là việc làm cơ bản hàng ngày của phòng nhân sự. Đơn giản bởi nhà quản lý gặp gỡ nhân viên trong suốt thời gian làm việc, còn chuyên viên hành chính nhân sự chỉ tương tác với họ trong một vài dịp. Do việc phát triển nhân tài phát sinh chủ yếu trong quá trình làm việc, mỗi nhà quản lý đều gánh vác trách nhiệm lớn trong quản lý nhân tài. Do đó, cuốn sách này tập trung vào các vấn đề mang tính chiến thuật, thay vì mang tính chiến lược, liên quan tới cách thức quản lý và phát triển nhân tài.

Tất nhiên, nhiều nhà quản lý khẳng định họ quá bận rộn với công việc của mình, nên không có đủ thời gian để tuyển dụng, phát triển và giữ chân nhân tài. Nhưng quản lý nhân tài là việc họ nên làm hàng ngày, và không nên coi đó là nhiệm vụ "ngoài luồng" phiền toái. Đó là bản chất của công việc quản lý. Để làm được điều này, các nhà quản lý phải hoàn thành các công việc hàng ngày, đồng thời chuẩn bị nhân sự cho tương lai. Điều này đòi hỏi ở họ sự sắp xếp khéo léo.

Cuốn sách này gồm 14 chương về vai trò của nhà quản lý trong việc quản lý nhân tài. Với tựa đề "Tầm quan trọng của quản lý nhân tài", chương 1 đưa ra định nghĩa về quản lý nhân tài và các thuật ngữ liên quan, giải thích lý do nhà quản lý nên quan tâm đến vấn đề này, cách thức thực hiện mục tiêu, tại sao công việc quản lý nhân tài xứng đáng được quan tâm, và cách giải quyết những kỳ vọng của người lao động. Chương 2 bàn về việc chuẩn bị cho sự thay thế, trong khi chương 3 đi thẳng vào bản chất của quản lý nhân tài khi mô tả cách thức giúp các nhà quản lý nhận ra tài năng tiềm ẩn của nhân viên. Chương 4 tiếp tục bàn về các kỹ thuật tuyển dụng và lựa chọn trong thực tế nhằm hỗ trợ việc quản lý nhân trong cho bộ phận và tổ chức của bạn. Chương 5 sẽ thách thức quan điểm đôi khi rất phổ biến rằng "trao đổi nhân sự giữa các bộ phận" là cách tốt nhất để phát triển họ. Chương 6 tập trung vào kế hoạch nghề nghiệp và tư vấn hướng nghiệp; chương 7 bàn về tập huấn kỹ năng làm việc và phát triển cá nhân; chương 8 phân tích vai trò của nhà quản lý trong việc đánh giá nhân viên và đưa ra phản hồi đúng lúc.

Các chương tiếp theo – Chương 9, 10 và 11 – liên quan tới quản lý người lao động tiềm năng và có trình độ chuyên môn cao, chuyển giao kiến thức và các mối quan hệ công việc, làm việc với nhiều người khác nhau. Ba chương cuối cùng – Chương 12, 13 và 14 mô tả cách các nhà quản lý nên làm việc với những người khác nhau, quản lý các nhân viên có vấn đề và giảm biên chế, đồng thời là tấm gương tự thân phát triển cho nhân viên. Phần Phụ lục sẽ trả lời một số câu hỏi thường gặp về quản lý nhân tài và đề xuất thực hiện một nhật biểu phục vụ việc lập kế hoạch quản lý và phát triển nhân tài.

Hướng dẫn đọc sách

Với tư cách là một nhà quản lý, bạn cần làm gì hàng ngày để góp phần quản lý nhân tài?

Chỉ dẫn:

Hãy sử dụng hướng dẫn này để phản ánh mức độ bạn và các nhà quản lý khác trong tổ chức phát triển nhân tài hàng ngày. Với mỗi hoạt động liệt kê trong cột bên trái, hãy đánh giá tất cả các nhà quản lý trong tổ chức ở cột giữa. (Nếu bạn thấy khó cho điểm mục nào, hãy xem ở cột bên phải chương bàn đến vấn đề đó trong cuốn sách). Kết quả thể hiện ở phần cuối của bảng hướng dẫn. Sử dụng tiêu chí sau để quyết định các mức đánh giá ở cột giữa:

5 = Các nhà quản lý trong tổ chức thực hiện rất tốt

4 = Các nhà quản lý trong tổ chức thực hiện tốt

3 = Các nhà quản lý trong tổ chức thực hiện bình thường

2= Các nhà quản lý trong tổ chức thực hiện kém

1 = Các nhà quản lý trong tổ chức thực hiện rất kém

0 = Không áp dụng trong tổ chức này

Các nhà quản lý thực hiện công việc quản lý nhân tài hiệu quả như thế nào trong tổ chức của bạn? *Nhà quản lý trong tổ chức thường...*		Đánh giá chất lượng công việc quản lý nhân tài của các nhà quản lý trong tổ chức của bạn						Chương
		0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
1.	Nhận ra nhu cầu phát triển nhân tài	0	1	2	3	4	5	1
2.	Sẵn sàng phát triển nhân tài hàng ngày	0	1	2	3	4	5	1
3.	Biết cách khiến nhân viên làm việc hiệu quả hàng ngày	0	1	2	3	4	5	1
4.	Nhận thức được các mục tiêu chiến lược của việc phát triển nhân tài trong tổ chức	0	1	2	3	4	5	1
5.	Từng bước hành động để xác định và phát triển phương án dự phòng trong trường hợp khẩn cấp	0	1	2	3	4	5	2
6.	Đánh giá tiềm năng cá nhân	0	1	2	3	4	5	3
7.	Tuyển dụng nhân tài	0	1	2	3	4	5	4
8.	Lựa chọn hoặc tham gia tuyển chọn nhân tài	0	1	2	3	4	5	4
9.	Đào tạo nhân tài	0	1	2	3	4	5	5
10	Phát triển nhân tài	0	1	2	3	4	5	5
11	Khuyến khích các cá nhân lên kế hoạch nghề nghiệp	0	1	2	3	4	5	6
12	Cung cấp tư vấn nghề nghiệp	0	1	2	3	4	5	6

13	Tổ chức tập huấn làm việc hiệu quả	0	1	2	3	4	5	7
14	Tổ chức tập huấn phát triển hiệu quả	0	1	2	3	4	5	7
15	Đánh giá người lao động	0	1	2	3	4	5	8
16	Đưa ra phản hồi hàng ngày về hiệu quả công việc	0	1	2	3	4	5	8
17	Quản lý hiệu quả các nhân viên tiềm năng cao	0	1	2	3	4	5	9
18	Quản lý hiệu quả các nhân viên có trình độ cao	0	1	2	3	4	5	9
19	Khuyến khích chuyển giao tri thức	0	1	2	3	4	5	10
20	Khuyến khích chuyển giao các đầu mối liên lạc trong công việc	0	1	2	3	4	5	10
21	Giữ chân nhân tài	0	1	2	3	4	5	11
22	Làm việc hiệu quả với những kiểu người khác nhau	0	1	2	3	4	5	12
23	Sa thải nhân viên không phù hợp với công việc	0	1	2	3	4	5	13
24	Làm hình mẫu phát triển bằng việc tự phát triển bản thân	0	1	2	3	4	5	14
25	Chứng minh các khả năng đặc biệt để xây dựng năng lực	0	1	2	3	4	5	2

Tổng điểm đánh giá:

Tổng điểm	Kết quả
125-101	Chúc mừng! Tổ chức của bạn thật tuyệt vời. Điểm A cho các nhà quản lý trong tổ chức của bạn.
100-	Các nhà quản lý đang làm việc khá tốt - nhưng cải tiến còn chậm chạp. Hãy đọc các chương đã chọn trong cuốn sách và suy nghĩ

76	theo nhiều cách để áp dụng bài học chứa đựng trong đó. Những nhà quản lý trong tổ chức của bạn xứng đáng được điểm B.
75-51	Điểm C cho các nhà quản lý trong tổ chức của bạn. Họ cần phải chú ý hơn tới việc quản lý nhân tài hàng ngày.
50-26	Điểm D cho các nhà quản lý trong tổ chức của bạn. Họ cần phải chú ý tới việc quản lý nhân tài *ngay bây giờ*.
25-0	Điểm F cho những nhà quản lý trong tổ chức của bạn về việc quản lý nhân tài. Họ cần áp dụng quản lý nhân tài *ngay bây giờ*

Hàng ngày, bạn đều chơi trò tung hứng. Trên thực tế, tung hứng là phép ẩn dụ trong kinh doanh hiện đại. Đây cũng là một cách khác để mô tả khái niệm đa nhiệm vụ. Nó nghĩa là bạn làm nhiều công việc một lúc. Ví dụ, bạn nói chuyện điện thoại trong khi đang viết thư điện tử. Ngày nay, các nhà quản lý thành công là những bậc thầy tung hứng, họ biết cách hoàn thành nhiều nhiệm vụ để tăng năng suất hàng ngày gấp 2 đến 3 lần người bình thường. Nếu làm tốt, tung hứng sẽ trở thành một phần hành động của bạn, tự nhiên đến nỗi bạn thậm chí không nghĩ đến nó.

Tung hứng là một phép ẩn dụ tốt dành cho các hoạt động nhằm quản lý và phát triển nhân tài. Mặt khác, nhân viên của bạn phải đáp ứng được các yêu cầu công việc hàng ngày. Hơn nữa, bạn cũng nên phát triển tài năng của họ cho tương lai, và có thể, cho mức trách nhiệm cao hơn.

Bạn cần phải xem xét nhiều vấn đề. Làm thế nào bạn đáp ứng được các kỳ vọng trong công việc đồng thời phát triển nhân tài? Quản lý nhân tài là gì và những thuật ngữ nào liên quan đến (và đôi khi bị nhầm lẫn với) quản lý nhân tài? Bạn quản lý nhân tài như thế nào? Tại sao thực hiện việc này hàng ngày lại cực kỳ quan trọng? Bạn giải quyết các kỳ vọng ra sao? Các câu hỏi sẽ được giải đáp trong chương 1 này.

KHÁI NIỆM QUẢN LÝ NHÂN TÀI VÀ CÁC THUẬT NGỮ LIÊN QUAN

Quản lý nhân tài là một thuật ngữ cần được thống nhất về mặt ngữ nghĩa. Nó mang nhiều ý nghĩa khác nhau và không có "định nghĩa chuẩn". Tổng hợp lại, *quản lý nhân tài* là hoạt động xử lý, hướng dẫn và điều khiển những nhân viên xuất sắc – những người sở hữu khả năng hoặc năng khiếu bẩm sinh đặc biệt. Trong giao tiếp hàng ngày, đa số nhà quản lý cho rằng quản lý nhân tài là *phối hợp các nỗ lực nhằm tuyển dụng, phát triển, và giữ chân những người giỏi nhất và tài năng nhất*.

Liệu nhà quản lý chỉ nên tập trung vào 1%-10% những người làm việc hiệu quả và có khả năng thăng tiến nhất trong tổ chức hay tất cả mọi người cũng đều có một khả năng nào đó cần được phát hiện và phát triển? Thông thường, người có trách nhiệm quản lý nhân tài coi việc quản lý nhân tài là một chiến lược đầu tư được hoạch định nhằm tạo ra người giỏi nhất – nghĩa là họ quan tâm tới những người đồng thời làm việc hiệu quả và có khả năng thăng tiến. Điểm tích cực của quan điểm này là nhân viên tiềm năng có thể tăng năng suất cao hơn gấp 20 lần nhân viên bình thường. Do đó, đầu tư vào sự phát triển của họ sẽ đem lại phần thưởng xứng đáng cho tổ chức.

Không nên nhầm lẫn quản lý nhân tài với những thuật ngữ liên quan, như:

- *Lập kế hoạch thay thế nhân sự:* quá trình xác định các phương án dự phòng ngắn hạn hoặc dài hạn phòng trường hợp khẩn cấp.
- *Lập kế hoạch kế nhiệm:* quá trình xác định các cá nhân để phát triển trong tổ chức.
- *Quản lý kế nhiệm:* quá trình hàng ngày nhằm chuẩn bị nhân sự có trách nhiệm lớn hơn.
- *Lập kế hoạch nhân sự:* quá trình kiểm tra lại tất cả nhân viên trong tổ chức để xác định xem khả năng tổng thể của họ có đủ để thực hiện các mục tiêu chiến lược của tổ chức hay không.

QUẢN LÝ NHÂN TÀI NHƯ THẾ NÀO?

Là một nhà quản lý hay một giám sát viên, bạn nên quản lý nhân viên tài năng cấp dưới của mình theo các bước hàng ngày như sau:

- Xác định các phương án dự phòng dài hạn và ngắn hạn cho công việc.
- Đánh giá tiềm năng cá nhân.
- Tuyển dụng và lựa chọn nhân tài.
- Đào tạo và phát triển nhân tài.
- Khuyến khích lập kế hoạch nghề nghiệp và tư vấn nghề nghiệp.
- Tiến hành tập huấn nâng cao chuyên môn và phát triển năng lực.
- Đánh giá nhân viên và cung cấp thông tin phản hồi hàng ngày.
- Quản lý các nhân viên có tiềm năng và trình độ cao.
- Chuyển giao tri thức và đầu mối liên lạc công việc.
- Giữ chân nhân tài.
- Làm việc với những kiểu người khác nhau.
- Sa thải những người làm việc không hiệu quả sau khi đã nỗ lực hết sức.
- Trở thành tấm gương tự phát triển.

Hãy xem xét mô hình thể hiện trong Hình 1-1.

Bạn nên ghi nhớ danh sách trên. Đó là những việc mà bạn nên tiến hành hàng ngày. Nếu bạn bỏ qua và nói: “Ồ, tôi cũng muốn làm vậy, nhưng lại không có thời gian!” thì tôi cho rằng bạn đang đưa ra lời bào chữa không thỏa đáng. Hãy học cách làm việc thông minh và nhàn nhã hơn. Hãy học cách thu hút, phát triển, quản lý và giữ chân nhân tài, đồng thời vẫn tiến hành công việc bạn cần hàng ngày.

Hình 1-1. Những điều nhà quản lý nên làm hàng ngày để quản lý nhân tài

Từ kết quả của sự suy giảm quy mô và những thay đổi nhân sự, sự thật là nhiều nhà quản lý chỉ dành 10% quỹ thời gian giải quyết vấn đề con người và dành khoảng 90% thời gian để phân tích tài liệu hoặc làm việc của mình. Nhưng bạn vẫn cần phải lập kế hoạch và hành động, vì yêu cầu của tính liên tục trong kinh doanh. Không chỉ ở cấp độ chiến lược, mà có lẽ bạn cần thực hiện điều này hàng ngày, ở cấp độ chiến thuật.

TẠI SAO MỐI QUAN TÂM HÀNG NGÀY DÀNH CHO QUẢN LÝ NHÂN TÀI CỦA NHÀ QUẢN LÝ ĐÓNG VAI TRÒ QUAN TRỌNG?

Điều bạn làm hàng ngày cực kỳ quan trọng đối với công tác quản lý nhân tài. Ngoài danh sách các bước ở trên, hãy cân nhắc nếu bạn:

- Là hình mẫu cho nhân viên về hành vi thích hợp của một nhà quản lý.
- Khuyến khích – hoặc không khuyến khích – hành vi của nhân viên bằng việc bạn làm, điều bạn nói, và vấn đề mà bạn quan tâm hoặc quyết định lờ đi. (Điều đó có nghĩa là những nhà quản lý bị ám ảnh bởi các chi tiết có xu hướng chi phối nhân viên theo cách đó; nhà quản lý giàu trí tưởng tượng sẽ phát triển cùng một khả năng cho các nhân viên của mình.)
- Cung cấp lời khuyên cho nhân viên về cách thức chuẩn bị cho tương lai – và nhớ rằng, họ không biết phải làm gì vì họ chưa bao giờ làm cái việc bạn làm.

Hãy suy nghĩ một chút về việc bạn có thể thực hiện mỗi hoạt động này tốt như thế nào hàng ngày. Sử dụng bảng chấm ở hình 1-2 để đánh giá chính mình, đồng thời cân nhắc cách thức để nâng cao khả năng tiến hành các hoạt động liên quan tới quản lý nhân tài.

Hình 1-2. Bảng đánh giá và cải thiện vai trò của người quản lý nhân tài.

Việc một nhà quản lý nên làm hàng ngày để quản lý nhân tài	Bạn cảm thấy mình thực hiện vai trò người quản lý nhân tài hàng ngày như thế nào?	Bạn có thể làm gì để cải thiện bản thân với tư cách một người quản lý nhân tài hàng ngày?
1. Làm hình mẫu cho nhân viên về hành vi thích hợp của nhà quản lý		
2. Khuyến khích - hoặc không khuyến khích - hành vi của nhân viên bằng việc bạn làm, điều bạn nói, và vấn đề bạn quan tâm hoặc quyết định lờ đi. (Điều đó có nghĩa là những nhà quản lý bị ám ảnh bởi chi tiết có xu hướng chi phối nhân viên theo cách đó; nhà quản lý giàu trí tưởng tượng sẽ phát triển cùng một khả năng cho các nhân viên của mình.)		
3. Cung cấp lời khuyên cho nhân viên về cách thức chuẩn bị cho tương lai. Hãy nhớ rằng, nhân viên không biết phải làm gì vì họ chưa bao giờ làm việc bạn làm.		
4. Áp dụng các biện pháp để xác định các phương án dự phòng dài hạn và ngắn hạn cho công việc.		
5. Đánh giá tiềm năng cá nhân.		
6. Tuyển dụng và lựa chọn nhân tài.		
7. Đào tạo và phát triển nhân tài		
8. Khuyến khích lập kế hoạch nghề nghiệp và tư vấn nghề nghiệp.		
9. Đánh giá nhân viên và cung cấp thông tin phản hồi hàng ngày.		
10. Quản lý các nhân viên có tiềm năng và trình độ cao.		
11. Chuyển giao tri thức và đầu mối liên lạc công việc.		
12. Giữ chân nhân tài.		
13. Làm việc với những kiểu người khác nhau.		
14. Sa thải những người làm việc không hiệu quả sau khi đã nỗ lực hết sức.		
15. Trở thành tấm gương tự phát triển.		
16. Liệt kê các hoạt động khác mà một nhà quản lý nên tiến hành hằng ngày?		

TRÁCH NHIỆM HÀNG NGÀY CỦA NHÀ QUẢN LÝ ĐỐI VỚI CÁC KỲ VỌNG CÁ NHÂN

Bạn tác động tới nhân viên theo những cách mà thậm chí bạn chưa bao giờ nhận ra. Cách bạn đối xử với mọi người – không chỉ là điều bạn nói mà còn cả ngôn ngữ cơ thể – thể hiện sự tôn trọng của bạn đối với họ. Điều này có thể ảnh hưởng tới kết quả làm việc của nhân viên.

Bạn đã bao giờ nghe tới "lời tiên đoán tự trở thành hiện thực" (*self-fulfilling prophecy*) chưa? *Đó là niềm tin rằng một quan điểm khác biệt chưa được chứng minh hoặc thậm chí không đúng có thể trở thành sự thật chỉ bởi vì ai đó tin điều đó là đúng.* Lời tiên đoán tự trở thành hiện thực gần như xuất hiện hàng ngày tại Phố Wall. Nếu nhà đầu tư không còn tin tưởng vào ban quản lý công ty hoặc nền kinh tế, giá cổ phiếu của một hoặc tất cả các công ty sẽ tụt giảm. Một số người cho rằng đó chính xác là điều sẽ xảy ra đối với Enron(1). Những nhà đầu tư không còn tin tưởng vào các nhà quản lý của công ty, và Enron đã phá sản gần như chỉ trong một đêm, mặc dù công ty sở hữu rất nhiều tài sản.

Các kỳ vọng của bạn đối với nhân viên cũng áp dụng nguyên tắc này. Trong các tài liệu về quản lý, người ta còn gọi nó *là hiệu ứng Pygmalion*, liên quan tới *hiệu ứng Galatea*. Những nguyên tắc này nghĩa là gì? Chúng liên quan tới quản lý nhân tài như thế nào? Những gợi ý về quản lý nhân tài hàng ngày nào được rút ra từ đó?

Hiệu ứng Pygmalion

Trong bài thơ cổ *Metamorphoses*, nhà thơ gốc Latinh Ovid đã kể câu chuyện về Pygmalion. Pygmalion là vua của đảo Cyprus. Chàng tạc nên bức tượng một cô gái đẹp tuyệt trần, đặt tên là Galatea. Bức tượng đẹp đến nỗi nhà vua đem lòng yêu tác phẩm của mình. Các vị thần La Mã cổ đại thương tình đã biến bức tượng thành người thật.

Hiệu ứng Pygmalion có ý nghĩa quan trọng đối với nhà quản lý. *Hiệu ứng này là một dạng của lời tiên đoán tự trở thành sự thật, ám chỉ rằng khi một nhà quản lý đánh giá cao hay thấp một cá nhân hoặc một nhóm thì cá nhân hoặc nhóm đó sẽ tiến bộ (hoặc thụt lùi) theo các kỳ vọng đó.* Các nhà quản lý thể hiện các kỳ vọng của mình có ý thức (qua lời nói và hành động) và vô thức (qua ngôn ngữ cơ thể).

Hiệu ứng này còn có tên là *hiệu ứng Rosenthal* hoặc *hiệu ứng sự kỳ vọng của thầy giáo*. Được R. Rosenthal và D. B. Rubin trình bày lần đầu tiên trong một bài báo khoa học năm 1978 đăng trên tạp chí Behavioural and Brain Sciences, hiệu ứng này mang tên nhà nghiên cứu Robert Rosenthal, người đã nghiên cứu niềm tin của con người ảnh hưởng tới các khía cạnh hiện thực như thế nào. Một thí nghiệm được thực hiện bởi Jane Elliot, nhà giáo nổi tiếng thế giới, người từng nhận giải thưởng của Hiệp hội Sức khỏe Tâm thần Quốc gia vì thành tích xuất sắc trong giáo dục, đã minh họa sức mạnh từ hiệu ứng sự kỳ vọng của thầy giáo. Theo đó, một nhóm học sinh mắt xanh được chọn ngẫu nhiên để tham gia vào thí nghiệm. Jane Elliot giới thiệu với một nhóm giáo viên rằng những học sinh này được chọn bởi vì chúng cực kỳ thông minh. Trong suốt thời gian theo học những giáo viên này, các học sinh vẫn đạt được kết quả cao. Chính niềm kỳ vọng cao của giáo viên đối với học sinh, chứ không phải là sự thể hiện của chính họ, đã dẫn tới kết quả này.

Với tư cách là một nhà quản lý, bạn có thể áp dụng những nguyên tắc này đối với nhân viên. Nếu bạn tin nhân viên của mình có tài năng xuất chúng, nhiều khả năng họ sẽ sống theo những kỳ vọng đó. Nhưng nếu bạn tin rằng họ cực kỳ ngốc nghếch và lười biếng, họ sẽ như vậy. Tóm lại, vấn đề cực kỳ quan trọng trong quản lý nhân tài chính là quan điểm của bạn về nhân viên.

Hiệu ứng Galatea

Một hệ quả quan trọng của hiệu ứng Pygmalion là *hiệu ứng Galatea*. Galatea là tên của cô gái tuyệt đẹp đã được vua Pygmalion tạc tượng. Hiệu ứng Galatea nghĩa là nhân viên của bạn bắt đầu tin vào tài năng xuất chúng của họ cũng như cách bạn đối xử với họ. Những kỳ vọng của bạn truyền tải qua các hành vi vô thức tạo nên lời tiên đoán tự trở thành hiện thực, khiến họ có tài năng xuất chúng. Tóm lại, hành vi của bạn với tư cách nhà quản lý tác động đến việc nhân viên tin tưởng vào bản thân mình đến mức nào. Khi bạn thể hiện niềm tin mãnh liệt vào tài năng của họ và xây dựng cho họ sự tự tin và lòng tự trọng, họ sẽ sống với kỳ vọng của bạn bởi vì họ tin vào chính mình. Hiệu ứng Galatea này thể hiện việc nhân viên sẽ tiếp thu một cách vô thức những đánh giá tích cực vô điều kiện mà bạn dành cho họ và thể hiện với họ.

Những nguyên tắc này có ý nghĩa gì?

Tầm quan trọng của hiệu ứng Pygmalion và hiệu ứng Galatea đối với quản lý nhân tài không hề được cường điệu hóa. Bạn nhận được điều bạn kỳ vọng. Nhận thức tạo dựng hiện thực. Những kỳ vọng của bạn về người khác tác động tới hiện thực và thậm chí có thể tác động tới cách nhân viên quan niệm về bản thân và hành xử tương xứng với các kỳ vọng đó.

Hãy bắt đầu bằng việc suy ngẫm cách bạn cảm nhận và điều bạn nghĩ về tất cả nhân viên – và về từng nhân viên cụ thể của mình. Bạn *nghĩ* bạn đối xử với họ như thế nào? *Họ nói* cách đối xử của bạn với họ như thế nào?

Khi bạn bắt đầu suy ngẫm, hãy xem xét Học thuyết X và Y của Douglas McGregor[(2)] về quan điểm của nhà quản lý về con người. Theo McGregor, những nhà quản lý theo thuyết X thường tin rằng nhân viên vốn đã lười biếng và sẽ làm mọi điều có thể để trốn việc. Do đó, họ phải được theo dõi, giám sát và điều khiển chặt chẽ. Nhân viên sẽ chỉ làm những việc họ được trả lương để làm. Nhà quản lý theo thuyết X thường trách cứ người khác khi mắc lỗi và cho rằng mọi người luôn có động cơ ích kỷ.

Ngược lại, nhà quản lý theo thuyết Y có quan điểm tích cực hơn về bản chất con người. Theo McGregor, nhà quản lý Y cho rằng mỗi cá nhân có khả năng đảm nhiệm nhiều trách nhiệm hơn. Con người mang bản tính năng động và tự định hướng. Nhà quản lý theo thuyết Y tin rằng nhiều người tìm thấy ý nghĩa trong công việc họ làm và thường mong muốn làm tốt công việc. Những nhà quản lý này cảm thấy công việc của họ là nhận biết và loại bỏ những rào cản mang tính tổ chức ngăn cản nhân viên đạt hiệu quả công việc và phát huy năng lực cao nhất. Với điều này, nhà quản lý thuyết Y tạo ra môi trường làm việc đem lại mức độ ràng buộc và cam kết cao hơn.

Bạn là nhà quản lý kiểu nào? Nhà quản lý theo thuyết X hay thuyết Y?

Hãy lưu ý rằng nhân viên có thể mất động lực và từ bỏ cam kết bởi các quy định quan liêu, giấy tờ, sự kiểm soát chặt chẽ và hành vi không mang tính khuyến khích của nhà quản lý. Thậm chí ngay cả những người có tài cũng sẽ chán nản khi họ cảm thấy những nỗ lực của mình không được tặng thưởng và đánh giá đúng.

Cân nhắc điều *bạn* nghĩ về:

- Bản chất của con người nói chung? (con người về cơ bản là tốt, xấu hay ở mức giữa?)
- Nhân viên của mình?
- Bản chất công việc? (công việc là tốt, xấu hay ở mức giữa?)
- Chất lượng công việc của nhân viên?
- Tài năng của nhân viên?
- Điểm mạnh và tài năng đặc biệt của mỗi nhân viên?
- Những yếu tố mà tất cả nhân viên có thể cải thiện?
- Cách thức hành vi của bạn tác động tới nhân viên?
- Cách bạn thể hiện đánh giá tích cực hơn đối với nhân viên?
- Động lực thúc đẩy con người?

Theo diễn giải chất lượng toàn diện của William Edward Deming[(3)], bài học ở đây là quản lý tạo ra hầu hết các vấn đề trong quá trình thiết lập môi trường làm việc. Hành vi quản lý là một phần quan trọng của môi trường đó. Cách thức các nhà quản lý hành động có thể tác động tới nhân tài trong tổ chức. Nhân tài không thể phát triển trong một môi trường không khuyến khích mình, và họ sẽ không trưởng thành khi nhà quản lý cho đó là chuyện đương nhiên, không thử thách, hoặc đánh giá thấp họ.

Những nguyên tắc này liên quan như thế nào tới những việc bạn nên làm khi thiết lập kỳ vọng

hàng ngày?

Suy nghĩ của bạn về nhân viên ảnh hưởng tới hiệu quả làm việc của họ. Đừng bao giờ quên điều đó. Nếu bạn mong chờ nỗ lực cải thiện từ nhân viên, bạn phải bắt đầu với chính bản thân – và cách bạn hành xử. Hãy xem xét:

Điều bạn nói

- Bạn có nói với mọi người rằng bạn tin họ có tài?
- Bạn có thể hiện sự ủng hộ đối với người khác?
- Bạn có động viên mọi người khi họ không tin tưởng vào khả năng làm việc của mình?

Việc bạn làm

- Bạn có thể hiện rằng bạn đánh giá cao những nỗ lực của mọi người?
- Qua những hành động hàng ngày, bạn có thể hiện cho mọi người thấy rằng bạn tin họ có tài?

Ngôn ngữ cơ thể và phi ngôn từ của bạn

- Ngôn ngữ cơ thể có phù hợp với lời bạn nói và làm không?
- Bạn có thể hiện mình quan tâm đến mọi người qua cách bạn nhìn họ không?
- Bạn chú ý tới mọi người, hay điện thoại, thư điện tử hoặc sự gián đoạn khiến bạn xao lãng?
- Bạn xem đồng hồ hoặc nhìn đi chỗ khác khi mọi người đặt câu hỏi cho bạn?
- Bạn có ngả người về phía trước khi lắng nghe người khác không?

CÂU HỎI ÁP DỤNG

1. Theo bạn, *tài năng* là gì? Bạn tin tài năng tồn tại trong mỗi nhân viên và việc nhận diện cũng như trau dồi tài năng phụ thuộc vào từng cá nhân và người quản lý của họ đến mức nào? Bạn có nghĩ rằng các tổ chức nên tập trung thu hút, phát triển và giữ chân những nhân viên làm việc hiệu quả đồng thời có triển vọng đảm nhận mức trách nhiệm cao hơn?

2. Hãy trao đổi với những nhà quản lý khác trong tổ chức. Hãy hỏi họ cách thức thu hút, phát triển và giữ chân nhân viên. Lắng nghe cẩn thận những điều họ nói.

3. Lựa chọn một vài nhân viên tốt nhất của bạn. Hãy hỏi họ: (1) Tổ chức nên làm gì đối với những nhân viên làm việc tốt và có triển vọng? (2) Tổ chức nên làm gì để phát triển họ trong công việc hàng ngày? (3) Tổ chức nên làm gì để tạo dựng bầu không khí mà nhân viên muốn làm việc lâu dài?

4. Trình bày hiệu ứng Pygmalion và Galatea. Bạn có thường thấy những dấu hiệu của nó trong tổ chức mình không? Bạn thể hiện những hành vi cụ thể nào hàng ngày để gây dựng lòng tự trọng của người khác nhằm phát triển họ?

2. Xác định và chuẩn bị người thay thế

Mặc dù quản lý nhân tài không đồng nhất với lập kế hoạch thay thế, việc này chỉ có ý nghĩa với nhu cầu căn bản nhất của đa số tổ chức – nghĩa là, phải lập kế hoạch liên tục phòng trường hợp đột nhiên mất một nhân sự chủ chốt trong thời gian dài hoặc ngắn. Trách nhiệm đầu tiên của một nhà quản lý là phát hiện và đào tạo nhân sự thay thế bạn trong trường hợp bạn vắng mặt do nghỉ phép, ốm đau, tàn tật, tử vong hay vì một sự kiện bất ngờ nào đó.

Vậy, lập kế hoạch thay thế là gì? Tại sao nó lại quan trọng? Bạn xác định các phương án dự phòng ngắn hạn và dài hạn như thế nào? Bạn có nên nói với mọi người rằng họ có tên trên đồ thị thay thế? Bạn xử lý thông tin thu được từ đồ thị thay thế ra sao? Bạn chuẩn bị phương án thay thế như thế nào? Các lỗi mà bạn nên tránh khi xác định và chuẩn bị một phương án thay thế? Chương này sẽ giải đáp những câu hỏi trên.

ĐỊNH NGHĨA LẬP KẾ HOẠCH THAY THẾ

Lập kế hoạch thay thế là dạng lập kế hoạch liên tục đơn giản nhất. Giả sử người lãnh đạo tổ chức giữ được cơ cấu tổ chức hiện tại (sơ đồ tổ chức) và tìm ra những cá nhân nắm giữ các vị trí chủ chốt. *Lập kế hoạch thay thế* nhằm đưa ra các phương án thay thế cho tất cả các vị trí quan trọng nhất trên sơ đồ tổ chức. Lập kế hoạch thay thế ngắn hạn tập trung vào những đối tượng thay thế có thể làm thay việc của bạn khi bạn vắng mặt trong thời gian ngắn do ốm đau hay nghỉ phép. *Lập kế hoạch thay thế dài hạn* là một dạng quản lý rủi ro nhằm xác định các cá nhân có thể lấp chỗ cho bạn trong thời gian dài hơn phòng khi tử vong, tàn tật hoặc thôi việc đột ngột. Mặc dù có một số người được chuẩn bị đầy đủ để làm công việc của bạn là điều đáng mơ ước, mục tiêu thực tế hơn là xác định được nhiều nhất ba phương án tiêu chuẩn để có thể đảm đương vị trí tới khi tìm được nhân sự hoàn toàn đủ điều kiện thay thế. Tất nhiên, người đó có thể là người dự phòng.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA LẬP KẾ HOẠCH THAY THẾ

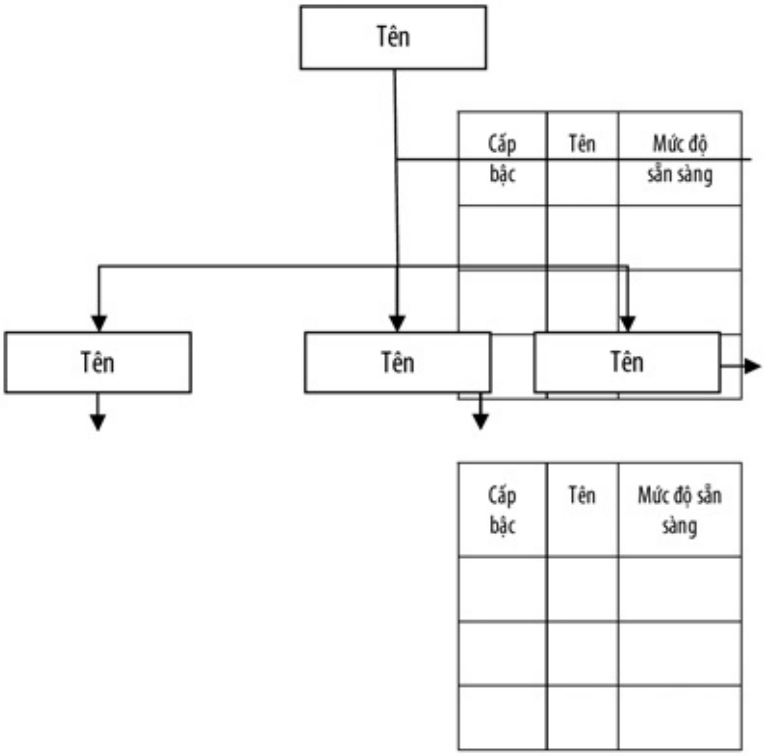
Tổ chức của bạn sẽ tồn tại như thế nào nếu đột nhiên mất một hay nhiều người chủ chốt vì một tai nạn thảm khốc hoặc một sự kiện bất ngờ? Lập kế hoạch thay thế về nhân sự cũng quan trọng – thậm chí là còn quan trọng hơn việc lập kế hoạch cho những mất mát không mong muốn về tiền bạc, cơ sở vật chất, thiết bị hoặc dữ liệu. Tuy nhiên, nhiều nhà quản lý không nghĩ vậy, bởi nó làm họ nghĩ tới cái chết của chính mình. Hoặc họ lo lắng sẽ bị tổ chức thay thế bằng những người trẻ trung hơn chấp nhận mức lương thấp hơn.

Nhưng, lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn đều cần thiết nhằm đảm bảo tính liên tục trong kinh doanh. “Buổi biểu diễn phải tiếp tục” cho dù bạn đang làm việc hay đột nhiên bị ốm.

XÁC ĐỊNH NGƯỜI THAY THẾ NGẮN HẠN VÀ DÀI HẠN

Hãy bắt đầu với bức tranh của phòng ban bạn làm việc thể hiện trên sơ đồ tổ chức điển hình (xem hình 2-1). Hãy xác định tất cả nhân viên cấp dưới chủ chốt của bạn. Từ đó, xác định những người trong tổ chức xứng đáng được coi là phương án thay thế. Hoàn thành sơ đồ. Mức 1, người thay thế tốt nhất, là người được chuẩn bị đầy đủ nhất để lấp chỗ trống dài hạn hoặc ngắn hạn. Nếu bạn không thể xác định được ba người thay thế cho mỗi vị trí, hãy lựa chọn những vị trí mà bạn có thể xác định được phương án thay thế. Nếu bạn không tìm được bất cứ phương án thay thế nào, hãy ghi điều đó lên sơ đồ. Bạn sẽ muốn thực hiện các sơ đồ dài hạn và ngắn hạn khác nhau nếu cần thiết.

Hình 2-1. Sơ đồ phương án thay thế mẫu



Sau đó, với mỗi vị trí, biểu thị những người mà bạn xác định có thể đảm nhận công việc ngay mà không cần bồi dưỡng. Với trường hợp này, quy ước "luôn sẵn sàng" là RN (Ready Now). Nếu không, hãy ước tính khoảng thời gian cần thiết để đào tạo công việc một cách hệ thống sau khi đề đạt. Đào tạo trong sáu tháng? Điền R1 đối với những người này (nghĩa là *sẵn sàng trong* không quá sáu tháng). Nếu cần đào tạo trong 12 tháng? Mã là R2 (nghĩa là *sẵn sàng trong không quá một năm).*

Điều này không chỉ đơn giản là liệt kê danh sách nhân sự. Bạn nên đưa ra một vài lý do vì đã chọn họ. Hãy trả lời câu hỏi: "Tại sao bạn nghĩ những người này xứng đáng được coi là phương án thay thế cho vị trí nào đó?" Nếu cần bồi dưỡng thêm để thúc đẩy các cá nhân tiến tới vị trí cao hơn, hãy xác định cụ thể loại hình bồi dưỡng, phát triển nào bạn nghĩ họ cần. Ví dụ, "người này cần được tập huấn về cách sử dụng hệ thống ngân sách", hoặc "người này cần được giới thiệu với bộ phận bán hàng, với những người không biết cô ấy."

BẠN NÊN QUẢN LÝ QUÁ TRÌNH TRUYỀN THÔNG VỀ NHỮNG THAY THẾ NHƯ THẾ NÀO?

Câu nói nổi tiếng nhất trong lập kế hoạch kế nhiệm là "thông báo hay không thông báo" − cũng giống như lời thoại của Hamlet[(4)], "tồn tại hay không tồn tại."

Thông thường, việc thông báo hay không thông báo với mọi người rằng họ hiện diện trên sơ đồ phương án thay thế đều có những điểm tích cực và hạn chế (xem hình 2-2).

Tất nhiên, có một lựa chọn khác là tạo sự trung dung. Bạn có thể lập "danh sách tiềm năng" hàng năm. Các cá nhân có thể được thông báo, "năm nay anh thuộc danh sách tiềm năng đấy". Nhưng họ cũng được thông báo danh sách này được xét duyệt lại hàng năm và nghĩa là vị trí của họ có thể bị thay đổi nếu hiệu quả làm việc giảm sút, nếu nỗ lực phát triển bản thân của họ suy giảm, hoặc nếu công việc đòi hỏi những thay đổi về năng lực. Mặc dù phương pháp này không "đảm bảo" sự thăng tiến, nhưng đây là phương pháp trung dung. Xét cho cùng, những điều kiện kinh doanh có thể thay đổi không bởi lỗi của ai. Vị trí của họ thay đổi là do sự sáp nhập, thu nạp, công ty phá sản, tình trạng suy thoái hoặc những thay đổi lớn về mặt tổ

chức.

Hình 2.2. Nhân viên có nên biết liệu họ có tên trên sơ đồ phương án thay thế?

Thông báo những nhân viên có tên trên sơ đồ thay thế

Lợi thế	Hạn chế
- Thúc đẩy cá nhân - Có thể sử dụng làm chiến lược duy trì	- Tạo động cơ cho họ phá hoặc chơi xấu cấp trên - Có thể dẫn tới hội chứng "thái tử" hoặc "công nương", khi anh ta thấy không có lý do gì để làm việc chăm chỉ hơn vì "sự thăng tiến đã được đảm bảo" - Tước bỏ động cơ thúc đẩy của những người không được chọn.

Không thông báo những người có tên trên sơ đồ thay thế

Lợi thế	Hạn chế
- Thêm nhiều lựa chọn khi thời điểm đến - Giữ động lực cho những người không được chọn	- Khiến những nhân viên tốt nhất cảm thấy chán nản khi họ thấy mình không có tương lai - Nhân viên không thấy được lý do để chuẩn bị cho tương lai hay phát triển bản thân cho những trách nhiệm cao hơn.

Điều quan trọng: *Không hứa hẹn điều bạn không thể thực hiện.* Hơn nữa, hãy cẩn thận với việc thông báo với ai, thông báo khi nào và thông báo như thế nào. “Thông báo hay không thông báo” có vẻ giống phương pháp “một cho tất cả”. Nhưng nhà quản lý có thể lựa chọn thông báo tới cá nhân người được chọn, thậm chí ngay cả khi quy tắc của tổ chức là không được thông báo. Hành động đó nhằm giữ chân nhân viên chủ chốt. Nếu biết nhân viên chủ chốt đang tìm kiếm công việc khác, bạn sẽ muốn nói chuyện với cấp trên và bộ phận quản lý nhân sự về việc “thông báo” như một biện pháp giữ chân họ.

Hãy cẩn thận về cách bạn thông báo. Tránh đề cập đến những lời hứa chung chung (ví dụ, “cậu sẽ là người kế nhiệm của tôi,” nghe như một quyết định hoàn toàn chắc chắn). Hãy nhớ rằng hợp đồng miệng cũng có thể có hiệu lực trước tòa, mặc dù những thay đổi mạnh mẽ trong điều kiện công ty khiến chúng ta cần phải có các phương án thay thế.

CÁCH THỨC XỬ LÝ THÔNG TIN THU ĐƯỢC TỪ SƠ ĐỒ PHƯƠNG ÁN THAY THẾ

Lợi ích chính của sơ đồ phương án thay thế là giúp bạn và những nhà quản lý khác có cái nhìn thực tế về sức mạnh của tổ chức hoặc phòng ban của mình. Bao nhiêu người đủ điều kiện để trở thành phương án thay thế cho các vị trí chủ chốt? Nếu rất hiếm người có thể thay thế, thì sơ đồ này cũng giống như các bảng kiểm kê khác, cho thấy khi nào công ty cần phải tuyển thêm người thay thế. Nếu không, cần quan tâm đến việc tìm kiếm một phương án thay thế phù hợp và đạt chất lượng sẽ tốn bao nhiêu thời gian. Vấn đề lớn nhất là thời gian chờ cần thiết để có thể lấp chỗ trống bằng lực lượng bên ngoài tổ chức. Có thể sẽ rất lâu trong những trường hợp khẩn cấp. Và thậm chí khi tuyển được người thay thế thích hợp, họ sẽ khó thích ứng và làm việc hiệu quả được ngay.

CHUẨN BỊ NGƯỜI THAY THẾ

Chuẩn bị người thay thế không có nghĩa là gửi nhân sự tới một chương trình đào tạo. Do 90% tiến bộ xuất hiện trong công việc, thử thách dành cho bạn trên cương vị là một nhà quản lý là tìm ra cách thức chuẩn bị nhân sự. Cũng giống như trong hầu hết các hoạt động kinh doanh khác, phải lập kế hoạch trước.

Một phương pháp hiệu quả là bắt đầu bằng cách liệt kê những việc bạn làm hàng ngày và tiếp đó là hàng tuần. Nó cần phải chi tiết hơn bản mô tả công việc tiêu chuẩn. Hãy cố gắng thực hiện một bản liệt kê

bao quát, rõ ràng, trình bày cụ thể các hoạt động của bạn hơn là mô tả công việc. (Sử dụng bảng tính trong Hình 2-3). Sau đó, hãy nghĩ xem liệu có nên bắt đầu một cách ngẫu nhiên không? Hay nên giới thiệu những việc được thực hiện trước?

Khi bạn đã hoàn thành danh sách theo một trình tự hợp lý, hãy quyết định cách thực hiện, thời gian thực hiện và cách thức kiểm tra hiệu quả phương pháp chuẩn bị nhân sự của bạn.

Sau khi chuẩn bị xong các kế hoạch này, hãy cùng với những người mà bạn đang bồi dưỡng xem xét lại. Giải thích việc bạn đang làm. Tránh hứa hẹn sự thăng tiến, nhưng thể hiện rằng bạn đang nỗ lực phát triển nhân sự như là phương án dự phòng trong trường hợp khẩn cấp. Sau đó, hãy hỏi liệu họ có sẵn sàng tham gia quá trình bồi dưỡng này không. Tránh gây áp lực để đạt được mục đích. Bạn muốn tìm người sẽ tham gia vào kế hoạch. Bạn cũng có thể xác định được các cá nhân mong muốn thăng tiến. Rất nhiều người trong các tổ chức ngày nay thực sự không muốn được đề bạt, ngay cả khi được đề nghị. Họ có thể nghĩ tới việc được tăng lương, nhưng sẽ không ngần ngại rút lui khi cân nhắc đến khối lượng công việc tăng thêm để có được mức lương đó. Họ thích sự cân bằng trong công việc và cuộc sống hơn là thăng tiến. Bằng việc thảo luận điều này, bạn sẽ có những ý kiến tích cực hơn về mục tiêu nghề nghiệp thực sự của nhân viên mà bạn xác định là phương án dự phòng.

Trong nhiều trường hợp, cần phải xác định và phát triển nhiều hơn một phương án dự phòng vì những lý do đơn giản như nhân viên bỏ việc, nghỉ hưu, bị luân chuyển, hoặc xao lãng quá trình bồi dưỡng. Các sơ đồ phương án thay thế thường đòi hỏi ba phương án khác nhau.

Hình 2-3. Bạn làm gì hàng ngày?

Hướng dẫn: Khi cố gắng chuẩn bị một người kế nhiệm, bạn cần phải có một kế hoạch hành động. Hãy bắt đầu bằng việc làm rõ các công việc hàng ngày, hàng tuần, và hàng tháng của bạn. Hãy suy nghĩ về mọi thứ mà bạn nghĩ mình làm hàng ngày. Liệt kê đầy đủ nhất có thể. Sẽ hữu ích hơn nếu bạn làm thành một lộ trình các hoạt động hàng ngày. *Sử dụng bất cứ gợi ý nào bên dưới nếu hữu ích.* Phần I tập trung vào những công việc thông thường mà bạn tiến hành hàng ngày. Phần II thể hiện những hoạt động công việc quan trọng hoặc đặc biệt quan trọng mà bạn tiến hành định kỳ − nhưng không phải hàng ngày. Phần III là lộ trình hoạt động theo tuần của bạn, hoàn thành theo giờ.

Phần I. Danh sách các hoạt động điển hình

Những hoạt động quan trọng nhất mà bạn thực hiện hàng ngày?

(Liệt kê bao quát và rõ ràng nhất có thể)

Phần II. Những hoạt động đặc biệt quan trọng được tiến hành định kỳ

(Không phải hàng ngày)

Những hoạt động quan trọng nhất mà bạn tiến hành định kỳ?

(Liệt kê bao quát và rõ ràng nhất có thể)

Phần III. Lộ trình công việc trong tuần

Thứ 2

9.00	.....
10.00	.....
11.00	.....
12.00	.....
13.00	.....
14.00	.....
15.00	.....
16.00	.....
17.00	.....

Thứ 3

9.00	.....
10.00	.....
11.00	.....
12.00	.....
13.00	.....
14.00	.....
15.00	.....
16.00	.....
17.00	.....

Thứ 4

9.00	.....
10.00	.....
11.00	.....
12.00	.....
13.00	.....
14.00	.....
15.00	.....
16.00	.....
17.00	.....

Thứ 5

9.00	.....
10.00	.....
11.00	.....
12.00	.....
13.00	.....
14.00	.....
15.00	.....

16.00	.....
17.00	.....

Thứ 6

9.00	.....
10.00	.....
11.00	.....
12.00	.....
13.00	.....
14.00	.....
15.00	.....
16.00	.....
17.00	.....

Ngày/thời gian khác	Ghi chú
.....	.....
.....	.....
.....	.....

TRÁNH NHỮNG LỖI THƯỜNG GẶP KHI XÁC ĐỊNH VÀ CHUẨN BỊ NGƯỜI THAY THẾ

Chúng ta sẽ xem xét 5 lỗi thường gặp nên tránh khi xác định và chuẩn bị người thay thế.

ĐÁNH GIÁ TIỀM NĂNG

Hãy cẩn thận nếu bạn được yêu cầu đánh giá tiềm năng (khả năng thăng tiến) của nhân viên, vì bạn có thể bị tác động bởi:

- *Nhân viên "tài sản":* Là người có lợi ích lớn, ví dụ như nhân viên làm công việc đặc biệt liên quan đến ngân sách. Người này có thể đấu tranh để làm hầu hết những việc khác.
- *Nhân viên có thành tích cao:* Là người có trình độ học vấn và kinh nghiệm làm việc nhiều. Hãy cẩn thận khi tin tưởng và trao cho họ những quyền lợi đặc biệt.
- *Nhân viên hiếu chiến:* Là người tranh đấu với bạn. Bạn có thể sẽ bị xúi giục đánh giá tiêu cực về người đó.

Tránh những cám dỗ này khi được yêu cầu đánh giá mức độ thăng tiến của một người.

Sai lầm 1: Ngụy biện "Giống tôi"

Ngụy biện "giống tôi" là thành kiến được biết đến rộng rãi về việc chọn người giống bạn. Đàn ông thích đàn ông hơn; phụ nữ thích phụ nữ hơn; kỹ sư thích kỹ sư hơn; và những người cùng tốt nghiệp một trường đại học sẽ thích nhau hơn. Nếu một người có hoàn cảnh càng giống bạn, thì bạn càng hợp với người đó hơn. Điều đó nghĩa là đánh giá của bạn sẽ bị tác động bởi bạn cảm thấy người đó chắc hẳn phải tốt.

Tất nhiên, có ít nhất 2 vấn đề với quan điểm này.

Thứ nhất, những người giống bạn không thực sự đạt tiêu chuẩn tốt nhất để thăng tiến. Đôi khi, những người có tiềm năng không được sếp quý mến. Thậm chí, họ còn làm sếp khó chịu vì đặt ra các câu hỏi khó và thậm chí lấy đi sự tín nhiệm của sếp vì họ là người đứng đầu một đơn vị hoặc một bộ phận.

Vấn đề thứ hai, thậm chí nếu bạn là người có năng lực nhất trong công việc mà bạn đang đảm trách, thì không có nghĩa tổ chức sẽ luôn cần người giống bạn. Những điều kiện cạnh tranh tương lai trong kinh doanh có thể khiến người thay thế lý tưởng là người khác bạn đến nỗi bạn thậm chí ghét cay ghét đắng nếu gặp họ. Điều cốt lõi là bạn phải vượt qua thành kiến cá nhân và mức độ hài lòng của bản thân và nghĩ cho công ty. Mẫu người nào có thể đem lại những kết quả mà đơn vị, phòng ban, hoặc tổ chức bạn cần trong tương lai? Câu hỏi này cần được cân nhắc kỹ lưỡng.

Để tránh sai lầm thường gặp này, hãy sử dụng nhiều hơn một người khi lựa chọn đề bạt cũng như quyết định. Hãy tham khảo ý kiến từ người bạn tin tưởng. Nếu không, bạn có thể nói chuyện với chồng/vợ hoặc những người đặc biệt khác. Giải thích rằng bạn đang tìm kiếm thông tin để đảm bảo rằng bạn không cam kết gì với "bản sao của mình". Hãy nghĩ về tất cả lý do khiến người khác có thể là lựa chọn tốt hơn. Nếu khó thực hiện việc đó, có lẽ bạn thực sự đã đưa ra lựa chọn tốt nhất rồi. Một cách khác là đánh giá khả năng thăng tiến – thường gọi là "tiềm năng" – khách quan hơn bằng cách sử dụng bản mô tả những ứng viên lý tưởng dựa trên năng lực và hành vi được đòi hỏi. Sau đó đánh giá từng cá nhân, dựa trên những mô tả đó.

Sai lầm 2: Ngụy biện "Giống chúng ta"

Bạn đã bao giờ ở trong một ban tuyển chọn, phỏng vấn nhân sự, và nghe thấy rằng một ứng viên là "đạt yêu cầu nhưng không phù hợp với môi trường ở đây"? Nếu bạn nghe thấy ai đó "không phù hợp với môi trường ở đây", bạn đang gặp một trường hợp ngụy biện "giống chúng ta". Cũng giống như ngụy biện "giống tôi" – nhưng đây là vấn đề ở cấp độ nhóm.

Lưu ý rằng nếu bạn nghe thấy khẳng định này trong cuộc phỏng vấn, bạn nên hỏi "tại sao anh ta không phù hợp với môi trường ở đây?" Cẩn thận lắng nghe câu trả lời. Hãy nhớ rằng đôi khi cần phải có những ý tưởng và phương pháp mới ngoài "cách thông thường mà chúng ta vẫn làm ở đây". Những đột phá trong cải tiến năng suất hiếm khi đến từ những nhóm mà trong đó mọi người nhìn nhận, suy nghĩ và hành động giống nhau.

Để tránh sai lầm thường gặp này, hãy tìm những dấu hiệu ngược lại. Hãy hỏi mọi người điều tốt nhất và tệ nhất có thể xảy ra nếu ai đó không phù hợp. Tóm lại, hãy thách thức trực tiếp với giả định những người "thích ứng" luôn là lựa chọn tốt nhất. Trong khi việc tìm những người phù hợp với văn hóa công ty sẽ hữu ích hơn, bạn cũng cần quan tâm đến giả định rằng khi đó mọi người sẽ trông giống nhau và hành động giống nhau. Điều này không phải lúc nào cũng cần thiết và đáng mơ ước.

Sai lầm 3: Thành kiến "Mới xảy ra"

Thành kiến "Mới xảy ra" là xu hướng bị chi phối bởi các sự kiện gần đây khi đưa ra quyết định. Bạn có thể bị lôi cuốn đưa ra ý kiến ủng hộ hoặc không ủng hộ, đối với tiềm năng của một phương án dự phòng dựa trên những sự kiện gần đây. Nếu gần đây một nhân viên làm việc đặc biệt tốt hoặc kém hiệu quả, điều đó cũng sẽ tác động tới ý kiến tổng thể của bạn.

Hãy tránh sai lầm thường gặp này bằng cách từng bước xem xét hiệu quả làm việc tổng thể trong một

khoảng thời gian. Đặt các sự kiện gần đây theo đúng trình tự. Một lần mắc sai lầm – hoặc thành công – trong công việc không có nghĩa là cá nhân đó xuất chúng hoặc kém cỏi.

Sai lầm 4: Hiệu ứng Hào quang

Hiệu ứng hào quang là xu hướng hình thành đánh giá ủng hộ tổng thể dựa trên một nét tiêu biểu hoặc một trải nghiệm với một cá nhân. Đây là xu hướng tạo nên nhiều loại đánh giá, bao gồm các quyết định lựa chọn phương án dự phòng. Nhà quản lý thường không quan tâm đến con người trong các vấn đề cụ thể; thay vào đó, họ hình thành ấn tượng tổng thể tô màu quan điểm của họ về người khác.

Trong nghiên cứu năm 1920 do Edward L. Thorndike[(5)] thực hiện, ông yêu cầu các sĩ quan đánh giá về binh lính của mình. Thorndike nhận thấy các đánh giá tương đối giống nhau. Từ đó ông đưa ra kết luận rằng các đánh giá có xu hướng dựa trên sự khái quát về con người. Trong thời gian gần đây, nghiên cứu về nhân cách cho thấy một số đặc điểm sẽ chi phối quan điểm hơn các đặc điểm khác. Ví dụ, một người có ngoại hình hấp dẫn sẽ được ưu ái hơn những người ngoại hình trung bình.

Để tránh sai lầm thường gặp này, hãy tham khảo ý kiến của người khác khi đưa ra quyết định. Bạn nên tìm kiếm các chứng cớ trái ngược để thấy rõ người bạn thích hoặc đánh giá tốt, thực sự là lựa chọn tốt nhất.

Sai lầm 5: Hiệu ứng Còi xe – Đôi khi còn gọi là Hiệu ứng "Chuồng bồ câu"

Hiệu ứng còi xe trái ngược với hiệu ứng hào quang. Nhưng thay vì ấn tượng tích cực, hiệu ứng còi xe là ấn tượng tổng thể tiêu cực về ai đó. Trong chuồng bồ câu, các cá nhân được đánh giá theo các tiêu chí không thể hiện chính xác khả năng của họ. Một ví dụ đơn giản sẽ minh họa điều này.

Một nhà quản lý từng nói với tôi một nữ nhân viên của ông ta sẽ không bao giờ được đề bạt vì cô ta "không trung thành". Biết cô ấy là nhân viên kỳ cựu thâm niên 20 năm trong công ty, tôi hỏi: "Cô ta không trung thành như thế nào?" Anh ta đáp: "Cô ấy đã làm việc ở 5 bộ phận trong 20 năm." Sau đó tôi hỏi: "Đó không phải là điều tốt sao? Cô ấy có mặt ở nhiều bộ phận của công ty và có thể là hình ảnh đại diện cho công ty. Chả phải đáng ao ước ư?", và nhận được câu trả lời: "Không, cô ta không trung thành với những người quản lý cũ, bởi vì cô ta xoay xở để được đề bạt ở bộ phận khác mà không nhận được sự đồng ý trước của họ. Trong văn hóa tổ chức này, đó là án tử hình. Cô ta sẽ không bao giờ được đề bạt."

Người nhân viên ấy đã bị nhốt vào chuồng bồ câu.

Hãy tránh những sai lầm này bằng cách xây dựng tiêu chí đề bạt cụ thể, gắn liền với công việc. Loại bỏ những tiêu chí không liên quan. Chúng có thể làm lạc hướng quyết định theo chiều hướng xấu khi cần quyết định khách quan rằng liệu ai đó có thể làm việc hiệu quả ở cấp cao hơn không.

VAI TRÒ THƯỜNG NHẬT CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ TRONG VIỆC LÀM GƯƠNG NHỮNG GIÁ TRỊ VÀ ĐẠO ĐỨC

Tương lai của một nhà quản lý tài năng cũng xoay quanh các giá trị và các chuẩn mực đạo đức giống như xoay quanh hiệu quả và tiềm năng. Mặc dù rất nhiều tổ chức ngày nay cố gắng đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên và khả năng tiến bộ trong tương lai, nhưng rất ít trong số đó đánh giá *khách quan* các giá trị và chuẩn mực đạo đức như một phần để đưa ra quyết định liệu cá nhân này có tài năng không – hoặc có thể thăng tiến không. Tuy nhiên, giá trị và chuẩn mực đạo đức là những chủ đề chính được quan tâm hiện nay.

Nhưng giá trị là gì? Chuẩn mực đạo đức là gì? Tại sao chúng quan trọng? Chúng liên quan gì tới khả năng quản lý tài tình? Bạn đánh giá chúng như thế nào? Và là một nhà quản lý, bạn nên làm gì để trở thành tấm gương giá trị và đạo đức? Phần tiếp theo của chương sẽ giải quyết các câu hỏi quan trọng này.

Định nghĩa giá trị

Giá trị cá nhân là điều một cá nhân tin là tốt hoặc xấu. Tương tự, giá trị doanh nghiệp là điều mà mọi người trong tổ chức sắp xếp liên tục từ tốt tới xấu. Các giá trị cá nhân chịu ảnh hưởng bởi giáo dục, văn hóa quốc gia, và các nhân tố khác hình thành nên cá nhân đó. Các giá trị doanh nghiệp chịu ảnh hưởng bởi niềm tin của những người sáng lập và âm thầm trở thành một phần văn hóa công ty. Do đó, các giá trị doanh nghiệp liên quan nhiều tới thực tế hoạt động tốt lẫn xấu, dựa trên kinh nghiệm của tổ chức (còn gọi là bộ nhớ của tổ chức).

Có sự khác biệt giữa các *giá trị được chấp nhận* (điều chúng ta nói là tốt hoặc xấu) và *giá trị được sử dụng* (việc chúng ta thực sự làm). Các cá nhân và lãnh đạo tổ chức nói điều này nhưng lại làm điều khác. Do đó, không phải tất cả các giá trị đều định hướng hành động.

Các cá nhân và tổ chức phải có những hệ thống giá trị tương thích nếu muốn làm việc trong tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp mạnh sẽ có hệ thống giá trị mạnh. Đôi khi, các giá trị đó bắt nguồn từ văn hóa doanh nghiệp, và đôi khi từ yếu tố nghề nghiệp. Ví dụ, Wal-Mart là một công ty có văn hóa doanh nghiệp mạnh. Những giá trị cụ thể là cố hữu. Tương tự, ngành y cũng có hệ giá trị mạnh đó là chăm sóc bệnh nhân ở mức tốt nhất và các giá trị này tạo thành văn hóa của rất nhiều trung tâm y tế.

Định nghĩa đạo đức

Đạo đức bao hàm những niềm tin về điều đúng và điều sai. Đạo đức không đồng nghĩa với giá trị. Hãy xem: Cái gì tốt (giá trị) có thể đúng hoặc sai (đạo đức); cái gì xấu (giá trị) có thể đúng hoặc sai (đạo đức). Giống như giá trị, đạo đức được phân loại liên tục từ đúng đến sai, và gần như có vô hạn các sắc thái khác nhau.

Nếu bạn thăm dò ý kiến một nhóm quản lý về suy nghĩ của họ đối với đạo đức, chắc chắn bạn sẽ nhận được hàng loạt ý kiến. Một số gắn đạo đức với cái gọi là *luật*; một số gắn với *luân lý*; một số liên hệ với các niềm tin tôn giáo; một số sẽ nghĩ tới đạo đức trong *bối cảnh công việc* và *nghề nghiệp của mình;* và tất nhiên, một số sẽ nghĩ tới đạo đức tương đồng với tập hợp những quy tắc điều hành của công ty.

ĐẠO ĐỨC

Đạo đức không phải là những thứ riêng biệt trong cộng việc hàng ngày mà được tích hợp trong những công việc đó. Đạo đức biểu hiện trong hành vi. Với tư cách một nhà quản lý, bạn là một hình mẫu đạo đức cho các nhân viên. Quan sát từng bước đi của mình! Hãy nói về những tình huống đạo đức nảy sinh và hỏi ý kiến của nhân viên về cách giải quyết. Điều đó tạo cho bạn cơ hội đánh giá đạo đức của nhân viên.

Tại sao các giá trị và đạo đức quan lại quan trọng?

Quan niệm chung của các doanh nghiệp trên thế giới đang dần suy yếu. Thật ngạc nhiên! Mười năm trước, hầu hết các công ty trong Fortune 500[(6)] đều mắc phải ít nhất một vụ tai tiếng về đạo đức. Những thất bại được công khai rộng rãi – như các vụ Enron, Global Crossing, Worldcom (và gần đây là Lehman

Brothers, AIG, và Merrill Lynch) – chẳng thể cải thiện hình ảnh doanh nghiệp. Và gói cứu trợ tài chính của Phố Wall đã không cải thiện được hình ảnh này, khi các báo cáo cho thấy các Giám đốc điều hành đã đưa công ty mình đến bờ vực phá sản lại được thưởng hậu hĩnh với thưởng năng suất và quyền mua cổ phiếu. Mặc dù thực hiện rất tốt quan hệ công chúng và những nỗ lực vận động hành lang, các doanh nghiệp vẫn chịu "vấn đề về hình ảnh" khi là công ty "xuống cấp" để tiết kiệm tiền trong khi vẫn thưởng cho các CEO những khoản khổng lồ vì hiệu quả làm việc. Trong các thời điểm kinh tế thuận lợi, doanh nghiệp có được một hình ảnh tốt; trong thời điểm kinh tế khó khăn, doanh nghiệp mang hình ảnh mờ nhạt.

Các giá trị và chuẩn mực đạo đức rất quan trọng vì điều chúng ta tin là tốt và xấu, hoặc đúng và sai, có ý nghĩa lớn. Điều bạn tin tưởng có ý nghĩa. Và điều các lãnh đạo công ty tin tưởng cũng có ý nghĩa.

Nếu công chúng không tin doanh nghiệp tốt hoặc làm điều đúng đắn, chính phủ sẽ tham gia và tăng cường các quy định cũng như luật giám sát. Lãnh đạo doanh nghiệp sẽ phát khóc khi một bộ luật hà khắc như Sarbanes – Oxley[7] có hiệu lực. Nhưng hãy đối mặt với điều đó: tự làm tự chịu. Nếu doanh nghiệp không tự kiểm soát, công chúng sẽ yêu cầu chính phủ kiểm soát họ.

Trong tương lai, doanh nghiệp cần tạo dựng một hình mẫu tích cực. Các doanh nghiệp không chỉ phải tốt và đúng, mà còn cần *được chấp nhận* là tốt và đúng. Và điều này đòi hỏi một cam kết dài hạn, khi lãnh đạo doanh nghiệp tuyên bố sứ mệnh và thực hiện điều họ tuyên bố – nói là làm.

Giá trị và đạo đức liên quan gì tới quản lý nhân tài?

Tương lai của một doanh nghiệp được xây dựng không chỉ bằng chiến lược mà còn bằng các giá trị, chuẩn mực đạo đức và năng lực lãnh đạo. Do đó, giá trị và đạo đức là vấn đề nền tảng trong quản lý nhân tài. Cùng với năng lực, đây là các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu quả. Tuy nhiên, chúng hiếm khi được quan tâm trong việc đánh giá tiềm năng nhân viên thăng tiến trong tương lai.

Không có gì ngạc nhiên khi các tổ chức có xu hướng đề bạt những người làm việc hiệu quả. Tuy nhiên, vấn đề đặt ra ở đây không chỉ là hiệu quả và tiềm năng trong việc xác định người có thể đề bạt.

Các giá trị và đạo đức cá nhân cũng như tổ chức là những vấn đề quan trọng cần được quan tâm hơn khi quyết định đề bạt cá nhân vào các vị trí lãnh đạo. Hãy xem xét những vấn đề sau:

- Giá trị cá nhân là gì?
- Điều cá nhân tin là tốt hoặc xấu, và tại sao?
- Điều cá nhân tin là đúng đạo lý?
- Giá trị của tổ chức là gì?
- Tổ chức thưởng và phạt trên cơ sở nào?
- Tổ chức nhận diện và khen thưởng những thành tựu đạo đức và giá trị như thế nào?
- Phản ứng của lãnh đạo tổ chức đối với các tình huống đạo đức? Tình huống giá trị?
- Các nhà lãnh đạo tương lai phản ứng như thế nào với tình huống đạo đức? Tình huống giá trị?
- Các giá trị và đạo đức được đề cập trong tuyển dụng, phát triển và gìn giữ nhân tài như thế nào?

Đánh giá các giá trị và chuẩn mực đạo đức

Trong phân loại giá trị, các chuẩn mực đạo đức cũng là tâm điểm chú ý. Mặc dù vậy, nhiều điều được thực hiện trong phạm vi này vẫn xa lạ đối với các nhà quản lý thông thường. Nghĩa là họ khó có thể trả lời hay đánh giá kết quả thực tế từ môi trường kinh doanh hàng ngày. Mặc dù có rất nhiều loại công cụ để đánh giá các giá trị và đạo đức, công dụng của chúng vẫn bị nghi ngờ.

Bạn nên làm gì để nêu gương giá trị và đạo đức?

Với tư cách một nhà quản lý, bạn là một hình mẫu quan trọng. Người khác quan sát bạn rất kỹ. Họ theo dõi những hành động của bạn cả trong lẫn ngoài công việc. Và rất khó có thể giữ được các bí mật. Mọi người cũng đưa ra các kết luận về điều bạn coi trọng và tin là hợp đạo đức dựa trên hành vi và bình luận của bạn.

Nếu bạn làm thất vọng và coi nhẹ một khách hàng trước mặt một nhân viên, thì nhân viên đó "nghe thấy" nhiều hơn bạn nghĩ. Bạn vừa tạo ra một tấm gương rằng coi thường khách hàng là đúng. Nếu bạn giận dữ với một nhân viên và công khai coi thường anh ta trong cuộc họp, người khác thấy điều bạn làm – và sẽ kết luận bạn là loại người nào. Nếu bạn sử dụng ngôn ngữ mỉa mai châm biếm, người khác nghe thấy và không hài lòng. Nếu bạn tỏ ra coi thường một nhân viên trước những người khác, thì mọi người sẽ lo ngại bạn nói xấu sau lưng họ. Và thậm chí nếu bạn sử dụng rượu hay thuốc kích thích, nhân viên cũng sẽ coi đó là tác nhân của thành công. Tóm lại, bất kể bạn làm gì – và nhân tố nào minh chứng và làm rõ điều đó – bạn đang tạo dựng một hình mẫu.

Những nhân viên tài năng nhất của bạn sẽ thấy được hình mẫu bạn thiết lập. Và theo lẽ thường, họ kết luận rằng vì bạn là người lãnh đạo và làm như thế, đó hẳn là điều tốt. Bạn hướng dẫn bằng cách làm gương thay vì lời nói.

Do đó, bạn nên suy nghĩ cẩn thận về hành vi hàng ngày – và đặc biệt cách bạn cư xử trước những người lãnh đạo tương lai của tổ chức. Bạn đang xây dựng chuẩn mực văn hóa về điều tốt và xấu, đúng và sai.

CÂU HỎI ÁP DỤNG

1. Một khách hàng cần tư vấn gửi thư điện tử tới các nhà quản lý của anh ta, đề nghị xác định ba người sẽ thay thế họ trong trường hợp khẩn cấp. Giả định rằng bạn cũng được cấp trên yêu cầu như vậy. Bạn sẽ trả lời như thế nào? Tại sao bạn tin rằng những người đó lại tốt hơn những người khác? Bạn liệt kê được bao nhiêu người?

2. Hãy mô tả cụ thể và chi tiết công việc của bạn. Cố gắng liệt kê chi tiết nhất mọi việc bạn làm. Sau đó, xác định khoảng ba nhân viên cấp dưới sẽ trở thành phương án thay thế ngắn hạn HOẶC dài hạn phòng khi bạn ốm đột xuất. Với mỗi người, xác định những công việc trong danh sách bạn vừa liệt kê mà họ có thể thực hiện và những kỹ năng cần bồi dưỡng thêm. Tiếp đó, xây dựng kế hoạch hành động cho mỗi người trong đó chỉ rõ bạn sẽ "hướng dẫn cách làm việc" cho họ khi nào và như thế nào.

3. Giả sử bạn làm việc trong một bộ phận nhỏ và không có phương án thay thế nào. Lời khuyên của bạn dành cho cấp trên về điều anh ta nên làm trong trường hợp khẩn cấp là gì?

4. Một vấn đề trong lập kế hoạch thay thế, như mô tả trong chương này, là giả định rằng sơ đồ tổ chức sẽ được duy trì ổn định. Tuy nhiên, một số nhà điều hành cấp cao nói rằng họ sẽ giải quyết việc thất thoát nhân tài bằng cách xây dựng các nhóm làm việc. Các nhà quản lý trong tổ chức có thể tiếp quản những

công việc gì khi khẩn cấp? Hãy liệt kê và mô tả những điều mà bạn nghĩ là họ sẽ cần biết về công việc của bạn?

Làm cách nào bạn nhận ra một cá nhân có năng lực? Nói cách khác, làm sao bạn biết ai có khả năng thăng tiến? Và trước vai trò quan trọng của tài năng và sự thay đổi nhanh chóng trong thế giới kinh doanh, năng lực cần phải được phát hiện sớm – không phải theo *năm* mà theo *tuần*.

NHỮNG VIỆC KHÔNG NÊN LÀM KHI ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC

Có thể sẽ hữu ích nếu bắt đầu bằng việc chỉ ra những việc không nên làm. Khoảng 60% các công ty Mỹ không có cách thức cụ thể, vượt khỏi hẳn các hệ thống quản lý hiệu quả công việc thông thường, để đánh giá hiệu quả làm việc thực tế của một cá nhân hoặc đánh giá tiềm năng thăng tiến của họ. Nhà quản lý trong những tổ chức này cho rằng nếu các nhân viên làm tốt công việc hiện tại, họ chắc chắn sẽ thành công trong các vị trí cao hơn.

Để chắc chắn, có một nguyên tắc lựa chọn nhân viên nổi tiếng đồng thời là phương pháp tốt nhất để dự đoán hiệu quả làm việc tương lai đó là kiểm tra công việc trong quá khứ. Đó là lý do khiến bạn mất nhiều thời gian vào các đơn xin việc, kiểm tra lý lịch, phỏng vấn xin việc. Nhưng có phải nguyên tắc này luôn luôn đúng không?

Hãy xem xét mặt ngược lại, giả sử thành công ở một cấp nào đó trong sơ đồ tổ chức sẽ được thưởng bằng việc đề bạt lên cấp cao hơn. Điều này dẫn tới *nguyên tắc Peter* nổi tiếng, do tiến sĩ Laurence J. Peter và Raymond Hull đề xuất trong *The Peter Principle* (1986). Theo nguyên tắc Peter, thành viên của một tổ chức được thưởng bằng việc thăng tiến, miễn sao họ hoàn thành tốt công việc. Nhưng cuối cùng, họ được đề bạt tới cấp độ mà tại đó họ không thể làm việc tốt được – và bị mắc kẹt ở đó. *Hệ quả của Nguyên tắc Peter* là "rồi mọi vị trí đều sẽ do nhân viên không đủ năng lực đảm nhiệm" và thêm nữa, "công việc sẽ được hoàn thành bởi những nhân viên đó, những người chưa đạt tới được mức độ nằm ngoài khả năng của họ".

Tất nhiên, một rắc rối là làm việc ở các cấp bậc cao hơn *rất khác* với làm việc ở cấp bậc hiện tại. Thành công trong quá khứ chỉ là một yếu tố báo trước thành công trong tương lai, trong trường hợp chúng ta không xem xét thêm bất kỳ yếu tố nào ngoài yếu tố "thành công". Trong quyết định đề bạt, quá khứ không nhất thiết là chỉ dẫn tốt nhất cho tương lai, vì mức độ trách nhiệm và các nhiệm vụ giữa hai cấp bậc rất khác nhau. Tóm lại, rất khó biết được liệu các cá nhân sẽ thể hiện như thế nào nếu như bạn chưa bao giờ thấy họ thể hiện năng lực tại các chức vụ cao hơn.

Một số quan điểm về điều nên làm khi đánh giá năng lực thăng tiến

Hãy xem xét sự tương đồng giữa khả năng đi xe đạp với khả năng làm việc ở cấp bậc cao hơn. Làm thế nào bạn biết người khác có thể đi xe đạp nếu bạn chưa bao giờ thấy họ lái xe?

Một cách để phát hiện ai đó có thể "đi xe đạp" hay không là hỏi cấp trên trực tiếp của người đó. Điều này cũng giống như việc hỏi các nhà quản lý nên đề bạt nhân viên nào. Không may thay, như đã đề cập đến trong chương trước, phương pháp này bị tác động bởi thành kiến "giống tôi", tức là các cá nhân có xu hướng lựa chọn những người giống họ khi được yêu cầu ra quyết định tuyển dụng hoặc đề bạt. Nghĩa là, việc bổ nhiệm quản lý sẽ đem lại sự nhân bản. Những nhà quản lý có thể đạp xe cũng có thể cho rằng những người họ thích là những người có thể đạp xe giống họ.

Cách thứ hai để biết ai đó có thể đi xe đạp là hỏi nhiều người, như cấp trên trực tiếp, đồng nghiệp và cấp dưới. Điều này giống như việc đánh giá 360 độ. Sau khi có kết quả, bạn sẽ biết điều người khác biết – nhưng bạn vẫn không biết chắc chắn liệu cá nhân đó có thực sự biết đi xe đạp không. Điều không biết là do không tận mắt chứng kiến.

Cách thứ ba là cho người đó ngồi lên yên xe đạp cố định, giống như những thiết bị trong các trung tâm thể thao. Yêu cầu những người biết đi xe đạp đánh giá khả năng đạp xe của người đó. Điều này giống như trong trung tâm đánh giá, bao gồm việc mô phỏng công việc ở cấp trách nhiệm cao hơn. Mặc dù phương pháp này có thể ước định cảm nhận của người đánh giá về năng lực của một cá nhân khi tiến hành công việc mô phỏng, nhưng vẫn không thực sự quyết định được liệu người đó có đi được xe đạp không.

Cách thứ tư là yêu cầu người đó thực hiện công việc của quản lý trực tiếp. Việc này chắc chắn phải do nhà quản lý trực tiếp của họ huấn luyện. Khi có kết quả, những người đánh giá sẽ nhận thấy chất lượng công việc, nhưng họ sẽ không biết bao nhiêu phần công việc do nhân viên thực hiện và bao nhiêu phần công việc do cấp trên thực hiện?

Cách thứ năm là yêu cầu các cá nhân tham gia vào thực tập thực tế. Đây là cách hiệu quả nhất, và có cùng nguyên tắc với đề bạt. Trong đó, các cá nhân đảm nhiệm những nhiệm vụ của cấp trên trực tiếp trong một thời gian ngắn. Mặc dù cách này khá đơn giản, nhưng rất ít tổ chức tiến hành. Tất nhiên, sau khi thực tập xong, nhân viên và quản lý trực tiếp của người đó sẽ đánh giá chính thức hiệu quả công việc đã thực hiện ở cấp cao hơn. Cả cá nhân lẫn tổ chức đều cần có cơ sở để đưa ra quyết định đề bạt và phát triển tốt hơn.

ĐÁNH GIÁ TIỀM NĂNG DỰA TRÊN CÔNG VIỆC HÀNG NGÀY

Các nhà quản lý nên đánh giá tiềm năng dựa trên công việc hàng ngày như thế nào? Hãy xem xét những khả năng sau:

Chuẩn bị phương án 1: Thử thách dự án "Đòi hỏi cao"

Một cách để kiểm tra và phát triển tiềm năng của một nhân viên là mang đến cho họ một thử thách vượt xa hẳn những kỹ năng mà họ thể hiện trước đây. Ví dụ lựa chọn một hoạt động từ bản mô tả công việc của mình và để những người bạn muốn đánh giá và phát triển tiến hành hoạt động đó trong một khoảng thời gian cụ thể. Hãy giải thích cho mọi người điều bạn sẽ thử thách họ. Mô tả chi tiết việc họ phải làm và cách thực hiện, cũng như cách bạn kiểm tra họ, đồng thời chỉ cho họ những ví dụ tốt và xấu (nếu có).

Tuy nhiên, hãy cẩn thận với phương pháp này. Bạn sẽ cần kiểm soát những kỳ vọng, tránh hứa hẹn đề bạt hoặc tăng lương. Hãy nói đơn giản rằng bạn muốn xem họ vượt qua thử thách như thế nào. Lưu ý về thời gian thử thách. Kết thúc hoạt động đúng lúc. Đưa ra những phản hồi chi tiết về mức độ hiệu quả trong công việc của họ.

Chuẩn bị phương án 2: Dự án học tập hành động

Cách thứ hai để đánh giá và phát triển nhân viên là sử dụng việc học tập hành động, liên quan tới việc vừa học vừa làm. Lúc đầu, nó được kết hợp với những tình huống nghiên cứu lớp học trong đào tạo quản trị, học tập hành động gần đây đã mở rộng thành các trải nghiệm thực hành công việc.

Chúng ta hãy bắt đầu với vấn đề kinh doanh thực tế. Thử lập một đội đa chức năng với những người có khả năng giải quyết vấn đề, làm việc bán thời gian hoặc toàn thời gian. Hãy chọn những người có thể

hưởng lợi từ việc thực hiện đa chức năng. Không giống như đào tạo trong lớp học – phương pháp thường không có kết quả thất bại – một dự án học tập hành động có những khó khăn thực sự. Thất bại có thể tác động tới việc tăng lương và cơ hội thăng tiến của nhân viên. Các thành viên trong đội cùng làm việc để nghiên cứu vấn đề, đề xuất giải pháp, thử nghiệm các giải pháp chắc chắn và đáp ứng kỳ vọng cải thiện.

Học tập hành động thực sự hữu ích trong việc phổ biến rộng rãi hình ảnh đa chức năng của cá nhân. Đồng thời, thành viên của đội có cơ hội hiểu biết về doanh nghiệp trong khi giải quyết các vấn đề thực tế – và cả những vấn đề rõ ràng đặt họ trong tầm quan sát của những nhà hoạch định cấp cao. Nếu đội giải quyết được vấn đề, cả đội sẽ cùng được tín nhiệm; nếu đội thất bại, các thành viên sẽ cùng bị khiển trách. Điều đó khiến cho quá trình phát triển được tiến hành theo cách hiếm thấy ở những chương trình tập huấn trong lớp học.

Chuẩn bị phương án 3: Ủy quyền trách nhiệm

Cách thứ ba để đánh giá và phát triển nhân viên là ủy quyền cho người bạn muốn đánh giá và/hoặc bồi dưỡng, giao cho họ những trách nhiệm khó khăn trong thẩm quyền của bạn. Phương án này tương tự như phương án 1 – ngoại trừ việc thay vì chỉ ủy quyền *một hoạt động*, bạn có thể ủy quyền *một nhóm hoạt động*.

Giả sử bạn tự mô tả công việc của mình, cập nhật và liệt kê những hoạt động bạn làm một cách bao quát nhất. Sau đó bạn sắp xếp lại danh sách, những hoạt động khó nhất đặt trước và những hoạt động dễ hơn sau. Bạn ủy quyền thực hiện phần công việc dễ hơn cho một hoặc nhiều cá nhân bạn muốn đánh giá và bồi dưỡng. Huấn luyện để họ biết cách làm tất cả những công việc ở nửa "dễ hơn" của bản danh sách. Khi họ đã thực hiện được tất cả các công việc "dễ hơn", bạn tiếp tục huấn luyện họ thực hiện công việc "khó hơn". Nếu họ thành công, bạn đã đánh giá và bồi dưỡng họ thành phương án thay thế của mình – và là những người kế nhiệm chắc chắn – bằng thực nghiệm.

Với cách này, bạn cũng cần kiểm soát kỳ vọng cá nhân. Làm rõ họ cần giải quyết công việc hiện tại của mình như thế nào trong khi học hỏi các công việc của bạn. Bạn cũng có thể giao cho người khác thực hiện nhiệm vụ của anh ta nếu có thể – đây là cơ hội để phát triển nhân viên đảm nhiệm những công việc này, giả định rằng bạn có đội ngũ đủ khả năng thực hiện.

Chuẩn bị phương án 4: Thử thách luân chuyển

Luân chuyển công việc là phương pháp nổi tiếng để phân công các cá nhân tới các bộ phận khác nhau trong tổ chức. Đây cũng là cách để kiểm tra những người có tiềm năng trong nhiều tình huống cũng như để bồi dưỡng năng lực của họ. Cách này sẽ hữu ích nếu bạn lo ngại bị chi phối bởi thành kiến "giống tôi". Bằng việc chuyển nhân viên ra khỏi bộ phận của mình, bạn cho họ cơ hội được những phòng ban khác đánh giá và bồi dưỡng.

Hãy nghiên cân nhắc kỹ càng trước khi bạn đề xuất luân chuyển công việc. *Tại sao* bạn gửi người sang vị trí khác? Làm rõ điều mà mọi người nên học trong thời gian luân chuyển. Tìm ra cách để đo lường nó. Hãy đề nghị người quản lý giám sát các nhiệm vụ của nhân viên được luân chuyển đưa ra ý kiến, để bạn có những phản hồi chính thức và không chính thức về hiệu quả làm việc của các nhân viên này.

Chuẩn bị phương án 5: Thử thách nhân viên với một nhóm cộng đồng hoặc hội từ thiện

Tổ chức của bạn không thích việc trao đổi chéo nhân viên. Nhưng cách thứ năm để đánh giá và phát triển nhân viên là gửi họ ra khỏi tổ chức một thời gian, để có cơ hội thử thách với một tổ chức từ thiện địa

phương hoặc nhóm cộng đồng. Hãy đảm bảo rằng công việc không chỉ ở cùng cấp độ mà còn có mức trách nhiệm cao hơn vị trí hiện tại của cá nhân đó trong tổ chức. Với cách này, "bài kiểm tra" sẽ tối thiểu hóa những tác động của sai sót trong tổ chức khi nhân viên này học hỏi.

Hãy kiểm soát những nhiệm vụ "hướng dẫn"[(8)] giống như khi luân chuyển công việc. Sự luân chuyển không chiếm toàn bộ thời gian. Trên thực tế, bạn có thể lựa chọn nhân viên làm việc bán thời gian trong tổ chức và bán thời gian trong tổ chức từ thiện hoặc nhóm cộng đồng. Do đó, nhân viên có thể đưa ra những phản hồi ngay về "mọi việc diễn ra như thế nào". Bạn sẽ có cơ hội "đào tạo dọc". Trong điều kiện đó, lãnh đạo của tổ chức từ thiện hoặc nhóm cộng đồng sẽ đồng ý cung cấp những phản hồi chính thức và đầy đủ về hiệu quả làm việc của nhân viên. Những thông tin này là bằng chứng quý giá để đánh giá liệu nhân viên đó có thể làm việc tốt tại các cấp cao hơn không. Phương pháp này cũng đưa ra những thông tin quý báu về nhu cầu bồi dưỡng nhân viên trong tương lai.

Chuẩn bị phương án 6: Công khai với cấp quản lý cao hơn

Cách thứ sáu để đánh giá và phát triển nhân viên là để các nhà quản lý cấp cao hơn đánh giá. Việc kiểm tra này có thể không chính thức – như mời nhân viên tiềm năng tới dự tiệc tối hay chơi golf – hoặc chính thức – như đề cập tới họ khi bạn báo cáo miệng với nhóm giám đốc điều hành cấp cao hoặc ban giám đốc.

Mục tiêu của việc để nhân viên được công khai là giới thiệu họ với người khác. Việc này sẽ gây ra sự tò mò và mọi sự chú ý sẽ tập trung vào họ. Đề bạt những người mà lãnh đạo công ty hoàn toàn không biết là một việc không nên làm trừ trường hợp bất đắc dĩ. Hãy tiến hành các bước để họ biết nhân viên của bạn.

Những nhà quản lý cấp cao sẽ quan sát họ và đưa ra những phản hồi chính thức hoặc không chính thức. Những thông tin đó có thể sẽ hữu ích hoặc gây tổn thương. Tất nhiên không phải mọi điều bạn nghe đều cần phải được truyền đạt lại tới nhân viên trong quá trình hướng dẫn. (Tôi đã từng nghe người quản lý phàn nàn về "giọng nói như rên" của một trong những cấp dưới của mình. Rất khó có thể cứu vớt đánh giá về "giọng nói như rên" đó!)

Chuẩn bị phương án 7: Công khai với khách hàng, nhà cung cấp và đại lý phân phối

Cách thứ bảy để đánh giá và phát triển nhân viên là công khai họ với các nhóm liên quan trong tổ chức. Phương án này có cùng mục đích như phương án 6, ngoại trừ việc khách hàng, nhà cung cấp và các đại lý phân phối có những kỳ vọng khác với lãnh đạo tổ chức. Phản hồi của họ đem lại những gợi ý giá trị về năng lực của nhân viên – và điều cần bồi dưỡng cho những người này trước khi đóng dấu "sẵn sàng".

Chuẩn bị phương án 8: Thực tập ngắn hạn

Cách thứ tám để đánh giá và phát triển nhân viên là cho họ thực tập công việc trong thời gian ngắn. Không giống phương pháp 1 và 3, phương pháp này đòi hỏi cá nhân làm trọn vẹn công việc ở cấp cao hơn, nhưng trong khoảng thời gian ngắn (2-3 tuần). Ví dụ, trưởng phòng bị ốm ba ngày. Một trong ba nhân viên của cô được ủy quyền thay thế trong thời gian đó. Khi trưởng phòng hồi phục và đi làm trở lại, những đánh giá chính thức được đưa ra để xác định mức độ hoàn thành công việc trong thời gian thực tập ngắn. Khoảng thời gian thực tập dài nhất thường trùng với thời gian nghỉ lễ của nhà quản lý theo số năm kinh nghiệm của người đó.

Giống như các phương pháp khác, cần quan tâm đến việc truyền đạt các nhiệm vụ của nhân viên trong quá trình thực tập ngắn hạn. Giống như trong các phương pháp ít đòi hỏi thực hành khác, nên để nhân viên

tập trung vào trách nhiệm cao hơn thì mới có thể kiểm tra khả năng của anh ta và cung cấp cách thức phát triển họ.

Chuẩn bị phương án 9: Thực tập dài hạn

Thực tập dài hạn là cách thứ chín để đánh giá và phát triển các nhân viên có năng lực. Thử việc dài hạn sẽ thích hợp khi người quản lý vắng mặt lâu ngày do bị ốm, chữa bệnh, trong hơn 1 tháng. Một cá nhân sẽ được đề bạt "quyền trưởng phòng" hoặc "quyền giám đốc điều hành" trong thời gian sếp vắng mặt. Các công việc của anh ta ở vị trí cũ sẽ do nhân viên khác phụ trách. Điều này giúp anh ta thoải mái học hỏi và bồi dưỡng năng lực mới ở cấp trách nhiệm cao hơn. Một số tổ chức trả lương nhân viên tương xứng với trách nhiệm công việc, và thưởng thêm khi họ hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Chuẩn bị phương án 10: Kết hợp một hoặc nhiều phương án từ 1 đến 9

Cách thứ mười để đánh giá và phát triển năng lực là kết hợp chín phương pháp ở trên. Nghĩa là không nhất thiết chỉ được chọn một cách đánh giá và phát triển. Càng nhiều bằng chứng đánh giá tốt, đáp ứng được nhiều mục tiêu thì càng dễ quyết định ai được đề bạt và cách thức bồi dưỡng năng lực cho họ.

Hãy sử dụng hình 3-1 để xây dựng lộ trình bồi dưỡng nhân viên, năng lực bạn cảm thấy họ cần xây dựng, các kế hoạch học tập và phương pháp mà bạn sử dụng để bồi dưỡng họ, cũng như cách theo dõi và đánh giá kết quả.

Hình 3-1. Bảng hướng dẫn bồi dưỡng nhân viên

Nhân viên trong phòng hoặc nhóm làm việc	Năng lực nhân viên cần bồi dưỡng hoặc kỹ năng cần học hỏi	Kế hoạch học hỏi, phương pháp, hoặc thử nghiệm bạn sử dụng để bồi dưỡng họ?	Cách thức theo dõi và đánh giá kết quả bồi dưỡng?
1.....			
2.....			
3.....			
4.....			
5.....			
6.....			
7.....			

Hướng dẫn: Sử dụng bảng này để xây dựng lộ trình bồi dưỡng nhân viên, năng lực mà bạn cảm thấy họ cần phát triển, các kế hoạch học tập và phương pháp mà bạn sử dụng để bồi dưỡng họ, cũng như cách thức theo dõi và đánh giá kết quả. Điền vào bảng bên dưới và kiểm tra định kỳ. Bạn có thể tùy ý chỉnh sửa bảng hướng dẫn khi cần thiết để đáp ứng yêu cầu thực tế của phòng ban và nhóm làm việc.

Nhân viên trong phòng hoặc nhóm làm việc Năng lực nhân viên cần bồi dưỡng hoặc kỹ năng cần học hỏi Kế hoạch học hỏi, phương pháp, hoặc thử nghiệm bạn sử dụng để bồi dưỡng họ? Cách thức theo dõi và đánh giá kết quả bồi dưỡng?

CÂU HỎI ÁP DỤNG

1. Chúng ta vẫn coi đánh giá khả năng thăng tiến là phần thiết yếu của việc lập kế hoạch kế nhiệm. Hãy giải thích tại sao điều này đúng hoặc không đúng?

2. Ai cũng có thời gian nghỉ ốm và các kỳ nghỉ. Với tư cách là nhà quản lý, bạn cũng vậy – mặc dù các nhà nghiên cứu Mỹ chỉ ra rằng nhà quản lý làm việc trung bình 40 giờ một tuần. Bạn giải quyết tình huống khẩn cấp xảy ra khi vắng mặt như thế nào? Bạn cho tổ chức số điện thoại cá nhân và bảo họ gọi ngay cả khi bạn đang ốm và nghỉ phép? Hoặc, bạn chỉ định một người làm "quyền quản lý" thay bạn? Nếu bạn không làm như vậy, thì lý do là gì? Nếu bạn chọn cách này, bạn đưa phản hồi tới nhân viên về việc thực hiện vai trò quyền quản lý như thế nào, để giúp họ bồi dưỡng kỹ năng trong tương lai?

3. Lập sơ đồ thể hiện người sẽ là phương án thay thế trong trường hợp khẩn cấp *đối với từng người* trong nhóm, phòng ban, hoặc bộ phận. Bao nhiêu người thực sự có khả năng thực hiện công việc ở vị trí mà họ sẽ thay thế? Bạn tiến hành kế hoạch đào tạo chéo nào để luôn có người thay thế trong trường hợp khẩn cấp?

4. Chương này đề cập đến nhiều cách thức khác nhau, sử dụng trong đánh giá khả năng thăng tiến. Bạn có biết cách nào khác? Chúng được sử dụng như thế nào trong tổ chức, nhóm, phòng ban hoặc bộ phận bạn làm việc?

4. Tuyển dụng và lựa chọn nhân tài

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm nhân sự nhằm đáp ứng yêu cầu cho một vị trí hoặc một công việc trong tổ chức. Tuyển dụng được tiến hành để đáp ứng nhu cầu cấp thiết – như bổ sung cho một vị trí trống nào đó – nhằm giảm thời gian bổ sung nhân sự cho một vị trí trống bằng cách duy trì danh sách ứng viên.

Lựa chọn là quá trình xác định ứng viên tốt nhất để đảm nhiệm vị trí công việc. Quá trình này bao gồm cả việc so sánh trình độ ứng viên với những yêu cầu công việc cụ thể. Đây là một quá trình gồm nhiều bước: nhận đơn xin việc, thực hiện một hoặc hai vòng phỏng vấn, làm bài kiểm tra trình độ, kiểm tra việc sử dụng chất gây nghiện, thẩm tra lý lịch và tham vấn, cũng như một số cách khác để giới hạn danh sách cho tới khi tìm được ứng viên thành công.

QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG VÀ LỰA CHỌN

Thông thường, quy trình tuyển dụng và lựa chọn bao gồm nhiều bước. Có nhiều cách tiến hành khác nhau, nhưng nguyên tắc chung của tuyển dụng là phải đưa ra danh sách ứng viên chất lượng, càng nhiều càng tốt, và quy trình lựa chọn sẽ thu hẹp danh sách để chọn ra người phù hợp nhất. Phương pháp này thường được gọi là *phương pháp vượt rào*, nghĩa là các ứng viên phải vượt qua hàng loạt các chướng ngại vật với mức độ khó dần để được chọn.

Chúng ta có thể thể hiện theo quy trình sau:

- Rà soát và cập nhật bản mô tả công việc;
- Xác định những ưu tiên;
- Chuẩn bị danh sách các tiêu chí đánh giá ứng viên;
- Kiểm tra danh sách hoặc cơ sở dữ liệu ứng viên nội bộ và bên ngoài;
- Niêm yết thông báo tuyển dụng;
- Thông báo tuyển dụng qua các kênh thông tin tuyển dụng;
- Xây dựng danh sách ứng viên nội bộ và/hoặc bên ngoài;
- Yêu cầu tất cả ứng viên hoàn thành đơn xin việc để sắp xếp và so sánh hồ sơ của các ứng viên;
- So sánh đơn xin việc dựa trên tiêu chí sẵn có;
- Thu hẹp danh sách ứng viên để chỉ còn lại những người chất lượng nhất;
- Thẩm tra lý lịch, tham vấn và giấy giới thiệu của các ứng viên;
- Đào tạo/hướng dẫn người phỏng vấn;
- Phỏng vấn các ứng viên vòng đầu;
- Kiểm tra thực hiện công việc thực tế;

- Phân loại ứng viên;
- Phỏng vấn vòng hai với những ứng viên còn lại;
- Tham vấn lại ứng viên sau mỗi cuộc phỏng vấn;
- Tham vấn lại nhà quản lý sau mỗi cuộc phỏng vấn;
- Cân nhắc các đề nghị công việc;
- Đưa ra những đề nghị công việc, tùy thuộc vào việc ứng viên có vượt qua vòng kiểm tra chất gây nghiện không (nếu cần);
- Tiến hành các bài kiểm tra thực hành;
- Thống nhất những khác biệt trong đề nghị công việc với ứng viên tốt nhất và xếp lịch bắt đầu công việc;
- Nếu đề nghị bị ứng viên đó từ chối, chuyển tới ứng viên triển vọng tiếp theo cho tới khi đề nghị công việc được ứng viên đạt yêu cầu chấp nhận;
- Khi đề nghị được chấp nhận, liên lạc với các ứng viên không may mắn để họ biết kết quả;
- Kiểm soát quá trình bắt đầu công việc của những người mới để đảm bảo họ biết về tổ chức, phòng ban, bộ phận, và những yêu cầu công việc, đồng thời khiến họ cảm thấy mình được chào đón tại tổ chức.

Những bước trên và những bước liên quan được trình bày chi tiết trong phần tiếp theo. Tất nhiên, quy trình thực tế trong cơ quan bạn có thể rất khác so với liệt kê này. Nếu thời gian tìm người thay thế lâu hơn bạn nghĩ, cần tiến hành cải tiến quy trình để xác định tất cả các bước tuyển dụng, lựa chọn trong tổ chức và điều gì khiến quy trình tuyển dụng và lựa chọn diễn ra lâu như vậy.

TUYỂN DỤNG

Bạn có thể vừa làm việc vừa tiến hành tuyển dụng. Một số ý tưởng:

- Tìm đến những người có thể giúp bạn trong tuyển dụng, như các chuyên gia và lãnh đạo.
- Xây dựng mạng lưới chuyên gia và tận dụng họ trong quá trình tuyển dụng.
- Gửi thư điện tử và thông báo trên mạng xã hội khi cần tìm người vào vị trí quan trọng.
- Tìm hiểu điều ứng viên nói họ muốn bằng cách yêu cầu họ mô tả vị trí mơ ước.
- Đưa nhân viên của mình vào quá trình tuyển dụng và đăng nhập vào mạng xã hội họ tham gia.

CÁC BƯỚC TRONG QUY TRÌNH

Bước 1: So sánh kế hoạch nhân sự của tổ chức với các mục tiêu chiến lược

Rất ít tổ chức thực hiện bước này − *lập kế hoạch nhân sự.* Bước này thiết lập các mục tiêu nhân sự

dựa trên các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Điều này đòi hỏi ít nhất một bản đánh giá thường niên về số lượng và phân loại nhân sự đã được tuyển dụng trong công ty so với số lượng và phân loại nhân sự cần thiết để đạt được kết quả kỳ vọng. Không chỉ tập trung vào việc bình quân số lượng nhân viên, bước này sẽ khiến chúng ta xem xét số lượng nhân sự cần thiết thay thế những người sẽ nghỉ hưu, thêm người do mở rộng kinh doanh, và điều chỉnh đội ngũ nhân viên hiện có, đảm bảo tính phù hợp giữa năng lực tổng thể của đội ngũ nhân sự trong tổ chức và khả năng cần thiết để đạt được các mục tiêu chiến lược.

Bước 2: Rà soát và cập nhật bản mô tả công việc và xây dựng các hình mẫu năng lực

Rất ít tổ chức thường xuyên cập nhật các bản mô tả công việc – văn bản mô tả công việc cần hoàn thành. Trong hầu hết các trường hợp, bản mô tả chỉ được cập nhật khi có vị trí trống, và bạn được trao thẩm quyền tìm người ngồi vào vị trí trống đó. Lúc này, với tư cách là nhà quản lý, bạn phải chuẩn bị bản mô tả công việc đã cập nhật và bản yêu cầu công việc. Mặc dù điều này tốt cho vị trí mới, nó không phải lúc nào cũng phù hợp nếu cần tuyển dụng một vị trí hiện hành.

Một lý do là không phải lúc nào bạn cũng ở vị trí tốt nhất để biết được nhân viên đang làm gì. Trên thực tế, nhân viên thường là những người phán xét tốt nhất. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng các nhà quản lý và các nhân viên cấp dưới của họ phác thảo bản mô tả công việc rất khác biệt, họ không thống nhất đến 50% các hoạt động và tầm quan trọng của chúng. Phương pháp tốt hơn cho bạn và nhân viên là chuẩn bị riêng một bản mô tả công việc nháp, giải quyết những bất đồng và làm cho các quan điểm trong bản mô tả hòa hợp với nhau. Lý do khác khiến bản mô tả công việc không thỏa đáng là chúng thường không đầy đủ, bỏ sót rất nhiều hoạt động. Bạn nên tham khảo những thông tin sẵn có – như các trang web cung cấp các bản mô tả công việc do chính quyền ban hành – giúp chúng ta có điểm khởi đầu hoàn hảo để tùy biến bản mô tả công việc theo yêu cầu của văn hóa doanh nghiệp cụ thể.

Các hình mẫu năng lực cũng rất cần thiết. Chúng mô tả *kiểu người* thành công và nổi bật trong công việc. Không giống bản mô tả công việc định hướng hoạt động, các hình mẫu năng lực nên dựa trên những kết quả được kỳ vọng và từ đó truy ngược lại đặc điểm cá nhân cần thiết để đạt được những kết quả đó.

Dù bạn còn băn khoăn về sự cần thiết của bản mô tả công việc hay các hình mẫu năng lực, điều quan trọng là cần phải hiểu rằng không thể thu hút người giỏi nhất nếu bản chất công việc – và đặc điểm nhân sự hiệu quả nhất – không rõ ràng. (Nếu bạn không biết mình muốn gì, hoặc không nói về nó, thì bạn sẽ không biết mình nhận được gì!)

Các hình mẫu năng lực có hai loại. *Hình mẫu năng lực chung* hướng tới những đặc điểm thường gặp của những người làm việc cùng cấp trong tổ chức. Ví dụ, tất cả phó chủ tịch điều hành đều có chung một số đặc điểm cá nhân, do họ làm cùng cấp bậc trong sơ đồ tổ chức. Nhưng *hình mẫu năng lực kỹ thuật hay chức năng* tập trung vào thực hiện những công việc cụ thể trong mỗi bộ phận. Họ đặc trưng cho mỗi khu vực trên sơ đồ tổ chức – nhưng năng lực cần thiết cho phòng kế toán, phòng nhân sự, hệ thống thông tin quản trị nhân sự hoặc nhiều đơn vị khác.

Một trong rất nhiều cách để xây dựng tấm gương năng lực là học tập những người đã thành công trong công việc. Sau đó viết bài ca ngợi những chia sẻ của họ. Cách làm này đã xuất hiện trong rất nhiều cuốn sách và được các công ty sử dụng.

Bước 3: Xác định thứ tự ưu tiên

Hoạt động và khả năng nào quan trọng nhất tại thời điểm này; hoạt động và khả năng nào quan trọng hơn theo kế hoạch chiến lược của công ty? Bước này sẽ trả lời cho câu hỏi đó. Trước khi thiết lập các tiêu

chí lựa chọn, nhà quản lý phải hiểu rõ mình muốn gì nhất.

Bước 4: Chuẩn bị danh sách tiêu chí đánh giá ứng viên

Nếu bạn chuẩn bị tuyển người vào một vị trí nhưng không rõ cách đánh giá cùng lúc tất cả ứng viên, bạn có thể dễ dàng bị lung lay bởi những đặc điểm không liên quan tới công việc. Màu tóc, mùi nước hoa, hoặc cách ăn mặc cũng có thể giúp ích hoặc ảnh hưởng xấu tới các ứng viên. Tuy nhiên, những nhân tố này ít ảnh hưởng hoặc không ảnh hưởng gì tới năng lực làm việc của cá nhân đó.

Hãy chuẩn bị một mẫu đánh giá dựa trên bản mô tả công việc và hình mẫu năng lực. Cụ thể hóa bằng chứng mà bạn muốn thấy và cách đánh giá, sau đó, xếp loại những điều cần thiết cho công việc. Ví dụ về mẫu đánh giá được thể hiện trong hình 4-1. Hãy chia sẻ mẫu này với những người cùng tham gia vào quá trình lựa chọn, để mọi người thống nhất về căn cứ và cách đánh giá. Theo đó, sự chú ý sẽ tập trung vào công việc và khả năng hoàn thành mục tiêu. Vì thế, phương pháp này sẽ giúp người đánh giá tập trung vào những điều đáng quan tâm.

Hình 4-1. Đánh giá xếp loại ứng viên

Hướng dẫn: Sử dụng bảng này để đánh giá xếp loại ứng viên. Mỗi bảng dùng cho một ứng viên. Liệt kê các hoạt động của công việc vào cột trái. Đánh số xếp loại theo mức độ đáp ứng công việc của mỗi ứng viên, đưa ra bằng chứng thể hiện ứng viên có thể thực hiện công việc. Bạn cũng nên đặt câu hỏi về khả năng làm việc của ứng viên trong quá trình phỏng vấn. Đánh giá bằng cách cho điểm dựa trên mức độ trả lời tốt câu hỏi và đáp ứng yêu cầu chất lượng. Sử dụng thang điểm sau:

0 = Không đáp ứng được

1 = Không đạt yêu cầu

2 = Gần đạt yêu cầu

3 = Đạt yêu cầu

4 = Vượt yêu cầu

Họ tên ứng viên:			Người phỏng vấn:			
Ngày:			Vị trí ứng tuyển:			
Vị trí/Yêu cầu công việc dựa trên bản mô tả công việc hay bản thông báo công việc		Mức độ đạt yêu cầu				
		Không đáp ứng được	Không đạt yêu cầu	Gần đạt yêu cầu	Đạt yêu cầu	Vượt yêu cầu
1		0	1	2	3	4
2		0	1	2	3	4
3		0	1	2	3	4
4		0	1	2	3	4
5		0	1	2	3	4
6		0	1	2	3	4
7		0	1	2	3	4

Bước 5: Kiểm tra danh sách bên trong và bên ngoài hoặc cơ sở dữ liệu ứng viên

Có thể tuyển dụng nhân sự ở cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức. Những tổ chức thường xuyên phải tuyển dụng nên xây dựng danh sách ứng viên. Trong các công ty lớn, thông tin luôn sẵn có, nên chúng ta có thể tìm kiếm cơ sở dữ liệu chỉ bằng các từ khóa trong bản mô tả công việc và hình mẫu năng lực. Những dữ liệu này giúp giảm thời gian tìm người do tập hợp rất nhiều hồ sơ.

Tuyển dụng nội bộ thường tập trung vào việc công bố vị trí và hồ sơ hoặc hệ thống bổ nhiệm quản lý. *Đăng hồ sơ* cho phép các cá nhân đăng hồ sơ trực tuyến, thường là một phần trong mạng nội bộ công ty. Tất nhiên, các hãng tìm kiếm bên ngoài và nhiều công ty cho phép nhân viên đăng hồ sơ trên trang web. *Đăng tin tuyển dụng*, ngược lại, cho phép nhà quản lý đăng thông tin trực tuyến về vị trí trống trong nội bộ công ty. Quy định đăng tin công việc trình bày trong hình 4-2. Hãy so sánh quy định này với quy định của công ty bạn.

Hãy quan tâm tới các chương trình đăng tin công việc. Là một nhà quản lý, bạn không phải lúc nào cũng thích các chương trình này vì chúng thể hiện sự sẵn sàng cho phép nhân viên rời khỏi phòng ban hiện tại. Điều này khiến công việc của bạn trở nên khó khăn, vì nó không đảm bảo việc bạn sẽ được phép thay thế người vừa rời đi hay tìm được người khác giỏi như người vừa nghỉ việc. Vấn đề khác nữa là một số chương trình đăng tin công việc, đặc biệt trong các tổ chức đoàn thể, chỉ tập trung vào một tiêu chí đơn lẻ (ví như thâm niên) thì chỉ có một trường hợp được cân nhắc. Tất nhiên, bạn muốn có những ứng viên giỏi nhất, không chỉ là những người làm việc lâu nhất trong công ty.

Các chương trình tiến cử quản lý, cũng như những nỗ lực tuyển dụng nội bộ, chỉ hiệu quả khi bạn tiến cử ai đó cho vị trí của người vừa rời đi. Thế giới sẽ có thể là một nơi tuyệt vời nếu mọi người đều được thúc đẩy bởi động cơ làm những điều tốt nhất cho công ty, nhưng không phải trong trường hợp nào điều này cũng đúng. Ví dụ, nhà quản lý thực sự tiến cử người làm việc kém nhất (hoặc gây rắc rối nhất) với ý định đánh lừa những nhà quản lý khác ít cảnh giác hơn. Tương tự, họ không tiến cử người giỏi nhất vì sợ họ sẽ không thể tìm được người thay thế hoặc người thay thế không giỏi bằng. Điều này dẫn đến việc nhà quản lý

giữ lại những người giỏi nhất và chỉ đưa ra những người kém nhất.

Tuyển dụng bên ngoài thường tập trung xác định những phương pháp tốt nhất để đưa ra quyết định, bao gồm (không theo thứ tự quan trọng hay hiệu quả):

- Quảng cáo trên báo, ấn phẩm thương mại như tạp chí ngành, và truyền thông (phát thanh, truyền hình, hoặc trang web của công ty).
- Thông báo được đặt bên ngoài tổ chức thể hiện việc "Tìm người".
- Các công ty tuyển dụng.
- Tuyển dụng trong các trường đại học.
- Các trang web chuyên ngành.
- Tham vấn nhân viên.
- Trung tâm cung cấp nhân sự tạm thời.

Hình 4-2. Quy định đăng tin công việc mẫu

Mục đích:

Quy tắc nền tảng trong triết lý quản lý (của công ty) là phát triển con người từ bên trong tổ chức tới đối tượng bên ngoài tốt nhất. Để phát triển thành công thành một chuyên gia, nhân viên phải đảm nhiệm vài vị trí và cấp bậc công việc trong sự nghiệp của mình. Đăng tin tuyển dụng thể hiện vai trò thiết yếu trong việc xác định những ứng viên tự nguyện và đạt yêu cầu. Đăng tin tuyển dụng trong nội bộ được coi là một hoạt động quản lý thiết thực nhằm giảm sự thay thế, duy trì nhuệ khí, tăng tính cam kết của tổ chức thông qua những cơ hội phát triển sự nghiệp và cá nhân dành cho tất cả nhân viên. Tuy nhiên, quá trình đăng tin tuyển dụng không đảm bảo các ứng viên nội bộ có quyền khước từ. Chính sách tuyển dụng của chúng ta là để tìm ra được ứng viên giỏi nhất từ bất kỳ nguồn nào. Các ứng viên nội bộ chỉ được ưu tiên khi đánh giá và trình độ công việc ngang với ứng viên bên ngoài.

Quy trình

Tuyển dụng được tiến hành do nhu cầu đáp ứng những vị trí mới, luân chuyển hoặc thôi việc. Người quản lý phòng/ban và đại diện phòng Nhân sự cần thảo luận với nhau để đưa ra những quyết định tuyển dụng. Khi đã quyết định đăng tin công việc, đại diện phòng Nhân sự có trách nhiệm hoàn thành mẫu đăng tin tuyển dụng và phát tới những nơi phù hợp. Nếu có ngay người thay thế đạt yêu cầu trong tổ chức, nhà quản lý có thể bổ nhiệm anh ta vào vị trí đó mà không cần đăng tin. Tất nhiên, cần công bố về sự thay thế. Tương tự, các vị trí trống về quản lý có thể công bố hoặc không, phụ thuộc vào quan điểm của ban quản lý. Tất cả các vị trí khác đều được công bố trong nội bộ công ty.

Theo một điều tra năm 2002 do Hiệp hội Quản trị Nhân sự SHRM tiến hành, các công ty nhỏ (1-99 nhân viên) và công ty vừa (100-499 nhân viên) thường thu được kết quả tuyển dụng tốt nhất do tập trung vào tham vấn nhân viên, quảng cáo trực tuyến và đăng tin trên tạp chí. Các công ty lớn (thường nhiều hơn 500 nhân viên) thu được kết quả tốt nhất từ quảng cáo trực tuyến, tham vấn nhân viên, và đăng tin trên tạp chí. Một số lãnh đạo công ty cũng quyết định sử dụng thêm các cách thức tuyển dụng đặc biệt khác nhằm thu hút các đối tượng như phụ nữ, nhóm thiểu số, nhân viên cao tuổi.

Tất nhiên, cũng rất quan trọng khi thiết lập các mục tiêu cụ thể để định hướng công tác tuyển dụng bên trong và bên ngoài tổ chức. Tóm lại, tại sao tổ chức tiến hành tuyển dụng? Tuyển dụng chỉ để tìm người giỏi? Thường có những mục tiêu khác nữa, như nâng cao nhận thức thương hiệu của tổ chức, cải thiện quan hệ cộng đồng, và rất nhiều mục tiêu khác. Những mục tiêu này thường định hướng phương pháp lựa chọn khi tuyển dụng. Hơn nữa, người tuyển dụng thường sẽ theo dõi các chi phí tuyển dụng và so sánh chúng với số lượng và chất lượng của ứng viên đầu bảng và những người thực sự được tuyển.

Bước 6: Công bố tuyển dụng thông qua tuyển dụng nội bộ

Rất nhiều tổ chức sử dụng chính sách đề bạt từ-bên-trong. Chính sách này thúc đẩy nhuệ khí nhân viên và sử dụng như một chiến lược duy trì nhằm giảm tỷ lệ thay người. Tất nhiên, không tổ chức nào đề bạt 100% từ bên trong, bởi vì nó sẽ dẫn tới *tình trạng cận huyết*, nghĩa là mọi người suy nghĩ giống nhau do bị xã hội hóa trong nền văn hóa tổ chức. Đôi khi nên có những ý tưởng mới từ bên ngoài ở tất cả các cấp bậc trong sơ đồ tổ chức.

Tuy nhiên, hệ thống đăng tin tuyển dụng tốt sẽ dựa trên chính sách trong đó xác định các mục tiêu, biểu thị các quy trình được sử dụng để định hướng bản tin, mô tả cách thức nhân viên tích cực tham gia ứng tuyển vào vị trí khác trong phòng ban của họ hoặc phòng ban khác. Phần mềm có thể giúp chương trình vận hành tốt, nhưng cần có người quản trị. Vấn đề thực sự là xác định các tiêu chí cơ bản để tìm người vào vị trí trống, kiểu phản hồi nào sẽ được chuyển tới các ứng viên nội bộ không được lựa chọn. Tóm lại, liệu có nên thông báo với nhân viên lý do họ không được tham gia phỏng vấn vòng cuối hoặc không được đề bạt? Một số tổ chức không thông báo kết quả; một số khác lại quy định điều này. Lợi ích của việc này là khuyến khích sự phát triển cá nhân, còn điều bất lợi là tốn thời gian và nhân sự.

Một điểm quan trọng khi đăng tin công việc nội bộ là phải kiểm soát các kỳ vọng. Phải nhắc đi nhắc lại với nhân viên rằng tổ chức sẽ không chọn người chỉ bởi vì họ đã làm việc ở đây lâu nhất; và tất nhiên vị trí luôn được giao cho những ứng viên giỏi nhất. Điều này nghĩa là nhân viên cạnh tranh vị trí mới cần được bồi dưỡng những năng lực đặc biệt phù hợp với cấp bậc cao hơn trong tổ chức, đồng thời phải tham gia chương trình đào tạo và phương pháp phát triển khác, như luân chuyển công việc.

Bước 7: Công bố tuyển dụng qua các kênh tuyển dụng bên ngoài

Cách thức tuyển dụng của công ty ảnh hưởng tới chất lượng của ứng viên và mức độ nhanh chóng tìm được người giỏi vào vị trí.

Vấn đề được quan tâm nhất trong tuyển dụng ngày nay là *e-recruiting (tuyển dụng điện tử)*, thuật ngữ liên quan tới việc sử dụng Web và/hoặc Internet để thu hút ứng viên. Tuyển dụng điện tử có thể là chủ động hoặc thụ động. *Tuyển dụng điện tử chủ động* nghĩa là trực tiếp lôi kéo các cá nhân tài năng. *Tuyển dụng điện tử thụ động* nghĩa là nhấp chuột vào trang web (hoặc các nguồn khác) để tìm kiếm những nhân tài đã có việc làm và thành công, nhưng họ có những kỹ năng, năng lực cần thiết cho nhu cầu của tổ chức.

Có rất nhiều trang web mà công ty có thể sử dụng để đăng thông tin tuyển dụng, tìm kiếm cơ sở dữ liệu rộng lớn về hồ sơ của các ứng viên phù hợp. Một số phải trả phí; còn lại miễn phí. Những người tư duy nhanh cũng đang thử những phương pháp đang nhận được nhiều sự quan tâm – như tuyển dụng trên các trang web hoặc trang mạng xã hội thông dụng như YouTube, My Face, hoặc My Space.

Những nhà quản lý và người tuyển dụng thông minh hiểu rằng thu hút nhân tài nghĩa là không chỉ đáp ứng cái mà người khác cũng đáp ứng. Xây dựng lợi ích dựa trên điều gọi là thương hiệu tuyển dụng, không nên nhầm lẫn với thương hiệu của công ty. *Thương hiệu tuyển dụng* là danh tiếng của tổ chức với tư cách

là người sử dụng lao động. Bảng xếp hạng "100 công ty tốt nhất để làm việc" của tạp chí Forbes đã liệt kê danh sách những thương hiệu việc làm tốt nhất và tổ chức sẽ có lợi thế khác biệt trong việc thu hút nhân tài. Những người làm công ăn lương bầu cho công ty mình dựa trên các tiêu chí do Viện Great Place to Work thiết lập.

TUYỂN DỤNG

Bạn có thể vừa làm việc của mình vừa tiến hành các bước tuyển dụng. Một số gợi ý:

- Xác định nơi ứng viên tiềm năng biết được thông tin về tổ chức hoặc thông báo tuyển dụng.
- Luôn chào đón ứng viên.
- Tổ chức hội thảo việc làm miễn phí cho thành viên trong cộng đồng hoặc khách hàng của công ty.
- Hơn 52 triệu người Mỹ sử dụng Internet để tìm việc. Liệu họ có tìm thấy cơ hội từ phía bạn nếu tra trên mạng?

Bước 8: Phát triển một danh sách mở rộng các ứng viên bên trong và/hoặc bên ngoài

Quá trình tuyển dụng, cả bên trong lẫn bên ngoài, nên tạo lập một danh sách ứng viên thích hợp. Một số có thể đã xuất hiện trong cơ sở dữ liệu sẵn có; một số khác bị thu hút bởi thông báo tuyển dụng. Tất nhiên, chúng ta cũng cần phải rà soát lại danh sách và chắc chắn rằng các ứng viên vẫn sẵn sàng và mong muốn vào vị trí đó.

Bước 9: Yêu cầu tất cả ứng viên hoàn thành đơn xin việc để sắp xếp hồ sơ ứng viên nhằm so sánh thông tin hiện có

Một số tổ chức chỉ đơn giản yêu cầu các ứng viên gửi đến cho họ lý lịch hoặc đơn xin việc. Tuy nhiên, vấn đề là mọi người không cung cấp cùng thông tin. Ví dụ, một số người không đề cập đến mức lương của họ trước đây. Tổ chức bạn có thể muốn biết thông tin này. Một số người khác liệt kê những thông tin có thể làm lạc hướng quyết định.

Vì những lý do này, tốt nhất là yêu cầu tất cả các ứng viên – bên trong lẫn bên ngoài – điền vào đơn xin việc. Đơn xin việc chỉ thể hiện những thông tin liên quan đến công việc. Rất nhiều tổ chức hiện nay yêu cầu hoàn thành đơn xin việc trực tuyến, mặc dù việc ứng viên hoàn thành đơn xin việc ngay tại nơi tuyển dụng sẽ giúp bạn có thể phát hiện những người thiếu kỹ năng viết.

Bước 10: So sánh các đơn xin việc theo danh sách tiêu chí

Với một số điểm – thông thường được thống nhất từ trước – nhà quản lý cần rà soát những đơn xin việc đã có và so sánh chúng với các tiêu chí (thiết lập sẵn) để biết số lượng ứng viên thích hợp đã nộp hồ sơ. Nếu không đủ người ứng tuyển, cần thực hiện thêm các biện pháp tuyển dụng. (Ví dụ, đề nghị các nhân viên tham vấn những người thích hợp mà họ biết.) Đôi khi, công cuộc tìm kiếm tốn một khoảng thời gian nhất định và có "thời hạn chót".

Bước 11: Rút ngắn danh sách ứng viên

Nếu quá trình tuyển dụng xuất hiện ít nhất ba người phù hợp nhất, hãy khóa danh sách ứng viên và chỉ để lại những người đáp ứng đủ các yêu cầu chính.

Bước 12: Kiểm tra lý lịch các ứng viên lọt vào vòng cuối cùng và các giấy giới thiệu

Sau khi hoàn thành bước 11, hãy tiến hành kiểm tra lý lịch theo chính sách tuyển dụng nhân sự của công ty. Việc này bao gồm kiểm tra lại giấy giới thiệu, thư ủy nhiệm và những vấn đề khác. Tất nhiên, công việc này chỉ được tiến hành nếu ứng viên đã ký vào bản thỏa thuận cho phép bên tuyển dụng tiến hành kiểm tra. Tất cả hoạt động kiểm tra phải được tiến thành theo đúng luật và quy định của quốc gia, thành phố, tỉnh thành và địa phương.

Bước 13: Hướng dẫn/đào tạo người phỏng vấn

Những nhà quản lý – và bất cứ ai tiến hành phỏng vấn tuyển dụng – nên được đào tạo để kiểm soát buổi phỏng vấn. Nếu họ đã được đào tạo, thì cũng cần tóm tắt lại để nhắc nhở họ "điều không nên hỏi" và "điều cần hỏi". Phòng Nhân sự cũng có thể cung cấp chỉ dẫn phỏng vấn để đảm bảo rằng tất cả ứng viên sẽ nhận được cùng một câu hỏi và chúng đều được văn bản hóa. Theo đó, văn bản được thiết lập dành cho tất cả những người phỏng vấn – và giúp họ vượt qua "thành kiến sự kiện gần đây", trong đó các ứng viên được phỏng vấn gần đây nhất có lợi thế do người phỏng vấn nhớ họ hơn những người được phỏng vấn trước đó.

Hướng dẫn phỏng vấn gồm những câu hỏi được soạn sẵn và có chỗ trống để người phỏng vấn ghi lại câu trả lời của ứng viên. Các hướng dẫn cũng dành chỗ trống cho những câu hỏi riêng của người được phỏng vấn, cũng như các câu hỏi đặc biệt dựa trên kinh nghiệm làm việc và học vấn của ứng viên.

Bước 14: Tiến hành phỏng vấn vòng đầu tiên với những người còn lại

Trong khi có thể lựa chọn ngay người cho các công việc ở cấp thấp hơn, thì những công việc đòi hỏi trách nhiệm cao hơn cần phỏng vấn nhiều lần. Lần phỏng vấn đầu tiên được tiến hành nhằm rút bớt danh sách ứng viên xuống còn 1 hoặc 2 người giỏi nhất.

Bước 15: Tiến hành kiểm tra hoạt động liên quan đến công việc đối với những ứng viên cuối cùng

Các ứng viên đã vượt qua thử thách đầu tiên và trở thành một trong hai người cuối cùng cần được tiến hành làm bài kiểm tra. Bài kiểm tra công việc có thể tiến hành dưới nhiều hình thức. Chúng có thể tập trung vào thông tin tiểu sử, kiến thức (khả năng nhận thức), sự trung thực (kiểm tra tính liêm khiết), kiến thức công việc, nhân cách, sức khỏe, mẫu công việc và thực hiện mô phỏng công việc.

Trong một số trường hợp, bài kiểm tra được tiến hành như một phần của vòng phỏng vấn đầu tiên. Các cuộc phỏng vấn cũng được coi là các "bài kiểm tra". Là một công cụ đánh giá trong tuyển dụng nhân sự, mô phỏng ngày càng được sử dụng nhiều. Các bài kiểm tra có thể dẫn tới sự phân biệt đối xử nếu sử dụng không đúng cách, và do đó cần cẩn thận khi tiến hành kiểm tra.

Bước 16: Xếp loại những ứng viên cuối cùng

Ngay khi việc phỏng vấn và kiểm tra công việc kết thúc, bạn có thể xếp loại các ứng viên để quyết định các ứng viên cuối cùng. Tiếp theo, các ứng viên có thể được gọi phỏng vấn lần hai.

Bước 17: Tiến hành phỏng vấn vòng hai với những ứng viên còn lại

Phỏng vấn vòng hai thường được tiến hành để giải đáp bất cứ câu hỏi nào còn sót lại về một hoặc

nhiều ứng viên cuối cùng.

Bước 18: Tham vấn các ứng viên sau các cuộc phỏng vấn

Sau mỗi cuộc phỏng vấn, đa số tổ chức đều thông tin cho ứng viên khi có quyết định cuối cùng.

Bước 19: Tham vấn nhà quản lý sau các cuộc phỏng vấn

Lời khuyên là phải có nhiều hơn một người tham gia phỏng vấn lần hai để hiệu ứng "giống tôi" là nhỏ nhất. Người phỏng vấn nên so sánh những điểm số độc lập của các ứng viên.

Bước 20: Cân nhắc về những đề nghị trong công việc

Dựa trên lý lịch và mức lương của ứng viên trong các công việc cũ, cần xác định xem tổ chức có thể đáp ứng được mức nào. Tổ chức đã có chính sách về nhân sự để điều phối vấn đề này, và cần tham khảo những chính sách đó.

Bước 21: Đưa ra đề nghị việc làm, phụ thuộc vào việc vượt qua các cuộc kiểm tra cần thiết

Nhiều tổ chức xúc tiến đề nghị việc làm, nhưng còn phụ thuộc vào việc ứng viên vượt qua các cuộc kiểm tra. Ví dụ, một số nhân viên phải kiểm tra sử dụng chất gây nghiện. Nhân viên được yêu cầu kiểm tra chất kích thích rất đa dạng, phụ thuộc vào quốc gia hoặc quy phạm pháp luật, nhưng theo Tổng thống Ronald Reagan, cần phải kiểm tra sử dụng chất cấm đối với các tổ chức có các tài xế chuyên nghiệp, cung cấp dịch vụ vận tải an toàn, hoạt động trong các ngành công nghiệp liên quan đến xăng dầu và khí đốt, và làm việc trong các văn phòng thuộc liên bang.

Bước 22: Thực hiện các cuộc kiểm tra

Không phải mọi cuộc kiểm tra đều như nhau. Thực sự có một số lượng lớn các bài kiểm tra như vậy. Ví dụ, thử chất gây nghiện và kiểm tra trí tuệ. Kiểm tra chất gây nghiện được thẩm định cho rất nhiều chất khác nhau. Bên tuyển dụng phải thực hiện các quy định pháp luật trong tiến hành và đưa ra kết quả kiểm tra. Tuy nhiên, "hơn ¾ người trong số 14,8 triệu người sử dụng chất gây nghiện ở Mỹ có việc làm. Theo dữ liệu của chính phủ, người sử dụng thuốc có khả năng gặp tai nạn lao động nhiều gấp bốn lần so với những người tỉnh táo, và số tiền bảo hiểm phải trả nhiều gấp năm lần. Người sử dụng thuốc hay nghỉ làm, đi muộn và thường xuyên thay đổi công việc hơn. Trong khi đó, chi phí thử chất gây nghiện thường ít hơn 50 đô-la". Hơn nữa, theo số liệu của tạp chí International Herald Tribune, "gần 6% nhân viên được kiểm tra và 4% ứng viên cho kết quả dương tính".

Bước 23: Thống nhất những khác biệt trong đề nghị công việc với ứng viên và xếp lịch ngày bắt đầu

Sau khi đã quyết định ứng viên trúng tuyển, bên tuyển dụng có thể tiếp tục đàm phán về điều kiện làm việc. Không phải tất cả các đề nghị đều được chấp nhận ngay. Những người trúng tuyển sẽ phải thỏa thuận ngày bắt đầu làm việc. Thậm chí những người trong công ty cũng cần có thời gian để sắp xếp mọi thứ. Thỏa thuận về ngày bắt đầu làm việc là vấn đề cơ bản nhất, và rất thực tế đối với những nhà quản lý cấp cao có trách nhiệm lớn ở cương vị hiện tại. Mức lương và các điều kiện làm việc khác cũng là những chủ đề được thảo luận và có thể nới rộng thời gian để nhân viên nhận nhiệm vụ. Nếu vợ/chồng của nhân viên cũ được tuyển dụng, sẽ nảy sinh vấn đề cần giải quyết trước khi quyết định điều khoản.

Bước 24: Ngay khi đề nghị được chấp nhận, hãy liên lạc với các ứng viên không thành công

Sau khi đề nghị tuyển dụng được chấp nhận, bạn cần liên lạc lại với những người đã ứng tuyển. Hãy gửi thư cho họ. Bạn đừng nêu lý do tại sao họ không được chọn, thay vào đó, hãy gửi tới họ những lời chúc tốt lành. Làm như vậy là khôn ngoan, vì chi phí thấp và bạn vẫn có thể giữ mối quan hệ tốt đẹp với những ứng viên này. Luôn ghi nhớ rằng người trúng tuyển có thể làm việc thiếu hiệu quả và công ty phải liên lạc lại với những ứng viên kém may mắn đó trong tương lai.

Bước 25: Kiểm soát quá trình tiếp nhận của người mới để đảm bảo họ hiểu biết về tổ chức, đơn vị, phòng ban và những yêu cầu công việc, đồng thời cảm thấy mình được chào đón tại công ty

Tuyển dụng, lựa chọn và tiếp nhận công việc không phải là những hoạt động riêng biệt; thay vào đó chúng là một quá trình liên tục. Những kỳ vọng và quan điểm của nhân viên về công ty được hình thành trong quá trình đó. Cách nhân viên được đối xử trong quá trình tuyển dụng và lựa chọn sẽ ảnh hưởng tới đánh giá của họ về công ty trong ngày làm việc đầu tiên.

Do đó, tiếp nhận công việc hoàn toàn được coi là một *quá trình* chứ không phải là một sự kiện xảy ra tại một thời điểm, theo chương trình định hướng của phòng Nhân sự. Tiếp nhận là giúp nhân viên hòa nhập vào văn hóa chung của công ty. Quá trình hội nhập đó diễn ra mãi mãi.

Việc tiếp nhận cần được quan tâm ở một số cấp độ. Đầu tiên, giới thiệu nhân viên mới với công ty như thế nào? Tiếp theo, giới thiệu nhân viên mới với đơn vị, phòng, ban và nhóm làm việc của người đó như thế nào? Và cuối cùng, khiến họ cảm thấy mình được chào đón trong tổ chức ra sao?

Với mục đích quản lý nhân tài, bạn không bao giờ được quên rằng nhân viên có khả năng bỏ việc nhất là những người mới được tuyển. Những người này chẳng có gì để mất nếu họ bỏ việc, vì họ không biết nhiều người trong công ty. Do đó, mạng lưới xã hội của họ rất giới hạn. Hơn nữa, những người mới tuyển chắc chắn vẫn còn hồ sơ và các đơn xin việc trôi nổi trong quá trình tìm việc vừa qua. Và họ có thể nhận được những đề nghị tốt hơn sau khi đã đến làm việc tại công ty.

Chúng ta có thể làm gì trong quá trình tiếp nhận? Đầu tiên, nhân viên nên được đào tạo về tính tổ chức. Nó cần bắt đầu *trước khi* họ đến làm ngày đầu tiên, lường trước những nhu cầu của họ. (Ví dụ, một người mới cần biết gì trước ngày làm việc đầu tiên? Chẳng hạn như "Nơi đỗ xe"? Và "Ai là cấp trên trực tiếp của người đó?"). Bên cạnh đó, nhân viên cần cảm thấy được chào đón. Cách hiệu quả nhất để làm điều này là giao cho mỗi nhân viên mới "một người cố vấn cùng cấp", và công việc của người này không phải là đào tạo mà giúp người mới hòa nhập. "Người cố vấn cùng cấp" này có nhiệm vụ đưa người mới đi ăn trưa trong vài ngày đầu, giới thiệu họ với những người khác theo những cách khác thay vì chỉ những cái bắt tay hời hợt, và khiến họ cảm thấy tổ chức vui mừng khi tuyển được họ.

Một số phương pháp đổi mới được tiến hành trong quá trình tiếp nhận công việc. Trong một tổ chức – một công ty lớn – giám đốc điều hành đích thân gặp nhân viên mới trong một giờ và biết tên họ. Những nỗ lực này có tác dụng hơn nhiều so với những văn bản cần ký và làm cho người mới cảm thấy mình cực kỳ quan trọng với tổ chức.

Tham khảo hình 4-3 về bảng liệt kê các mục cần kiểm tra hướng dẫn và giúp bạn phát triển một danh mục các công việc cần làm trong quá trình tiếp nhận công việc.

Hình 4-3. Mẫu bảng liệt kê các danh mục cần kiểm tra khi tiếp nhận công việc mới

Bảng liệt kê các danh mục cần kiểm tra để hướng dẫn định hướng nhân viên mới				
Tên nhân viên:				**Ngày:**
Tên người phụ trách:				
Kế hoạch định hướng				
Những lưu ý trong kế hoạch định hướng *(viết những lưu ý về các vấn đề đặc biệt)*				
Nhu cầu		**Câu hỏi định hướng**		**Mục tiêu, hoạt động và thời gian biểu hướng dẫn nào cần thực hiện theo câu hỏi?**
Có	**Không**	**Nhân viên mới nên:**		
		1	Tham quan cơ sở của công	

			ty, bao gồm:	
		A	Tất cả phòng ban	
		B	Đơn vị làm việc của mình	
		C	Phòng uống cà phê	
		2	Nhận một bản định hướng tiêu chuẩn cho tất cả nhân viên mới, bao gồm giới thiệu về:	
		A	Quyền lợi của nhân viên	
		B	Chính sách và kế hoạch nghỉ phép	
		C	Các kỳ nghỉ	
		D	Thời gian thử thách (nếu áp dụng)	
		E	Chính sách hoàn chi phí đào tạo cho công ty	
		F	Chương trình bảo trợ tại nhà dành cho nhân viên	
		G	Quyền lợi hưu trí	
		H	Tổ chức tài chính tự thân[9]	
		I	Hoạt động xã hội từ	

			thiện, hoạt động ngoài giờ	
		K	Ngày phát lương	
		L	Chế độ trông xe cho nhân viên	
		M	Các vấn đề khác (*Liệt kê xuống bên dưới)*	
		3	Nhận một bản định hướng từ công ty, thảo luận những vấn đề sau:	
		A	Mục đích (Ngành kinh doanh gì?)	
		B	Mục tiêu (Những điều công ty cố gắng đạt được trong 5 năm tới? Một năm tới?)	
		C	Cấu trúc (Các phòng ban và đơn vị trong công ty? Họ làm gì? Sơ đồ tổ chức có thể sẽ hữu ích cho câu hỏi này.)	
		D	Lịch sử (Làm thế nào công ty đạt được vị thế ngày nay?)	
		E	Thành viên nhóm quản lý cấp cao (Họ là ai? Những điều họ cho là quan trọng?)	
		F	Các vấn đề khác (*Liệt kê bên dưới)*	
		4	Nhận một bản định hướng từ phòng ban, thảo luận những vấn đề sau:	

		A	Thành viên trong phòng và cơ cấu của phòng	
		B	Vị trí của phòng trong công ty	
		C	Mục tiêu của phòng	
		D	Lịch sử của phòng	
		E	Các thành viên và nhóm làm việc trong phòng và công việc của họ	
		F	Kỳ vọng của trưởng phòng đối với các nhân viên?	
		G	Những vấn đề trưởng phòng lưu tâm?	
		H	Các vấn đề khác (*Liệt kê phía dưới)*	
		5	Nhận một bản định hướng đặc biệt từ bộ phận làm việc mới, gồm:	
		A	Tham quan bộ phận làm việc, lưu ý tới	
		1	Khu vực làm việc của người mới	
		2	Phòng vệ sinh	
		3	Máy photocopy	
		4	Máy bán hàng tự động	
		5	Các máy tính và hệ thống máy tính	
		6	Nơi làm việc của cấp	

			dưới	
		B	Giới thiệu tới từng thành viên	
		C	Xem lại hồ sơ nhân sự của các nhân viên cấp dưới	
		D	Giới thiệu tổng quan về hoạt động, nhiệm vụ và quy trình của bộ phận	
		E	Giới thiệu tổng quan về thiết bị sử dụng tại bộ phận làm việc	
		F	Giới thiệu tổng quan về các quy trình đặc biệt, nếu có?	
		G	Bản mô tả mục đích của bộ phận và các bộ phận khác liên quan?	
		H	Mục tiêu của bộ phận làm việc?	
		I	Lịch sử của bộ phận, gồm những vấn đề đặc biệt chỉ có ở bộ phận này?	
		J	Các vấn đề khác (*Liệt kê phía dưới)*	
		6	Nhận bản định hướng đặc biệt về công việc, bao gồm:	
		A	Bản mô tả công việc của các nhân viên (vai trò của nhân viên).	
		B	Trình bày những kỳ vọng về đội ngũ nhân viên trong công ty?	
		C	Xem lại bản giới thiệu	

			công việc của nhân viên với trưởng phòng để lưu ý những nhiệm vụ, hoạt động quan trọng nhất, và trách nhiệm của một vị trí. (Cần có một bản sao mô tả công việc của các thành viên.)	
		D	Đánh giá lại hiệu quả làm việc của nhân viên, với những lưu ý đặc biệt về cách đánh giá và tiêu chí quan trọng nhất trong quyết định tăng lương và đề bạt.	
		E	Các vấn đề khác *(Liệt kê phía dưới)*	
		7	Nhận một bản đánh giá đặc biệt về các vấn đề quan trọng, bao gồm:	
		A	Thảo luận về các vấn đề kinh doanh quan trọng trong quá khứ? Hiện tại có quan trọng không? Vấn đề gì quan trọng trong tương lai?	
		B	Thảo luận các vấn đề kinh doanh ảnh hưởng tới công ty?	
		C	Thảo luận các vấn đề kinh doanh ảnh hưởng tới phòng?	
		D	Thảo luận các vấn đề kinh doanh ảnh hưởng tới bộ phận làm việc – tại sao?	

		E	Thảo luận các vấn đề kinh doanh ảnh hưởng tới công việc của nhân viên? Công việc của cấp dưới?	
		F	Các vấn đề khác (*Liệt kê bên dưới)*	
		8	Nhận văn bản chi tiết về các chính sách và quy trình liên quan tới công việc của nhân viên, bao gồm đào tạo thực hành về:	
		A	Hoạt động lập kế hoạch phòng ban và công ty.	
		B	Hoạt động lập kế hoạch ngân sách phòng ban và công ty.	
		C	Chính sách/quy định về chi phí công tác.	
		D	Mua sắm trang thiết bị, văn phòng phẩm.	
		E	Thuê trợ lý.	
		F	Phương pháp kế toán của công ty.	
		G	Kiểm soát và lập kế hoạch sản xuất.	
		H	Báo cáo sản xuất của công ty.	
		I	Quản lý tài sản.	
		J	Hệ thống máy tính.	
		K	An ninh.	

		L	Các vấn đề nhân sự – gồm tuyển dụng, đánh giá, kỷ luật và sa thải cấp dưới.	
		M	Điểm danh nhân viên.	
		N	Số điện thoại.	
		O	Các chính sách quan trọng khác của công ty (*Liệt kê bên dưới).*	
		9	Nhận các thông tin về quy định, luật pháp của liên bang, bang, và địa phương liên quan tới:	
		A	Lĩnh vực kinh doanh (Ví dụ, các cơ chế pháp lý liên quan đến lĩnh vực kinh doanh).	
		B	Công ty (Ví dụ, OSHA, EEOC, và các đối tác chính phủ).	
		C	Cơ sở (văn phòng đại diện hoặc trụ sở công ty).	
		D	Phòng ban.	
		E	Bộ phận làm việc.	
		F	Công việc của nhân viên.	
		G	Các vấn đề khác *(Liệt kê bên dưới).*	
10	Tóm tắt trên một bảng riêng các mục tiêu của việc định hướng nhân viên mới. Sau khi kết thúc quá trình định hướng, nhân viên có thể:			

11	Tóm tắt các hoạt động cần được tiến hành nhằm đáp ứng các mục tiêu định hướng trong câu hỏi số 10 ở trên.
12	Tóm tắt lịch trình thực hiện các mục tiêu và tiến hành các hoạt động định hướng.

[9] Nguyên gốc là credit union: nghĩa là tổ chức tài chính phi lợi nhuận do chính các thành viên trong đó sở hữu và điều hành. Các tổ chức này cung cấp các dịch vụ tài chính cho các thành viên, bao gồm tiết kiệm và cho vay.

PHÒNG NHÂN SỰ NÊN LÀM GÌ ĐỂ TUYỂN DỤNG VÀ LỰA CHỌN NHÂN TÀI CHO TỔ CHỨC?

Nhiều tổ chức kỳ vọng phòng nhân sự sẽ tiến hành những việc quan trọng trong quy trình tuyển dụng. Hãy xem danh sách các bước ở phần trước. Bạn cho rằng phòng nhân sự tự thực hiện bao nhiêu bước trong số đó? Và bao nhiêu bước phòng nhân sự nên hợp tác cùng các phòng ban khác? Bạn nghĩ các giám đốc điều hành nên thực hiện bao nhiêu bước?

Việc trả lời được những câu hỏi này rất quan trọng. Sẽ không có một câu trả lời "đúng" nào; thay vào đó, câu trả lời phụ thuộc vào việc tuyển dụng ai, trách nhiệm công việc là gì, và phòng nhân sự cũng như ban giám đốc cần hỗ trợ nhân viên mới như thế nào ngay từ ngày đầu tiên?

NHÀ QUẢN LÝ NÊN LÀM GÌ KHI TUYỂN DỤNG VÀ LỰA CHỌN NHÂN TÀI CHO TỔ CHỨC?

Một số người tin rằng các nhà quản lý điều hành, không phải phòng nhân sự, nên gánh vác phần lớn trách nhiệm tuyển dụng, lựa chọn và chuẩn bị tiếp nhận nhân viên. (Và tôi đã thấy bạn lắc đầu và nói "Tôi không có thời gian!". Hãy nhớ rằng nghệ sĩ tung hứng có thể tung được nhiều vật cùng lúc!)

Hãy nghiên cứu lý do khiến bạn nên dành nhiều thời gian và công sức cho việc tuyển dụng. Đầu tiên, tuyển dụng không phải là một nỗ lực độc lập. Đây là một phần công việc của bạn. Phòng nhân sự có thể giúp đỡ, nhưng đây là việc của bạn. Thứ hai, bạn có trách nhiệm cao đối với những vấn đề xảy ra trong tuyển dụng. Kiểu người nào được mong đợi ứng tuyển và chọn lựa sẽ ảnh hưởng tới kết quả làm việc của phòng bạn. Nó cũng ảnh hưởng tới rất nhiều người có khả năng thăng tiến khác. Thứ ba, tuyển dụng là một phần của công việc quản lý. Nếu không gặp gỡ người đó trong quá trình tuyển dụng và lựa chọn, bạn sẽ không biết kỹ năng nào bị lờ đi và điểm đáng chú ý ở người đó là gì. Nói đơn giản, bạn sẽ gặp khó khăn lớn nếu gạt việc tuyển dụng sang cho bên nhân sự.

Bạn cũng nên nhớ rằng vòng quay nghề nghiệp của bạn là chỉ dẫn tuyệt vời cho tuyển dụng. Khi làm việc vì công ty, bạn có vị trí lý tưởng để lưu ý đến những người có thể tuyển dụng vào các vị trí từ các vị trí bình thường tới quan trọng. Bạn không nên chỉ làm một việc một lúc. Bạn nên luôn luôn suy nghĩ về việc tuyển dụng nhân tài và những việc họ có thể làm trong công ty. Bạn thực sự là một nhà tuyển dụng cho dù bạn có nhận ra hay không. Vấn đề là liệu bạn có tận dụng được vị trí của mình để tạo thành lợi thế tuyển dụng không?

Những người quá ngại ngùng hoặc không sẵn sàng chiến đấu sẽ không thể giành chiến thắng trong cuộc chiến tìm kiếm nhân tài.

TUYỂN NGƯỜI

Nếu đang cần tuyển dụng gấp một vị trí, có nguy cơ là bạn sẽ lựa chọn ai đó là người duy nhất phù hợp. Tuy nhiên, hãy bình tĩnh xem xét những người hiệu quả và có khả năng thăng tiến khác.

CÂU HỎI ÁP DỤNG

1. Liệt kê các bước mà tổ chức của bạn thực hiện để tuyển dụng và lựa chọn nhân sự. Biểu thị mức độ tham gia của mỗi giám đốc điều hành trong từng bước. Sau đó, thể hiện mức độ hoặc hình thức tham gia mà bạn cho rằng các quản lý điều hành nên tiến hành. Giải thích lý do.

2. Tuyển dụng nhân tài rất khác biệt với tuyển dụng nhân sự bình thường. Hãy kể tên một số phương pháp mới trong tuyển dụng đặc biệt hữu ích đối với tổ chức. Chúng ta biết rằng con người có xu hướng kết bạn với những người giống mình. Tổ chức bạn có thường xuyên yêu cầu những người có năng lực giới thiệu ứng viên không?

3. Hạn chế của việc chỉ dựa trên ý kiến của một người – chẳng hạn như nhà quản lý – khi đưa ra quyết định lựa chọn?

Đào tạo là những biện pháp ngắn hạn nhằm trang bị cho nhân viên kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết để họ được chấp nhận hoặc đạt kết quả công việc tốt. Tất nhiên, đào tạo có thể diễn ra trong hoặc ngoài công việc. Quá trình đào tạo có thể được tiến hành trên các phương tiện truyền thông đại chúng – chương trình đào tạo đáng chú ý nhất diễn ra trong lớp học hoặc trực tuyến trên trang web.

Bồi dưỡng là những biện pháp dài hạn nhằm trang bị cho nhân viên những kinh nghiệm làm việc cần thiết cho tương lai, có thể là cho các cấp trách nhiệm cao hơn. Bồi dưỡng là nhân tố quan trọng nhất giúp nhân tài nhận ra năng lực của họ, và 90% hoạt động bồi dưỡng diễn ra trong công việc. Tổ chức Center for Creative Leadership, Greensville, South Carolina, đưa ra ít nhất 88 cách thức bồi dưỡng nhân viên trong ấn phẩm năm 1989, *Eighty-Eight Assignments for Development in Place* (tạm dịch: 88 cách thức bồi dưỡng trong công sở), của M. Lombardo và R. Eichinger. Bạn cố gắng gửi nhân viên ra ngoài để đào tạo cho tương lai, nhưng trên thực tế việc bồi dưỡng quan trọng nhất cần được thực hiện trong công việc, dưới sự kiểm soát trực tiếp của bạn. Thử thách đặt ra là làm thế nào để kiểm soát việc này.

Để xác định cách bồi dưỡng nhân viên, hãy trả lời những câu hỏi sau:

- Họ liên lạc với ai? (cấp trên, khách hàng, đồng nghiệp, cấp dưới)
- Họ làm gì? (Loại công việc và nhiệm vụ)
- Thời gian thực hiện nhiệm vụ? (Họ có phải đối mặt với nhiều áp lực không?)
- Nơi làm việc? (Họ phải xuất hiện thường xuyên tại các bộ phận khác nhau trong công ty không? Những nơi khác? Các nhóm khách hàng, nhà cung ứng và các đại lý khác nhau?)
- Tại sao lại yêu cầu họ làm việc? (Bao nhiêu nhân viên đã từng được giao nhiệm vụ bắt đầu công việc mới? Kết thúc công việc cũ? Tự động hóa một hệ thống trước đây điều khiển bằng tay? Xử lý một hoạt động thất bại? Làm việc với những nhóm hoặc văn hóa khác biệt?)
- Yêu cầu họ làm như thế nào? (Bao nhiêu lần họ phải làm việc một mình? Hướng dẫn một nhóm? Làm việc như thành viên nhóm? Tham vấn nhóm? Làm việc với nhóm xung đột để đạt dược mục tiêu chung?)
- Họ được sử dụng bao nhiêu nguồn lực để thực hiện công việc? (Bao nhiêu lần họ phải triển khai hoạt động mà không đủ nhân sự, không đủ ngân sách, hoặc thiếu nguồn lực cần thiết để đạt kết quả mong muốn?)

Việc bồi dưỡng không diễn ra ngoài công việc; thay vào đó, cần đan xen nó vào công việc. Bạn là người quyết định điều này. Bạn cần xác định những thiếu hụt cần bồi dưỡng cho nhân viên và lập kế hoạch phát triển những khả năng mà họ cần thể hiện trong tương lai, có thể ở cấp cao hơn. Điều này đòi hỏi sự sáng tạo – và khả năng tung hứng của ông chủ.

PHÒNG NHÂN SỰ NÊN LÀM GÌ ĐỂ ĐÀO TẠO VÀ BỒI DƯỠNG NHÂN TÀI CHO TỔ CHỨC

Tương tự như trong tuyển dụng và lựa chọn nhân viên, bạn không nên cho rằng phòng nhân sự sẽ đào tạo và bồi dưỡng nhân viên của bạn. Phòng nhân sự có thể trợ giúp, nhưng các chuyên gia nhân sự không gặp các nhân viên này hàng ngày. Bạn gặp nhân viên – hoặc ít nhất nên làm thế – hàng ngày.

NHÀ QUẢN LÝ NÊN LÀM GÌ ĐỂ ĐÀO TẠO VÀ BỒI DƯỠNG NHÂN TÀI CHO TỔ CHỨC

Phần lớn trách nhiệm đào tạo và bồi dưỡng nhân tài trong tổ chức gắn liền với cấp trên trực tiếp. Vì thế, không thể ủy thác hoàn toàn trách nhiệm này. Bạn tạo dựng nhân viên một phần thông qua các nhiệm vụ mà bạn giao cho họ.

Đào tạo hiếm khi trang bị đầy đủ cho nhân viên khả năng thăng tiến trong tương lai. Tuy nhiên, đào tạo tốt có thể thu hẹp khoảng cách giữa điều mà nhân viên biết, làm, và cảm nhận với điều họ phải biết, làm, hoặc cảm nhận khi đảm nhiệm tốt các công việc hiện tại. Sự khác biệt giữa việc nhân viên có thể làm và việc họ phải làm để được chấp nhận được gọi là “khoảng cách năng lực”.

Cần phải nhấn mạnh rằng đào tạo nên được coi là giải pháp cho cứu cánh cuối cùng thay vì cứu cánh hàng đầu. Tại sao? Đơn giản bởi một chương trình đào tạo tốt rất tốn kém. Nếu nhân viên đã làm việc tốt, họ không cần phải đào tạo nữa. Thay vào đó, cần tiến hành các hoạt động khác. Đào tạo bổ sung không giải quyết được hầu hết các vấn đề. Chỉ 10% vấn đề nảy sinh trong tổ chức được giải quyết thông qua đào tạo.

Tất nhiên, những người mới được tuyển luôn cần được đào tạo. Họ thường không biết những ai phụ thuộc vào kết quả công việc của họ, cần làm gì, thời gian, cách thức, lý do làm việc đó hoặc cách đánh giá kết quả để đảm bảo mọi việc đúng hướng. Đào tạo tốt phải mang đến câu trả lời cho những câu hỏi này. Các nhân viên không nằm trong diện đề bạt cũng cần tiếp tục được đào tạo để duy trì những kỹ năng hiện có. Một thực tế đơn giản là trong môi trường kinh doanh ngày nay, chúng ta cần chạy đua để luôn giữ vững vị trí của mình. Đào tạo không phải là khoản phúc lợi của nhân viên có thể cắt giảm vào những thời điểm khó khăn. Thay vào đó, đào tạo cần thiết để đảm bảo các hoạt động sản xuất liên tục, do đó nó đóng vai trò quan trọng ngay cả trong những thời điểm khủng hoảng.

Bạn có nên tự mình tiến hành đào tạo không? Tất nhiên, đó là một ý tưởng. Không gì khiến nhân viên tập trung hơn việc cấp trên trực tiếp tiến hành đào tạo. Trong trường hợp này, nhân viên không thể trốn tránh trách nhiệm thực hiện.

Tuy nhiên, trên thực tế, bạn không thể tự thực hiện tất cả mọi bước trong quá trình đào tạo. Bạn có quá nhiều việc phải làm trong khoảng thời gian quá ít ỏi. Nhưng bạn vẫn cần một hệ thống tốt để thực hiện đào tạo và nhận phản hồi về kết quả đào tạo của nhân viên. Và bạn cần người thay thế tin tưởng để giúp bạn đào tạo nhân viên. Bạn phải yêu cầu người đó có trách nhiệm giải trình việc họ làm, cách thức thực hiện, và kết quả thu được từ nhân viên. Tất nhiên, các nhân viên cũng cần có trách nhiệm khi chủ động tham gia đào tạo.

CÁCH THỨC NHÀ QUẢN LÝ ĐÀO TẠO VÀ BỒI DƯỠNG NHÂN VIÊN

Hãy xem xét: Bạn cần làm gì để đào tạo nhân viên? Bồi dưỡng nhân viên? Phần này sẽ giải đáp những câu hỏi trên.

Đào tạo

Như đã trình bày trong phần trước, bạn không cần tiến hành đào tạo cho mọi nhân viên, nhưng bạn nên thiết lập một hệ thống đào tạo. Hệ thống này đáp ứng những yêu cầu cụ thể, bao gồm: (1) tập trung vào

nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên càng nhanh càng tốt; (2) hướng vào công việc mà nhân viên phải làm (mặc dù việc tiếp nhận công việc bao gồm những yếu tố giúp nhân viên cảm thấy được chào đón, như phân công người cố vấn cùng cấp); (3) tiến hành đào tạo chủ yếu trong công việc và trong khi nhân viên được kỳ vọng đạt được kết quả cao trong công việc; và (4) cần có tổ chức, rõ ràng, cả người học lẫn người đào tạo đều cần giải trình trách nhiệm trước người quản lý.

Đào tạo cần được tiến hành ngay trong công việc. Đào tạo tại chỗ, còn được gọi là OJT (on-job-training), luôn đem lại những kết quả đầu tư vào đào tạo tốt nhất. Tuy nhiên, có sự khác biệt giữa OJT có kế hoạch và tự phát. OJT hiệu quả được lập kế hoạch một cách hệ thống, dựa trên những điều mà nhân viên mới cần biết về công việc. OJT không hiệu quả mang tính tự phát và thường sử dụng phương pháp chính là "làm theo mọi người xung quanh" hoặc "ngồi cạnh ai đó".

Để thực hiện OJT có kế hoạch, bạn cần xác định những thứ mà người mới cần biết, thời gian và cách thức đào tạo. Có thể khởi đầu với phương pháp DACUM (Developing A Curriculum − Phát triển chương trình đào tạo). Có rất nhiều trang web mô tả rất chi tiết phương pháp này, tư tưởng chủ đạo của nó là tập hợp một nhóm nhân viên có kinh nghiệm và yêu cầu họ mô tả những công việc hàng ngày của mình. Sau đó, điều chỉnh nội dung và xây dựng thành bản liệt kê để hướng dẫn OJT. Hãy xem bản đồ công việc mẫu trong hình 5-1 và mẫu bản kiểm kê trong hình 5-2.

Bạn cũng phải hợp tác với phòng Nhân sự hoặc các phòng khác để đáp ứng các yêu cầu về đào tạo của chính phủ (như yêu cầu đào tạo theo Cơ quan quản lý An toàn và Sức khỏe nghề nghiệp − OSHA) hoặc đào tạo theo yêu cầu của công ty về tính đa dạng, cấm quấy rối tình dục, và các vấn đề khác. Hơn nữa, đào tạo cho các nhóm nhân viên, như những người mới, cần phải chịu sự quản lý chi phí hiệu quả từ phòng Nhân sự thông qua việc thiết kế và thực hiện đào tạo như một nhiệm vụ đối với các nhà quản lý.

Đồng thời, nhân viên cũng có thể được đào tạo cách thức để học hỏi hiệu quả hơn. Ngay trong định hướng tuyển dụng, nên thông báo rằng họ được kỳ vọng chủ động học hỏi những điều cần thiết để hoàn thành công việc. Các nhân viên cần biết rằng họ không phải là những người học thụ động, chỉ biết ngồi một chỗ và chờ đợi ai đó bảo họ phải làm gì. Hơn cả, họ nên chủ động đặt câu hỏi, quan sát những người khác làm việc và cố gắng bắt chước những người điển hình.

Bồi dưỡng

Thử thách thực sự của bạn là bồi dưỡng nhân tài hàng ngày. Việc này phải trở thành một phần trong công việc thường nhật. Đây là một trách nhiệm quan trọng khi bạn được giao quản lý nhân tài. Lại một lần nữa, bạn tự nhủ với bản thân điều này là không thể. Bạn cảm thấy mình không đủ thời gian để bồi dưỡng nhân viên cho tương lai.

Nhưng có lẽ đơn giản bởi bạn không biết cách thực hiện việc này như thế nào. Mẹo ở đây là hãy biết tung hứng. (Thậm chí tốt hơn là gắn quản lý nhân tài với chương trình làm việc hàng ngày, và bạn có thể thực hiện nó cùng với những nhiệm vụ khác.) Theo cách này, bạn hoàn thành các mục tiêu công việc hàng ngày, đồng thời tập huấn, khuyến khích và thử thách nhằm bồi dưỡng nhân tài trong đội ngũ nhân viên của mình.

Bước đầu tiên là nhận thức được nhu cầu bồi dưỡng nhân tài hàng ngày. Thay vì đẩy trách nhiệm cho phòng Nhân sự hoặc trách cứ cấp trên đã giao thêm nhiệm vụ, bạn cần nhận thức được rằng đây là một nhiệm vụ quan trọng vì tương lai của đơn vị, phòng ban, hoặc công ty.

Hình 5-1. Sơ đồ nghiên cứu DACUM dành cho nhà quản lý cấp trung

Thành viên DACUM	**Tài trợ bởi:**
Tom Barley	
Đối tác quản lý	
Thomas Barley & các trợ lý	
Joe Frash	**Sản xuất bởi:**
Phó chủ tịch	
Công ty Education Associated Buiders & Contractors	
Angelo J. Frole	
Chủ tịch	
Hãng tư vấn A.J	
Charles T. Saunders, Jr	
Quản lý dự án/dịch vụ kiểm toán	
Công ty Điện lực Mỹ	
Gary Vigorito	
Chủ tịch	
Công ty ISH Contract Services	
DACUM Facilitators	
Rober E. Norton	
CETE/OSU	
Christine Overtoom	
OSU Consultant	

Sử dụng dưới sự cho phép của Đại học bang Ohio

Nhiệm vụ

A	Xây dựng kế hoạch hoạt động của đơn vị	A-1 Duyệt lại kế hoạch kinh doanh thống nhất với kế hoạch hoạt động		A-2 Xác định những kỳ vọng và khách hàng mục tiêu	A-3 Xây dựng tuyên bố sứ mệnh của đơn vị	A-4 Xây dựng mô hình SWOT	A-5 Xác định các mục tiêu của đơn vị	A-6 Xác định các kỳ vọng của đơn vị	A-7 Xác định những nhân tố tác động đến thành công và kiểm soát chất lượng	A-8 Xây dựng chiến lượng kinh doanh	A-9 Xác định các nguồn lực cần thiết		A-10 Điều chỉnh cơ cấu tổ chức phù hợp với kế hoạch hoạt động
		A-11 Xác định phương thức hỗ trợ chiến lược	A-12 Xây dựng quá trình triển khai thực hiện kế hoạch hoạt động										
B	Thực hiện kế hoạch hoạt động của đơn vị	B-1 Thông báo kế hoạch hoạt động tới các bên hữu quan	B-2 Thu thập phản hồi từ các bên hữu quan	B-3 Rà soát kế hoạch hoạt động dựa trên các phản hồi	B-4 Thu hút sự ủng hộ của các bên hữu quan	B-5 Thiết lập lộ trình thực hiện kế hoạch hoạt động	B-6 Xây dựng kho vận để thực hiện kế hoạch hoạt động	B-7 Sắp xếp nguồn lực đơn vị theo kế hoạch hoạt động					
C	Quản lý nguồn nhân sự của đơn vị	C-1 Thực thi chính sách và quy định của công ty	C-2 Phát triển chính sách và quy định của đơn vị	C-3 Thực thi chính sách và quy định của đơn vị	C-4 Cung cấp phân tích việc làm trong đơn vị	C-5 Làm bản mô tả công việc	C-6 Lựa chọn nhân sự đơn vị	C-7 Xác định các mục tiêu hiệu quả làm việc của nhân viên	C-8 Thực thi kế hoạch bồi thường	C-9 Nhu cầu đào tạo nhân viên đơn vị	C-10 Đào tạo nhân viên	C-12 Tiến hành kiểm tra hiệu quả làm việc của nhân viên	
D	Quản lý	D-1 Xây dựng ngân sách đơn vị (C&O)	D-2 Bảo đảm ngân sách đơn vị (C&O)	D-3 Quản lý ngân sách đã được phê duyệt	D-4 Giữ gìn tài sản theo quy định của công ty		D-5 Duy trì các nguồn lực vật chất						
E	Duy trì mối quan hệ hữu quan của đơn vị	E-1 Xác định các bên hữu quan	E-2 Xác định kỳ vọng của các bên hữu quan	E-3 Thỏa thuận về kỳ vọng của các bên hữu quan	E-4 Giải quyết những lo lắng của các bên	E-5 Xây dựng kế hoạch để đáp ứng kỳ vọng của các bên	E-6 Thực hiện kế hoạch để đáp ứng các kỳ vọng của bên hữu quan		E-7 Xem lại kế hoạch theo phản hồi của bên hữu quan				
F	Duy trì hoạt động kinh doanh của đơn vị	F-1 Quản lý các hoạt động nhân sự	F-2 Quản lý các hệ thống công việc	F-3 Quản lý các hoạt động sản xuất (ví dụ: các dự án đặc biệt)		F-4 Điều khiển hoạt động tiện ích	F-5 Duy trì các tiêu chuẩn năng suất	F-6 Giám sát các tiêu chuẩn kiểm soát quá trình của đơn vị	F-7 Xác định các tiêu chuẩn kiểm soát chất lượng	F-9 Sắp xếp hướng hoạt động thị trường với nhà máy		F-10 Quản lý rủi ro kinh doanh	F-11 Duy trì kế hoạch năng suất của công ty
		F-12 Đánh giá hướng và thông tin kinh doanh cho hoạt động đơn vị	F-13 Thực thi quy định an toàn và sức khỏe										
G	Đánh giá hiệu quả kinh doanh của đơn vị	G-1 Xây dựng quy định đánh giá hiệu quả làm việc		G-2 Đánh giá hiệu quả làm việc của đơn vị (thực tế và thành tích tốt nhất)		G-3 Đánh giá hiệu quả làm việc của đơn vị (thực tế và mục tiêu)	G-4 Thu thập phản hồi từ khách hàng và các bên hữu quan để nâng cao hiệu quả làm việc		G-5 Xây dựng kế hoạch hành động để nâng cao hiệu quả làm việc	G-6 Thực hiện kế hoạch cải thiện hiệu quả			
H	Tiếp tục bồi dưỡng tay nghề	H-1 Xác định những lỗ hổng trong kỹ năng và kiến thức	H-2 Xây dựng kế hoạch nâng cao tay nghề	H-3 Tham gia hoạt động cộng đồng	H-4 Đọc tài liệu nghề	H-5 Thiết lập danh sách trong nghề	H-6 Tham gia đào tạo liên tục	H-7 Tham gia khám sức khỏe	H-8 Tham gia vào các hội thảo và tổ chức nghề nghiệp		H-9 Thực hiện các dự án mức độ khó tăng dần		

SWOT = Strength (Điểm mạnh), Weakness (Điểm yếu), Opportunity (Cơ hội), Threat (Mối đe dọa)

C&O = Capital (Vốn) & Operating (Hoạt động)

Hình 5-1.

Kỹ năng và kiến thức chung	**Hành vi nhân viên**	
Kỹ năng lãnh đạo*	Quản lý môi trường kinh doanh trung thực, liêm khiết và hành vi đạo đức	Khéo léo
Kỹ năng điều khiển*		Chủ động
Kỹ năng huấn luyện*		Có khả năng kinh doanh
Kỹ năng tổ chức		Rõ ràng
Kỹ năng thuyết trình		Cởi mở
Kỹ năng ủy thác công việc	Đạo đức	Độc lập
Kỹ năng đàm phán	Nhiệt tình	Liêm khiết
Kỹ năng giao tiếp (nghe, nói, viết, ngôn ngữ cơ thể)	Chuyên nghiệp	Nhẫn nại
Luật kinh doanh (lao động, hợp đồng, chính phủ)	Vui tính	Lạc quan
Kiến thức chung về kinh doanh	Tinh tường	Gần gũi
Định hướng	Kiên trì	Quyết đoán
Kỹ năng phân tích	Thái độ tích cực	Kiên nhẫn
Kỹ năng quản lý thời gian	Công bằng	Đoàn kết
Kỹ năng đa dạng	Trách nhiệm	Ổn định
Quản lý phương tiện	Trung thực	
Kỹ năng toán (thống kê)	Linh hoạt	
Kỹ năng máy tính	Cảm thông	
Quản lý tài chính	Tự lực	
Quản lý dự án		
Nhận thức		
Kỹ năng ra quyết định		
Thành thạo kỹ thuật		
Kỹ năng liên nhân		
Lập kế hoạch		
Phỏng vấn		
Kỹ năng giản hóa		
Công cụ, thiết bị, cung ứng và tài liệu	**Xu hướng và những mối quan tâm trong tương lai**	
Công cụ lập kế hoạch (Palm, Daytimer)	Thương mại điện tử	
	Áp lực liên tục về lợi nhuận tổng	

Máy photocopy/fax
Máy vi tính/Internet
Máy tính
Máy in
Phần mềm
Thư viện chuyên ngành
Ô tô
Đầu chạy VCR/DVD
Thiết bị hội thảo

thế
Những thay đổi về nhân sự
Nhân khẩu học
Chương trình đào tạo không phù hợp
Xu hướng thay đổi nghề nghiệp
Quan tâm đến cân bằng giữa công việc và cuộc sống
Tinh giản
Trách nhiệm giải trình về hành vi thiếu đạo đức
Thay đổi công nghệ
Biến động chính trị
Tính đa dạng gia tăng
Sự căng thẳng gia tăng

* Các kỹ năng lãnh đạo, điều khiển và huấn luyện rất quan trọng trong tất cả các nhiệm vụ và công việc của nhà quản lý cấp trung.

Hình 5-2. Một mẫu bảng liệt kê

Danh sách các hoạt động, trách nhiệm công việc		Nhân viên đã được đào tạo về các nhiệm vụ, hoạt động trong công việc chưa?				
1		Rồi	Chưa	Người đào tạo	Nhân viên	Nhận xét của người đào tạo
2						
3						
4						
5						
6						
7						

Bước thứ hai là nhận thức rằng thách thức ở đây không phải là làm việc chăm chỉ hơn – theo nghĩa làm nhiều việc – mà là làm việc thông minh hơn – nghĩa là khiến mọi thứ bạn làm có ảnh hưởng lớn hơn. Bồi dưỡng người khác không cần phải là điều gì đó mới mẻ; nó đơn giản là làm những việc bạn vẫn làm, nhưng hướng vào thu nhận những kết quả hiện tại đồng thời chuẩn bị nhân sự cho tương lai.

Bước thứ ba là tìm hiểu cách thức bồi dưỡng. Tôi luôn nghĩ đây là lý do thực sự khiến các nhà quản lý không bồi dưỡng nhân tài. Họ không biết cách kết hợp nó vào công việc hàng ngày. Họ cho rằng đó phải là một điều gì mới mẻ. Kết quả là họ bỏ qua nó vì không biết phải dành thời gian cho nó như thế nào.

Hãy nhớ rằng bồi dưỡng có thể thực hiện bằng nhiều cách.

Hãy bắt đầu vắng cách tư duy rằng bồi dưỡng có nghĩa là tập trung hơn vào nhân viên đó. Bạn phải quan tâm tới tất cả các nhân viên cấp dưới chủ chốt. Mỗi người có những điểm mạnh và điểm yếu gì? Họ đặc biệt làm tốt việc gì với vị trí của mình? Họ có thể cải thiện điều gì? Họ còn thiếu những kiến thức, kỹ năng, thái độ hoặc khả năng và trình độ cần thiết nào trước khi được đề bạt? Nếu ở mỗi cấp quản lý, tổ chức của bạn đều có một hình mẫu năng lực làm việc, hãy so sánh nhân viên đó với những hành vi sẽ dẫn đến năng lực ở mức trách nhiệm cao hơn. Sau đó, tập trung xây dựng khả năng thực hiện thành thạo các hoạt động quan trọng mà sau này họ sẽ phải đối mặt.

Bạn cũng cần xem lại kế hoạch bồi dưỡng dành cho mỗi người (IDP – Individual Development Plan). Phòng Nhân sự có thể cung cấp mẫu này cho bạn. Một bản IDP thường gồm các phần chính:

- Khoảng cách giữa việc nhân viên có thể làm trong hiện tại với việc họ phải làm được ở cấp quản lý cao hơn trong tương lai?
- Những mục tiêu cụ thể được xây dựng nhằm thu hẹp khoảng cách đó?
- Những mục tiêu này được thực hiện bằng cách nào? Hãy nhớ rằng nhân viên được bồi dưỡng bởi người giao tiếp với họ, những việc họ làm, thời gian thực hiện nhiệm vụ, nơi làm việc, lý do công việc, cách thức giao nhiệm vụ, và số nguồn lực được cung cấp để thực hiện công việc.
- Khi nào những mục tiêu này được hoàn thành (trong khoảng thời gian nào)?
- Kết quả thu được so sánh với các mục tiêu đặt ra như thế nào? Những kinh nghiệm học tập ảnh hưởng như thế nào?

Hãy xem Kế hoạch bồi dưỡng cá nhân (IDP) ở hình 5-3. Hãy sử dụng nếu nó hữu ích với bạn.

Hình 5-3. Mẫu kế hoạch bồi dưỡng cá nhân

Một mẫu Kế hoạch bồi dưỡng cá nhân	
Tên người được bồi dưỡng:	Tên người giám sát:
Ngày: Thời kỳ:	Mục đích bồi dưỡng:
Phần I. Nhu cầu của việc bồi dưỡng	
Phần II. Cách thức bồi dưỡng	
Phần III. Cách đánh giá thành công của việc bồi dưỡng	
Người giám sát *Ký tên* Ngày	Người được bồi dưỡng *Ký tên* Ngày

Bạn có phải sử dụng một IDP? Tất nhiên là không. Hãy sử dụng bất cứ thứ gì hữu ích đối với bạn.

Thậm chí một chiếc khăn ăn cũng hữu ích nếu sử dụng đúng cách. Nhưng hãy bảo đảm nó hiệu quả. Cứ làm đi!

Nếu bạn có một IDP và hoàn thành nó như một kế hoạch hành động, bạn phải dựa vào đó. Bạn cần thực hiện những hoạt động gì với tư cách là nhà quản lý theo IDP? Thời gian, tiền bạc và nỗ lực cá nhân của bạn để thực hiện kế hoạch và từ đó thu hẹp các lỗ hổng bồi dưỡng của nhân viên? Bạn có thể làm gì hàng ngày để góp phần bồi dưỡng cá nhân tài năng? Bạn cần liệt kê những việc làm hàng ngày để:

- Khuyến khích nhân viên tự phát triển.
- Giúp nhân viên có năng lực cảm nhận thực tế hơn về khả năng của mình.
- Giới thiệu nhân viên đó với những người, nơi chốn, với những nhiệm vụ công việc, hoặc các thử thách khác có thể gây dựng năng lực và giúp họ thăng tiến.
- Bảo trợ những nhân viên này với các cấp quản lý cao hơn.
- Khẳng định lại một lần nữa về nhân viên tài năng, thậm chí khi họ mắc lỗi hoặc cảm thấy bị thử thách dồn ép.

Đồng thời, đừng chỉ quan tâm tới các điểm yếu. Bạn nên nhớ tới những điểm mạnh của những người tài năng. Hãy đảm bảo:

- Khen ngợi nhân viên khi họ làm việc tốt.
- Nói “cảm ơn” khi họ hoàn thành tốt công việc.
- Nói “xin vui lòng” khi bạn yêu cầu một công việc khó khăn.
- Kết nối nhân viên có điểm mạnh tới những người làm việc trong lĩnh vực đó để học hỏi lẫn nhau.
- Nói với nhân viên một cách rõ ràng về điều bạn tin họ thực sự giỏi – và dành thời gian thảo luận về cách họ có thể biến những điểm mạnh trở thành lợi thế của mình (và của tổ chức).

Thời gian cần thiết để thực hiện một vài trong những việc này hàng ngày cùng với mỗi bản báo cáo chính của bạn và của họ? Hãy cố gắng vượt qua xu hướng bào chữa cho việc bạn không thể làm. Thay vào đó, tập trung vào những cách thức thực tế, đơn giản mà bạn có thể thực hiện.

Sử dụng bảng trong hình 5-4 để đưa ra một danh sách những cách mà bạn có thể tiến hành nhằm bồi dưỡng nhân tài hàng ngày.

Hình 5-4. Thảo luận cách thức bồi dưỡng nhân viên hàng ngày

Hướng dẫn: Sử dụng bảng này để xây dựng các ý tưởng. Hãy liệt kê tất cả các cách mà bạn có thể sử dụng hàng ngày để bồi dưỡng nhân viên. Ví dụ, nghĩ xem họ có thể học hỏi từ ai, nhiệm vụ công việc nào sẽ phát triển họ, họ có thể học gì từ những nhiệm vụ bó hẹp thời gian, và bất cứ hoạt động nào bạn nghĩ sẽ hữu ích trong quá trình bồi dưỡng nhân viên. Hãy liệt kê tất cả những điều bạn nghĩ. Bạn có thể tham khảo nhiều cách thức từ các nhà quản lý khác. Hãy kẻ thêm bảng nếu cần thiết.

Bạn có thể làm gì để bồi dưỡng nhân tài	Hoạt động này dạy cho nhân viên điều gì? Nó sẽ bổ trợ cho loại năng lực, kỹ năng

	hàng ngày?	hay kiến thức nào?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

CÂU HỎI ÁP DỤNG

1. Hãy nghĩ tới một nhà quản lý có ảnh hưởng đến phong cách quản lý của bạn. Ảnh hưởng đó tạo ra mô hình hành vi mà bạn noi theo. Nhà quản lý đó đã nói và làm gì để khuyến khích bạn? Nhà quản lý đó hành động như thế nào khi bạn làm họ thất vọng? Tiếp theo, cân nhắc xem bạn có thường xuyên hành động giống sếp của mình không? Hãy liệt kê các bước hành động mà bạn có thể tiến hành để khuyến khích và hỗ trợ hơn.

2. Quá trình đào tạo diễn ra bên trong và bên ngoài các chương trình học tập đã được lên kế hoạch, như chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo, chương trình trực tuyến, hoặc nâng cao kỹ năng tại các trường đại học. Mô tả vai trò bạn đang thực hiện – và vai trò bạn nên thực hiện – nhằm khuyến khích nhân viên áp dụng những điều mà họ học được vào công việc. Ví dụ, bạn có gặp (và nên gặp) nhân viên trước khi họ được cử đi đào tạo ở bên ngoài để nói rõ với họ về những kỳ vọng của bạn? Bạn có (và nên) theo sát nhân viên sau khi họ kết thúc đào tạo và trở lại làm việc, thiết lập trách nhiệm giải trình cho điều mà bạn kỳ vọng họ thể hiện?

3. Nghiên cứu chỉ ra rằng đào tạo tại chỗ là sự đầu tư sinh lợi nhất. Đào tạo tại chỗ có thể được lập kế hoạch liên quan đến nhu cầu người học, nhưng cũng có thể không có kế hoạch và bừa bãi. Bạn lập kế hoạch đào tạo tại chỗ cho những người mới như thế nào? Đối với những người được giao những trách nhiệm mới? Đối với những người được thăng chức? Bạn (nên) cải thiện công tác đào tạo tại chỗ cho nhân viên như thế nào?

4. Nhân viên được bồi dưỡng thông qua người làm cùng hoặc cấp trên, việc họ làm, áp lực thời gian để thực hiện công việc và cách họ giải quyết những áp lực này, nơi họ làm việc (trong cả tổ chức lẫn các nền văn hóa khác), những thử thách cụ thể (như thiết lập một hoạt động sản xuất mới, đóng cửa một công ty cũ, cải thiện một phòng ban hoặc đơn vị thất bại), và họ được kỳ vọng đạt kết quả như thế nào. Lập danh sách những nhân viên cấp dưới của bạn và liệt kê tất cả các biện pháp bồi dưỡng họ. Hãy lên kế hoạch thực hiện các biện pháp đó.

6. Khuyến khích lập kế hoạch sự nghiệp và tổ chức tư vấn hướng nghiệp

Lập kế hoạch sự nghiệp là một quá trình quyết định việc chúng ta muốn làm trong tương lai. Nó là một tập hợp con của *lập kế hoạch cuộc đời*, bao gồm các phương diện khác nhau của đời sống con người. Quá trình này tập trung vào việc lựa chọn nghề nghiệp, tìm kiếm công việc, thăng tiến, và thay đổi những công việc hay mối quan tâm tiềm năng. Hiện nay, nhân viên có thể thay đổi nghề nghiệp, công việc, hoặc công ty trung bình 10 lần trong khoảng từ 18 đến 38 tuổi.

Theo một nghiên cứu về 7.000 tổ chức sử dụng lao động ở Australia vào năm 2006, 51% tổ chức cung cấp cho nhân viên các chương trình sự nghiệp có kế hoạch (Hudson, 2006). Những công ty này tin rằng đó là một việc quan trọng nhằm duy trì tài năng, chuyên tâm bồi dưỡng nhân viên, thể hiện cho nhân viên thấy họ sẽ nhận được gì ở đây, và gây dựng lòng trung thành ở họ. Nghiên cứu năm 2003 do Hewitt tiến hành trên 100 công ty kết luận rằng, những công ty sử dụng quy trình lập sẵn giúp nhân viên tiến bộ trong sự nghiệp là những công ty hoạt động tốt nhất, đánh giá theo tổng lãi suất chia cho các cổ đông.

Tư vấn hướng nghiệp là quá trình giúp người khác suy nghĩ về nghề nghiệp của mình. Đây là một phương pháp lập kế hoạch nhằm giúp nhân viên suy nghĩ về năng lực của mình và quyết định cách sử dụng hoặc nâng cao năng lực trong tương lai. Những người tư vấn hướng nghiệp không "bảo người khác làm gì"; mà hơn cả, họ giúp các cá nhân đưa ra quyết định dễ dàng hơn thông qua việc cung cấp thông tin hoặc kết nối với những người có thể giúp cá nhân đó hiểu những điều kiện nhằm đạt được các mục tiêu nghề nghiệp. Mặc dù một số người thực hiện hướng nghiệp toàn thời gian cố định, bạn có thể – và nên – tiến hành công việc này với tư cách là một nhà quản lý hoặc cấp trên. Hãy nhớ rằng, bạn có tác động mạnh nhất tới nhân viên của mình.

PHÒNG NHÂN SỰ NÊN LÀM GÌ ĐỂ KHUYẾN KHÍCH NHÂN VIÊN CHỊU TRÁCH NHIỆM VỀ SỰ NGHIỆP CỦA MÌNH?

Phòng nhân sự đảm nhận trách nhiệm quan trọng trong việc thiết lập hệ thống nghề nghiệp nếu tổ chức muốn thực hiện việc lập kế hoạch nghề nghiệp có hệ thống. Ở tầm chiến lược này, phòng nhân sự nên giúp lãnh đạo công ty:

- Xác định những mục đích, mục tiêu vừa tầm, và chính sách quản trị các chương trình nghề nghiệp.
- Xác định công việc cần làm và những năng lực cần thiết trong hiện tại.
- Xác định phương pháp đánh giá hiệu quả.
- Xác định công việc cần làm trong tương lai và những năng lực cần thiết theo kế hoạch chiến lược của công ty.
- Cung cấp cho các nhân viên và/hoặc các nhà quản lý những cách thức khách quan để đánh giá khả năng thăng tiến.
- Cho phép nhân viên làm việc với người quản lý của mình để xây dựng kế hoạch sự nghiệp, sử dụng các kế hoạch bồi dưỡng cá nhân.

- Đánh giá định kỳ các kết quả của hoạt động lập kế hoạch sự nghiệp.

Ngoài ra, phòng nhân sự có thể xây dựng "trung tâm nghề nghiệp" và cung cấp "tư vấn hướng nghiệp" ngoài giờ và ngoài tầm của người quản lý phòng trường hợp nhân viên mong muốn chuyển sang các bộ phận hoặc nơi khác.

NHÀ QUẢN LÝ KHUYẾN KHÍCH NHÂN VIÊN LẬP KẾ HOẠCH SỰ NGHIỆP NHƯ THẾ NÀO?

Bạn đảm nhận trách nhiệm chủ yếu, quan trọng trong việc lập kế hoạch và tư vấn hướng nghiệp. Thực vậy, bạn sử dụng tầm ảnh hưởng của mình để phát triển nhân viên bằng hình mẫu bạn đặt ra và các thử thách trong công việc hàng ngày. Bạn cũng tác động lớn tới mong muốn của nhân viên. Bạn có thể khuyến khích hoặc không khuyến khích niềm tin vào bản thân và hy vọng của họ về tương lai.

Cụ thể bạn nên làm gì? Đây chỉ là một số gợi ý thiết thực.

Đầu tiên, hãy phân tích tổng thể từng nhân viên của bạn. Điểm mạnh và điểm yếu của họ là gì? Họ có thực sự làm việc tốt không? Bạn đã bao giờ đưa ra phản hồi về điểm mạnh và điểm yếu của tập thể cũng như của mỗi người trong nhóm chưa? Bạn có thường xuyên theo sát không hay chỉ đợi tới đợt đánh giá chất lượng mỗi năm một lần?

Thứ hai, đưa ra tầm nhìn của cả đội và của từng thành viên. Tương lai của cả đội và từng người sẽ như thế nào? Hãy nói chuyện với cả đội về tương lai, đồng thời *thường xuyên* nói chuyện với từng người về các mục tiêu nghề nghiệp ngắn hạn và dài hạn, thể hiện mối quan tâm tích cực đối với mong muốn trong tương lai của các thành viên. Hãy lắng nghe thật cẩn thận.

Trong một số trường hợp, bạn có thể cảm thấy mục tiêu của ai đó không thực tế. Nếu vậy, hãy đặt ra các câu hỏi khó. Tuy nhiên, tránh thể hiện thái độ ngăn cản, vì điều đó có thể làm tổn thương lòng tự trọng của họ và không đem lại gì ngoài việc khiến họ nổi giận. Hãy chỉ cho họ những vấn đề có thể trở thành rào cản trong công việc, đặt ra những câu hỏi khó về khả năng của họ, và gợi ý về cách vượt qua những vấn đề đó.

Nếu những người có tài không chắc chắn về bản thân – và những điều có thể xảy ra – thì hãy động viên họ. Tạo cho họ cơ hội xây dựng sự tự tin và lòng tự trọng. Tránh đả kích nhân viên, điều này thực sự nguy hiểm cho bạn khi, giống như hầu hết các nhà quản lý, bạn đã được đào tạo phê bình và phân tích! Người thiếu sự tự tin cần phải được phát triển dần. Nhưng điều quan trọng nhất bạn có thể làm là hỗ trợ họ!

Đừng lo lắng nếu nhân viên nói những điều như "tôi muốn được ở vị trí của anh!" Trên thực tế, thật tuyệt khi nghe điều đó, bởi vì nó có nghĩa là họ đang cầu xin bạn giúp đỡ. Họ không biết điều bạn biết bởi họ thiếu trải nghiệm và kiến thức. Họ cần bạn giúp, động viên, huấn luyện và cố vấn.

Thứ ba, tạo cảm giác khẩn trương, giúp nhân viên thấy tổ chức và môi trường kinh doanh như thế nào. Nhấn mạnh rằng bạn có thể giúp họ phát triển trong tương lai nhưng hãy để họ chủ động! Bạn không phải làm mọi việc cho nhân viên, nhưng nên đưa ra lời khuyên về những hoạt động có ảnh hưởng lớn nhất tới tương lai của họ.

Thứ tư, khuyến khích nhân viên thiết lập kế hoạch sự nghiệp và cá nhân. Quá nhiều người không bơi theo bất cứ hướng nào mà chỉ thả mình theo dòng nước, với hy vọng những điều tốt đẹp sẽ trôi theo họ. Nhưng những người có tầm nhìn và kế hoạch cụ thể sẽ không làm như vậy. Họ biết cách tận dụng lợi thế

cho các cơ hội nghề nghiệp trong tương lai và ngăn ngừa những mối đe dọa sự nghiệp có thể xảy ra.

Thứ năm, giúp nhân viên triển khai kế hoạch hành động. Hỏi xem bạn có thể giúp gì, sau đó thực hiện điều bạn hứa.

Thứ sáu, thường xuyên trao đổi về kế hoạch. Hãy hỏi nhân viên xem họ cảm thấy đội như thế nào – và các thành viên có thể làm gì để cải thiện. Tập trung vào các kết quả công việc, lẫn cách thức các thành viên hợp tác và tương tác với nhau, vì sự tương tác trong nhóm ảnh hưởng tới các kết quả. Hãy hỏi xem các cá nhân cảm thấy như thế nào khi thực hiện kế hoạch sự nghiệp và kế hoạch cá nhân. Dành thời gian để trò chuyện. Khuyến khích nhân viên nói về các kế hoạch của họ, đồng thời động viên họ *hàng ngày*.

Thứ bảy, khuyến khích nhân viên lùi bước và suy ngẫm về kế hoạch sự nghiệp của mình theo chu kỳ. Điều này thực sự quan trọng khi những thay đổi lớn tác động đến họ, như sự sáp nhập, tiếp quản, mua lại, hoặc những thay đổi lớn khác trong tổ chức. Nói chuyện với nhân viên về việc những thay đổi có ảnh hưởng ra sao tới họ và các kế hoạch của họ. Hãy nói thật với họ nếu bạn không biết những ảnh hưởng đó là gì.

PHÒNG NHÂN SỰ CÓ THỂ TƯ VẤN HƯỚNG NGHIỆP NHƯ THẾ NÀO?

Phòng nhân sự nên xây dựng khung chiến lược giúp các cá nhân tiếp cận được các thông tin nghề nghiệp bên trong và bên ngoài tổ chức. Phòng nhân sự cũng nên cung cấp dịch vụ cho nhân viên, như mô tả những chứng chỉ cần thiết để họ có thể được đề bạt và cách thức để có được những chứng chỉ này. Cuối cùng, phòng nhân sự nên cung cấp các dịch vụ ngoài giờ và ngoài tầm hạn của người quản lý về những vấn đề công việc.

TƯ VẤN HƯỚNG NGHIỆP

Khi bạn nói với người khác về tương lai, hãy chắc chắn mình nhắc tới hai điều (1) Điều họ yêu thích và việc họ làm tốt; và (2) Những điều đang xảy ra bên ngoài tổ chức trong môi trường cạnh tranh có thể ảnh hưởng tới các cơ hội tương lai.

Dành thời gian thực hiện tư vấn hướng nghiệp, nhưng nhận thức rằng không cần phải là một chuyên gia nhân sự hoặc nhà tâm lý học được phép hành nghề mới có thể tiến hành tư vấn hướng nghiệp tốt. Điều quan trọng nhất là thể hiện cho người khác thấy bạn quan tâm đến họ. Bạn thể hiện điều này thông qua lời nói, ánh mắt, cử chỉ, hoặc các cách khác.

NHÀ QUẢN LÝ CÓ THỂ TƯ VẤN HƯỚNG NGHIỆP CHO NHÂN VIÊN NHƯ THẾ NÀO?

Mặc dù tư vấn hướng nghiệp có thể do một chuyên gia về hướng nghiệp thực hiện, nhưng hầu như ai cũng có thể đóng vai trò là một người tư vấn hướng nghiệp. Bạn đã bao giờ nói chuyện với người khác về quyết định nghề nghiệp của họ? Ví dụ, phần lớn các bậc phụ huynh bàn bạc với con cái về các mục tiêu nghề nghiệp của chúng. Đồng nghiệp đôi khi nói chuyện về các kế hoạch tương lai. Thậm chí bạn bè cũng nói về công việc của mình – và những mong muốn trong sự nghiệp – tại quán bia hoặc trong các câu chuyện xã giao. Nếu đã trải qua những việc này, tức là bạn từng tham gia tư vấn hướng nghiệp.

Nhân viên kính trọng cấp trên của mình. Họ tin sếp là người hiểu biết. Do đó, nhà quản lý được tín nhiệm, đưa ra lời khuyên cho nhân viên về điều họ nên làm để phục vụ cho sự nghiệp của mình.

Tư vấn hướng nghiệp không cần phải thực hiện trang trọng, chính thức. Nó có thể đan xen vào các hoạt

động và câu chuyện hàng ngày. Dưới đây là một số điều giúp bạn thực hiện tư vấn nghề nghiệp hàng ngày cho nhân viên tài năng của mình. Hãy hỏi họ những điều như:

- Những việc bạn đang làm có giúp bạn chuẩn bị cho tương lai không?
- Việc quan trọng nhất mà bạn đã học được là gì?
- Việc làm bạn hứng thú nhất? Tại sao?
- Bạn thích hay không thích điều gì nhất trong công việc hiện tại? Tại sao?
- Bạn gặp vấn đề gì lớn nhất trong công việc và đã giải quyết nó như thế nào?
- Công việc hiện tại có giúp bạn đạt được những mục tiêu nghề nghiệp trong tương lai không?
- Bạn nên làm gì hàng ngày để đạt được mục tiêu nghề nghiệp của mình?
- Bạn biết thêm điều gì về bản thân?
- Đóng góp lớn nhất của bạn trong công việc?
- Bạn cần cải thiện công việc như thế nào để có thể đạt được các mục tiêu nghề nghiệp?

Với tư cách là nhà quản lý, bạn không cần tư vấn hướng nghiệp toàn thời gian; mà đơn giản là thể hiện sự quan tâm của mình – rằng bạn luôn sẵn lòng thảo luận về vấn đề này. Đó chính là sức mạnh lớn lao khuyến khích sự phát triển của nhân viên tài năng. Đừng nhìn đồng hồ khi người khác muốn nói chuyện với bạn. Hãy dành thời gian cho việc trò chuyện.

Sử dụng bảng trong hình 6-1 để giúp tư vấn và lập kế hoạch sự nghiệp dựa trên các câu hỏi ở trên.

Hình 6-1. Các câu hỏi giúp bạn suy ngẫm về sự nghiệp của mình

Các câu hỏi gợi ý	Câu trả lời của bạn
1. Những việc bạn đang làm có giúp bạn chuẩn bị cho tương lai không?	
2. Việc quan trọng nhất mà bạn đã học được là gì?	
3. Việc làm bạn hứng thú nhất? Tại sao?	
4. Bạn thích hay không thích điều gì nhất trong công việc hiện tại? Tại sao?	
5. Bạn gặp vấn đề gì lớn trong công việc và đã giải quyết như thế nào?	
6. Công việc hiện tại có giúp bạn đạt được những mục tiêu nghề nghiệp trong tương lai không?	
7. Bạn nên làm gì hàng ngày đề đạt được mục tiêu nghề nghiệp của mình?	
8. Bạn biết thêm điều gì về bản thân?	
9. Đóng góp lớn nhất của bạn trong công việc?	
10. Bạn cần cải thiện công việc như thế nào để có thể đạt được các mục tiêu nghề nghiệp?	

Hướng dẫn: Tham khảo những câu hỏi này mỗi ngày và viết ra câu trả lời của bạn.

Thảo luận với cấp trên trực tiếp của bạn nếu muốn.

CÂU HỎI ÁP DỤNG

1. Bạn có thường khuyến khích nhân viên gặp gỡ mình để trao đổi về các mục tiêu sự nghiệp của họ? Bạn thực hiện việc này thường xuyên và nhiệt tình hơn bằng cách nào? Nêu các bước hành động mà bạn thường xuyên tiến hành.

2. Giả sử một nhân viên gặp bạn để xin tư vấn nghề nghiệp. Điều đầu tiên người đó nói là "Một ngày nào đó, tôi muốn ngồi vào vị trí của anh!" Bạn sẽ phản ứng như thế nào? Tại sao bạn lại phản ứng như vậy?

3. Hãy tưởng tượng một trong số những nhân viên giỏi nhất tới nhờ bạn tư vấn nghề nghiệp. Người nhân viên đó đảm bảo rằng anh ta chưa bao giờ muốn được đề bạt và chỉ đơn thuần là muốn tiếp tục làm công việc này. Giả sử bạn luôn coi (một cách bí mật) nhân viên này là phương án thay thế cho mình và là người kế nhiệm của bạn. Bạn sẽ giải quyết tình huống này như thế nào?

4. Bạn có một nhân viên rất giỏi. Cô ấy luôn nổi bật ở mảng kỹ thuật trong bộ phận bạn phụ trách, nhưng cô ta rất kém trong việc giải quyết các tình huống liên nhân. Một nhà quản lý khác từng bảo bạn rằng "Cô ta đối xử với mọi người thật tồi tệ". Cô ấy xin lời khuyên của bạn về cách được chú ý để có thể thăng tiến. Bạn sẽ đưa ra lời khuyên gì?

5. Bạn có một nhân viên năng lực dưới mức trung bình. Mặc dù không kém tới mức bị sa thải, nhưng người đó đáp ứng dưới mức tiêu chuẩn trong lĩnh vực do bạn phụ trách. Cô ta đến gặp bạn, khẳng định rằng mình xứng đáng được đề bạt, và yêu cầu được tăng lương và thăng chức. Bạn sẽ xử lý như thế nào trong tình huống này, tại sao?

Đây là một chương vô cùng quan trọng trong cuốn sách này. Huấn luyện là thuật ngữ được sử dụng thường xuyên trong kinh doanh ngày nay. Nhưng có bao nhiêu nhà quản lý đã được đào tạo kỹ năng huấn luyện và thực sự biết cách lồng ghép nó vào các công việc hàng ngày? Tôi ngờ rằng rất ít người có được trải nghiệm ấy. Bạn có bằng MBA của Harvard nhưng chưa bao giờ được đào tạo kỹ năng, thực hành về huấn luyện. Nhưng rất có thể đó là việc quan trọng nhất mà một nhà quản lý cần thực hiện để chuẩn bị nhân tài cho tương lai.

Huấn luyện là gì và tại sao nó lại quan trọng trong quản lý nhân tài? Định nghĩa về các thuật ngữ huấn luyện kỹ năng làm việc và huấn luyện phát triển? Mô hình từng bước thực hiện huấn luyện là gì? Chương này sẽ giải đáp tất cả những câu hỏi này.

HUẤN LUYỆN LÀ GÌ VÀ TẠI SAO HUẤN LUYỆN LẠI QUAN TRỌNG TRONG QUẢN LÝ NHÂN TÀI?

Huấn luyện là một quá trình nhằm giúp nhân viên nâng cao kỹ năng làm việc. Thuật ngữ này thường liên quan tới thể thao, nhưng nó cũng có thể được sử dụng trong nhiều lĩnh vực khác. Chúng ta có thể kể tên các kiểu huấn luyện như huấn luyện cuộc đời, huấn luyện cá nhân, huấn luyện kinh doanh, huấn luyện y tế, huấn luyện thể thao, huấn luyện hẹn hò, và huấn luyện xung đột – nhưng rất ít.

Trong những năm gần đây, người ta chú ý nhiều tới các huấn luyện quản lý điều hành. Các công ty không chuẩn bị kế hoạch kế nhiệm hoặc quản lý nhân tài đều cần luyện tập để đề bạt nhân viên – người chưa được chuẩn bị cho cấp trách nhiệm cao hơn. Khi tiến hành tập huấn, lãnh đạo công ty có thể nhấn mạnh rằng kế nhiệm qua huấn luyện là điều kiện đảm bảo cá nhân đó duy trì được sự thăng tiến này. Thay vì thực hiện huấn luyện "bị hoặc sẽ chết chìm" cho nhân viên được đề bạt, những chiếc phao cứu sinh mà chính là các huấn luyện viên được ném cho họ. Nếu nhân viên không đủ kiến thức cần thiết để thực hiện công việc, họ cần *huấn luyện viên nội dung công việc* là những người thành công trong công việc. Nếu nhân viên thiếu các kỹ năng liên nhân cần thiết, họ cần các *huấn luyện viên quy trình công việc* để theo dõi và cho họ những phản hồi riêng tư về cách cải thiện quan hệ với đội ngũ nhân viên, khách hàng và với những người khác. Rất nhiều hiệp hội nghề cấp chứng chỉ chính thức cho các huấn luyên viên và các huấn luyện viên quản lý điều hành.

Tạo sao huấn luyện lại quan trọng với vai trò của nhà quản lý như vậy? Trước hết, với tư cách một nhà quản lý, bạn có vị trí tốt nhất để quan sát nhân viên và biết khi nào cần tiến hành huấn luyện. Nhà quản lý giỏi làm việc này vô thức, và thường không nhận ra họ đang huấn luyện. Thứ hai, bạn nên quen với các kết quả công việc kỳ vọng và ở vào vị trí quan sát các nhân viên làm việc. Khoảng cách giữa việc nhân viên đang làm và những việc cần làm để đạt được kết quả có thể gợi ý cho bạn điều nên làm, cách thức, thời gian, lý do, và các kết quả phải có. Bạn đang huấn luyện nếu bạn làm như vậy. Thứ ba, việc bồi dưỡng có liên quan mật thiết với huấn luyện. Bạn có thể góp ý về việc các hoạt động nhân viên liên quan tới việc chuẩn bị cho cấp trách nhiệm cao hơn như thế nào, như khi "Tôi yêu cầu anh làm về mảng ngân sách đó vì tôi muốn anh biết cách làm. Đó là phần khó nhất trong quản lý ngân sách. Lúc ở vị trí của anh, không ai chỉ bảo cho tôi, và tôi đã phải vật lộn với nó khi được đề bạt. Nếu anh ngồi vào vị trí này, tôi không muốn anh phải trải qua nỗi khổ mà tôi đã từng trải qua." Trao đổi này thể hiện huấn luyện phát triển là lý do khiến người quản lý yêu cầu nhân viên thực hiện nhiệm vụ. Nó nhấn mạnh với nhân viên việc người quản lý đã làm và tại sao điều này lại cần cho tương lai.

ĐỊNH NGHĨA HUẤN LUYỆN PHÁT TRIỂN VÀ HUẤN LUYỆN KỸ NĂNG LÀM VIỆC

Huấn luyện kỹ năng làm việc tập trung giúp nhân viên thực hiện công việc hiện tại nhanh hơn và tốt hơn. Bạn sử dụng huấn luyện kỹ năng làm việc khi nhân viên cần hướng dẫn tại chỗ về cách thực hiện công việc. *Huấn luyện phát triển* giúp nhân viên chuẩn bị cho cấp trách nhiệm cao hơn. Bạn sử dụng huấn luyện phát triển khi nhân viên có cơ hội làm việc gì đó ở cương vị hiện tại có thể giúp họ chuẩn bị cho cấp cao hơn, chẳng hạn như phương án thay thế cho bạn.

HUẤN LUYỆN

Để làm tốt việc huấn luyện, hãy nhớ rằng bạn phải có kế hoạch hành động (một kế hoạch trò chơi), kết nối kế hoạch này với các mục tiêu nghề nghiệp của nhân viên, rèn luyện bản thân bằng cách thực hành huấn luyện, tập nói chuyện, và từng bước chúc mừng nhân viên khi họ làm tốt.

Hãy huấn luyện kỹ năng làm việc khi bạn cho rằng nhân viên cần nâng cao hiệu quả công việc. Tiến hành huấn luyện phát triển nhằm chuẩn bị nhân sự cho các mức trách nhiệm cao hơn.

Hãy lưu ý rằng đây không phải khoa học tên lửa. Bất cứ ai cũng có thể thực hiện – và bạn cũng có thể thực hiện như một phần công việc của mình. Việc này không đòi hỏi bạn phải làm thêm, mà chỉ yêu cầu bạn tích hợp nó với các công việc hàng ngày. Do đó, bạn cần tìm ra cách kết hợp huấn luyện vào công việc hiện tại để nâng cao hiệu suất làm việc và phát triển những nhân viên tài năng nhất.

MÔ HÌNH TỪNG BƯỚC HƯỚNG DẪN HUẤN LUYỆN HÀNG NGÀY

Do có thể thực hiện huấn luyện bất cứ lúc nào, nên cần phải hướng dẫn bằng một phương pháp đơn giản, một mô hình dễ nhớ. Các bước thực hiện huấn luyện kỹ năng làm việc được liệt kê trong Hình 7-1 và trình bày phía dưới.

- *Bước 1:* Mô tả những điều bạn quan sát được về công việc của nhân viên.
- *Bước 2:* Mô tả những việc nhân viên nên làm.
- *Bước 3:* Giải thích tầm quan trọng của sự khác biệt giữa bước 1 và 2.
- *Bước 4:* Đưa ra lời khuyên cụ thể về việc nhân viên nên làm – và thể hiện điều đó đúng cách, nếu có thể.
- *Bước 5:* Yêu cầu nhân viên thử thực hiện trong khi bạn quan sát.
- *Bước 6:* Quan sát nhân viên thực hiện.
- *Bước 7:* Chúc mừng nhân viên nếu người đó làm tốt; đưa ra phản hồi giúp nhân viên cải thiện nếu làm không tốt.

Sử dụng bảng trong hình 7-2 để lên kế hoạch huấn luyện.

Hình 7-1. Các bước tiến hành huấn luyện kỹ năng làm việc

Bước 1: Mô tả việc những điều bạn quan sát được về công việc của nhân viên

Bước 2: Mô tả những việc nhân viên nên làm.

Bước 3: Giải thích tầm quan trọng của sự khác biệt giữa bước 1 và 2

Bước 4: Đưa ra lời khuyên cụ thể về việc nhân viên nên làm - và thể hiện điều đó đúng cách, nếu có thể

Bước 5: Yêu cầu nhân viên thử thực hiện trong khi bạn quan sát

Bước 6: Quan sát nhân thực hiện

Bước 7: Chúc mừng nhân viên nếu người đó làm tốt, đưa ra phản hồi giúp nhân viên cải thiện nếu làm không tốt.

Hình 7-2. Bảng kiểm dành cho huấn luyện kỹ năng làm việc

Hướng dẫn: Sử dụng bảng kiểm này để hướng dẫn thực hành huấn luyện kỹ năng làm việc. Lập kế hoạch huấn luyện và tuân theo từng bước bên dưới khi giúp nhân viên nâng cao hiệu quả làm việc:

Các bước huấn luyện kỹ năng làm việc	**Bạn có thực hiện các bước này?**	
Bạn có...	Có	Không
1. Mô tả những gì bạn quan sát được về công việc của nhân viên?		
2. Mô tả việc nhân viên nên làm?		
3. Giải thích tầm quan trọng của sự khác biệt giữa bước 1 và 2?		
4. Đưa ra lời khuyên cụ thể về việc nhân viên nên làm - và thể hiện điều đó đúng cách, nếu có thể?		
5. Yêu cầu nhân viên thử thực hiện trong khi bạn sát?		
6. Quan sát nhân viên thực hiện?		
7. Chúc mừng nhân viên nếu người đó làm tốt, đưa ra phản hồi giúp nhân viên cải thiện nếu làm không tốt?		

Huấn luyện phát triển cũng tương tự. Tuy nhiên, trọng tâm của nó có một số khác biệt nhỏ. Sử dụng các bước trong hình 7-3 và được mô tả dưới đây:

Hình 7-3. Các bước tiến hành huấn luyện phát triển

Bước 1: Giải thích cho nhân viên về một hoạt động trong công việc hoặc một kết quả quan trọng ở vị trí cao hơn.

Bước 2: Dành thời gian để chỉ cho nhân viên cách làm - hoặc giải thích chi tiết cách làm

Bước 3: Đưa ra lời khuyên cụ thể về những việc nhân viên nên làm theo kinh nghiệm của bạn, nếu có thể

Bước 4: Yêu cầu nhân viên thử thực hiện trong khi bạn quan sát

Bước 5: Quan sát nhân viên thực hiện

Bước 6: Chúc mừng nhân viên nếu người đó làm tốt, đưa ra phản hồi giúp nhân viên cải thiện nếu

làm không tốt

Sử dụng bảng trong hình 7-4 để lập kế hoạch huấn luyện. Cần lưu ý rằng ngay cả khi bạn chỉ mới khuyến khích nhân viên bằng lời, thì bạn cũng đang thực hiện vai trò huấn luyện viên. Sự khuyến khích có thể tồn tại dưới nhiều dạng. Bạn có thể khen ngợi nhân viên làm việc chăm chỉ, đánh giá tích cực các nỗ lực của nhân viên, hoặc ghi nhận nhân viên đã thực hiện công việc khéo léo như thế nào. Thông thường, chỉ một vài lời nói cũng có tác động mạnh mẽ hơn những gì người quản lý nhận thấy. Việc này xứng đáng để bạn dành nhiều thời gian cho nó.

HUẤN LUYỆN

Hãy sẵn sàng nói: "Đó là lỗi của tôi…" khi nhân viên của bạn gây ra lỗi, ngay cả khi đó không phải là lỗi của bạn. Những huấn luyện viên giỏi rất tự tin và sẵn sàng nhận khiển trách, vì vậy trọng tâm có thể tập trung vào việc cải thiện nhân viên của mình hơn là khiển trách họ.

Hình 7-4. Bảng kiểm để huấn luyện phát triển

Hướng dẫn: Sử dụng bảng kiểm này để hướng dẫn thực hiện huấn luyện phát triển. Hãy lập kế hoạch huấn luyện và tuân theo các bước dưới đây, giúp nhân viên phát triển bản thân vì công việc tương lai.

Các bước trong huấn luyện phát triển	Bạn có thực hiện các bước này?	
Bạn có....	Có	Không
1. Giải thích cho nhân viên một hoạt động trong công việc hoặc một kết quả quan trọng ở vị trí cao hơn?		
2. Dành thời gian để chỉ cho nhân viên cách làm - hoặc giải thích chi tiết cách làm?		
3. Đưa ra lời khuyên cụ thể về những việc nhân viên nên làm - và thể hiện điều đó đúng cách, nếu có thể.		
4. Yêu cầu nhân viên thử thực hiện trong khi bạn quan sát?		
5. Quan sát nhân viên thực hiện?		
6. Chúc mừng nhân viên nếu làm tốt, đưa ra phản hồi giúp nhân viên cải thiện nếu làm không đúng.		

CÂU HỎI ÁP DỤNG

1. Một cách để học là quan sát người giỏi và sau đó bắt chước theo cái họ làm và cách họ làm. Phương pháp này được gọi là lý thuyết học tập xã hội, còn gọi vui là trò "Khỉ xem, khỉ bắt chước". Chúng ta có thể học bằng cách quan sát và bắt chước người khác. Hãy nghĩ tới người bạn biết hoặc quan sát người huấn luyện giỏi, xem họ thực hiện như thế nào. Hãy liệt kê những điều anh ta nói, ngôn ngữ cơ thể anh ta sử dụng, và sau đó thực hành với một nhân viên của mình. Nếu bạn không có hình mẫu tiêu biểu, hãy hỏi người khác và tìm ra người huấn luyện giỏi. Cố gắng quan sát họ thực hành.

2. Huấn luyện được thực hiện qua một loạt các bước, được đề cập đến trong chương này. Nhà quản lý có thể lựa chọn sử dụng một hoặc vài bước trong mô hình huấn luyện dài hơn. Hãy nghĩ về một hoặc vài bước khác mà bạn có thể tiến hành với nhân viên hàng ngày. Liệt kê các bước đó. (Không nhất thiết phải bao gồm tất cả các bước theo mô hình được trình bày trong sách.)

3. Bạn có thể học hỏi từ những ví dụ xấu cũng như ví dụ tốt. Hãy nghĩ tới một người huấn luyện kém nhất

mà bạn biết. Thói quen xấu của người đó (hoặc người đó đã từng có) là gì? Ví dụ: một nhân viên mắc lỗi và người quản lý phê bình anh ta công khai thay vì kín đáo.

4. Giả sử bạn được giao nhiệm vụ xây dựng chương trình đào tạo kỹ năng huấn luyện cho nhà quản lý. Bạn sẽ hướng dẫn họ như thế nào?

8. Đánh giá nhân viên và cung cấp phản hồi hàng ngày

Hầu hết các nhà quản lý sẽ nhăn mặt như thể họ uống phải cốc nước chanh rất chua, khi đề cập đến vấn đề *đánh giá hiệu quả công việc*. Đây không phải là một chủ đề phổ biến. Rất nhiều nhà quản lý cảm thấy hệ thống quản lý hiệu quả công việc ngày nay chỉ lãng phí thời gian quý báu của họ. Đó là âm mưu của phòng nhân sự khiến cuộc sống của họ khổ sở hơn, vùi dập họ với giấy tờ chất đống và không cần thiết. Họ cảm thấy thời gian để đánh giá hiệu quả công việc nên dành để giải quyết các vấn đề quan trọng hơn. Khi được hỏi lý do khiến họ cảm thấy như vậy, các nhà quản lý sẽ bình luận các bản đánh giá hiệu quả công việc đó dở như thế nào.

Tuy nhiên, việc đánh giá hiệu quả công việc không chỉ là một văn bản. Quản lý hiệu quả công việc không phải là một hệ thống chỉ hoạt động dựa trên đánh giá. Thay vào đó, nó diễn ra hàng ngày qua các phản hồi mà nhà quản lý, khách hàng cũng như các đồng nghiệp đưa ra. Đánh giá hiệu quả công việc thường niên chưa bao giờ gây bất ngờ vì phản hồi liên tục được chuyển tới nhân viên để giúp họ biết những việc họ đã làm tốt, những việc họ cần cố gắng, và cách họ nên thực hiện. Đánh giá hiệu quả công việc thực tế đồng nhất với việc giám sát liên tục mà người quản lý nên thể hiện cho cấp dưới trực tiếp biết.

QUẢN LÝ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Định nghĩa đánh giá hiệu quả công việc và quản lý hiệu quả công việc

Đánh giá hiệu quả công việc là một quy trình đánh giá xem nhân viên hoàn thành các mục tiêu như thế nào. Trong khi bản mô tả công việc thể hiện những việc mà nhân viên phải làm, thì bản đánh giá hiệu quả công việc đánh giá mức độ nhân viên làm tốt như thế nào trong một khoảng thời gian nhất định. Thông thường, đánh giá tập trung vào chất lượng, số lượng, thời gian, và các vấn đề dịch vụ khách hàng liên quan đến hiệu quả làm việc của nhân viên.

Quản lý hiệu quả công việc rộng hơn đánh giá. Nó bao gồm toàn bộ quy trình, bắt đầu từ lập kế hoạch công việc, điều khiển hành vi nhân viên cùng các kết quả cần đạt được, phát triển khả năng nhân viên, đánh giá hành vi và các kết quả, đồng thời khen thưởng. Không giống như đánh giá hiệu quả công việc, quản lý hiệu quả công việc bao gồm một quy trình hoàn chỉnh bao gồm lập kế hoạch tổng thể các công việc cần làm, đánh giá công việc và ghi nhận bằng văn bản các kết quả đạt được, các phương tiện cũng như cách thức thực hiện. Do đó, hệ thống quản lý hiệu quả công việc mạnh hơn so với phương pháp đánh giá hiệu quả làm việc thông thường dựa trên văn bản.

Lý do cần đánh giá hiệu quả công việc và quản lý hiệu quả công việc

Đánh giá hiệu quả công việc được tiến hành nhằm: (1) phản hồi tới nhân viên về hiệu quả làm việc của họ; (2) xác định các nhu cầu đào tạo; (3) các kết quả bằng văn bản; (4) xác định tăng lương hoặc thưởng khác; (5) tổ chức tọa đàm giữa nhân viên và ban quản lý công ty; (6) phê chuẩn phương pháp chọn người của tổ chức; (7) cung cấp cơ sở cho các quyết định khác như đề bạt, tăng lương, kỷ luật.

Những quan điểm về quản lý hiệu quả công việc gần đây nhấn mạnh tới việc phát triển các chỉ số đo lường hiệu suất (KPIs – Key Performance Indicators). Những chỉ số này tập trung vào những kết quả cần

thiết nhất của mỗi công việc và quan tâm đặc biệt tới cách đánh giá theo chiến lược của tổ chức. Chiến lược này được thể hiện qua thẻ điểm cân bằng, quan tâm đến thành tích hơn lợi nhuận; nó thiết lập sức cân bằng trong các thành tích tài chính, dịch vụ khách hàng, quy trình làm việc, học hỏi và tăng trưởng.

ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC VÀ QUẢN LÝ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC LIÊN QUAN GÌ TỚI QUẢN LÝ NHÂN TÀI?

Chúng ta cần dành vài phút để xem xét mối liên quan của đánh giá hiệu quả công việc và quản lý hiệu quả công việc tới quản lý nhân tài.

Nguyên tắc nền tảng trong quản lý nhân tài là một cá nhân không nên được đề bạt lên vị trí cao hơn chỉ bởi vì anh ta làm tốt công việc hiện tại. Công việc ở vị trí cao hơn đòi hỏi những năng lực mới. Do đó, thành công ở cấp dưới không đảm bảo cho thành công ở cấp cao hơn.

Nhưng có một hệ luận kèm theo nguyên tắc đó. Đó là nhân viên không nên được đề bạt nếu họ thất bại hoặc làm việc kém ở vị trí hiện tại. Đề bạt những người thất bại sẽ đem lại cho các nhân viên dấu hiệu sai lầm. Nó phá hoại sự tín nhiệm của hệ thống thăng tiến và khiến những nhân viên làm tốt thất vọng.

Cả việc đánh giá hiệu quả công việc lẫn quản lý hiệu quả công việc tổng thể hơn, gồm lập kế hoạch, điều khiển và kiểm tra hiệu quả, cũng là những yếu tố cần thiết cho quản lý nhân tài. Lý do là đánh giá hiệu quả công việc hoặc quản lý hiệu quả công việc bảo vệ tính toàn vẹn của hệ thống quản lý nhân tài. Cần có một biện pháp để từ đó ghi lại việc huấn luyện kỹ năng làm việc và khen thưởng công việc của nhân viên. Nếu không, tổ chức sẽ mất đi những người thực sự làm tốt công việc hiện tại của mình. Đó là người có thể đưa ra các câu hỏi về sự công bằng – và chất lượng – của các quyết định đề bạt.

ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ LÀM VIỆC ĐƯỢC TIẾN HÀNH HÀNG NGÀY NHƯ THẾ NÀO?

Bạn có thể kết hợp đánh giá hiệu quả công việc với một cuộc họp thường niên, với các văn bản cần hoàn thiện. Trên thực tế, đánh giá hiệu quả công việc là một quá trình liên tục, dù bạn có nhận thức được hay không. Cách bạn cười hay giận dữ với nhân viên là một hình thức đánh giá hiệu quả công việc. Cách bạn nói và cách bạn nhìn nhân viên cũng là một hình thức đánh giá. Tóm lại, bạn có rất nhiều cách để đánh giá nhân viên. Bạn làm vậy mỗi khi tương tác với nhân viên. Cách bạn đánh giá cũng định hướng hành vi của nhân viên.

Thử thách cuối cùng trong đánh giá hiệu quả công việc thường niên là nó không gây ngạc nhiên. Nhân viên đã biết bạn nghĩ gì về hiệu quả làm việc của họ bởi vì cuộc đánh giá hàng năm chỉ tổng kết lại những phản hồi mà họ thường xuyên nhận được. *Điều đáng nhấn mạnh ở đây là bạn nên thường xuyên đưa ra đánh giá cho từng ngày và nên chú ý tới các dấu hiệu giúp nhân viên biết được bạn đang nghĩ gì về họ và hiệu quả công việc của họ.*

Điều đó không có nghĩa là bạn phải tiến hành buổi họp chính thức với nhân viên hàng ngày. Nhưng bạn có thể đưa ra phản hồi tới nhân viên về việc họ làm. Bạn có thể thực hiện bằng những cách đơn giản như gửi thư điện tử với nội dung ngắn hoặc nói “Xin chào, hôm nay làm việc tốt nhé!” trên đường hoặc ở cà phê. Nụ cười cũng thể hiện điều đó. Bạn có thể đi lại trong các phòng làm việc vào cuối ngày và đưa ra những đánh giá ngắn gọn, ngẫu hứng về hiệu quả làm việc của từng người. Không mất nhiều thời gian đâu. Phản hồi tức thì rất hiệu quả. Nó cũng thể hiện sự quan tâm của bạn.

Tránh gây bất ngờ cho nhân viên khi họ làm không tốt hoặc khi họ vừa mắc lỗi, đặc biệt nếu bạn lờ đi cho tới khi họ lấy lại cân bằng – hoặc làm rất tốt, không phải là việc quản lý tốt. Điều này sẽ tạo nên những

nhân viên thoái chí, bất mãn, những người không thích hoặc thiếu tôn trọng cấp trên trực tiếp của mình. Nó cũng dẫn tới việc nhân viên nghỉ không lý do và bỏ việc.

QUẢN LÝ HOẶC ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC HÀNG NĂM ĐƯỢC TIẾN HÀNH NHƯ THẾ NÀO?

Hãy nhớ rằng sự khác biệt căn bản giữa quản lý hiệu quả công việc và đánh giá hiệu quả công việc là khởi đầu của chúng. Quản lý hiệu quả công việc thuộc vấn đề chính thể và do đó liên quan tới việc lập kế hoạch, điều khiển và xem xét hiệu quả công việc của nhân viên. Nhưng đánh giá hiệu quả công việc chỉ xảy ra sau khi công việc và có kết quả.

Quản lý hiệu quả công việc bắt đầu bằng việc xác định mối quan hệ giữa các mục đích và mục tiêu của tổ chức, của phòng, công việc và các kết quả công việc của nhân viên. Thẻ điểm cân bằng là phương pháp để quản lý. Theo Kaplan và Norton, giáo sư thuộc đại học Harvard đồng thời là những người đầu tiên mô tả thẻ điểm cân bằng, mục tiêu là đánh giá hiệu quả công việc theo một loạt các tiêu chí chứ không dựa trên lợi nhuận. Theo đó, bốn tiêu chí nên được sử dụng là: tài chính; khách hàng, quá trình kinh doanh bên trong; thước đo phát triển và học hỏi. Những tiêu chí này dựa trên tầm nhìn và chiến lược của các nhà lãnh đạo.

Theo lý thuyết, công việc của mỗi nhân viên liên quan tới chiến lược của tổ chức và các tiêu chí đo lường được của thẻ điểm cân bằng. Những thước đo quan trọng nhất được gọi là những chỉ số đo lường hiệu suất (KPIs). Rất nhiều tổ chức ngày nay đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên theo hai cách: các kết quả đo lường được mà họ đạt được so với các KPIs và cách thức đạt được kết quả đó, thể hiện bằng hành vi gắn với hiệu quả công việc tốt hoặc nổi bật. Do đó, KPIs gắn bó chặt chẽ với nhu cầu của công việc và tổ chức, và hành vi gắn bó chặt chẽ với những năng lực cần thiết để thực hiện công việc theo cấp bậc, như giám sát hoặc quản lý.

Mỗi bước của quy trình quản lý hiệu quả công việc đều cần thiết, nhằm tạo ra hệ thống kiểm tra hiệu quả công việc mạnh. Các kết quả cũng như hành động để đạt kết quả cần phải được lập kế hoạch, điều khiển và đánh giá.

ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Bạn có trách nhiệm biến các kỳ vọng của người sử dụng lao động trở nên rõ ràng và đo lường được. Làm rõ các mục tiêu mà bạn kỳ vọng và các tiêu chuẩn công việc tối thiểu cần đạt được. Đừng bỏ dấy, và đừng làm ra vẻ quá bận rộn. Nhân viên không thể làm việc hiệu quả nếu họ không biết các kỳ vọng đó là gì.

Với tư cách một nhà quản lý, bạn là nhân tố chính trong quá trình này. Bạn phải theo sát nhân viên ngay từ đầu quy trình đánh giá và lập kế hoạch về các kết quả cũng như cách thức đạt được kết quả đó của họ. Bạn nên tập trung vào KPIs trong công việc của nhân viên. Tiến trình của cá nhân theo các KPIs nên được đánh giá đều đặn – theo quý chẳng hạn. Thành tích của các cá nhân cũng nên được đánh giá vào cuối quy trình.

Mặc dù bạn có thể phàn nàn về hình thức đánh giá hiệu quả công việc hoặc quản lý hiệu quả công việc, thực tế là các cuộc họp nhằm lập kế hoạch, điều khiển và đánh giá hiệu quả là phần quan trọng nhất của quy trình. Vấn đề không phải là thủ tục mà là bạn *sử dụng nó như thế nào*. Cuộc họp là nơi bạn gặp trực tiếp với nhân viên. Một số nghiên cứu chỉ ra rằng nếu các cuộc họp không được kiểm soát tốt, nó sẽ làm

giảm năng suất và hiệu quả làm việc vì nhân viên bị mất tinh thần.

ĐÁNH GIÁ

Các phản hồi rất cần thiết trong đánh giá hiệu quả công việc. Theo kết quả của các cuộc nghiên cứu, phản hồi một chiều − như khi người quản lý đưa ra − có xu hướng bị từ chối. Các nhân viên coi các phản hồi có giá trị khi nó được đưa ra từ những nguồn quen thuộc với công việc hàng ngày của mình. Tóm lại, phản hồi 360 độ sẽ có hiệu quả thường xuyên, và khách hàng cũng có thể phản hồi trực tiếp mà không cần qua người quản lý.

Một cuộc gặp gỡ tốt được thực hiện như thế nào? Đầu tiên, cho dù mục tiêu của cuộc gặp là thiết lập các mục tiêu, đánh giá và điều khiển hiệu quả công việc gần đây, hay đánh giá các kết quả theo giai đoạn, thì bạn vẫn cần phải lập kế hoạch thực hiện. Hãy quyết định nên thiết kế theo “nói và thuyết phục”, “nói và nghe” hay “giải quyết vấn đề”. Trong cuộc gặp “nói và thuyết phục”, bạn đã quyết định được các kết quả mình muốn; trong cuộc gặp “nói và nghe”, bạn mang đến ý tưởng của mình về hiệu quả công việc, cởi mở chia sẻ và lắng nghe những điều nhân viên nói, trong cuộc gặp “giải quyết vấn đề”, bạn chia sẻ một số lo ngại về hiệu quả công việc của nhân viên và thảo luận với nhân viên để tìm ra cách giải quyết vấn đề.

Hãy bắt đầu cuộc gặp bằng cách tạo ra không khí thoải mái. Hãy hỏi về cảm giác và công việc của họ. Sử dụng ngôn ngữ cơ thể thích hợp để thể hiện rằng bạn đang tích cực lắng nghe. (Không nghe điện thoại và xem đồng hồ! Chú ý vào người nói!) Hãy quản lý cuộc gặp bằng cách giải thích mục đích cần trao đổi, những vấn đề cần hoàn thành. Nếu muốn, bạn có thể yêu cầu nhân viên phác thảo những chỉ số đo lường hiệu suất và lập kế hoạch hiệu quả cho năm nay. Tiếp theo, hãy đọc các bản nháp đó, hiệu chỉnh chúng, và dành thời gian chia sẻ thông tin về các mục tiêu chiến lược của tổ chức và phòng. Bạn thậm chí có thể chia sẻ thông tin KPIs của chính mình và của các phòng ban khác. Sau đó, làm việc với cá nhân để hoàn thiện văn bản. Hãy đặt ra các câu hỏi trong suốt quá trình để lôi kéo nhân viên tham gia và tránh đưa ra tất cả quyết định.

Phương pháp này cũng được sử dụng trong các cuộc kiểm tra và đánh giá hàng năm.

Những người tiềm năng thường tham dự cuộc họp đánh giá hiệu quả làm việc với cảm giác sợ hãi. Lý do vì các tiêu chuẩn cá nhân của họ cao hơn các tiêu chuẩn của cấp trên trực tiếp. Họ luôn cảm thấy mình làm việc không tốt như khả năng của bản thân. Những lời phê bình đơn giản nhất từ phía giám sát viên cũng có thể hủy hoại họ. Do đó, tùy thuộc vào từng kiểu người, cần phải có sự quan tâm đặc biệt. Một phương pháp hay đối với nhân viên là bạn nên bắt đầu hỏi về những điều làm họ lo lắng hoặc họ thấy mình làm việc như thế nào và tại sao lại như vậy.

Tất nhiên, tình huống ngược lại cũng xảy ra. Một số người có tiềm năng quá tự tin và ngạo mạn. Họ không nghe thấy những lời phê bình. Đối với họ, cần đưa ra các ví dụ cụ thể – và cần hơn một ví dụ – trước khi bạn bắt đầu xét tới họ. Bạn phải viết những lời phê bình ra trước và đưa cho nhân viên trong cuộc họp để xem xét. Giải thích họ đang làm gì, họ nên làm gì, sự khác biệt là gì và lý do, bạn cho họ thời gian bao lâu để cải thiện, và chuyện gì sẽ xảy nếu họ không cải thiện. Đây có lẽ là phương pháp tốt nhất áp dụng với những người quá tự tin. Cuối cùng, bạn hãy hỏi xem điều họ cam kết thay đổi là gì. Xem xét liệu những cam kết đó có phù hợp với những điều bạn yêu cầu không. Nếu không, đảm bảo nhân viên hiểu được hệ quả xảy đến nếu họ không tiến bộ.

“CUNG CẤP PHẢN HỒI HÀNG NGÀY” NGHĨA LÀ GÌ?

Phản hồi là quá trình cung cấp thông tin cho nhân viên về mức độ hoàn thành các công việc của họ. Phản hồi tốt không phải chờ hệ thống quản lý hiệu quả công việc chính thức. Thay vào đó, phản hồi phải được lồng ghép vào việc giám sát. Một người quản lý tốt cần biết cách đưa và nhận phản hồi.

Cung cấp phản hồi liên tục tức là bạn để người khác biết mức độ hiệu quả trong công việc hàng ngày của mình. Bạn có thể đưa ra phản hồi theo nhiều cách.

PHẢN HỒI

Phản hồi tốt là một công việc khó khăn. Phải thật rõ ràng, chắc chắn, cụ thể, chú trọng hành vi và mang tính mô tả. Nếu có thể, hãy giải thích những hành vi của nhân viên có tác động đến người khác ra sao. Thể hiện rằng bạn tin tưởng ở điều mình nói bằng cách sử dụng "tôi" thay vì "người khác nói".

Phản hồi tốt cũng mang những đặc điểm tương tự như mục tiêu tốt. Đó là S.M.A.R.T

Phản hồi S.M.A.R.T là:

- **S**pecific (Cụ thể)
- **M**easurable (Đo lường được)
- **A**ttainable (Có thể đạt được)
- **R**ealistic (Thực tế)
- **T**imely (Giới hạn thời gian)

Cụ thể tức là phản hồi phải rõ ràng. Nó trả lời cho tất cả các câu hỏi chính: Ai, Cái gì, Ở đâu, Khi nào và Như thế nào. *Đo lường* được nghĩa là phản hồi có thể định lượng được. *Có thể đạt được* nghĩa là các phản hồi phải giúp nhân viên cải thiện bản thân – và biết mình có thể đạt được kết quả như thế nào. *Tính thực tế* nghĩa là phản hồi phải gắn với thứ nhân viên sẵn sàng và có khả năng đạt được. *Giới hạn thời gian* nghĩa là phản hồi tốt phải được đưa ra càng sớm càng tốt sau sự kiện.

MÔ HÌNH CÁC BƯỚC THỰC HIỆN QUY TRÌNH PHẢN HỒI HÀNG NGÀY

Các bước đưa ra phản hồi là gì?

Lưu ý, bạn nên tránh đưa ra *phản hồi thiếu tính xây dựng* – đó là lời phê bình ở nơi công cộng, không thể phản hồi lại, mang tính xúc phạm cũng như hủy hoại lòng tự trọng và tự tin. Hãy nhớ khen ngợi trước đám đông, và phê bình ở nơi riêng tư. Nói về những khía cạnh làm sao cho công việc tốt hơn, chứ không nói về những sai lầm. Và không bao giờ tấn công người khác ("này, cậu ngốc quá đấy!"), mà tập trung vào hành vi hoặc các kết quả mong muốn.

Xem bảng trong hình 8-1 để đưa ra phản hồi mang tính xây dựng, dựa trên những bước sau:

- Đề cập đến các mục tiêu cần đạt, các kết quả kỳ vọng, và/hoặc hành vi mong muốn;
- Xác định công việc nhân viên đang làm, cụ thể nhưng không xoi mói;

- Mô tả cụ thể việc nhân viên nên làm;
- Xác định cách thu hẹp khoảng cách càng cụ thể càng tốt;
- Nhấn mạnh tầm quan trọng của hoạt động, kết quả cần đạt được, và hành vi;
- Giải thích cảm nhận của bạn về hiệu quả công việc của nhân viên;
- Yêu cầu nhân viên giải thích;
- Lắng nghe những điều nhân viên nói và đưa ra lời khuyên;
- Chứng minh cách thức đúng đắn, nếu thời gian cho phép;
- Xác nhận rằng nhân viên đã biết phải làm gì và làm như thế nào;
- Tóm tắt hoạt động mà nhân viên đã cam kết thực hiện;
- Thể hiện lòng biết ơn của bạn.

Hình 8-1. Các bước thực hiện phản hồi hiệu quả

Bước 1: Đề cập đến các mục tiêu cần đạt, các kết quả kỳ vọng, và/hoặc hành vi mong muốn.

Bước 2: Xác định công việc nhân viên đang làm, cụ thể nhưng không xoi mói.

Bước 3: Mô tả cụ thể việc nhân viên nên làm.

Bước 4: Xác định cách thu hẹp khoảng cách càng cụ thể càng tốt.

Bước 5: Nhấn mạnh tầm quan trọng của hoạt động, kết quả cần đạt và hành vi

Bước 6: Giải thích cảm nhận của bạn về hiệu quả công việc của nhân viên

Bước 7: Yêu cầu nhân viên giải thích

Bước 8: Lắng nghe những điều nhân viên nói và đưa ra lời khuyên

Bước 9: Chứng minh cách thức đúng đắn, nếu thời gian cho phép.

Bước 10: Xác nhận rằng nhân viên đã biết phải làm gì và làm như thế nào

Bước 11: Tóm tắt hoạt động mà nhân viên đã cam kết thực hiện

Bước 12: Thể hiện lòng biết ơn của bạn

Sẽ hữu ích nếu đào tạo nhân viên cách yêu cầu phản hồi từ bạn hoặc từ những nhà quản lý khác. Họ nên làm theo các bước sau khi yêu cầu phản hồi:

- Giải thích việc đã làm;
- Làm rõ cảm giác của bạn về điều đó;

- Đề nghị giúp đỡ trong việc nhìn nhận tổng thể;
- Giải thích phản hồi mong muốn;
- Nói rõ muốn nhận được phản hồi về điều gì và dưới hình thức nào;
- Thể hiện sự biết ơn và tôn trọng.

Là nhà quản lý, bạn nên nhớ rằng một số nhân viên muốn hoặc cần phản hồi tức thì; một số khác không muốn hoặc cần phản hồi thường xuyên. Sử dụng đánh giá của mình khi quyết định thời điểm đưa ra phản hồi. Suy ngẫm về con người – và cả về thế hệ của người đó nữa. Một số nhà quan sát bối cảnh kinh doanh đương thời tin rằng con người thuộc các thế hệ khác nhau có những quan điểm khác nhau về sự phản hồi.

Bốn thế hệ lao động ở thời điểm hiện tại gồm *thế hệ truyền thống* (sinh vào khoảng 1922-1943), *thế hệ sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số* (sinh vào khoảng 1943-1960), *thế hệ X* (sinh vào khoảng 1960-1980), và *thế hệ thiên niên kỷ* (sinh vào khoảng 1980-2000). Mặc dù vẫn có nguy cơ rập khuôn, nhìn chung, thế hệ truyền thống tiếp nhận phản hồi rất ít; thế hệ sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số muốn phản hồi dưới dạng văn bản và ở mức tối thiểu; thế hệ X muốn nhận phản hồi định kỳ; còn những người thuộc thế hệ thiên niên kỷ muốn nhận được phản hồi tức thì. Bạn hỏi nhân viên xem họ muốn nhận được phản hồi với tần suất như thế nào – tốt hoặc xấu – và theo hình thức nào.

Sử dụng mẫu phản hồi hàng ngày trong hình 8-2 để giúp bạn đưa ra những phản hồi hiệu quả.

Hình 8-2. Bảng hướng dẫn thực hiện phản hồi hiệu quả hàng ngày

Hướng dẫn: Sử dụng bảng này để giúp bạn đưa ra những phản hồi hiệu quả hàng ngày. Với mỗi bước trong cột bên trái, hãy cho biết bạn có từng thực hiện bước này khi đưa ra phản hồi với nhân viên không (ở cột giữa). Sau đó, ghi chú vào cột bên phải điều bạn nên nói – hoặc nên cải tiến trong tình huống này.

Các bước đưa ra phản hồi hiệu quả hàng ngày	Bạn có thực hiện các bước này?		Bạn nên nói gì hoặc làm như thế nào? (Ghi chú)
Bạn có (hoặc bạn có định)...	Có	Không	
1. Đề cập đến các mục tiêu cần đạt được, các kết quả kỳ vọng, và/hoặc hành vi mong muốn			
2. Xác định công việc nhân viên đang làm, cụ thể nhưng không xoi mói			
3. Mô tả cụ thể việc nhân viên nên làm			
4. Xác định cách thu hẹp khoảng cách càng cụ thể càng tốt			
5. Nhấn mạnh tầm quan trọng của hoạt động, kết quả cần đạt và hành vi			
6. Giải thích cảm nhận của bạn về hiệu quả công việc của họ			
7. Yêu cầu nhân viên giải thích			
8. Lắng nghe những điều nhân viên nói và đưa ra lời khuyên			
9. Chứng minh cách thức đúng đắn, nếu thời gian cho phép			
10. Xác nhận rằng nhân viên đã biết phải làm gì và làm như thế nào			
11. Tóm tắt hoạt động mà nhân viên đã cam kết thực hiện			
12. Thể hiện sự cảm kích của bạn			

CÂU HỎI ÁP DỤNG

1. Bạn chuẩn bị kế hoạch bồi dưỡng nhân viên được đề bạt trong năm tới như thế nào? Mô tả quá trình, và giải thích cách bạn tận dụng lợi thế từ cơ hội đó để lập kế hoạch phát triển cho họ?

2. Bạn đưa ra phản hồi với nhân viên trong phạm vi quản lý của mình hàng ngày như thế nào? Bạn có phải là một nhà quản lý "chim mòng biển" (theo Ken Blanchard, tác giả cuốn sách bán chạy *Vị giám đốc một phút)*, tức là người để nhân viên một mình khi họ làm tốt và chỉ phản hồi bằng cách "hạ gục" khi họ làm sai?

3. Bạn nghĩ mình có thể *cải thiện* cách đưa ra phản hồi hàng ngày tới nhân viên, khen ngợi khi họ làm tốt và huấn luyện khi họ cần tiến bộ như thế nào?

4. Thông thường, các nhà lãnh đạo tổ chức nghĩ đánh giá hiệu quả công việc hoặc quản lý hiệu quả công việc là tập trung vào các cá nhân. Nhưng có cách nào giúp bạn đưa ra phản hồi cho toàn thể nhóm (nhóm làm việc, phòng ban, hoặc đơn vị) về hiệu quả công việc của họ không? Nếu có, nó sẽ như thế nào và cách áp dụng vào cải thiện cách thức quản lý nhân tài trong tổ chức?

Đôi khi, các nhà quản lý nghĩ rằng họ nên đối xử với tất cả nhân viên như nhau. Các nhà quản lý giàu kinh nghiệm biết rằng làm ngược lại sẽ phải gánh những lời phàn nàn là họ đang đối xử thiên vị. Việc đó dẫn tới những câu hỏi khó chịu về việc tại sao nhà quản lý làm vậy.

Nhưng không phải tất cả nhân viên đều tài năng như nhau. Nếu thế, thì ai cũng sẽ sở hữu tài năng âm nhạc của Mozart, khả năng toán học của Einstein, và khả năng hội họa của Picasso. Chúng ta đều biết rằng đó là những ngoại lệ vì họ có tài năng xuất chúng mà rất ít người sở hữu. Điều đó có nghĩa là mọi người cần được quản lý khác nhau.

Nhân viên tiềm năng, nhân viên làm việc hiệu quả và nhân viên chuyên môn cao là ai? Tại sao họ lại quan trọng trong các chương trình quản lý nhân tài? Nhà quản lý nên làm gì với những nhân viên tiềm năng, làm việc hiệu quả và có chuyên môn cao? Giải đáp được những câu hỏi quan trọng này, bạn sẽ học được cách quản lý những người được coi là *người nhiều tham vọng* − những người có khả năng đặc biệt.

NHÂN VIÊN TIỀM NĂNG LÀ GÌ, VÀ TẠI SAO NHÂN VIÊN TIỀM NĂNG QUAN TRỌNG VỚI CÁC CHƯƠNG TRÌNH QUẢN LÝ TÀI NĂNG?

Nhân viên tiềm năng, đôi khi được viết tắt là *HiPo (High Potential)*, là một thuật ngữ chuyên ngành mang nhiều nghĩa. Lãnh đạo tổ chức nên làm rõ định nghĩa về thuật ngữ này. Và bạn, với tư cách là người quản lý, cũng nên tuân theo định nghĩa đó. Chúng ta thường đùa rằng trái ngược với một HiPo là một PoPo (Pissed off & Passed over) – là người hay *giận dữ và làm ngơ*.

HiPo dùng để chỉ những người:

- Làm việc ở mức chấp nhận được, nhưng có khả năng thăng tiến vì họ có những năng lực có thể đáp ứng yêu cầu ở bậc cao hơn.
- Làm việc ở mức chấp nhận được, nhưng có khả năng thăng tiến ít nhất là hai bậc trên sơ đồ tổ chức trong 5 năm, dựa vào kết quả đánh giá khách quan, như một trung tâm đánh giá hoặc đánh giá 360 độ.
- Có khả năng được đề bạt chức Giám đốc điều hành (CEO) trong tương lai. (Lưu ý: Tại một số quốc gia và nền văn hóa, chúng ta có thể dự đoán được ai đó chắc chắn trở thành CEO trong tương lai dựa vào các mối quan hệ cá nhân, chính trị hoặc gia đình, và trường lớp đã học. Ví dụ, thành viên trong các gia đình hoàng gia không bắt đầu từ cấp cơ sở và thăng tiến dần, thay vào đó, họ ngay lập tức đủ tư cách ngồi vào các vị trí cấp cao dựa vào địa vị của mình).
- Phù hợp với quan điểm của lãnh đạo về một HiPo đặc thù. Thực vậy, nhà lãnh đạo tổ chức có thể xác định trước những tiêu chí mà theo họ là phù hợp với danh hiệu HiPo. Những người đáp ứng những tiêu chí đó thì được coi là Hipo.

Tại sao việc định nghĩa HiPo lại quan trọng đến như vậy?

Lãnh đạo tổ chức phải đầu tư rất nhiều thời gian và tiền bạc cho việc phát triển. Giống như bất cứ sự

đầu tư nào, đầu tư vào con người cần phải được cân nhắc kỹ càng và am hiểu tường tận. Đầu tư phát triển một số người chắc chắn sinh lãi hơn đầu tư đồng đều vào tất cả mọi người.

Do đó, xác định những nhân viên tiềm năng giúp các nhà lãnh đạo đầu tư vào đào tạo và phát triển khôn khéo hơn bằng cách tập trung vào những người chắc chắn tạo ra lợi nhuận cho tổ chức trong tương lai. Tóm lại, biết ai là HiPo sẽ giúp tổ chức nhắm vào các nỗ lực phát triển dễ dàng hơn. Đồng thời, thể hiện cho các nhà lãnh đạo biết sức mạnh dự bị của tổ chức, để họ biết khi nào cần tuyển dụng thêm người từ bên ngoài và khi nào các ứng viên nội bộ có thể thay thế các vị trí trống trong hiện tại và tương lai.

NHÂN VIÊN LÀM VIỆC HIỆU QUẢ LÀ GÌ, TẠI SAO NHÂN VIÊN LÀM VIỆC HIỆU QUẢ LẠI QUAN TRỌNG VỚI QUẢN LÝ NHÂN TÀI?

Nhân viên làm việc hiệu quả, còn gọi là một HiPer, là thuật ngữ chuyên ngành khác mang nhiều nghĩa. Lãnh đạo tổ chức nên làm rõ định nghĩa của họ về HiPer. Và bạn, với tư cách là nhà quản lý, cũng cần tuân theo định nghĩa đó.

HiPer còn gọi được gọi đùa là Hyper – nghĩa là hiếu động thái quá (Hyperactive). Đôi khi, điều này rất đúng. Họ là những người rất năng động, không ngừng nỗ lực để đạt được kết quả.

Nghiêm túc hơn, HiPer dùng để chỉ những người:

- Luôn làm tốt hơn mức bình thường, đánh giá được hiệu quả công việc của nhân viên cùng cấp, hoặc:
- Là người làm việc nổi bật nhất, dựa vào các phương pháp đánh giá khách quan về năng suất, theo hạng ngạch công việc của họ.

Một cách khác để xác định một HiPer là bất cứ ai duy trì được danh tiếng thực sự với những lãnh đạo cấp cao trong tổ chức. Lưu ý rằng định nghĩa đầu tiên phụ thuộc vào hiệu quả công việc có thể đo lường khách quan được, còn định nghĩa thứ hai phụ thuộc vào quan điểm về năng lực, xuất phát từ sự trợ giúp chính trị bên trong tổ chức. Quan trọng là không nhầm lẫn định nghĩa thứ hai. Có nhân viên năng lực nổi bật nhưng không được hoặc ít được nhận ra; có nhân viên năng lực chỉ ở mức trung bình nhưng lại được chú ý nhiều. Câu hỏi đặt ra là mức độ khách quan mà những nhà lãnh đạo muốn và đòi hỏi là như thế nào.

HiPers không giống như HiPos. Họ làm việc vượt trội, và có lẽ thực sự là người hiệu quả nhất trong hạng mục công việc của mình. Nhưng họ có thể không muốn hoặc không thích hợp để đề bạt bởi vì họ thiếu các năng lực hoặc bằng cấp cần thiết để tiến lên nấc thang tiếp theo.

NHÂN VIÊN CHUYÊN MÔN CAO (HIPRO) LÀ GÌ, TẠI SAO NHÂN VIÊN CHUYÊN MÔN CAO LẠI QUAN TRỌNG ĐỐI VỚI QUẢN LÝ NHÂN TÀI?

Một nhân viên chuyên môn cao, còn được gọi là HiPro, là thuật ngữ chuyên ngành mang nhiều nghĩa. Lãnh đạo tổ chức nên làm rõ định nghĩa của họ về thuật ngữ này. Và bạn, với tư cách là nhà quản lý, cũng nên tuân theo quan điểm đó.

HiPro là những chuyên gia trong tổ chức về:

- Các vấn đề, thách thức hoặc khó khăn mà tổ chức phải đương đầu (ở đây trọng tâm là khả năng giải quyết vấn đề nào đó).
- Các quy trình làm việc quan trọng, độc nhất của tổ chức (ở đây tập trung vào chuyên môn đặc biệt của

họ về cách vượt qua những quy trình làm việc phức tạp để đạt kết quả, mặc dù có nhiều trở ngại).

- Những năng lực chức năng và kỹ thuật cụ thể của tổ chức (ở đây tập trung vào những khả năng xuất chúng trong một mảng công việc duy nhất).

- Lịch sử của tổ chức và phương thức tồn tại của tổ chức (ở đây HiPro được coi là người được ký thác về *bộ nhớ của tổ chức*, nghĩa là những gì xảy ra trong lịch sử tổ chức).

Rất nhiều tổ chức không biết HiPro của họ là ai. Họ không được quan tâm đặc biệt và đầu tư như HiPos (những người được chuẩn bị để đề bạt) hoặc HiPer (những người được thưởng nhiều hơn mức bình thường hàng năm). Họ thực sự là những người anh hùng không được ca ngợi của tổ chức.

Nhưng xác định các HiPro rất quan trọng trong các trường hợp khẩn cấp. Khi một chiếc phi cơ không xác định bay trên bầu trời của một quốc gia có chủ quyền, chính phủ nước đó sẽ huy động các máy bay quân sự đuổi theo và bắt phi cơ đó hạ cánh. Khi một tổ chức đối mặt với khủng hoảng, người quản lý nên huy động các HiPro để đạt được các kết quả nhanh và hiệu quả. Các HiPro là những người thấu hiểu nhất các quy trình làm việc và lịch sử của tổ chức. Kiến thức của họ về các vấn đề đặc biệt nhiều hơn bất cứ ai – trong đó có cả các HiPo.

HiPro không giống HiPo hay HiPer. Họ làm việc ở mức độ thích hợp. Nhưng họ là những người *hiểu biết nhất* về việc phải làm, cũng như thời gian và cách thức thực hiện.

NHÀ QUẢN LÝ NÊN LÀM GÌ HÀNG NGÀY ĐỂ QUẢN LÝ NHÂN VIÊN TIỀM NĂNG, NHÂN VIÊN LÀM VIỆC HIỆU QUẢ VÀ NHÂN VIÊN CHUYÊN MÔN CAO?

Từ khi triết lý quản lý đầu tiên do Frederick W. Taylor đưa ra vào năm 1915, rất nhiều các tài liệu về quản lý bắt nguồn từ nước Mỹ được giới thiệu. Những tác phẩm này được viết như thể là ai cũng nên được quản lý như nhau. Các giáo trình về quản lý không phân biệt những phương pháp quản lý các nhóm nhân viên khác nhau. Và thực vậy, người quản lý thường lo lắng khi đối xử với một nhân viên khác với những người còn lại – ngay cả khi có lý do chính đáng.

Nhà quản lý sợ bị quy kết là thiên vị. Tệ hơn, họ bị quy là phân biệt đối xử, khiến một vài nhân viên có cơ hội thăng tiến thuận lợi hoặc được khen thưởng nhiều hơn người khác vì các lý do không liên quan tới hiệu quả công việc, như chủng tộc, tôn giáo, giới tính, độ tuổi, tàn tật hoặc lạm dụng tình dục.

Nhưng trong những năm gần đây, xuất hiện một quan điểm mới đáng để chúng ta xem xét bởi đóng góp của nó vào thực tiễn quản lý. Quan tâm nhiều hơn tới quản lý nhân tài nhằm giải quyết các vấn đề về lực lượng lao động già hóa, đông đảo công ty bắt đầu phân loại nhân viên theo hiệu quả công việc hiện tại và tiềm năng phát triển. Giả thiết đáng chú ý là thành công ở một cấp (vị trí công việc hiện tại) không đảm bảo thành công ở cấp cao hơn (và các cơ hội thăng tiến khác). Do mỗi cấp quản lý – từ người quản lý tới giám đốc điều hành – muốn thành công đều đòi hỏi kiến thức, kỹ năng, thái độ và một số tính cách khác.

THÚC ĐẨY CÁC NHÂN VIÊN TIỀM NĂNG

Tạo dựng bầu không khí làm việc, thúc đẩy các HiPo bằng cách:

- Tạo ra các thử thách trong công việc;

- Thiết lập các mục tiêu thực tế;

- Thể hiện sự cảm kích khi thực hiện tốt công việc;
- Hào hứng với các ý tưởng, phương pháp và kết quả tốt;
- Từng bước xác định điều nhân viên muốn. Đừng nghĩ mọi người mong muốn những điều giống nhau. Sau đó, làm bất cứ điều gì có thể để đáp ứng điều nhân viên muốn khi họ thể hiện kết quả công việc.

Như đã trình bày ở những chương trước, các cá nhân có khả năng đạt kết quả khác nhau. Thực tế, nghiên cứu chỉ ra rằng những nhân viên năng suất nhất có thể đạt hiệu quả gấp 20 lần so với người cùng cấp có cùng trình độ nhưng kém tài năng hoặc kém năng suất hơn. Nhân viên năng suất nhất cần phải được cấp trên trực tiếp "quan tâm và chăm sóc" đặc biệt. Nếu không quản lý tốt, họ có thể rời bỏ tổ chức – và sự ra đi của họ sẽ tương đương với mất 20 người! Vết thương đó trong thời buổi cạnh tranh ngày nay sẽ làm giảm quy mô làm việc.

TƯỚC BỎ ĐỘNG CƠ THÚC ĐẨY CÁC NHÂN VIÊN TIỀM NĂNG

Các nhà quản lý không thể thúc đẩy người khác, vì động cơ thúc đẩy đến từ bên trong. Nhưng họ có thể tước bỏ động cơ thúc đẩy các nhân viên tiềm năng. Vì thế, hãy tránh làm những điều sau:

- Bắt nhân viên làm quá nhiều việc ("Phần thưởng cho việc làm tốt không phải tăng lương hay thăng chức mà là giao thêm những việc khó hơn").
- Quan sát mọi việc họ làm; không nói về việc họ làm tốt, nhưng phê bình gay gắt việc họ làm sai.
- Rất ít khi đưa ra lời khen ("Những lời khen nhạt nhẽo chết tiệt!").
- Lờ đi những nhân viên kém cỏi nhưng giễu cợt những nhân viên tốt khi họ mắc lỗi.
- Khuyến khích nhân viên hỏi ý kiến của bạn về mọi việc, từ đó khuyến khích mọi người vô trách nhiệm.

Các nghiên cứu về khoa học quản lý rất ít đề cập đến việc áp dụng các phương pháp quản lý khác nhau với các nhóm nhân viên khác nhau. Nghiên cứu về chủ đề liên quan tập trung chủ yếu vào giáo dục. Các nhà sư phạm đã tiến hành *theo dõi khả năng* trong trường. Mặc dù thực tế không phải lúc nào cũng tương ứng với lý thuyết, những vấn đề đặc biệt liên quan tới dạy dỗ học sinh tài năng cũng được đưa ra rất nhiều. *Học sinh tài năng* là những người có tài năng được công nhận vượt trội hơn so với bạn bè.

Bây giờ, hãy xem xét câu hỏi này: *Liệu có thể áp dụng phương pháp dạy trẻ tài năng vào việc quản lý nhân viên nhiều tham vọng không?* Điều đó có nghĩa là các chiến lược quản lý một-cho-tất-cả không đúng – và chưa bao giờ đúng. Nhân viên thường xuyên làm việc tốt hơn đồng nghiệp nên được quản lý khác. Cần phải xem xét lại các giáo trình về quản lý được xuất bản hiện tại, dựa trên những phương pháp quản lý khác biệt theo cấp bậc của nhân viên.

Tác giả William Heath đã viết một cuốn luận án năm 1997, trong đó kết hợp các bằng chứng nghiên cứu đã có về dạy trẻ tài năng. Trích dẫn từ rất nhiều nguồn, ông tóm tắt các đặc điểm cần có ở một giáo viên dạy trẻ tài năng. Theo ông, những giáo viên này phải:

- Hiểu biết sâu sắc về chủ đề giảng dạy;
- Tự tin và có cái tôi mạnh mẽ;
- Có khiếu hài hước;
- Có kỹ năng tổ chức xuất sắc;
- Cởi mở và linh hoạt trong phương pháp giảng dạy;
- Tôn trọng bản thân;
- Kỹ năng giao tiếp tốt;
- Chỉ số thông minh cao;
- Khả năng làm cho học sinh hứng thú với quá trình học tập;
- Hiếu kỳ và sẵn sàng thực hiện những phương pháp mới và chưa bao giờ được thử nghiệm;
- Tràn đầy năng lượng;
- Hiểu biết về tài năng;
- Thân thiện;
- Có khả năng thiết lập các chuẩn mực cao và các đòi hỏi gần với ranh giới hoàn hảo;
- Sẵn sàng thay mặt người học biện hộ với cấp trên;
- Nhiệt tình với việc họ làm.

Cần lưu ý thêm hai vấn đề. Thứ nhất, những lời phàn nàn từ các bậc phụ huynh của các học sinh tài năng chủ yếu xoay quanh việc giáo viên của con mình *làm gì* và *không có khả năng làm gì*. Thứ hai, theo các nghiên cứu về trẻ tài năng, ngoài giáo viên, nhà trường phải tạo dựng bầu không khí để động viên, khích lệ trẻ nhận ra tiềm năng của mình.

Dành vài phút để đánh giá bản thân bạn dựa trên những năng lực quan trọng trong quản lý nhân viên tiềm năng. Sử dụng công cụ trong hình 9-1.

Nghiên cứu ở trên đưa ra những gợi ý sâu sắc cho các nhà quản lý về nhân viên tiềm năng, nhân viên làm việc hiệu quả và nhân viên có chuyên môn cao. Mặc dù vẫn chỉ là lý thuyết, nhưng người quản lý các nhân viên tài năng nên sở hữu những đặc điểm tương tự như những giáo viên dạy trẻ tài năng. Tóm lại, nhân viên nhiều tham vọng cần người quản lý có những kỹ năng đặc biệt. Và nếu tất cả các nhà quản lý đều nên sở hữu hầu hết những đặc điểm này, *khả năng thể hiện các đặc điểm này trong công việc hàng ngày ở mức độ vượt trội sẽ* giúp phân biệt các nhà quản lý hiệu quả và không hiệu quả. Vì thế, các công ty có nghĩa vụ thiết lập bầu không khí nhằm động viên nhân viên tài năng tập luyện và trau dồi kỹ năng làm việc hiệu quả nhất.

Hình 9-1. Đánh giá năng lực độc nhất cần có ở các nhà quản lý nhân viên tiềm năng và nhân viên làm việc hiệu quả

Những năng lực đặc biệt mà nhà quản lý cần để bồi dưỡng các HiPer và HiPo	Bạn thấy mình thể hiện năng lực ở mức nào?					Ghi chú cách thức nâng cao khả năng áp dụng các năng lực này
	0	1	2	3	4	
1. Hiểu biết sâu sắc về chức năng bạn đang quản lý	0	1	2	3	4	
2. Tự tin và có cái tôi mạnh mẽ	0	1	2	3	4	
3. Khiếu hài hước	0	1	2	3	4	
4. Kỹ năng tổ chức xuất sắc	0	1	2	3	4	
5. Cởi mở và linh hoạt trong phương pháp giảng dạy	0	1	2	3	4	
6. Tôn trọng bản thân	0	1	2	3	4	
7. Kỹ năng giao tiếp tốt	0	1	2	3	4	
8. Chỉ số thông minh cao	0	1	2	3	4	
9. Có khả năng gây hứng thú trong quá trình làm việc	0	1	2	3	4	
10. Hiếu kỳ và sẵn sàng thực hiện những phương pháp mới và chưa bao giờ được thử nghiệm	0	1	2	3	4	
11. Tràn đầy năng lượng	0	1	2	3	4	
12. Hiểu rõ thế nào là một HiPer hoặc HiPo	0	1	2	3	4	

Mỗi cá nhân đòi hỏi một phương pháp quản lý khác nhau để đạt được kết quả tốt nhất. Nhà quản lý làm việc với nhân viên tiềm năng và nhân viên làm việc hiệu quả cần phải sở hữu những năng lực đặc biệt. Một nhân viên làm việc hiệu quả (HiPer) được định nghĩa là nhân viên duy trì năng suất làm việc vượt trội hơn những người khác trong nhóm cũng như cùng cấp bậc. Một nhân viên tiềm năng (HiPo) được định nghĩa là người có tiềm năng được đề bạt lên ít nhất 2 cấp trong 5 năm hoặc ngắn hơn. Sử dụng bảng bên dưới để đánh giá năng lực quản lý những con người đặc biệt này.

Hãy nghĩ xem những nhà quản lý nhân viên tiềm năng và nhân viên làm việc hiệu quả cần có những năng lực gì. Một số đã được liệt kê ở cột bên trái. Với mỗi năng lực ở cột bên trái, đánh giá mức độ thể hiện của bạn. Sử dụng các thang điểm: **0 = Tôi thấy không cần áp dụng năng lực này; 1 = Tôi cần cải thiện khả năng thể hiện năng lực này ở một phạm vi rộng; 2 = Tôi cần cải thiện khả năng thể hiện năng lực này ở một số phạm vi; 3 = Tôi thấy không cần phải phát triển thêm khả năng thể hiện năng lực này; 4 = Tôi thấy mình thể hiện rất tốt năng lực này.** Sau đó, trong cột bên phải, ghi lại những điểm lưu ý về cách bạn có thể nâng cao khả năng áp dụng những năng lực này.

Vấn đề phức tạp là ở chỗ có ít nhất ba loại nhân viên tài năng – nhân viên tiềm năng, nhân viên làm việc hiệu quả, nhân viên có chuyên môn cao. Ngoài ra, còn có những nhóm đặc biệt khác như HiE (những người có tư cách đạo đức tốt trước những cám dỗ) và HiV (người đại diện cho những giá trị được tổ chức đánh giá cao nhất). Đó là những kỹ năng quản lý đặc thù do người phụ trách mỗi nhóm nhân viên tài năng yêu cầu. Các nhà quản lý có thể đánh giá và phát triển thêm những khả năng đặc biệt này có thể được đánh giá và phát triển giữa các nhà quản lý.

Sử dụng bảng trong hình 9-2 để thu thập thông tin từ những người quản lý khác trong công ty về những tình huống đặc biệt mà họ gặp phải khi quản lý nhân viên tiềm năng, nhân viên làm việc hiệu quả, và nhân sự chuyên môn cao; và rút ra kết luận về những năng lực đặc biệt mà người quản lý cần có để vượt qua thử thách này.

Hình 9-2. Xác định những năng lực đặc biệt nhất cần có ở người quản lý nhân viên tiềm năng và nhân viên làm việc hiệu quả.

Không phải tất cả nhân viên đều như nhau. Nhà quản lý làm việc với nhân viên tiềm năng và nhân viên làm việc hiệu quả phải sở hữu những năng lực đặc biệt thì mới tạo nên hiệu quả tốt nhất. Một nhân viên làm việc hiệu quả (HiPer) là người duy trì năng suất làm việc vượt trội hơn những người cùng cấp bậc trong nhóm. Một nhân viên tiềm năng (HiPo) là người có khả năng được đề bạt lên ít nhất 2 cấp trong 5 năm hoặc ngắn hơn. Bạn cần phải xác định những năng lực quan trọng của các nhà quản lý giám sát nhân viên tiềm năng và nhân viên làm việc hiệu quả.

Hoạt động thực tế #1

Hướng dẫn: Nghĩ tới những thử thách khó khăn nhất khi quản lý nhân viên tiềm năng hoặc nhân viên làm việc hiệu quả. Sau đó, trả lời các câu hỏi bên dưới. Không có câu trả lời "đúng" hoặc "sai". Hoạt động này nên được hoàn thành ẩn danh.

1. Tình huống là gì? (Khi nào tình huống xảy ra, những người liên quan [chỉ nếu chức danh công việc], tình huống như thế nào, và tại sao lại khó khăn đến vậy.)
2. Bạn đã làm gì để giải quyết tình huống?
3. Kết quả như thế nào? Những hệ quả từ hành động của bạn?
4. Nếu gặp lại tình huống tương tự, bạn sẽ giải quyết như thế nào? Bạn có làm giống như lần trước hay sẽ giải quyết theo cách khác? (Giải thích câu trả lời)

Hoạt động thực tế #2

Hướng dẫn: Với tư cách một nhà quản lý nhân sự tiềm nang và hiệu quả làm việc cao, hãy nghĩ tới thử thách bạn thường gặp nhất. Sau đó, trả lời những câu hỏi bên dưới. Không có câu trả lời "đúng" hoặc "sai". Hoạt động này nên được hoàn thành ẩn danh.

1. Tình huống là gì? (mô tả xuống bên dưới, khi nào và mức độ thường xuyên xảy ra của tình huống, những ai liên quan [chỉ nêu chức danh công việc], tình huống như thế nào, và tại sao lại khó khăn đến vậy.)
2. Bạn làm gì để giải quyết tình huống?
3. Kết quả như thế nào? Những hệ quả thường gặp từ hành động của bạn?
4. Bạn sẽ đào tạo người quản lý mới giải quyết tình huống ở trên như thế nào? Giải thích lý do khiến bạn khuyên nên đào tạo người quản lý mới như vậy.

Hoạt động thực tế #3

Hướng dẫn: Với tư cách một nhà quản lý nhân viên tiềm năng và nhân viên làm việc hiệu quả, hãy nghĩ tới vấn đề chung nhất hoặc lĩnh vực cần nâng cao. Sau đó, trả lời những câu hỏi bên dưới. Không có câu trả lời "đúng" hoặc "sai". Hoạt động này nên được hoàn thành ẩn danh.

1. Vấn đề là gì? (Thời gian và tần suất xảy ra vấn đề, những người liên quan [chỉ nêu chức danh công việc], tình huống như thế nào, và tại sao lại khó khăn đến vậy.)

2. Theo bạn, nguyên nhân của vấn đề là gì?

3. Bạn nên làm gì để giải quyết vấn đề hoặc phòng tránh nó?

CÂU HỎI ÁP DỤNG

1. Bạn quản lý nhân viên tiềm năng như thế nào? Bạn có đối xử với họ khác với những nhân viên thành công (mức trung bình) không? Nếu có, sự khác biệt là gì? Bạn có tin sự phân biệt này là đúng, hay nên đối xử với mọi người như nhau?

2. So sánh những năng lực khi làm việc với các học sinh tài năng với những năng lực khi quản lý nhân viên tiềm năng của bạn. Tổ chức của bạn cần bổ sung, loại bỏ hoặc điều chỉnh những năng lực nào? Trong số đó, bạn thấy mình đã áp dụng thành công năng lực nào hàng ngày? Bạn cần cải thiện năng lực nào? Nêu một số cách giúp bạn thể hiện năng lực với nhân viên tiềm năng hàng ngày.

3. Hãy thử tưởng tượng rằng bạn tình cờ thấy một người mà bạn tin rằng sẽ là ứng viên triển vọng cho tổ chức. Giả sử người đó đáp ứng các yêu cầu về một nhân viên tiềm năng trong công ty. Bạn sẽ thuyết phục anh ta hoặc cô ta xin việc tại công ty bạn như thế nào. Những điều khoản khác biệt giữa nhân viên tiềm năng với ứng viên kém nổi bật hơn?

4. Bạn chú ý những điều gì về cách thức các nhà quản lý khác trong công ty giải quyết vấn đề nhân sự tiềm năng? Bạn có thấy điều gì tương tự hay khuôn mẫu? Đây có phải là những kinh nghiệm tốt không? Tại sao?

10. Chuyển giao tri thức và các mối liên hệ công việc

Quản lý nhân tài không chỉ đơn thuần là thu hút, bồi dưỡng và giữ chân người tài. Với tư cách một nhà quản lý, bạn cần có trách nhiệm đảm bảo những nhân viên dày dạn kinh nghiệm chuyển giao tri thức của mình cho thế hệ sau hoặc người kế nhiệm. Nhà quản lý cũng phải đảm bảo rằng người kế nhiệm biết một vài người có đóng góp trong những thành công trước đây.

ĐỊNH NGHĨA CHUYỂN GIAO TRI THỨC

Chuyển giao tri thức là quá trình chuyển giao những kiến thức chuyên ngành từ một người hoặc nhóm này tới một người hoặc nhóm khác. Đôi khi, chuyển giao tri thức cũng liên quan tới việc *lập kế hoạch tiếp nhận chuyên môn*, trong đó hướng tới chuyển giao hiểu biết kinh nghiệm thay vì chuẩn bị nhân sự đề bạt. Khi nhân viên có kinh nghiệm nghỉ hưu hoặc bỏ việc, họ sẽ mang theo kinh nghiệm và "bộ nhớ" của tổ chức. Trong nhiều trường hợp, tri thức thuộc quyền sở hữu của doanh nghiệp, và là "bí kíp kinh doanh". Ví dụ, nếu một kỹ sư giàu kinh nghiệm từng làm việc cho công ty điện thoại di động nghỉ hưu, anh ta có thể mang theo tri thức về công nghệ di động được chuyển giao từ thế hệ trước. Nếu những nhà nghiên cứu giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực y học nghỉ hưu, họ sẽ mang theo mình những nghiên cứu giá trị suốt nhiều năm. Các công ty có thể thay thế họ bằng một kỹ sư hoặc một nhà nghiên cứu khác, nhưng lại không thể dễ dàng thay thế những tri thức mà họ đã tích lũy qua nhiều năm kinh nghiệm. Do đó, tri thức nên được chuyển giao.

GỢI Ý THỰC HIỆN CHUYỂN GIAO TRI THỨC KHÔNG CHÍNH THỨC

Suy nghĩ về việc bạn đã làm để khuyến khích quá trình chuyển giao tri thức trong tổ chức. Hãy xem xét:

- Có bao nhiêu tài liệu về các quy trình và phương pháp làm việc trong phòng ban, đơn vị hay bộ phận làm việc của bạn?
- Trong phòng ban, đơn vị hay bộ phận làm việc của bạn, có bao nhiêu tài liệu về các quy trình, phương pháp, công cụ và kỹ thuật mà những nhân viên sở hữu các kỹ năng và đảm trách chuyên môn sử dụng?
- Phòng ban, đơn vị hay bộ phận làm việc của bạn có thường xuyên lập kế hoạch cho nhân viên nghỉ hưu để họ cố vấn kinh nghiệm cho những người thay thế trước khi ra đi?
- Những người kế nhiệm có được phép thường xuyên "theo sát" một nhân viên dày dạn kinh nghiệm sắp rời tổ chức?
- Tổ chức có thường xuyên thuê hoặc phân công theo hợp đồng những nhân viên sở hữu tri thức khó-chuyển-giao?
- Tổ chức có thường xuyên khuyến khích ghi hình hoặc ghi âm các cuộc họp đặc biệt hoặc các sự kiện quan trọng để nhân viên tương lai có thể tham khảo?
- Những phương pháp đặc biệt nào (nếu có) mà tổ chức sử dụng để khuyến khích chuyển giao tri thức?

Sử dụng bảng trong hình 10-1 để trả lời những câu hỏi này.

Hình 10-1. Bảng tổ chức tư duy về chuyển giao tri thức đặc biệt

Hướng dẫn: Sử dụng bảng này để thảo luận về các hoạt động mà bạn và/hoặc tổ chức của bạn đang làm để chuyển giao tri thức đặc biệt có giá trị. Trả lời vào cột bên phải đối với mỗi câu hỏi tương ứng ở cột bên trái.

Câu hỏi	Câu trả lời
1. Có bao nhiêu tài liệu về các quy trình và phương pháp làm việc trong phòng ban, đơn vị hay bộ phận làm việc của bạn?	
2. Trong phòng ban, đơn vị hay bộ phận làm việc của bạn có bao nhiêu tài liệu về các quy trình, phương pháp, công cụ và kỹ thuật mà những nhân viên sở hữu các kỹ năng và đảm trách chuyên môn sử dụng?	
3. Phòng ban, đơn vị hay bộ phận làm việc của bạn có thường xuyên lập kế hoạch cho nhân viên nghỉ hưu để họ cố vấn kinh nghiệm cho những người thay thế trước khi ra đi?	
4. Những người kế nhiệm có được phép thường xuyên "theo sát" một nhân viên dày dạn kinh nghiệm sắp rời tổ chức?	
5. Tổ chức có thường xuyên thuê hoặc phân công theo hợp đồng những nhân viên sở hữu tri thức khó-chuyển-giao?	
6. Tổ chức có thường xuyên khuyến khích ghi hình hoặc ghi âm các cuộc họp đặc biệt hoặc các sự kiện quan trọng để nhân viên tương lai có thể tham khảo?	
7. Những phương pháp đặc biệt nào (nếu có) mà tổ chức sử dụng để khuyến khích chuyển giao tri thức?	

CHIẾN LƯỢC CHUYỂN GIAO TRI THỨC

Chiến lược 1: Chương trình “Theo bóng công việc”

Chương trình “Theo bóng công việc” (job-shadowing) là một phương pháp chuyển giao tri thức từ một người hoặc một nhóm này tới một người hoặc một nhóm khác. Nhân viên ít kinh nghiệm sẽ cặp đôi cùng với một người giàu kinh nghiệm được yêu cầu chia sẻ tri thức (và thực hành trực tiếp) nhằm giải quyết những tình huống khó khăn nhất trong công việc.

Chiến lược 2: Các nhóm thực hành

Một nhóm thực hành gồm những người cùng chia sẻ với nhau những thông tin về một chủ đề, vấn đề hoặc khó khăn chung. Những nhóm như vậy có thể gặp mặt trực tiếp hoặc trực tuyến. Đây là cách để lưu giữ và chuyển tri thức từ người này (nhóm này) sang người khác (nhóm khác).

Chiến lược 3: Tài liệu về quy trình

Là kết quả của quản lý chất lượng và ISO, tài liệu về quy trình là các biểu đồ tiến độ thể hiện mức độ hoàn thành công việc. Nó bao gồm những thay đổi đặc biệt trong việc nhân viên nên làm gì và nên làm như thế nào trong các trường hợp đặc biệt. Tài liệu về quy trình rõ ràng, bao gồm các biểu đồ hoặc chỉ dẫn, sẽ giúp lưu giữ và chuyển giao tri thức từ người có nhiều kinh nghiệm tới người có ít kinh nghiệm hơn.

Chiến lược 4: Bảng hỏi hoặc phỏng vấn các sự kiện quan trọng

Được mô tả lần đầu vào những năm 1950, phương pháp này lấy tên từ việc ghi chép các bài học kinh nghiệm. *Một sự kiện quan trọng* là một tình huống (sự kiện) khó (quan trọng). Những nhân viên kinh nghiệm trong công ty ghi chép lại các bài học, từ đó công ty có thể giành được thành quả kinh nghiệm đó. Tất nhiên, bằng việc ghi chép lại những “trường hợp khó” – và cách giải quyết chúng – tổ chức cũng đặt nền móng phát triển hệ thống chuyên gia tự động hoặc thủ công. Các sự kiện quan trọng cung cấp cơ sở tuyệt vời cho công tác đào tạo. Ví dụ về một bảng hỏi được thiết kế để lưu trữ các sự kiện quan trọng thể

hiện trong hình 10-2.

Chiến lược 5: Các hệ thống chuyên môn

Một hệ thống chuyên môn (thường tự động) được tổ chức xung quanh các vấn đề và cách khắc phục chúng. Một ví dụ đơn giản là "trợ giúp theo bối cảnh" trong các chương trình soạn thảo văn bản. (Nếu bạn gọi tới bộ phận hỗ trợ kỹ thuật của một công ty máy tính, người nhận điện thoại sẽ được trang bị một hệ thống chuyên gia.) Hệ thống sẽ ghi nhận các vấn đề thường gặp hoặc khó khăn, đồng thời cung cấp những lời khuyên về cách thức xử lý vấn đề. Mặc dù đòi hỏi công nghệ phức tạp, nhưng phương pháp này mang đến cho nhân viên, thậm chí ít kinh nghiệm nhất, thông tin giúp họ làm việc như một chuyên gia.

Hình 10-2. Bảng hỏi sự kiện quan trọng

Hướng dẫn: Hãy nghĩ về kinh nghiệm làm việc của mình, và trả lời các câu hỏi sau:

1. Vào những thời điểm mà bạn phải đối mặt với thách thức khó khăn nhất trong công việc, chuyện gì đã xảy ra? Mô tả chi tiết sự việc theo trình tự.
2. Những người liên quan? *(nêu chức danh, không nêu tên)*
3. Vấn đề này xảy ra khi nào?
4. Bạn làm gì trong tình huống này, và các hệ quả từ hành động của bạn?
5. Điều gì khiến tình huống này trở nên khó khăn như vậy?
6. Nếu lại gặp phải tình huống tương tự, bạn sẽ giải quyết nó như thế nào? Bạn có thay đổi những gì mình đã làm không? Tại sao?

Chiến lược 6: Hệ thống hỗ trợ hiệu suất điện tử (EPSS)

Có lẽ trong hầu hết các phương pháp lưu trữ và chuyển giao tri thức, phức tạp nhất là *Hệ thống hỗ trợ hiệu suất điện tử* (EPSS). Một EPSS kết hợp trí thông minh nhân tạo, hệ thống chuyên môn, phương pháp học tập điện tử theo thời gian thực, và hệ thống tra cứu trên máy tính. Khi người sử dụng gặp vấn đề, họ có thể tiếp cận tất cả các chính sách và quy trình của tổ chức trên hệ thống tra cứu, nhận lời khuyên dựa trên kinh nghiệm của hệ thống chuyên gia, và thậm chí học hỏi qua việc sử dụng thành phần đào tạo.

Chiến lược 7: Trợ giúp công việc

Trợ giúp công việc là bất cứ thứ gì giúp nhân viên làm việc trong thực tế. Một bảng kiểm là một công cụ trợ giúp công việc. Một dấu hiệu cũng vậy. Tri thức có thể được lưu giữ trong các trợ giúp công việc và nhân viên có thể tiếp cận nó thông qua các phương pháp công nghệ thấp khi cần thiết.

Chiến lược 8: Các kịch bản bằng hình ảnh

Một kịch bản bằng hình ảnh là một tập hợp hình ảnh mô tả một câu chuyện nào đó. Hãy nghĩ tới một loạt các bức ảnh trên tường hoặc một tấm áp phích, thể hiện việc ai đó nên làm trong một tình huống cụ thể, và bạn sẽ hiểu. Ví dụ, nếu muốn hướng dẫn ai đó cách thực hiện phương pháp Heimlich (một phương pháp

cấp cứu người bị ngạt), bạn có thể minh họa nó bằng hình ảnh. Kỹ thuật này cũng được áp dụng trong các quy trình khác nhằm thể hiện bằng hình ảnh việc cần làm và cách thực hiện. Do đó, các kịch bản bằng hình ảnh có thể sử dụng để lưu trữ và chuyển giao tri thức. Nếu một nhân viên chuyên môn cao cung cấp thông tin cho kịch bản bằng hình ảnh, thực tế là họ đang ghi chép tri thức chuyên môn của mình.

Chiến lược 9: Các chương trình tư vấn

Người cố vấn là một nhân viên giàu kinh nghiệm, *người được cố vấn* là nhân viên ít kinh nghiệm hơn. Rất hiếm khi người cố vấn là cấp trên, vì những người cố vấn hiệu quả không nên có mối quan tâm ích kỷ trong việc bồi dưỡng người khác. Những người thành công thường có một hoặc nhiều người cố vấn trong sự nghiệp của mình, và những người cố vấn đưa ra lời khuyên về việc cần làm, cách thực hiện và giải thích lý do trong tình huống cụ thể. Tất nhiên, những chương trình như vậy có thể tạo điều kiện chuyển giao tri thức. Sẽ rất hiệu quả nếu các nhân viên chuyên môn cao đồng hành với những người ít kinh nghiệm.

Chiến lược 10: Kể chuyện

Đa số kinh nghiệm của tổ chức được truyền tải trong các câu chuyện. *Một câu chuyện* là bản mô tả những việc xảy ra trong một tình huống cụ thể. Đa số nhân viên đều được nghe rất nhiều câu chuyện về tổ chức mình. Nếu nghe thấy "việc đã thực sự xảy ra" trong khi đề bạt, giáng chức, sa thải hoặc chuyển giao, nghĩa là bạn đang nghe một câu chuyện. Câu chuyện kể không được sắp xếp trật tự như các sự kiện quan trọng nhưng có cùng kết quả. Nó có thể là cách hiệu quả nhất để chuyển giao tri thức từ người này sang người khác.

Chiến lược 11: Trao đổi thông tin

Bạn đã bao giờ tham gia một hội chợ việc làm chưa? Nếu rồi, tức là bạn đã gặp một dạng trao đổi thông tin. Phương pháp cơ bản tương tự có thể chuyển thành trao đổi thông tin. Khi sử dụng chiến lược này, nhân viên dày dạn kinh nghiệm sẽ ngồi tại quầy (hoặc tại bàn) và chia sẻ hiểu biết với những nhân viên ít kinh nghiệm hơn tới gặp họ.

Chiến lược 12: Các cuộc họp và nghiên cứu thực hành tốt nhất

Chúng ta thường cho rằng việc thực hành tốt nhất diễn ra bên ngoài tổ chức. Nhưng chắc chắn tổ chức có kinh nghiệm thực hành tốt nhất. Những kinh nghiệm này có thể được chia sẻ trong các cuộc họp.

Các phương pháp khác

Tất nhiên, còn có các phương pháp khác để lưu trữ và/hoặc chuyển giao tri thức ngoài những chiến lược trên. Những nhân viên giàu kinh nghiệm có thể làm việc ở vị trí người hướng dẫn qua điện thoại – hoặc tư vấn trực tuyến hoặc hội nghị truyền hình – cho những nhân viên ít kinh nghiệm khi họ gặp vấn đề. Quản lý tình trạng nghỉ hưu trong tổ chức có thể được chứng minh là một xu hướng quan trọng trong tương lai.

MÔ HÌNH TỪNG BƯỚC HƯỚNG DẪN CHUYỂN GIAO TRI THỨC

Lập kế hoạch tiếp nhận chuyên môn không nên được thực hiện theo cách lập kế hoạch kế nhiệm quản lý bởi lý do đơn giản là mối quan tâm khác nhau. Kế nhiệm quản lý là tìm kiếm, bồi dưỡng "đúng người" đặt vào "đúng vị trí" và "đúng địa điểm" vào " đúng thời gian" để đạt được "đúng mục tiêu" (theo tầm quan trọng chiến lược). Điều quan trọng thực sự là Ai (*con người*). Bản đồ hiện có để lập kế hoạch kế nhiệm

quản lý chú ý làm rõ các đặc điểm (năng lực) mà nhân viên cần trong tương lai để làm việc hiệu quả và cách chọn lựa hoặc bồi dưỡng nhân viên để đạt được các mục tiêu chiến lược này.

Ba thách thức lớn nhất mà các nhà hoạch định quá trình kế nhiệm quản lý gặp phải là: (1) tránh những cám dỗ dập khuôn công việc hiện tại trong khi điều kiện tương lai đòi hỏi các kỹ năng khác; (2) sai lầm khi cho rằng thành công ở một cấp trong sơ đồ tổ chức thì chắc chắn sẽ thành công ở các cấp cao hơn; và (3) đảm bảo trách nhiệm giải trình của nhân viên và người quản lý về việc bồi dưỡng nhân tài và không chỉ giải quyết các công việc hàng ngày hoặc quản lý khủng hoảng bất ngờ.

Trái lại, lập kế hoạch tiếp nhận chuyên môn tức là cách ly, đúc rút, và truyền "thông tin đúng" tới nhân viên "đúng lúc" để đảm bảo sự liên tục của hoạt động và cung cấp cơ sở cho các cải tiến trong tương lai. Trọng tâm hướng tới *cái gì* – bao gồm những kinh nghiệm ẩn và hiện trong quá trình điều hành hoặc/và hoạt động. Thách thức lớn nhất đối với lập kế hoạch tiếp nhận chuyên môn là *vấn đề chuyển giao công nghệ*, tức là những khó khăn trong quá trình truyền tải thành quả kinh nghiệm tới những người kế nhiệm. Những thiết lập nhằm bắt đầu kế hoạch tiếp nhận chuyên môn phải tách rời các tri thức có liên quan, đúc rút, bảo quản, và tìm ra các biện pháp thực tế để truyền tải nó thành công theo các dạng hữu dụng cho những người cần. Tóm lại, làm thế nào bạn biết điều gì quan trọng, và sẽ giải quyết ra sao khi người sở hữu tri thức lo lắng rằng kinh nghiệm của họ được sử dụng để thay thế họ và loại bỏ nhu cầu dành cho họ.

Sơ đồ các bước tiến hành lập kế hoạch tiếp nhận chuyên môn:

- *Cam kết:* Quyết định cần phải xác định và lưu trữ tri thức chuyên môn và bộ nhớ của tổ chức trước khi nhân viên sở hữu tri thức đó rời khỏi tổ chức do nghỉ hưu, bệnh tật hoặc tử vong.

- *Xác định rõ quy trình làm việc nào quan trọng đối với sứ mệnh của tổ chức:* Vẽ sơ đồ các quy trình làm việc thiết yếu để thực hiện được sứ mệnh của tổ chức. Xác định rõ các kết quả kỳ vọng và cách thức đạt được chúng.

- *Xác định rõ ai sở hữu tri thức chuyên môn về các quy trình công việc*. Kiểm tra lực lượng lao động phụ trách mỗi quy trình làm việc và xác định cá nhân sở hữu những tri thức giá trị nhất về công việc, qua kinh nghệm và hiệu quả làm việc. Ai là chuyên gia trong tổ chức về mỗi quy trình công việc quan trọng, và làm thế nào chúng ta biết họ là chuyên gia?

- *Xác định rõ công ty đang có nguy cơ mất ai do nghỉ hưu và các lý do khác*. Tiếp cận hồ sơ việc làm để biết tình hình nghỉ hưu của những người giàu tri thức chuyên môn và kinh nghiệm.

- *Xác định cách thức các nhân viên sở hữu tri thức chuyên môn qua kinh nghiệm này thực hiện các quy trình công việc*. Cam kết thực hiện phương pháp đã định để lắp ráp bộ nhớ và kinh nghiệm của tổ chức. Hãy sử dụng các phương pháp theo kế hoạch hoặc không theo kế hoạch. Các phương pháp giàu kế hoạch bao gồm phương pháp ghi chép sự kiện quan trọng (nhân viên có kinh nghiệm kể về các thử thách trước đây và cách họ xử lý chúng), các kịch bản bằng hình ảnh (các sự kiện cụ thể được minh họa bằng các biểu đồ tách biệt với những nguyên nhân chính của vấn đề), và lập biểu đồ DACUM (nhân viên giàu kinh nghiệm được yêu cầu xây dựng hồ sơ công việc mô tả những việc họ làm hàng ngày, cách thực hiện, những điều học hỏi được từ công việc). Các phương pháp không lập kế hoạch như các chương trình tư vấn, yêu cầu nhân viên chia sẻ kinh nghiệm hoặc các chương trình theo bóng công việc, trong đó nhân viên ít kinh nghiệm phải quan sát người nhiều kinh nghiệm.

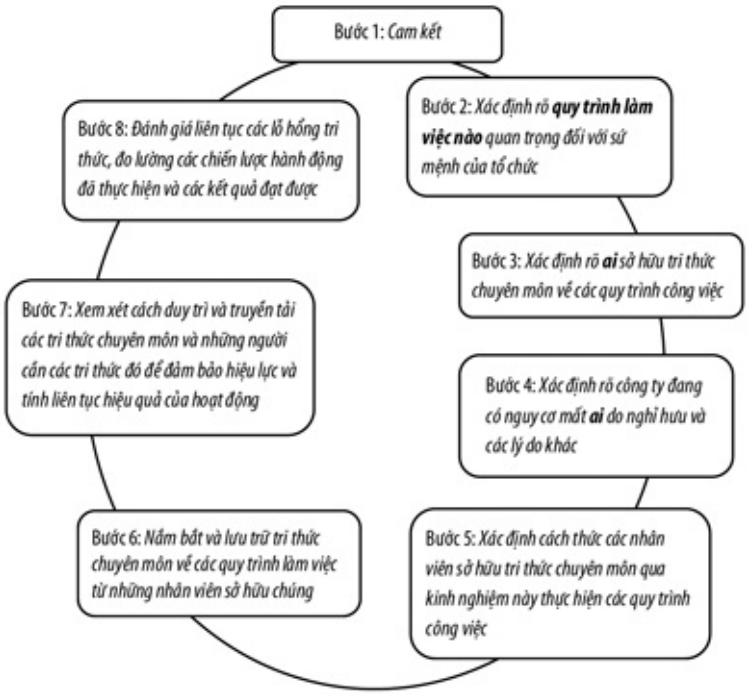
- *Nắm bắt và lưu trữ tri thức chuyên môn về các quy trình làm việc từ những nhân viên sở hữu chúng*. Kiểm tra thông tin thu thập được ở bước 5 và phân tích bằng đề tài hoặc dấu hiệu của vấn đề.

- *Xem xét cách duy trì và truyền tải các tri thức chuyên môn và những người cần các tri thức đó để đảm bảo hiệu lực và tính liên tục hiệu quả của hoạt động*. Khi đã thu thập được bộ nhớ của tổ chức từ những nhân viên giàu kinh nghiệm, chúng ta cần lưu trữ nó. Cách chính thức là xây dựng hệ thống chuyên gia điện tử (hệ thống phân loại vấn đề bằng dấu hiệu từ đó đưa ra giải pháp gợi ý). Cách không chính thức bao gồm các chương trình đào tạo, thảo luận vào giờ ăn trưa, hay những cách khác.

- *Đánh giá liên tục các lỗ hổng tri thức, đo lường các chiến lược hành động đã thực hiện và các kết quả đạt được*. Đánh giá nhân viên theo các yêu cầu tri thức đối với quá trình làm việc, kiểm tra định kỳ các bước thực hiện nhằm bảo vệ và truyền tải bộ nhớ của tổ chức và đo lường các kết quả thu được.

Các bước này được mô tả theo sơ đồ trong hình 10-3.

Hình 10-3. Các bước chuyển giao tri thức



XÁC ĐỊNH VÀ VƯỢT QUA CÁC RÀO CẢN CHUYỂN GIAO TRI THỨC

Có rất nhiều rào cản trong quá trình chuyển giao tri thức. Nếu đang bắt đầu triển khai chuyển giao tri thức, bạn nên cân nhắc – và lập kế hoạch – vượt qua các rào cản này. Các rào cản là sự bất lực của tổ chức trong việc:

- Tập trung vào tri thức chuyên môn nào nên được lưu giữ.
- Tập trung vào người sở hữu tri thức chuyên môn.
- Tập trung vào cách thức lưu giữ tri thức chuyên môn.
- Tập trung vào cách thức giúp người cần tra cứu tri thức chuyên môn trong thực tế.
- Giải quyết vấn đề khoảng cách hoặc phân cách địa lý giữa những người sở hữu tri thức chuyên môn và những người cần nó.
- Giải quyết những khác biệt về ngôn ngữ và văn hóa.

- Vượt qua các vấn đề về sự tín nhiệm.
- Vượt qua các vấn đề về xung đột chính trị giữa các nhóm khác nhau trong tổ chức.
- Nhận diện những khác biệt trong cách tiếp cận sử dụng thông tin của các thế hệ.
- Làm cho những người sở hữu tri thức thấy việc chuyển giao có ý nghĩa.

Sử dụng bảng trong hình 10-4 để lập kế hoạch những cách thức vượt qua các rào cản.

Hình 10-4. Cách thức vượt qua những rào cản trong chuyển giao tri thức

Hướng dẫn: Sử dụng bảng này để chuẩn bị cách thức vượt qua các rào cản trong chuyển giao tri thức. Ghi nhận các ý tưởng của bạn vào cột bên phải đối với mỗi rào cản tương ứng ở cột bên trái. Không có câu trả lời "đúng" hoặc "sai" trong các câu trả lời, nhưng một số ý tưởng có thể tốt hơn những ý tưởng khác trong văn hóa của tổ chức bạn.

Các rào cản trong chuyển giao tri thức	Cách thức vượt qua các rào cản trong chuyển giao tri thức
1. Sự bất lực của tổ chức khi tập trung vào tri thức chuyên môn nào nên được lưu giữ	
2. Sự bất lực của tổ chức khi tập trung vào người sở hữu tri thức chuyên môn.	
3. Sự bất lực của tổ chức khi tập trung vào cách thức lưu giữ tri thức chuyên môn.	
4. Sự bất lực của tổ chức khi tập trung vào cách thức giúp người cần tra cứu tri thức chuyên môn trong thực tế.	
5. Sự bất lực của tổ chức khi giải quyết vấn đề khoảng cách hoặc phân cách địa lý giữa những người sở hữu tri thức chuyên môn và những người cần nó.	
6. Sự bất lực của tổ chức khi giải quyết những khác biệt về ngôn ngữ và văn hóa.	
7. Sự bất lực của tổ chức khi vượt qua các vấn đề về sự tín nhiệm.	
8. Sự bất lực của tổ chức khi vượt qua các vấn đề về xung đột chính trị giữa các nhóm khác nhau trong tổ chức.	
9. Sự bất lực của tổ chức khi nhận diện những khác biệt trong cách tiếp cận và sử dụng thông tin của các thế hệ.	
10. Sự bất lực của tổ chức khi làm cho những người sở hữu tri thức thấy việc chuyển giao có ý nghĩa.	

ĐỊNH NGHĨA CHUYỂN GIAO QUAN HỆ XÃ HỘI

Nhiều tổ chức nỗ lực chuẩn bị lập kế hoạch kế nhiệm và quản lý nhân tài, nhằm đối phó với các làn sóng nghỉ hưu. Lực lượng lao động già hóa, cùng với sự suy giảm quy mô được các tổ chức thực hiện trong phương thức cắt giảm chi phí một vài năm trước và liên tục đến ngày nay, đã làm suy yếu vốn tài năng của nhiều tổ chức. Mặc dù lập kế hoạch kế nhiệm quản lý được coi là phương thức xây dựng sức mạnh dự bị của nhân tài có thể thăng tiến và lập kế hoạch tiếp nhận chuyên môn được coi là phương thức lưu trữ bộ nhớ của tổ chức và chuyển giao tri thức, nhưng các tổ chức thường ít chú ý tới việc tìm ra các cách giữ gìn và chuyển giao các mối quan hệ xã hội quan trọng, đảm bảo tính liên tục của hoạt động kinh doanh.

Nhà lãnh đạo quan tâm nhiều tới công việc của mình hơn là khả năng thực hiện công việc. Nhân viên giàu kinh nghiệm hiểu rõ bộ nhớ của tổ chức, và bộ nhớ của các nhân viên kỹ thuật rất quan trọng trong các công ty thành công dựa trên xây dựng tri thức. Ví dụ đáng kể là trường hợp các kỹ sư và nhà nghiên cứu y học. Trong cả hai trường hợp, tri thức họ mang theo khi rời khỏi tổ chức rất có giá trị, và nhiều khi, không thể thay thế được.

Nhưng nhân viên giàu kinh nghiệm cũng thiết lập các mạng xã hội với các đầu mối công việc phân chia lợi ích trong nhiều năm. Khi những nhân viên này nghỉ hưu, các đầu mối công việc đó sẽ mất đi, trừ trường hợp tổ chức tiến hành giữ chúng bằng cách khuyến khích nhân viên sắp nghỉ hưu chuyển giao các mối liên lạc và tạo cơ hội cho người kế nhiệm.

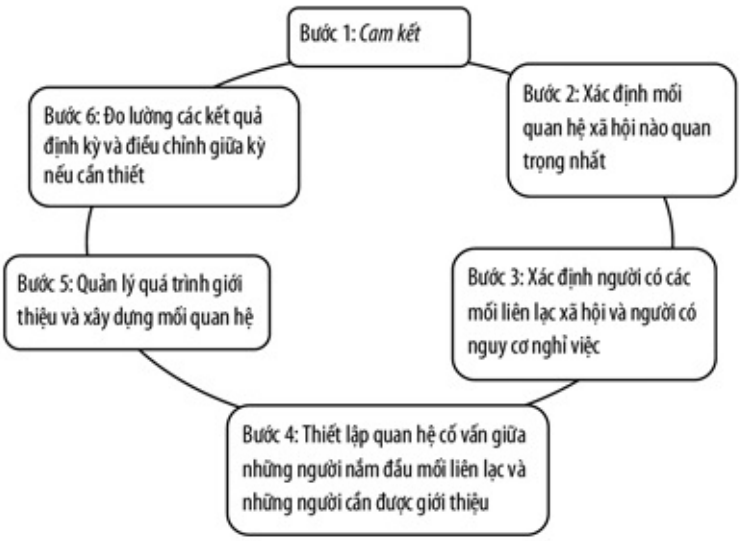
Lập kế hoạch kế nhiệm mối quan hệ xã hội là gì, và tại sao nó lại đóng vai trò quan trọng? Mô hình nào có thể hướng dẫn nhằm khái niệm hóa nó? Phương pháp nào có thể được sử dụng để giữ gìn các mối liên lạc xã hội khi nhân viên chuẩn bị nghỉ hưu? Phần này sẽ trả lời những câu hỏi quan trọng trên, đưa ra các lưu ý phục vụ việc nghiên cứu trong tương lai.

Lập kế hoạch kế nhiệm mối quan hệ xã hội là quá trình giới thiệu những người kế nhiệm tới các đầu mối công việc của cá nhân sắp nghỉ hưu. Đối với một số công việc, như bán hàng, quan hệ công chúng, vận động hành lang hoặc quan hệ chính phủ, việc lập kế hoạch này rất quan trọng. Nó liên quan tới nhiều vấn đề hơn là chỉ đơn thuần giới thiệu người. Để tiếp tục mối quan hệ, các nhân viên phải sắp xếp cho người khác biết – và quan trọng nhất – tin tưởng lẫn nhau.

Các quan hệ xã hội rất quan trọng đối với việc giữ gìn các đầu mối liên lạc giữa tổ chức và khách hàng, nhà cung cấp, đại lý phân phối và các nhóm khác liên quan tới thành công của tổ chức. Nếu không nỗ lực chuyển giao các mối quan hệ này, hoạt động kinh doanh sẽ bị thiệt hại – và năng suất bị ảnh hưởng.

Một *mô hình* là cách thể hiện đơn giản của một quá trình phức tạp. Các mô hình giúp khái niệm hóa và tư duy về vấn đề. Các hãng hoạt động tốt nhất sử dụng các mô hình để kết hợp nhiều thành phần của chương trình lập kế hoạch kế nhiệm.

Hình 10-5. Mô hình quy trình lập kế hoạch kế nhiệm mối quan hệ xã hội



Bước 1: Cam kết

Bước đầu tiên là cam kết. Bạn phải thuyết phục những nhà quản lý cấp cao rằng gìn giữ những mối quan hệ xã hội của các nhân viên chủ chốt rất quan trọng đối với công ty. Bạn cũng phải thuyết phục người sở hữu các mối quan hệ này xác nhận chúng.

Thông thường, việc thuyết phục các nhà quản lý cấp cao về giá trị của việc xác định các mối liên lạc

xã hội và giúp chuyển giao chúng không hề khó khăn. Làm việc này rất có ý nghĩa.

Thách thức thực sự là thuyết phục nhân viên có các mối liên lạc xã hội xác định chúng và sau đó đảm đương nhiệm vụ cố vấn cho người khác. Phải xác định rõ ràng làm như vậy thì "họ nhận được gì". Tóm lại, các mối quan hệ xã hội rất quan trọng, và bằng việc xác định chúng, những nhân viên đó coi như đã từ bỏ chiếc đệm an toàn. Do đó, cần phải khích lệ và bảo trợ cho quy trình này.

Bước 2: Xác định mối quan hệ xã hội nào quan trọng nhất

Không phải tất cả mối quan hệ xã hội đều quan trọng đối với một doanh nghiệp. Chỉ một số mà thôi. Nếu các mối quan hệ khiến cho quá trình truyền thông giữa khách hàng, nhà cung cấp, đại lý phân phối, các bên liên quan khác và công ty trở nên dễ dàng hơn, thì đó là mối quan hệ giá trị. Chúng ta có thể bắt đầu bằng việc yêu cầu nhân viên đưa ra lời khuyên về các đầu mối liên lạc chắc chắn với khách hàng, nhà cung ứng, đại lý phân phối và giải thích tại sao chúng lại quan trọng.

Bước 3: Xác định người có nguy cơ ra đi

Một khi các cá nhân đã xác định các mối quan hệ xã hội của họ, thì cần phải kiểm tra nguy cơ mất đi người đã thiết lập các mối quan hệ đó. Họ gần như chắc chắn sẽ nghỉ hưu theo độ tuổi? Mặc dù không nên hỏi nhân viên liệu họ có kế hoạch nghỉ hưu khi đủ tiêu chuẩn hay không, nhưng cũng nên xác định những người đủ tiêu chuẩn nghỉ hưu trong tương lai và từng bước bắt đầu chuyển giao các mối liên lạc xã hội, chuẩn bị cho sự ra đi của họ tại một thời điểm nào đó trong tương lai.

Bước 4: Thiết lập quan hệ cố vấn giữa những người nắm đầu mối liên lạc xã hội và những người cần được giới thiệu

Cố vấn là một chủ đề nổi bật trong các nghiên cứu về lập kế hoạch kế nhiệm và quản lý nhân tài. Một người cố vấn đơn giản là một giáo viên. Người cố vấn đầu tiên là Nestor, ông già tốt bụng đã giám sát quá trình trưởng thành của Telemachus – Hoàng tử của Ithaca và con Vua Odysseus – trong tác phẩm Odyssey của Homer. Người cố vấn là những người dạy dỗ người khác không chính thức và không kỳ vọng cá nhân sẽ thu được kết quả từ việc mình làm. Do đó, cấp trên trực tiếp không nên trở thành một người cố vấn.

Người cố vấn cần phải chuyển giao các mối quan hệ xã hội. Họ phải giới thiệu người kế nhiệm tương lai với các đầu mối liên lạc. Mục tiêu là đảm bảo duy trì các mối quan hệ xã hội quan trọng sau khi họ ra đi.

Cả người cố vấn lẫn người được cố vấn cần phải được đào tạo để đạt hiệu quả cao nhất. Mặc dù một số người có tư chất làm người cố vấn, tốt nhất là không để việc đó diễn ra tự phát. Hãy hướng dẫn những việc người cố vấn và người được cố vấn nên làm. Xây dựng các kỳ vọng và kỹ năng đúng đắn để quá trình làm việc hiệu quả hơn.

Bước 5: Quản lý quy trình giới thiệu và xây dựng các mối quan hệ

Sau khi kết hợp người cố vấn và người được cố vấn, hãy đảm bảo rằng họ sẽ hòa thuận với nhau. Đồng thời, đảm bảo là người cố vấn giới thiệu cho người được cố vấn những mối liên lạc có ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh. Thông thường, sẽ tốt nhất nếu người cố vấn đưa người được cố vấn vào các quá trình tương tác với các mối liên lạc xã hội, vì thế lòng tin có thể được gây dựng qua thời gian. Các mối quan hệ xã hội sẽ không được thiết lập cho đến khi cả hai bên cảm thấy hài lòng với nhau – và có thể phụ thuộc vào nhau.

Bước 6: Đo lường các kết quả định kỳ và điều chỉnh giữa kỳ nếu cần thiết

Một người nào đó trong công ty phải đảm nhiệm việc điều hành quá trình xây dựng mối quan hệ xã hội. Đó thường là người thuộc phòng Nhân sự. Bất cứ ai cũng có thể được giao đánh giá mức độ thiết lập quan hệ xã hội và liệu mối quan hệ đó có hiệu quả trong thực tế. Các báo cáo định kỳ từ người cố vấn sẽ giúp đo lường kết quả. Và khi cần, có thể điều chỉnh giữa kỳ bằng cách tìm ra các mối quan hệ mới hoặc tìm người cố vấn khác để tiếp quản việc giới thiệu.

CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐỂ DUY TRÌ CÁC ĐẦU MỐI XÃ HỘI KHI NHÂN VIÊN CHUẨN BỊ NGHỈ HƯU

Không nên sử dụng một phương pháp đơn lẻ trong lập kế hoạch kế nhiệm mối quan hệ xã hội, bởi vì không có phương pháp nào tạo ra được tất cả các mối quan hệ. Một cỡ không thể vừa cho tất cả. Do đó, cần sử dụng kết hợp nhiều phương pháp.

Đầu tiên, hãy áp dụng phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng để lập kế hoạch kế nhiệm quan hệ xã hội. Có rất nhiều cách thực hiện phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng áp dụng cho mô hình năng lực, chuyển giao tri thức và tạo dựng thương hiệu tuyển dụng. Tuy nhiên, cách đặt câu hỏi đặt có thể khác nhau.

Để khiến các đầu mối liên lạc xã hội quan trọng xuất hiện, hãy sử dụng các câu hỏi này với những người có nguy cơ nghỉ hưu và những người đang giữ vị trí quan trọng đối với hoạt động của tổ chức.

Hãy nghĩ tới những người quan trọng nhất bên trong và bên ngoài tổ chức mà bạn từng gặp, đã giúp đỡ bạn trong công việc.

- Chuyện gì xảy ra trong tình huống này?
- Điều gì khiến người này quan trọng đối với thành công của bạn?
- Những năng lực hoặc kỹ năng đặc biệt nào mà nhân viên này sở hữu, dựa trên hiểu biết của bạn về người đó?
- Tiếp cận người này như thế nào? (tên tuổi và thông tin liên lạc?)
- Bạn có thể sắp xếp cuộc gặp giữa một người trong công ty với người đó để thiết lập mối quan hệ thiện chí trong tương lai, liên quan tới nhu cầu của công ty không?
- Bạn có vui lòng trở thành người tư vấn và là người hướng dẫn trong mối quan hệ này?

Tiếp theo, hãy thiết lập các nhóm thực hành về các vấn đề quan trọng ảnh hưởng tới tổ chức. Hãy chọn cả phương pháp thực địa lẫn phương pháp trực tuyến để thúc đẩy quá trình chia sẻ thông tin – và xây dựng mối quan hệ. Đăng các câu hỏi trực tuyến để biết thông tin về các mối liên lạc xã hội, rất hữu ích trong việc giải quyết các vấn đề của tổ chức. Sau đó, ghi nhận những thông tin đã được đăng tải và lưu đường dẫn để sử dụng trong tương lai.

Để thúc đẩy truyền thông thực địa và xây dựng cầu nối xã hội, hãy tổ chức tiệc tiếp đón những đầu mối liên lạc. Khuyến khích những cá nhân sẽ trở thành người cố vấn hoặc được cố vấn tham gia. Nêu rõ mục đích của cuộc họp/buổi chiêu đãi.

Tất nhiên, có thể sử dụng các phương pháp khác. Thông thường, những đầu mối liên lạc xã hội sẽ hiện ra rõ ràng trong các chương trình tư vấn và đó là một lý do để thiết lập và duy trì những chương trình này trong tổ chức. Hãy đảm bảo người cố vấn đề cập tới các mối quan hệ và đề nghị giới thiệu tới những người sẽ giúp ích cho sự phát triển và hiệu quả làm việc trong tương lai.

CÂU HỎI ÁP DỤNG

1. Hiện tại, tổ chức của bạn có thực hiện các bước có kế hoạch để chuyển giao tri thức từ người giàu kinh nghiệm tới những người ít kinh nghiệm? Theo bạn, nên quản lý việc này như thế nào trong tổ chức – phòng ban, đơn vị và bộ phận làm việc của mình?

2. Rất ít tổ chức thực hiện có kế hoạch việc xác định các chuyên gia nội bộ (còn gọi là các HiPro để phân biệt họ với các HiPo), nhằm phân loại các tri thức chuyên môn có thể mất đi khi những nhân viên hiểu biết rời bỏ tổ chức do từ chức, nghỉ hưu hoặc các lý do khác. Hãy xác định các HiPro trong bộ phận làm việc, đơn vị hoặc phòng ban − những người sở hữu bộ nhớ của tổ chức hoặc tri thức chuyên môn về các vấn đề trong công việc hàng ngày. Sau đó, liệt kê các bước thực hiện để khuyến khích họ chia sẻ hiểu biết của mình với người khác.

3. Rất ít tổ chức thực hiện theo kế hoạch việc xác định các cá nhân đã thiết lập các mối quan hệ đặc biệt bên ngoài tổ chức để giúp họ đạt kết quả. Hãy xác định những nhân viên trong bộ phận làm việc, phòng ban và đơn vị đã thiết lập các mối quan hệ đặc biệt với các đại lý phân phối, nhà cung cấp, khách hàng hoặc các bên liên quan khác trong nhiều năm, nhằm phân loại mối quan hệ xã hội có thể mất đi khi một nhân viên dày dạn kinh nghiệm từ chức, nghỉ hưu. Hãy xác định trong đơn vị, bộ phận làm việc và phòng ban của bạn những người sở hữu các mối quan hệ này. Sau đó, liệt kê các bước bạn có thể tiến hành nhằm khuyến khích họ giới thiệu người khác trong công ty với những đầu mối xã hội này và gây dựng lòng tin.

Giữ chân nhân tài

Thay đổi nhân sự là một vấn đề liên tục tái diễn, ngay cả giữa thời điểm suy thoái kinh tế toàn cầu. Nhân viên có tài năng đặc biệt luôn được chào đón vì năng suất lao động hoặc các đặc điểm giá trị khác vượt trội so với toàn bộ chi phí chi trả cho họ. Rất nhiều nhà quản lý tin rằng có thể tìm đúng người nếu tổ chức sẵn lòng chi trả. Và rất ít người cho rằng thay đổi nhân sự là tốn kém. Trong khi các nghiên cứu về chi phí thay đổi nhân sự rất đa dạng, đa số mọi người tin rằng nếu một người quản lý bỏ công ty, thì sẽ tốn ít nhất 150% lương hàng năm của người đó để tìm người thay thế.

Những quan niệm sai lầm khẳng định khắp toàn cầu lý do khiến nhân viên bỏ công ty. Theo một nghiên cứu năm 2007, "các công ty nỗ lực để hạn chế việc thay đổi nhân sự gặp trở ngại từ hiểu biết thiếu hoàn thiện về những ưu tiên của người lao động. Ví dụ, nhân viên đánh giá sự căng thẳng là lý do hàng đầu khiến họ bỏ công ty, nhưng nó không nằm trong danh sách năm lý do chính của các nhà tuyển dụng. Thay vào đó, các nhà tuyển dụng đưa ra lý do lương thấp và thiếu các cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp."

Hãy suy nghĩ: Thuật ngữ *giữ chân* và *thay đổi nhân sự* nghĩa là gì? Làm cách nào để giảm sự thay thế nhân tài? Nhà quản lý giữ vai trò gì – và họ nên giữ vai trò gì – trong việc giữ chân nhân tài? Chương này sẽ trả lời các câu hỏi trên.

ĐỊNH NGHĨA GIỮ CHÂN NHÂN TÀI VÀ THAY ĐỔI NHÂN SỰ

"Giữ chân" đơn giản là "làm giảm sự thay đổi nhân sự". *Sự thay đổi nhân sự* truyền thống được tính bằng số lượng nhân sự bỏ việc tự nguyện trong một khoảng thời gian nào đó – một tháng hoặc một năm – được phân chia bởi tổng số nhân sự công ty và nhân với 100. Thay đổi nhân sự quan trọng là số liệu ưa thích hơn của nhà quản lý. Đó là số lượng nhân sự bỏ việc tự nguyện trong số các HiPo trong một khoảng thời gian xác định được chia bởi tổng số HiPo của tổ chức và nhân với 100.

Có các cách khác để khái niệm hóa sự thay đổi nhân sự. Ví dụ, thay vì gọi đó là "thay đổi nhân sự quan trọng", thay đổi nhân sự tiềm năng được hiểu là số lượng nhân sự bỏ việc tự nguyện trong số các HiPo trong một khoảng thời gian xác định, được chia bởi tổng số HiPo của tổ chức và nhân với 100; thay đổi nhân sự làm việc hiệu quả cao là số lượng nhân sự bỏ việc tự nguyện trong số các HiPer trong một khoảng thời gian xác định, được chia bởi tổng số HiPer của tổ chức và nhân với 100; và thay đổi nhân sự chuyên gia được hiểu là số lượng nhân sự bỏ việc tự nguyện trong số các HiPro trong một khoảng thời gian xác định, được chia bởi tổng số HiPro của tổ chức và nhân với 100.

Lưu ý rằng thay đổi nhân sự tập trung vào sự ra đi của các nhóm chuyên môn khác nhau trong tổ chức. Nếu số thay đổi nhân sự truyền thống cao hơn số thay đổi nhân sự tiềm năng, nhân sự làm việc hiệu quả cao hoặc nhân sự chuyên gia, thì đây là chiều hướng đúng. Lý do đơn giản bởi vì nhân sự chất lượng cao ít bỏ việc hơn những nhân sự bình thường.

Có thể tính được sự thay đổi nhân sự trong tầm hạn của bạn bằng nhiều cách đặc biệt. Bạn có bao nhiêu nhân viên tiềm năng, nhân viên làm việc hiệu quả, nhân viên có chuyên môn cao trong đơn vị, phòng ban hoặc tổ chức của mình? Tỷ lệ thay đổi nhân sự là bao nhiêu? Bạn làm cách nào để giảm tỷ lệ thay đổi công việc của những nhân tài này?

LÀM THẾ NÀO ĐỂ GIẢM TỐC ĐỘ THAY THẾ NHÂN TÀI?

Tại sao nhân viên lại rời bỏ công ty của mình? Rất nhiều nghiên cứu đã được tiến hành để tìm giải đáp cho câu hỏi trên. Hãy xem xét *The Organization Retention Assessment* (tạm dịch: Đánh giá khả năng giữ chân nhân viên của tổ chức), cuốn sách được xếp vào danh mục 100 kinh nghiệm thực tế hay nhất về giữ chân nhân viên. Mặc dù các nghiên cứu về vấn đề giữ chân nhân viên bị tác động bởi các điều kiện tuyển dụng tại thời điểm tiến hành nghiên cứu, nhưng một điều rõ ràng là: lương không phải là vấn đề duy nhất.

Những nhà tuyển dụng nghiêm túc tiến hành giảm tỷ lệ thay đổi nhân sự nên chú ý hơn tới mức độ thỏa mãn và không thỏa mãn của nhân viên về sự căng thẳng, tiền lương, cơ hội đề bạt, các cơ hội phát triển nghề nghiệp, và cân bằng công việc/cuộc sống. Một cách để thực hiện điều này là tiến hành điều tra tâm lý nhân viên thường xuyên và xây dựng các kế hoạch cải thiện dựa trên kết quả. Có thể làm vậy trong toàn bộ tổ chức, hoặc bạn có thể sử dụng công cụ đơn giản thể hiện trong hình 11-1 tại đơn vị hoặc phòng ban của chính mình để tiến hành điều tra định kỳ thái độ nhân viên. Một cách khác là điều tra mức độ thỏa mãn của những nhân sự mục tiêu và những nhóm tài năng đặc biệt, như các HiPo, HiPer, và HiPro. Tiếp theo, nhà quản lý nên chú ý cải thiện các điều kiện cho những nhân tài đó.

Một nhà tuyển dụng *không nên* làm gì? Tôi sẽ trả lời rằng "dựa vào phỏng vấn thôi việc". Mặc dù phỏng vấn thôi việc không có gì sai, nhưng nó có vấn đề ở cách thức tiến hành và sử dụng kết quả. Phỏng vấn thôi việc sẽ đặc biệt nghiêng về điều mà các nhà nghiên cứu gọi là *xu hướng kỳ vọng xã hội*, nghĩa là mọi người có xu hướng "nói những điều xã hội chấp nhận được – và giữ im lặng trước những điều mà xã hội không chấp nhận".

Hình 11-1. Bảng khảo sát về môi trường công ty

Hướng dẫn: Hãy hoàn thành phiếu khảo sát dưới đây của công ty. Thể hiện các mức độ hài lòng của bạn đối với các nội dung trình bày trong cột bên trái bằng cách đánh số vào cột bên phải tương ứng. Sử dụng thang đo sau:

1 = Rất không hài lòng

2 = Không hài lòng

3 = Tương đối hài lòng

4 = Rất hài lòng

Các điều kiện trong công ty ***Mức độ hài lòng về...***	**Rất không hài lòng (1)**	**Không hài lòng (2)**	**Tương đối hài lòng (3)**	**Rất hài lòng (4)**
1. Số lần bạn phải đối mặt với sự căng thẳng	1	2	3	4
2. Lương/tiền công cơ bản của bạn	1	2	3	4
3. Các cơ hội đề bạt trong công ty	1	2	3	4
4. Các cơ hội phát triển nghề nghiệp	1	2	3	4
5. Sự cân bằng công việc/cuộc sống	1	2	3	4
6. Cấp trên trực tiếp	1	2	3	4
7. Các nội dung khác quan trọng đối với bạn (Liệt kê và đánh giá)	1	2	3	4
8.	1	2	3	4
9.	1	2	3	4

10.	1	2	3	4

Ví dụ, hãy xem xét cách một tổ chức thông thường tiến hành phỏng vấn thôi việc. Vào ngày hoặc tuần làm việc cuối cùng, đại diện phòng nhân sự sẽ yêu cầu nhân viên sắp ra đi tham gia một cuộc phỏng vấn thôi việc trực tiếp. Đại diện phòng nhân sự đặt ra nhiều câu hỏi, và nội dung chính xoay quanh câu hỏi "Tại sao anh lại nghỉ việc?" Vấn đề là nhân viên này cũng không biết trả lời ra sao vì họ không biết kết quả được sử dụng như thế nào. Giả sử nhân viên muốn tránh "qua cầu rút ván" và do đó, họ trả lời những điều được xã hội chấp nhận – như "Tôi nghỉ làm ở đây vì một công việc lương cao hơn" hay "Tôi cùng gia đình hoặc một người quan trọng tới nơi khác." Cả hai câu trả lời này đều thỏa mãn kỳ vọng xã hội và giúp nhân viên có cơ hội đề nghị cấp trên cũ viết thư giới thiệu trong tương lai hoặc trở lại công ty. Nhưng khi nói khác đi − dù đó là sự thật − thì cũng không phải những điều xã hội kỳ vọng. Hơn nữa, các nhà tuyển dụng không thể kiểm tra liệu nhân viên có thực sự được trả lương cao hơn ở công ty khác không hay có cùng gia đình chuyển đến nơi khác không. Kết quả là nhà quản lý sẽ nhận được thông tin không tốt, đưa ra quyết định tồi tệ và tiến hành các hành động dại khờ dựa trên thông tin sai.

Quá trình phỏng vấn thôi việc truyền thống có thể bị phá vỡ và không bao giờ sửa chữa được nếu quản lý nó theo cách như vậy. Có lẽ cách tốt nhất là chờ ba tuần sau khi nhân viên rời khỏi tổ chức, hãy gửi bưu thiếp và yêu cầu nhân viên trả lời các câu hỏi về sự ra đi của người đó trên một trang web được bảo mật. Hãy động viên, như một món quà, nếu nhân viên hoàn thành cuộc phỏng vấn thôi việc trực tuyến. Hãy theo dõi để nâng cao tỷ lệ phản hồi. Đồng thời, hỏi cấp trên trực tiếp của mỗi nhân viên thôi việc về mức độ chất lượng công việc của nhân viên đó, tiềm năng thăng tiến, và mức độ chuyên môn trong các vấn đề hoặc quy trình kinh doanh đặc biệt. Các nhân viên phòng nhân sự có thể hỏi cấp trên trực tiếp lý do nhân viên đó nghỉ việc. Bằng cách hỏi các nhân viên và cấp trên trực tiếp, công ty sẽ có thể kiểm tra thông tin hai lần.

NHÀ QUẢN LÝ NÊN LÀM GÌ ĐỂ KHUYẾN KHÍCH GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN?

Nghiên cứu đã chứng minh cho câu cổ ngữ "nhân viên bỏ ông chủ, chứ không bỏ công việc." Năm 2007, các nhà nghiên cứu thuộc đại học bang Florida đã điều tra 700 người về công việc của họ và thu được các kết quả sau:

- 39% nói cấp trên không giữ lời hứa.
- 37% nói cấp trên không khen ngợi khi họ xứng đáng được khen.
- 31% nói rằng cấp trên sử dụng "biện pháp im lặng" trong năm trước đó.
- 27% nói rằng cấp trên đưa ra những lời nhận xét tiêu cực về họ với những nhân viên và quản lý khác.
- 24% nói rằng cấp trên xâm phạm sự riêng tư của họ.
- 23% nói rằng cấp trên khiển khách người khác để che đậy lỗi lầm hoặc giảm sự xấu hổ.

Một số người từng gọi đây là Hội chứng Sếp Tồi (BBS – Bad Boss Syndrome). BBS là xu hướng người quản lý khiển trách người khác vì những sai lầm của chính họ − hoặc hệ quả của những sai lầm đó, như vắng mặt không lý do, chậm trễ hoặc thay đổi nhân sự.

Để tránh gặp phải hội chứng này, bạn nên giữ lời hứa, khen ngợi khi cần thiết, nói chuyện trực tiếp với nhân viên khi bạn gặp vấn đề với điều họ làm, trực tiếp đưa ra những lời phê bình mang tính xây dựng với

nhân viên, không nói xấu sau lưng nhân viên, tránh xâm phạm sự riêng tư của người khác, và tự khiển trách bản thân khi đó là lỗi của bạn. Hãy thường xuyên hỏi nhân viên − có thể tại buổi họp hoặc cuộc điều tra ẩn danh − về cách bạn có thể nâng cao khả năng quản lý của mình. Ghi nhớ những điều họ nói, và hành động dựa trên đó.

Một điều quan trọng là hãy nói chuyện với các nhân viên tiềm năng, nhân viên làm việc hiệu quả và nhân viên có chuyên môn cao. Hãy nói rằng bạn đánh cao ý kiến của họ và cam kết nâng cao năng lực của mình. Hãy trực tiếp hỏi họ có lời khuyên gì giúp bạn nâng cao năng lực quản lý không? Cho phép nhân viên trả lời câu hỏi và giấu tên, bằng cách viết ra giấy rồi gấp vào. Chỉ riêng bước này cũng đã nâng cao năng lực quản lý của bạn rồi – và tiếp tục thể hiện với nhân viên rằng bạn thực sự muốn giúp đỡ họ.

Một số tổ chức đặt các bước giữ chân nhân tài ở ngay vị trí trung tâm, vì các nhà lãnh đạo hiểu việc thay đổi nhân sự tốn kém như thế nào.

CÂU HỎI ÁP DỤNG

1. Tổ chức của bạn quản lý việc giữ chân nhân viên như thế nào? Đó là một kế hoạch có hệ thống bao quát toàn bộ nhân viên hay công ty chỉ đơn thuần giải quyết tùy theo từng trường hợp mất nhân tài?

2. Bạn làm gì để khuyến khích nhân tài ở lại với tổ chức? Hãy liệt kê các bước hành động cụ thể của bạn.

3. Tổ chức quản lý phỏng vấn thôi việc như thế nào? Các bước tổ chức bạn tiến hành để tìm kiếm lý do khiến người giỏi nhất ở lại?

4. Giả sử bạn biết được rằng một trong những nhân viên tiềm năng đang tìm việc khác. Bạn sẽ làm gì? Tại sao?

12. Làm việc với nhiều loại người

Rất nhiều tổ chức có các mục tiêu đa dạng trong các chương trình nhân tài – nghĩa là họ tìm kiếm thêm nhiều đại diện của các nhân viên thuộc tầng lớp được bảo vệ (như phụ nữ, nhóm thiểu số hay những nhóm khác) và những nhân viên nhiều lựa chọn (như người nghỉ hưu, tư vấn viên hoặc các nhân viên tình cờ) dựa trên cơ sở tài năng của họ.

Và sự đa dạng ngày càng trở nên quan trọng hơn. Tại Mỹ, các nhóm thiểu số tăng dân số nhanh nhất. Theo Cục điều tra dân số Mỹ, trong năm 2005, 45% trẻ em Mỹ dưới 5 tuổi thuộc nhóm thiểu số; dân số của nhóm này tại Mỹ tăng lên tới 102,5 triệu người vào năm 2007. Số người Mỹ gốc La tinh hoặc Tây Ban Nha ước tính chiếm gần một nửa dân số gia tăng của Mỹ (1,4 triệu người) từ năm 2005 tới 2006.

Người Mỹ không hề cởi mở với sự đa dạng. Họ tin rằng dân cư trú ở Mỹ ước tính khoảng 25% dân số thế giới, nhưng con số thực ít hơn 5%. Quốc gia này còn phải đi một con đường dài để tiến tới việc chấp nhận và thậm chí chào đón sự đa dạng quốc tịch và văn hóa.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA SỰ ĐA DẠNG

Sự đa dạng, đơn giản nghĩa là "sự khác biệt". Nó thường gắn liền với "sự khác biệt giữa con người về quan niệm, hiểu biết, sự tiếp nhận, giá trị và tôn vinh theo độ tuổi, tầng lớp, dân tộc, giới tính, năng lực trí tuệ và thể trạng, chủng tộc, định hướng giới tính, tín ngưỡng và trạng thái hỗ trợ công chúng". *Tôn vinh sự đa dạng* tức là chấp nhận người khác vì họ là họ − cho dù nhân tố đó không liên quan tới hiệu quả công việc, như chủng tộc, giới tính, tôn giáo, nguồn gốc dân tộc, văn hóa, năng lực thể trạng, độ tuổi, định hướng giới tính, xác định giới, địa vị của người đã có kinh nghiệm, hoặc tình trạng nhập cư – và các khía cạnh sáng tạo mà những người khác biệt mang tới.

Tại sao sự đa dạng lại quan trọng? Lý do là các chuyên gia hàng đầu đồng ý rằng lợi thế cạnh tranh trong tương lai phụ thuộc vào sự đổi mới và tính sáng tạo. Mặc dù có hiệu quả công việc thường ngày cao, nhưng các nhóm đồng đều sẽ không phù hợp trong các bước nhảy định mức nhằm cải thiện năng suất. Nếu mọi người trong nhóm suy nghĩ và hành động như nhau, nhóm sẽ không có các giải pháp sáng tạo để vượt qua khó khăn. Các nhóm hỗn hợp (nghĩa là đa dạng) làm tốt hơn nhiều. Do đó, quản lý và phát triển sự đa dạng tại nơi làm việc là chìa khóa để tạo nên lợi thế cạnh tranh trong nhiều tổ chức hiện nay.

CÁC NHÀ QUẢN LÝ NÊN LÀM GÌ VỚI NHỮNG NGƯỜI KHÁC NHAU?

Mọi người không thể vượt qua các định kiến theo suốt cuộc đời nếu được nuôi dưỡng trong những gia đình mà cha mẹ họ khinh thường những người khác họ. Nhưng bạn nên thực hiện các bước quản lý hành vi của mình ở nơi làm việc và giữ kín những ý nghĩ tồi tệ. Đó không phải là điều duy nhất đúng về mặt đạo đức và đòi hỏi phải được thực hiện xét trên góc độ luật pháp, nhưng xét từ góc độ kích thích các giải pháp sáng tạo để giải quyết vấn đề khó khăn, đó là hành động quản lý tốt nhất cần tiến hành.

Là nhà quản lý, bạn nên bắt tay vào thực hiện hơn là chỉ nói đãi bôi về sự khác biệt giữa các cá nhân và các nhóm. Bạn cũng nên nhận ra rằng mọi người khác nhau là một điều tốt. Bạn phải nói và hành động chống lại sự phân biệt, đồng thời khuyến khích văn hóa tổng thể mà trong đó mọi người đều cảm thấy mình có giá trị. Nếu bạn không đi tiên phong, thì chẳng ai làm cả. Bạn không thể đẩy việc đó sang cho phòng nhân sự. Nhân viên quan sát bạn với tư cách một nhà quản lý và đi theo bạn. Hãy cẩn thận với sự chỉ dẫn của mình!

Đầu tiên, bạn cần nhận thức rõ sự phân biệt mang ý nghĩa gì. Thứ hai, xem xét lại bất kỳ định kiến hoặc thành kiến mà bạn có trong những thời điểm thiếu sáng suốt, và việc bạn có thể làm để quản lý chúng. Thứ ba, hãy nhận ra rằng sự đa dạng không phải là ở nhóm mà ở từng cá nhân. Thứ tư, xác định điểm mạnh cũng như điểm yếu của mọi người – nhận thức chúng, xây dựng và giúp đỡ người khác nâng cao sức mạnh và tiềm năng để có lợi thế tốt nhất. Thứ năm, xúc tiến các cuộc tọa đàm mở. Cuối cùng là, khuyến khích các chương trình đồng hành tư vấn.

NHÀ QUẢN LÝ PHÁT HIỆN NHỮNG ĐIỀU TỐT ĐẸP Ở NHÂN VIÊN, NÂNG CAO SỨC MẠNH, ĐỒNG THỜI THIẾT LẬP NĂNG LỰC CỦA HỌ CHO TƯƠNG LAI BẰNG CÁCH NÀO?

Phát hiện những điều tốt đẹp trong con người là vấn đề trọng tâm. Thực tế, giải quyết vấn đề con người tại nơi làm việc là mối quan tâm từ lâu đời. Rất nhiều cuốn sách được xuất bản trong những năm gần đây về chủ đề này như *Dealing with People You Can't Stand: How to Bring out the Best in People at Their Worst* (tạm dịch: Đối phó với những người bạn không thể chịu đựng nổi: Làm thế nào phát hiện ra những điểm tốt nhất trong con người ở điểm tệ nhất), *Since Strangling Isn't an Option: Dealing with Difficult People – Common Problems and Uncommon Solutions* (tạm dịch: Kìm hãm không phải là một sự lựa chọn: Đối phó với những người gây khó khăn – Các vấn đề chung và các giải pháp đặc biệt) *Toxic Coworkers: How to Deal with Dysfunctional People on the Job* (tạm dịch: Những đồng nghiệp độc địa: Cách thức đối phó với những con người khác thường trong công việc), và *The Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job* (tạm dịch: Những kẻ khó ưa nơi công sở: Bạn có thể làm gì để ngăn chặn sự tổn thương và phục hồi phẩm giá trong công việc).

Lời khuyên đầu tiên để phát hiện ra những điều tốt đẹp trong con người là biết lắng nghe. Lắng nghe những cảm giác cũng như thực tế. Nghiên cứu chỉ ra rằng chỉ có 15% nhà quản lý lắng nghe hiệu quả. Tại sao lại như vậy? Hãy nghĩ xem, bạn đang nói chuyện với nhân viên và điện thoại kêu, ai đó ghé thăm, và fax đến – tất cả mất một vài phút. Chúng khiến bạn không thể nghe – *thực sự nghe được tất cả* – những điều người khác nói. Nếu bạn cố gắng lắng nghe, nhân viên sẽ kể cho bạn những điều họ chưa nói với ai. Và đó là điều bạn cần nếu bạn muốn nuôi dưỡng tài năng.

Lời khuyên thứ hai là hãy nhận thức rằng mọi người thường không nhận ra sức mạnh của mình. Bạn không chú ý tới điểm mạnh nhất của bản thân bởi vì bạn thực hiện công việc dễ dàng đến nỗi bạn nghĩ ai cũng có thể làm được. Nhưng họ không thể. Chỉ tới khi ai đó thán phục trước việc bạn làm thì bạn mới bắt đầu biết đó không phải là sức mạnh hay tài năng thông thường. Do đó, hãy hết sức lưu ý những công việc nhân viên làm tốt nhất, thể hiện sự ngạc nhiên của bạn, và tiếp đó hỏi xem họ có thể biến nó thành lợi thế như thế nào. Điều này sẽ khiến họ suy nghĩ.

Lời khuyên thứ ba, hãy nhận thức rằng những người có tài năng hiếm có rất thận trọng với các rủi ro. Họ có động lực bên trong để đạt được điều mà nhà tâm lý học David McClelland, Đại học Harvard, gọi là động lực *thúc đẩy thành tích*. Họ cũng được thúc đẩy bởi kỳ vọng thành công hơn là các phần thưởng mà thành công đem lại; họ thiết lập các mục tiêu vừa phải để khẳng định năng lực mà không làm suy yếu chúng; và họ cũng thích nhận được phản hồi chi tiết về cách làm dựa trên những đóng góp của họ. Do đó, là một nhà quản lý, bạn cần thử thách nhân viên bằng những thành tích cao hơn, đặt ra các mục tiêu khó nhưng vẫn khả thi và chú ý đưa ra các phản hồi tới từng cá nhân.

Lời khuyên thứ tư là hãy quan tâm tới các cá nhân hơn là công việc hoặc nhiệm vụ họ làm. Nhân viên không chỉ là "người nắm giữ công việc". Một đặc điểm quan trọng là *sự hiệu quả*. Nó liên quan tới việc

nhân viên tin mình sẽ đạt được kết quả. Một số người đạt thành tích cao thiếu cảm giác đó và luôn nghi ngờ bản thân, đôi khi vì họ thiếu kinh nghiệm. Họ cần sự khẳng định và phản hồi thường xuyên. Không nên nhầm lẫn với lòng tự trọng thấp – liên quan tới cảm giác của nhân viên về con người mình. Lòng tự trọng thấp đem lại cảm giác vô dụng; còn thiếu hiệu quả đem lại cảm giác không thể thực hiện được nhiệm vụ, ngay cả khi nhân viên đó có tài năng khác thường.

Là một nhà quản lý, bạn cần nhận ra những người có tài nhưng lại thấy mình thiếu khả năng đạt kết quả. Quá trình hành động đúng không phù hợp với họ. Bạn cũng không nên làm cho họ có cảm giác thiếu tương xứng. Thay vào đó, bạn cần xây dựng sự tự tin của nhân viên bằng cách thể hiện niềm tin vào bản thân và năng lực của họ. Giúp họ lập kế hoạch, do sự tự tin thấp khiến họ khó lập kế hoạch. Phân nhỏ một nhiệm vụ khó khăn và giao cho họ các thử thách phù hợp nếu có thể. Điều này sẽ thiết lập lòng tự trọng và cảm giác tự tin của nhân viên.

CÂU HỎI ÁP DỤNG

1. Khi một số nhà quản lý nghĩ đến sự đa dạng, điều đầu tiên xuất hiện trong đầu họ là chủng tộc và giống nòi. Nhưng “sự khác biệt” là mặt khác của tính đa dạng. Bạn cảm thấy như thế nào về sự khác biệt? Hệ thống giá trị? Các đạo lý? Bạn nên làm gì khi nhân viên tốt nhất bất đồng với mình? Bạn giải quyết như thế nào?

2. Mức độ đa dạng mà bạn có thể chịu đựng được? Giả sử một nam ứng viên nam có tiêu chuẩn vượt trội tới phỏng vấn xin việc trong trang phục thường ngày (áo len, quần bò, và giày đế mềm) và để tóc dài, bù xù. Điều này có ảnh hưởng tới quan điểm của bạn về ứng viên này không? Tại sao?

3. Hãy mô tả một tình huống mà nhân viên cấp dưới có quan điểm khác với quan điểm của bạn. Bạn đã giải quyết như thế nào?

4. Hãy giải thích sự đa dạng đang tồn tại trong tầm trách nhiệm của bạn. Những “sự khác biệt” là gì? Chúng có ảnh hưởng tới hoạt động quản lý của bạn không?

Quản lý nhân tài không chỉ là quản lý những người giỏi nhất, mà còn cả những người làm việc kém nhất. Các nhân viên theo dõi cấp trên giải quyết những người làm việc kém và những người khó ưa. Điều xảy ra có thể ảnh hưởng tới hành vi của họ.

Nghiên cứu chỉ ra rằng đa số nhà quản lý dành 20% thời gian của mình để quản lý xung đột. Trong đó họ giải quyết các vấn đề liên quan tới nhân viên. Nghiên cứu này cũng kết luận là chỉ 10% các nhà quản lý giải quyết hiệu quả xung đột.

Các nhà quản lý trên thế giới phàn nàn rằng không thể, hoặc gần như không thể, sa thải những nhân viên làm việc kém. Do rất nhiều tổ chức sử dụng các hệ thống kỷ luật cải tiến đòi hỏi nhà quản lý phải khiển trách bằng lời, khiển trách bằng văn bản, và đôi khi đình chỉ đối với hành vi có vấn đề trước khi sa thải. Nhân viên bị sa thải có quyền yêu cầu hội đồng quản lý nội bộ và/hoặc tổ chức công đoàn, tiếp đó là các cơ quan chính phủ can thiệp vào quyết định sa thải. Những vấn đề kiện tụng do phân biệt đối xử hoặc rắc rối quan hệ công chúng nảy sinh từ quyết định cho thôi việc là nguyên nhân khiến hoạt động quản lý trở nên phức tạp. Người quản lý không thể bào chữa cho hành động của mình vì còn có luật lao động. Do đó, các nhà quản lý đôi khi cảm thấy việc sa thải một nhân viên kém có thể mất đến hàng năm.

Tuy nhiên, liệu có công bằng khi nói rằng quản lý nhân viên làm việc kém (PoPo – Poor Performer) cũng là một hoạt động quản lý nhân tài quan trọng như quản lý nhân viên tiềm năng, nhân viên làm việc hiệu quả và nhân viên có chuyên môn không? Thực tế, cách đối phó với các nhân viên làm việc kém cũng liên quan tới cách thức đo lường chất lượng quản lý, đồng thời mức độ thực hiện các hoạt động hiệu chỉnh với các nhân viên có vấn đề của người quản lý sẽ cho biết nhiều điều về năng lực quản lý của họ. Dữ liệu điều tra thái độ nhân viên cho biết rất nhiều nhân viên – thường là hơn một nửa – cảm thấy người quản lý không giải quyết được những nhân viên làm việc kém hoặc những kẻ phá rối một cách hiệu quả, quyết đoán, nhanh chóng hoặc rõ ràng như họ nên làm.

ĐỊNH NGHĨA HÀNH ĐỘNG HIỆU CHỈNH VÀ GIẢM BIÊN CHẾ

Hành động hiệu chỉnh, đôi khi được thể hiện bằng thuật ngữ thiếu tích cực là *kỷ luật nhân viên*, dùng để chỉ quy trình điều chỉnh các vấn đề. Thuật ngữ hành động hiệu chỉnh thường được hiểu là kỷ luật vì mục tiêu là xác định và chỉ ra nguyên nhân căn bản từ hành vi có vấn đề của nhân viên chứ không phải trừng phạt.

Giảm biên chế ngược lại với tuyển dụng. Nó đơn thuần là việc hợp đồng tuyển dụng của nhân viên bị hủy bỏ vì một lý do nào đó. Vì vậy, nó bao gồm các hành động từ các cá nhân và nhóm. Sa thải một nhân viên là hành động giảm biên chế. Tương tự, đề nghị nhân viên các gói thôi việc hấp dẫn để rời khỏi tổ chức – như các gói nghỉ hưu, các lợi tức trọn gói khi bỏ việc, hoặc thôi việc không tự nguyện – là các hoạt động định hướng theo nhóm để chấm dứt hợp đồng làm việc. Tất cả đều là các dạng giảm biên chế, và đồng thời là cách thức để quản lý nhân tài. Sử dụng hình 13-1 để giúp bạn tư duy về việc quản lý nhân viên và xác định ưu tiên của các thành viên nhóm khi quan tâm tới thôi việc.

Hình 13-1. Mẫu phân loại đội ngũ nhân viên

Hướng dẫn: Hãy sử dụng mẫu này để phân loại các nhân viên cấp dưới của bạn. Khi hoàn thành mẫu này, lưu ý không quá 10% tổng số nhân viên là HiPo (ô phía trên bên trái) và không quá 80% nhân viên là

“cừ khôi” (ô ở giữa, bên trái). Các nhân viên còn lại được xếp ở các ô khác. Viết tên của những nhân viên này vào. Hãy nhớ rằng “hiệu quả làm việc” là mức độ nhân viên làm tốt công việc hiện tại và “tiềm năng” là bạn tin họ phù hợp như thế nào để đề bạt.

NHỮNG LÝ DO ĐỂ THỰC HIỆN HIỆU CHỈNH VÀ GIẢM BIÊN CHẾ

Như bạn biết, nhân viên có thể làm rất nhiều điều khiến bạn bực mình. Một số đơn giản chỉ là khiến bạn cáu giận, số khác là cơ sở để thực hiện hoạt động hiệu chỉnh hoặc thậm chí sa thải ngay lập tức. Mặc dù nhà quản lý thường không thích sa thải nhân viên ngay, nhưng đôi khi họ cũng phải cần làm quen với sự độc ác.

Những lý do cơ bản để tiến hành hiệu chỉnh hoặc/và chấm dứt hợp đồng làm việc:

- Nói dối về kinh nghiệm, quá trình học tập hoặc năng lực;
- Sự tụt hậu trong công việc;
- Hiệu quả làm việc kém;
- Tính cẩu thả;
- Vi phạm chính sách công ty;
- Vi phạm các quy định về an toàn;
- Thường xuyên đi làm muộn;
- Thường xuyên vắng mặt không lý do;
- Phá hoại tài sản công ty;
- Trộm cắp;
- Phá hoại ngầm;
- Quấy rối tình dục;
- Bạo lực hoặc hiếu chiến trong công việc;

- Cờ bạc;
- Tàng trữ, sử dụng rượu hoặc các loại thuốc cấm trong công việc;
- Ngủ trong giờ làm việc;
- Bị kết án.

Tất nhiên, các ông chủ nên tham vấn luật pháp trước khi thực hiện bất cứ hành động sa thải không tự nguyện nào, vì các lý do để sa thải được pháp luật bảo vệ khác nhau đối với từng quốc gia, bang, thành phố.

Các công ty ở Mỹ thường thực hiện chế độ *làm việc tùy ý* (at-will), nhân viên có thể bị thôi việc vì lý do đúng hoặc sai hoặc không lý do gì cả. Nguyên tắc này cũng được áp dụng cho các nhân viên. Nghĩa là nhân viên có thể bỏ việc, đình công, hoặc thậm chí dừng làm việc vì lý do đúng hoặc sai hoặc không vì lý do gì cả.

Tuy nhiên, cũng có những ngoại lệ khi thực hiện chế độ làm việc tùy ý. Ví dụ như sự phân biệt đối sử dựa trên một danh sách dài những yếu tố được bảo vệ (độ tuổi, chủng tộc, nguồn gốc dân tộc, định hướng giới tính). 42 bang của Mỹ và thủ đô Washington cũng nghiên cứu vận dụng *ngoại lệ do pháp luật ràng buộc* với chế độ làm việc tùy ý, do đó, các công ty không sa thải nhân viên nếu nó vi phạm chính sách công của bang hoặc đạo luật của bang hay liên bang. Ngoài ra, 38 bang của Mỹ ghi nhận *hợp đồng mặc nhiên* và ngoại lệ đối với chế độ làm việc tùy ý, nghĩa là công ty không thể sa thải nhân viên khi có hợp đồng mặc nhiên giữa nhà tuyển dụng và lao động, ngay cả khi không có văn bản thể hiện sự tồn tại của mối quan hệ công việc đó.

Những lý do khác mà công ty không sử dụng để tùy ý sa thải một nhân viên:

- *Từ chối phá luật* – Các công ty không thể sa thải nhân viên vì họ từ chối thực hiện hành động vi phạm pháp luật.
- *Nghỉ vì lý do gia đình hoặc y tế* – Luật pháp liên bang cho phép hầu hết nhân viên được vắng mặt vì các vấn đề đặc biệt về sức khỏe hoặc gia đình. Công ty không được phép sa thải nhân viên do họ nghỉ vì lý do sức khỏe hoặc gia đình được quy định ở điều Luật nghỉ phép với lý do gia đình hoặc y tế (FLMA).
- *Không tuân theo quy trình thôi việc của công ty* – Thông thường, sổ tay nhân viên hoặc các quy định của công ty đều thể hiện một quy trình cần tuân thủ trước khi nhân viên bị sa thải. Nếu công ty sa thải nhân viên mà không tuân thủ quy trình này, nhân viên có thể khiếu nại về việc sa thải sai đó.

Tất nhiên, việc sa thải có thể phức tạp hơn khi công ty không có tổ chức công đoàn. Trong trường hợp này, bạn sẽ phải thực hiện các quy trình theo hợp đồng lao động hoặc các điều khoản thương lượng.

CÁCH TIẾN HÀNH HOẠT ĐỘNG HIỆU CHỈNH

Trước khi thực hiện hành động hiệu chỉnh đối với bất kỳ nhân viên nào, bạn nên đặt ra cho mình 7 câu hỏi quan trọng:

1. Nhân viên có được cảnh báo trước về hậu quả của việc vi phạm quy định hoặc không tuân thủ các kỳ vọng của công ty không? (Có bằng chứng về việc nhân viên biết quy định và điều sẽ xảy ra nếu họ vi

phạm quy định đó không?).

2. Quy định hoặc các kỳ vọng của công ty có liên quan đến sự điều hành hợp lý trong hoạt động kinh doanh không? Nói cách khác, quy định này có thực sự cần thiết không?

3. Bạn đã thử phân tích các sự kiện chưa? (Nói cách khác, bạn đã tiến hành tìm hiểu điều thực sự xảy ra và tránh nghe theo lời người khác chưa?).

4. Bạn đã phân tích bằng chứng thể hiện nhân viên đã thực sự vi phạm quy định chưa? (hoặc chuyện xảy ra rất mơ hồ?).

5. Vấn đề nghiêm trọng đến mức nào? (Nó ảnh hưởng như thế nào đến hệ thống làm việc của công ty?)

6. Vấn đề này so với các vấn đề cũ liên quan đến nhân viên này như thế nào? Đây có phải là lần đầu tiên nhân viên vi phạm hay là một trong một loạt các hành vi quấy rối?

7. Biện pháp đối với nhân viên này so với các biện pháp đối với các nhân viên khác do cùng một lỗi như thế nào? (Hoạt động hiệu chỉnh có giống nhau không?)

Nếu bạn vẫn quyết định tiến hành hoạt động hiệu chỉnh, hãy tuân theo 7 bước quan trọng sau:

1. Xác định cụ thể việc đã xảy ra, ghi nhận rõ ràng các sự kiện. Thể hiện chúng dưới dạng văn bản nếu có thể.

2. Xác định cụ thể điều được kỳ vọng và điều đang xảy ra. Mô tả quy định bị vi phạm hoặc các tiêu chuẩn cần được đáp ứng.

3. Mô tả sự khác biệt giữa việc xảy ra và việc nên xảy ra, dựa trên các bằng chứng cụ thể rõ ràng và các yếu tố có thể đo lường được.

4. Nhấn mạnh hậu quả hoặc tác động của hành vi có vấn đề. Nó ảnh hưởng tới công ty và người khác như thế nào?

5. Gặp gỡ nhân viên, bắt đầu theo cách chủ động và tích cực. Hãy yêu cầu nhân viên hợp tác giải quyết vấn đề. Khẳng định mục tiêu của cuộc gặp và đưa ra các tài liệu bằng văn bản (văn bản hóa các sự kiện luôn cần thiết vì nó gia tăng ảnh hưởng của cuộc gặp và giúp bạn tư duy mạch lạc hơn).

6. Đưa ra các biện pháp trừng phạt.

7. Mô tả những thay đổi mà bạn kỳ vọng. Tiến hành huấn luyện cách thực hiện những thay đổi đó; cho nhân viên thời hạn hợp lý để thực thi; xác định điều sẽ xảy ra trong lần gặp tiếp theo.

HÀNH ĐỘNG HIỆU CHỈNH

Nhà quản lý có nhiều lựa chọn để thực hiện hành động hiệu chỉnh. Bạn có thể:

- Cảnh cáo bằng lời;
- Cảnh cáo bằng văn bản;

- Không tăng lương;
- Treo lương;
- Giáng cấp;
- Cách chức;
- Cách chức;

Bảng trong hình 13-2 sẽ chỉ dẫn bạn cách văn bản hóa hành động hiệu chỉnh.

Hình 13-2. Mẫu hành động hiệu chỉnh

Hướng dẫn: Hoàn thành mẫu hành động hiệu chỉnh sau. Đưa một bản sao cho nhân viên, và lưu một bản sao vào hồ sơ nhân sự – hoặc scan nó và đính vào hồ sơ nhân viên. Thêm văn bản đính kèm nếu cần thiết.

Tên nhân viên: .....

Ngày: .....

Tên cấp trên/người hoàn thành văn bản này: .....

Loại hành động điều chỉnh (Đánh dấu vào ô dưới)

Cảnh cáo bằng lời

Cảnh cáo bằng văn bản

Thôi việc

Nội dung:

1. Điều gì xảy ra đối với sự việc cần thực hiện hành động điều chỉnh? *(Mô tả cụ thể việc đã xảy ra, nêu rõ ngày, giờ và các sự kiện)*
2. Nhân viên nên làm gì? *(Trình bày cụ thể chính sách hoặc luật, quy định hoặc quy chế bị vi phạm và bản chất của hành vi vi phạm)*
3. Hậu quả và tác động của sự khác biệt giữa câu trả lời cho câu hỏi 1 và câu hỏi 2?
4. Nhân viên cần làm gì trong tương lai, và bạn cần huấn luyện nhân viên đặc điểm gì để tiến bộ?
5. Nhân viên phải cải thiện trong khoảng thời gian bao lâu?
6. Điều gì sẽ xảy ra nếu hành vi này lại tái diễn?

Chữ ký của cấp trên

.....

Ngày/tháng/năm

Chữ ký của nhân viên

.....

Ngày/tháng/năm

Tôi đã đọc và hiểu văn bản này, nhưng chữ ký của tôi không nhất thiết đồng nghĩa với việc tôi đồng ý với hành động hiệu chỉnh này.

Chữ ký

.....

Ngày

Nhân viên chọn không ký

Gặp mặt trong hành động hiệu chỉnh rất quan trọng. Bạn có thể tìm được những chỉ dẫn cho việc sẽ xảy ra với tình huống dựa trên nội dung cuộc gặp. Nếu nhân viên đồng ý hợp tác, cơ hội cải thiện sẽ cao hơn. Nếu nhân viên từ chối, khả năng tiến bộ sẽ giảm xuống.

Hãy xem xét những lời biện hộ có thể đoán trước. Thông thường, nhân viên "được đem ra thảo luận" sẽ tự bào chữa theo một số cách chung. Hãy chuẩn bị sẵn sàng cho điều này. Đầu tiên, nhân viên sẽ khẳng định họ không làm việc mà họ bị kết tội. Sử dụng các sự kiện, và bác lại khẳng định đó với các bằng chứng. Thứ hai, nhân viên khẳng định họ chưa bao giờ được thông báo về quy định hoặc tiêu chuẩn công việc. Hãy bác lại bằng cách đưa ra văn bản nhân viên đã ký trong quá trình nhận việc, sổ tay nhân viên hoặc các chính sách bao hàm các quy định này và các kế hoạch quản lý thiết lập các chỉ báo hiệu quả. Thứ ba, nhân viên có thể khẳng định rằng họ không được đào tạo đầy đủ. Nếu bạn yêu cầu xem các tài liệu về đào tạo tại chỗ, như một bảng kiểm có chữ ký của người đào tạo và học viên, bạn có thể bác bỏ lời biện hộ này. Cuối cùng, nhân viên chắc chắn sẽ phàn nàn rằng thật không công bằng khi mình họ phải chịu lỗi trong vấn đề đó trong khi các nhân viên khác cũng có lỗi. Hãy bác lại bằng cách nói: "Buổi gặp gỡ này chỉ tập trung vào anh thôi. Tôi sẽ trực tiếp giải quyết vấn đề với những nhân viên khác." Tập trung vào người nhận hành động hiệu chỉnh. Cuối cùng, nên có một người làm chứng – như thành viên của phòng nhân sự chẳng hạn – giúp đỡ nếu bạn bối rối về lời buộc tội phân biệt đối xử bất công. Ghi lại cuộc trao đổi.

HÀNH ĐỘNG HIỆU CHỈNH

Hãy đặc biệt quan tâm đến hoạt động hiệu chỉnh và đề nghị sự giúp đỡ từ phòng nhân sự và/hoặc phòng pháp lý nếu nhân viên:

- Thuộc nhóm người cần được bảo vệ.
- Phụ nữ mang thai.
- Đề xuất yêu cầu bồi thường.

- Khiếu nại về các vấn đề an toàn, quấy rối tình dục, hoặc phân biệt đối xử.
- Đang đối mặt với các vấn đề còn trì hoãn về bệnh tật hoặc ly hôn.
- Đang chịu đựng các vấn đề về tinh thần hoặc thể chất được bảo vệ bởi Đạo luật về người khuyết tật Hoa Kỳ (ADA).

GIẢI QUYẾT GIẢM BIÊN CHẾ NHƯ THẾ NÀO?

Giảm biên chế gồm cả việc chấm dứt hợp đồng lao động có nguyên nhân và gián đoạn, như sa thải nhân viên do thiếu việc hoặc giảm người do giảm quy mô tạm thời hoặc vĩnh viễn. Mỗi loại có các biện pháp riêng, và sẽ được đề cập đến trong mỗi phần dưới đây.

HÀNH ĐỘNG HIỆU CHỈNH

Nguyên tắc cơ bản của hành động hiệu chỉnh là nhân viên được cảnh cáo thích đáng. Nghĩa là họ biết trước thời điểm vi phạm luật. Công việc của bạn là đảm bảo họ biết trước các quy định. Nếu bạn nói bạn bận đến nỗi không có thời gian làm vậy, đừng ngạc nhiên khi bạn không thể thực hiện được hành động hiệu chỉnh.

Chấm dứt hợp đồng lao động có nguyên nhân

Trước khi sa thải nhân viên, bạn nên đảm bảo rằng đó không phải là một bất ngờ lớn. Trên thực tế, bất ngờ sa thải ai đó sẽ dẫn tới những sự đối đầu giận dữ mà đáng ra có thể tránh được nếu hành động hiệu chỉnh được tiến hành đầy đủ từ trước. Nhân viên nên được thông báo trước – tốt nhất là nhiều lần – điều được kỳ vọng, cách nhân viên làm việc hoặc cư xử, lời khuyên từ bạn, số lần điều chỉnh, và các hệ quả nảy sinh từ việc nhân viên không tiến bộ.

Dành thời gian – khoảng từ 1-2 ngày – để suy nghĩ về việc sa thải và chuẩn bị các văn bản liên quan. Thông báo trước cho cấp trên của bạn, phòng pháp chế và phòng nhân sự để tìm những lời khuyên sáng suốt của họ và để họ không bất ngờ nếu nhân viên đó khiếu nại. Thông báo với phòng bảo vệ vì sự giúp đỡ của họ − trong một số tình huống − rất cần thiết. Sau đó hãy tiến hành nhanh, và không đổi ý, nao núng hoặc quyết định cho nhân viên cơ hội thứ hai. Hãy viết một lá thư đình chỉ, ghi chép các sự kiện như bạn thấy và quyết định chấm dứt hợp đồng làm việc. Thông báo cho nhân viên rằng họ bị đuổi việc. Thu hồi mật khẩu của nhân viên trước khi diễn ra, nhưng hãy làm điều đó cuộc họp một cách bí mật. Đi theo người này (hoặc yêu cầu nhân viên an ninh đi theo) tới bộ phận của anh ta để thu dọn đồ đạc – hoặc theo dõi cẩn thận để nhân viên không có thời gian quay lại khu vực làm việc. Lấy lại chìa khóa và tất cả tài sản của công ty từ nhân viên đó. Giải thích cách bạn sẽ gửi bảng kiểm các khoản thanh toán cuối cùng cho nhân viên. Ghi chép tất cả những điều đã nói. Nếu các nhân viên khác hỏi lý do người này bị sa thải, hãy nhớ rằng theo luật bảo vệ người lao động bạn không thể công bố việc đã xảy ra. Vì thế, bạn phải giữ im lặng về các lý do cụ thể dẫn tới quyết định sa thải.

Sử dụng bảng kiểm ở hình 13-3 làm công cụ giúp bạn lập kế hoạch cho quá trình sa thải. Tất nhiên, bạn nên kiểm tra lại mẫu với phòng nhân sự và bộ phận pháp chế để đảm bảo mẫu này phù hợp với các chính sách, quy trình của công ty cùng các đạo luật cũng như quy định của địa phương nơi bạn làm việc.

Cho một nhân viên hoặc một nhóm nhân viên thôi việc do điều kiện kinh doanh

Sa thải nhân viên do điều kiện kinh doanh là một phần trong viễn cảnh kinh doanh hiện đại. Điều này luôn xảy ra. Nhưng các công ty luôn không tận dụng được lợi thế của chúng và quản lý chúng không tốt.

Lỗi thường gặp nhất là tạo ra "cuộc thảm sát chiều thứ Sáu". Theo đó, những người bị sa thải được gọi vào một phòng riêng vào chiều thứ Sáu. Thông tin bị rò rỉ, mọi người đều biết chuyện gì sắp xảy ra.

Hình 13-3. Bảng kiểm hướng dẫn quy trình sa thải nhân viên

Hướng dẫn: Sử dụng bảng kiểm này như điểm khởi đầu giúp bạn lập kế hoạch cho nhân viên thôi việc. (Việc lập kế hoạch này rất quan trọng). Đối với mỗi nội dung ở cột bên trái, hãy thể hiện bạn đã làm việc đó hay chưa (hoặc nó không áp dụng được). Ghi chú những việc bạn cần làm vào cột bên phải. Bạn nên gặp đại diện của phòng nhân sự hoặc/và phòng pháp chế trước khi tiến hành cuộc gặp thôi việc.

Kế hoạch cho thôi việc Bạn có:	Có	Không	Không áp dụng được	Ghi chú
1. Rà soát lại các chính sách của công ty về kỷ luật nhân viên và hành động hiệu chỉnh để chắc chắn rằng bạn áp dụng đúng quy trình?				
2. Đảm bảo việc cho nhân viên nghỉ việc không gây bất ngờ vì nhân viên đã được cảnh báo từ trước?				
3. Chuẩn bị trước các tài liệu liên quan tới hành động, như các văn bản trước đó?				
4. Thông báo với cấp trên, phòng nhân sự và phòng pháp chế về việc sa thải sắp xảy ra?				
5. Thông báo với phòng bảo vệ về việc sa thải sắp tới để lường trước những xáo trộn có thể xảy ra?				
6. Thông báo với phòng công nghệ thông tin về việc cần làm với mật khẩu và quyền tiếp cận thiết bị máy tính của nhân viên?				
7. Nhập kho các thiết bị và tài sản công ty mà nhân viên sử dụng, để bạn có thể biết và kiểm tra khi họ quay lại?				
8. Quyết định nên chuyển đồ đạc của nhân viên từ văn phòng/buồng của anh ta/cô ta trước cuộc gặp như thế nào?				
9. Chuẩn bị văn bản công bố nguyên nhân sa thải và đã được người khác kiểm tra (phòng nhân sự, phòng pháp chế hoặc cấp trên)?				
10. Quyết định cách giải quyết các khoản thanh toán cuối cùng và các quyền bảo hiểm của nhân viên (COBRA)?				
11. Lập kế hoạch cẩn thận về thời gian và địa điểm cuộc gặp cho thôi việc để đảm bảo việc này diễn ra riêng tư?				
12. Cân nhắc cách phân bố lại các nhiệm vụ và trách nhiệm của nhân viên đó để chúng được đảm nhiệm ngay sau khi người đó ra đi?				
13. Lập kế hoạch thông báo về sự ra đi của nhân viên tới những người khác mà không đi sâu vào lý do (vì các vấn đề riêng tư của nhân viên)?				
14. Lập kế hoạch để nhân viên nhanh chóng rời khỏi hệ thống làm việc sau khi sa thải?				
15. Nhớ những việc cần lưu ý mà chưa được liệ kê? Nếu có, hãy liệt kê và trình bày ở đây.				

Lỗi thường gặp thứ hai là các nhà quản lý mất công chuẩn bị cho buổi sa thải, nhưng quên lập kế hoạch sắp xếp lại công việc vào tuần tiếp theo. Do đó, nhân viên năng suất nhất nhận (hoặc bị ép nhận) tiếp quản công việc của nhân viên cũ, nhưng không vui vẻ gì bởi vì trong đa số trường hợp, họ không được tăng lương và hiếm khi được ghi nhận những đóng góp này. Khi đó, những nhân viên giỏi nhất bắt đầu tìm kiếm công việc khác, và mỗi nhân viên giỏi nhất ra đi, sẽ tương đương với mất 20 nhân viên.

Lỗi thường gặp thứ ba là quá tập trung vào việc sa thải mà quên mất các lựa chọn. Có cách nào để nhân viên vẫn có thể làm việc tại công ty không? Họ có cơ hội thuyên chuyển, chuyển làm công việc tại gia, hoặc tiếp tục làm việc theo năng lực không? Hãy cân nhắc các lựa chọn đó trước.

Lỗi thường gặp thứ tư là không tận dụng được lợi thế của việc sa thải nhân viên do điều kiện kinh doanh. Cách sa thải này có thể được sử dụng để tống khứ những nhân viên làm việc kém hiệu quả hoặc những kẻ quấy rối. Bạn chỉ nên làm thế khi không tránh được việc sa thải. Tất nhiên, trong những trường hợp điều đó là không thể − ví dụ như trong tổ chức có các điều khoản thương lượng chung, xác định thực hiện quyết định sa thải như thế nào.

Xem xét những sai lầm thường gặp này và cẩn thận phòng tránh chúng nếu có thể. Nhưng nếu việc sa thải nhân viên vẫn cần thiết, bạn hãy lên kế hoạch cẩn thận.

Những việc nên làm:

- Không để nhân viên bối rối. Nói với nhân viên là họ bị sa thải ngay trong câu đầu tiên.
- Chuyển thông điệp trực tiếp mà không qua các phương tiện gián tiếp khác, như thư điện tử.
- Đừng nhấn mạnh những điều như, “Tôi xin lỗi vì phải làm thế với anh.”
- Chỉ tập trung vào những gì đang diễn ra.
- Đừng mở đầu với những câu như, “Bọn trẻ nhà anh thế nào?”
- Không xúc phạm người khác để khiến mình cảm thấy khá hơn về việc đang làm.
- Không đề cập đến những người cũng bị sa thải khác.
- Không nói, “Chắc anh thấy kinh khủng lắm, tôi có thể hiểu mà.” Hãy để âm điệu thể hiện điều này.

Vậy bạn nên làm gì? Tốt nhất là tổ chức cuộc gặp vào giữa tuần, không sát kỳ nghỉ quan trọng nào. Hãy chuẩn bị kế hoạch và bố trí cẩn thận. Thông báo tới phòng nhân sự, cấp trên, phòng pháp lý và bảo vệ, đồng thời đảm bảo giữ bí mật. Kiểm tra với phòng pháp chế và phòng nhân sự để chắc chắn rằng bạn đáp ứng được tất cả các yêu cầu pháp chế khi thực hiện sa thải. Nếu có thể, bạn nên gặp mặt từng nhân viên bị sa thải. Thời gian cho mỗi cuộc gặp khoảng 15 phút. Giải thích lý do sa thải và cho biết đó là sa thải tạm thời hay vĩnh viễn (nhưng không hứa hẹn sẽ tiếp tục tuyển dụng). Chuẩn bị các khoản thanh toán cuối cùng và chi trả. Sẵn sàng cung cấp cho nhân viên thông tin về bảo hiểm và kỳ nghỉ/hoặc thời gian nghỉ ốm bằng văn bản. Yêu cầu trả lại tài sản công ty và chuẩn bị trước bảng kiểm kê. Đề nghị nhân viên rời đi trong thời gian sa thải và không trì hoãn. Bên cạnh đó, chuẩn bị giải quyết vấn đề liên quan tới mật khẩu an ninh khi nhân viên ra đi để chắc chắn họ không thể đăng nhập vào tài khoản công ty tại nhà. Bạn nên tỏ ra lịch sự, khéo léo và kiên quyết. Hãy nhớ rằng đó không phải lỗi của bạn mà là đòi hỏi giảm biên chế của công ty.

CÂU HỎI ÁP DỤNG

1. Trình bày các vấn đề bạn thường gặp khi làm việc với nhân viên hàng ngày và cách bạn giải quyết chúng? Bạn xử lý những nhân viên thường xuyên đi làm muộn tốt như thế nào? Hay những người vắng mặt thường xuyên vào thứ Hai hoặc thứ Sáu ra sao? Và với những người làm việc không tốt như thế nào? Tiếp theo, bạn thấy mình có thể cải thiện biện pháp xử lý những vấn đề này như thế nào?
2. Bạn nghĩ các nhân viên tiềm năng cảm thấy như thế nào nếu họ thấy một nhân viên “phạm lỗi nghiêm trọng mà không hề bị kỷ luật” và chẳng ai làm gì cả? Chuyện này có thể ảnh hưởng ra sao tới hành vi của họ?

3. Hãy kể về tình huống khó khăn nhất mà bạn từng gặp khi xử lý một nhân viên khó ưa? Hãy trả lời những câu hỏi sau: (1) Chuyện gì đã xảy ra? (Trả lời câu hỏi thật chi tiết nhưng tránh đưa ra tên thật của nhân viên); (2) Bạn đã làm gì trong tình huống đó, và có kết quả gì? (3) Nó xảy ra trong bao lâu? (4) Nó xảy ra ở đâu? (5) Kết quả của việc bạn làm là gì, và bạn sẽ xử lý tình huống đó trong tương lai như thế nào dựa trên kinh nghiệm thu được?

4. Hãy kể một câu chuyện về vấn đề bạn thường gặp nhất với nhân viên trong phạm vi trách nhiệm của mình? Chỉ kể một ví dụ, và trả lời những câu hỏi sau: (1) Chuyện gì đã xảy ra? (Trả lời thật chi tiết nhưng tránh đưa ra tên thật của nhân viên); (2) Bạn làm gì trong tình huống này và kết quả như thế nào? (3) Bạn có thường xuyên gặp phải tình huống này không? (4) Lời khuyên của bạn dành cho những người gặp phải tình huống tương tự là gì?

14. Tự thân phát triển

Nhà lãnh đạo giỏi – và nhà quản lý giỏi – là một hình mẫu tốt. Chương này đề cập đến tầm quan trọng của việc nhà quản lý tự phát triển bản thân – và cố gắng làm điều đó hàng ngày, thay vì mỗi năm một lần hoặc chỉ khi thời gian cho phép. Chương này cũng đưa ra một số lời khuyên thiết thực để tự phát triển liên tục.

ĐỊNH NGHĨA TỰ THÂN PHÁT TRIỂN

Tự thân phát triển là quá trình tự bồi dưỡng liên tục bằng cách xây dựng năng lực và nhận ra tiềm năng của mình. Bạn không thể tạo dựng hiệu quả tài năng của người khác nếu không thể tự mình thực hiện điều này. Nó xảy ra cả bên trong lẫn ngoài công việc, qua quá trình học hỏi có kế hoạch hoặc tự phát. Hoạt động này không giới hạn trong phạm vi lớp học hoặc khóa đào tạo chính quy. Bạn có thể học hỏi từ ông chủ, đồng nghiệp, công việc và cách thực hiện, nơi làm việc, số lần bạn chịu áp lực và thậm chí từ những thất bại của chính mình.

TỰ THÂN PHÁT TRIỂN

Những năng lực nào tiêu biểu cho một nhà quản lý tự phát triển hiệu quả? Theo bài báo năm 1973 của tác giả Charles Scheips, một nhà quản lý tự phát triển thành công là người:

- Tự hiểu thấu bản thân;
- Định hướng con người;
- Phát triển các mối quan hệ công chúng của cá nhân;
- Đảm đương thay vì chỉ đơn thuần thừa nhận trách nhiệm;
- Chấp nhận các rủi ro có tính toán;
- Định hướng kết quả;
- Hiểu biết rộng thay vì chỉ là một chuyên gia về kỹ năng;
- Gắn bó chặt chẽ với các mục tiêu của tổ chức.

Một số người phải học cách giải quyết các vấn đề trong cuộc sống hoặc công việc. Một số người học vì thực sự muốn thu được những kiến thức và kỹ năng mới. Một số người học vì thích làm việc với người khác trong khi một số người học để chuẩn bị cho những thách thức phía trước, hoặc hy vọng về công việc thu nhập cao trong tương lai. Và một số người học vì tất cả các lý do trên. Tại sao bạn học?

TẦM QUAN TRỌNG CỦA TỰ THÂN PHÁT TRIỂN

Có ít nhất sáu lý do khiến tự thân phát triển trở nên quan trọng đối với nhà quản lý.

Đầu tiên, các bằng chứng chỉ ra rằng những người có thể tự thân phát triển và học hỏi sẽ thành công

hơn, thỏa mãn, hạnh phúc và có cuộc sống đầy đủ hơn những người không thể tự phát triển. Do đó, tự phát triển bản thân có thể dẫn tới hạnh phúc.

Thứ hai, nửa vòng đời tri thức nhân loại đang đi xuống. Internet và sự ra đời của Web 2.0 gần đây đã khuyến khích các mạng xã hội và các mối tương tác, do đó tất cả tri thức của con người lại quay vòng cứ 10 năm một lần hoặc ít hơn. Nghĩa là cần phải tiếp tục học hỏi để giữ được những tri thức, kỹ năng và khả năng hiện tại.

Thứ ba, tự thân phát triển rất cần thiết để đáp ứng nhu cầu kinh doanh của công ty. Bạn nợ công ty kỹ năng tư duy và phán đoán của mình. Nếu bạn thiếu các kiến thức, kỹ năng và khả năng hiện tại, bạn không thể giúp ích cho công ty vì tư duy của bạn dựa trên những thông tin lỗi thời.

Thứ tư, tự thân phát triển rất quan trọng vì bạn là một tấm gương cho nhân viên. Họ theo dõi từng bước đi của bạn. Bạn là một hình mẫu đáng tôn trọng. Nếu không tự phát triển bản thân, bạn khó có thể kỳ vọng họ làm việc một cách nhiệt tình. Họ sẽ không làm thế. Họ quan sát điều bạn làm cũng như cách bạn nói.

Thứ năm, tự thân phát triển rất quan trọng để khiến bạn có giá trị. Mặc dù không có ý định rời tổ chức, bạn có thể thấy điều này trong thương trường cạnh tranh khốc liệt toàn cầu hiện nay, các công ty xuất hiện rồi biến mất. Bạn có thể mất việc dù không phải do lỗi của mình. Bạn phải luôn giữ vững các kỹ năng của mình để không phải mất thời gian tìm việc nếu công ty bị phá sản, sát nhập hoặc mua lại.

Cuối cùng, tự thân phát triển gắn bó mật thiết với quá trình học hỏi. Theo nghiên cứu, nhân viên tiềm năng khác biệt vì họ có khả năng học hỏi tốt hơn. Cách tốt nhất là luôn luôn học hỏi. Thực hành sẽ giúp nâng cao kỹ năng. Do đó, hãy cam kết tự phát triển bản thân liên tục để biến bạn trở thành nhân viên tiềm năng cao, từ đó tăng cơ hội trong công việc hiện tại, hoặc các công việc ở các cấp cao hơn trong tương lai.

CÁCH TỰ THÂN PHÁT TRIỂN

Bạn nên lập kế hoạch tự phát triển cho mình theo cách tiếp cận một dự án lớn hoặc một thử thách kinh doanh. Bắt đầu bằng việc quyết định điều bạn phải học hoặc/và điều hữu ích nên học.

Điểm khởi đầu tốt là tham khảo các mô hình năng lực cho cấp bậc của bạn trong công ty hoặc các cấp bậc cao hơn. Tham khảo cẩn thận các chỉ báo hành vi trong các mô hình này. Nếu cần, hãy thực hiện đánh giá 360 độ của chính bạn; nếu bắt buộc, hãy tiến hành đánh giá chính thức. Hỏi đồng nghiệp, cấp dưới, và cấp trên trực tiếp họ nghĩ bạn làm gì tốt nhất – và bạn có thể cải thiện điều gì. Sau đó, lên kế hoạch nâng cao những điểm mạnh và giảm tác động của những điểm yếu.

Bạn có thể nâng cao điểm mạnh bằng cách suy nghĩ về cách thức bạn có thể làm người cố vấn cho người khác. Từng bước truyền lại cho người khác điều bạn biết. Đó là tài sản của bạn. Bạn có thể nâng cao những điểm mạnh bằng cách dạy người khác để giúp họ tiến bộ hơn.

Giảm tác động của những điểm yếu bằng cách nhận ra các điểm yếu, tốt nhất là dựa trên các chỉ báo hành vi của các mô hình năng lực trong tổ chức và hỏi người mà bạn tư vấn cần ưu tiên xây dựng những năng lực nào trước. Bạn có thể tiếp cận những người mình ngưỡng mộ, tôn trọng hoặc tin tưởng. Chia sẻ với họ điều bạn muốn học hỏi, và xin lời khuyên về cách tiến hành quá trình học hỏi. Họ có biết là chuyên gia trong lĩnh vực mà điều bạn muốn học không? Họ có biết bạn có thể học hỏi thêm ở đâu không? Họ có thể gợi ý cách phân bổ công việc cụ thể giúp xây dựng năng lực của bạn không? Họ có thể đưa ra lời khuyên hữu ích về các khóa đào tạo, hội thảo, hoặc các nguồn khác như sách báo hoặc tạp chí, để bạn tham khảo thông tin không?

Xây dựng các kế hoạch phát triển bản thân ngay cả khi công ty bạn không yêu cầu. Hãy xác định:

- Điều bạn muốn học và lý do.
- Nó liên quan như thế nào tới công ty và các mục tiêu chiến lược của công ty.
- Nó liên quan như thế nào tới các mục tiêu trong cuộc sống và công việc của bạn.
- Bạn sẽ tiến hành quá trình học tập như thế nào (những điều cụ thể phải làm).
- Thời điểm kết thúc hoạt động học tập.
- Bạn sẽ đánh giá thành công của quá trình học tập đó như thế nào.

Văn bản hóa kế hoạch này. Đừng kỳ vọng nhận được sự khuyến khích hoặc hỗ trợ từ cấp trên trực tiếp hoặc công ty. Một cách kiểm tra cam kết là liệu bạn có sẵn sàng dành thời gian nghỉ phép để thực hiện kế hoạch học tập hay không và có sẵn lòng đầu tư tiền cho học tập không. (Tất nhiên, thật tuyệt vời nếu bạn có sự hỗ trợ từ phía công ty.)

TỰ THÂN PHÁT TRIỂN

Để tự phát triển hiệu quả, bạn cần:

- *Có trách nhiệm tự phát triển bản thân.* Đừng nói: "Tôi không có thời gian." Bạn phải dành thời gian cho những điều quan trọng.
- *Hiểu rằng tự phát triển không chỉ diễn ra trong các lớp học.* Tự phát triển gắn liền với việc đọc sách, trò chuyện với người khác, nghe băng ghi âm, xem băng ghi hình.

Sử dụng bảng trong hình 14-1 để tổ chức và ghi lại suy nghĩ của bạn về tự phát triển bản thân.

Bạn nên chủ động tìm cho mình một người tư vấn. Hãy chọn người mà bạn tôn trọng ý kiến của họ và đó thường không phải là cấp trên trực tiếp của bạn. Bạn muốn họ đưa ra lời khuyên có lợi cho mình. Hãy tiếp cận và đề nghị người đó làm tư vấn đồng hành cho bạn. Mời họ dùng bữa và nhờ giúp đỡ. Nói với họ kế hoạch của bạn và nhận lời khuyên. Hãy ghi chép những điều họ chia sẻ, nghiên cứu cẩn thận và tiến hành.

Kiểm tra lại kế hoạch cá nhân của mình ít nhất một lần một năm – và tốt nhất là hàng quý. Cân nhắc những mục tiêu hoặc ưu tiên đã thay đổi và liệu có sử dụng các phương pháp như vậy để xây dựng năng lực và đánh giá kết quả. Quản lý sự phát triển của chính bản thân bạn với các sơ đồ trí tuệ sử dụng trong quản lý dự án.

Hình 14-1. Kế hoạch phát triển cá nhân

Hướng dẫn: Hãy sử dụng mẫu kế hoạch phát triển cá nhân này. Nếu công ty bạn sử dụng Kế hoạch phát triển cá nhân (IDP – Individual Development Plan), bạn không cần mẫu này nữa. Nhưng mẫu này có thể hữu ích trong việc phản ánh sâu sắc cá nhân. Ghi lại câu trả lời vào cột bên phải đối với mỗi câu hỏi tương ứng ở cột bên trái. Xem lại kế hoạch này định kỳ để biết thêm về "vị trí của bạn trong sự nghiệp và

cuộc sống”.

Câu hỏi	Câu trả lời
1. Bạn muốn điều gì nhất trong cuộc sống của mình? Trong sự nghiệp? Tại sao bạn muốn những thứ đó?	
2. Mục tiêu sự nghiệp của bạn trong thời gian ngắn hạn (1-3 năm) và dài hạn hơn (hơn 3 năm)? Những mục tiêu sự nghiệp này liên quan như thế nào tới các mục tiêu cuộc sống của bạn? (hôm nhân, tuổi nghỉ hưu,v.v...)	
3. Bạn muốn hay cần học tập điều gì để nhận ra mục tiêu sự nghiệp ngắn hạn và dài hạn của mình?	
4. Những điều bạn muốn và cần học tập liên quan tới tổ chức và các mục tiêu chiến lược của tổ chức như thế nào?	
5. Bạn sẽ xây dựng năng lực của mình qua học tập như thế nào, và loại hình học tập cụ thể hữu ích đối với bạn? (Hãy nhớ rằng có nhiều cách để phát triển hơn là "đào tạo". Bạn có thể học được từ người khác, phân công công việc, hoạt động học tập chủ động, đồng hành tư vấn, nơi bạn làm việc hoặc tới thăm,v.v...)	
6. Khi nào bạn sẽ kết thúc hoạt động học tập? Bạn phân bổ thời gian cho học tập như thế nào? Các mốc quan trọng của bạn?	
7. Bạn đánh giá thành công của quá trình học tập như thế nào?	

THỂ HIỆN HÌNH MẪU VỀ TỰ PHÁT TRIỂN HÀNG NGÀY

Bạn phải thể hiện cho những người khác – nhân viên của bạn – rằng bạn tự phát triển bản thân. Khi họ thấy bạn chủ động học tập, bạn sẽ tạo được hình mẫu chắc chắn đến mức những nhân viên hay châm chọc nhất cũng khó mà đùa cợt được. Họ sẽ nhận ra rằng nếu bạn nghiêm túc với bản thân mình, họ cũng nên như vậy.

Một việc khác bạn có thể làm là mở đầu cuộc họp với tất cả nhân viên bằng cách hỏi về việc họ đã làm trong ngày hoặc tuần để phát triển bản thân hoặc người khác. Điều này sẽ nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của việc tự thân phát triển. Bạn cũng có thể tận dụng cơ hội này để nhấn mạnh lý do khiến việc chủ động phát triển bản thân và người khác là vô cùng quan trọng.

CÂU HỎI ÁP DỤNG

1. Bạn thuộc loại hình mẫu tự phát triển nào? Mức độ thường xuyên mà các nhân viên thấy bạn thực hiện các bước để duy trì kỹ năng hiện tại và cải thiện bản thân?

2. Bạn chủ động giải quyết các thách thức để nâng cao kỹ năng và năng lực như thế nào? Bạn có thể cải thiện ra sao trong khía cạnh này?

3. Bạn được cấp trên khuyến khích như thế nào về việc giữ gìn kỹ năng hiện tại và cải thiện bản thân? Cấp trên làm gì để khuyến khích hoặc ngăn cản bạn cải thiện? Bạn có tuân theo hình mẫu của cấp trên khi giải quyết công việc với cấp dưới của mình không?

4. Hãy tưởng tượng bạn có khả năng tiếp nhận bất kỳ kiểu phát triển nào hữu ích đối với sự tiến bộ của mình. Các kiểu phát triển đó là gì? Bạn sẽ thực hiện việc tự bồi dưỡng tại chỗ (trong công việc) hay ở bên ngoài? Cấp trên của bạn sẽ hỗ trợ như thế nào để khuyến khích bạn thực hiện các hoạt động phát triển khả năng của mình?

Câu hỏi 1: Tại sao quản lý nhân tài giờ đây lại quan trọng?

Quản lý nhân tài giờ đây rất quan trọng vì các lý do:

Đầu tiên, dân số toàn cầu đang già hóa. Thế hệ được gọi là Baby Boom generation – thế hệ sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số, đang chuẩn bị ra khỏi lực lượng lao động bởi họ sẽ nghỉ hưu. Sau nhiều năm giảm quy mô hoạt động, nhiều tổ chức không đủ các nhà quản lý cấp trung được bồi dưỡng đầy đủ để thay thế những vị trí quản lý cấp cao, hoặc không đủ các nhà quản lý tuyến đầu dày dạn để thay thế các vị trí quản lý cấp trung còn trống.

Tại Mỹ, thế hệ sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số chiếm 28% dân số. Theo tác giả Bill Geist trong cuốn *The Big 5-Oh*, cứ 7 giây lại có một người sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số tròn 50 tuổi. Nghĩa là mỗi ngày sẽ có khoảng 10.000 người đủ điều kiện nghỉ hưu trong 20 năm tiếp theo. Vậy thì sao? Hãy cân nhắc rằng gần một nửa số giám đốc điều hành cấp cao trong danh sách *Fortune 500* đủ điều kiện nghỉ hưu. Do mối quan hệ giữa mức bảo hiểm và sự sẵn sàng về hưu khi đủ điều kiện, có một số lượng khổng lồ những người đã sẵn sàng ra khỏi lực lượng lao động toàn cầu, và họ đang ở vị trí chóp bu trong kim tự tháp của tổ chức. Khi ra đi, họ sẽ tạo ra *hiệu ứng Domino*, theo đó việc lấp một chỗ trống cấp cao sẽ dẫn tới trống một vị trí quản lý cấp trung, mà tiếp theo, dẫn tới trống một vị trí giám sát. Lần lượt, điều này sẽ dẫn tới trống vị trí nhân viên tuyến đầu. Khoảng 50% nhân viên của chính phủ Mỹ hiện tại đang đủ điều kiện nghỉ hưu và điều đó có nghĩa là chính phủ sẽ phải cạnh tranh vì nhân tài cũng giống như doanh nghiệp.

Thứ hai, người tài luôn là nguồn cung ít ỏi. Chúng ta có thể treo biển "cần giúp đỡ", đăng trong mục quảng cáo trên tạp chí, hoặc đăng lên trang web, nhưng không có nghĩa là chúng ta sẽ tìm thấy những nhân viên tài năng xuất chúng – và cũng *đề bạt được* – để lấp các vị trí trống. Mặc dù mọi người đều có tài, không có nghĩa là chúng ta có thể tìm những nhân tài phù hợp nhất cho nhu cầu hiện tại và tương lai của tổ chức.

Theo một số nhà quan sát kinh doanh, tài năng thực sự thiếu là tài năng lãnh đạo. Những người làm việc ở các vị trí cao không đảm bảo là những lãnh đạo giỏi, có khả năng truyền cảm hứng cho nhân viên, phát triển kinh doanh, thu hút và giữ chân khách hàng, hoặc bồi dưỡng nhân viên.

Thứ ba, không có khả năng thu hút, phát triển và giữ chân nhân viên chính là trở ngại lớn cho tăng trưởng và tính liên tục của hoạt động kinh doanh. Theo công ty tư vấn toàn cầu McKinsey, nhu cầu về tài năng vượt trội ngày càng tăng, nhưng rất nhiều công ty lớn của Mỹ đang chiến đấu – và thất bại – trong cuộc chiến thu hút và giữ chân nhân tài. Tỷ lệ tăng trưởng kinh tế 2% trong 15 năm sẽ tăng lượng cầu về giám đốc điều hành thêm 1/3. Còn lượng cung sẽ đi theo chiều ngược lại: số người Mỹ ở độ tuổi từ 35-44 sẽ giảm 15% từ năm 2000 đến năm 2015. Do đó các công ty phải coi quản lý nhân tài là ưu tiên hàng đầu, tạo ra và sàng lọc liên tục các vấn đề giá trị của nhân viên, tạo nguồn, và hơn hết, bồi dưỡng tài năng có hệ thống đồng thời loại bỏ những người làm việc kém.

Một nhân tố quan trọng là *lỗ hổng kỹ năng*, thể hiện rằng người vừa mới tốt nghiệp thiếu các năng lực mà các doanh nghiệp cần. Theo tờ *Workforce Alliance*: "Cho tới năm 2010, việc những người sinh ra

trong thời kỳ bùng nổ dân số nghỉ hưu, sự tăng trưởng dân số và đầu tư chậm vào lực lượng lao động có thể khiến 5,3 triệu việc làm không có nhân viên đủ năng lực đảm nhận."

Thứ tư, thế giới này là một nơi nguy hiểm. Những thảm họa tự nhiên như bão, lốc xoáy, vòi rồng, động đất, và lũ lụt có thể khiến những người tài năng thiệt mạng. Trong những năm gần đây, rất nhiều người đã bị thương do ảnh hưởng của thiên tai. Ngoài ra, các thảm họa do con người gây ra như khủng bố cũng cướp đi sinh mạng của nhiều người tài. Theo một nguồn tin, các cuộc tấn công khủng bố đã tăng 3.389% từ năm 2000.

Phải thừa nhận rằng các nhân tố ẩn tác động tới quản lý nhân tài bao gồm nhập cư và xuất ngoại. Một số nhà quan sát đã khẳng định không hề thiếu nhân tài bởi vì công việc có thể làm tại Mỹ hoặc tại các quốc gia có mức lương cao hơn sẽ được đưa tới làm việc ở các quốc gia có mức lương thấp hơn, như Trung Quốc, Ấn Độ, Philippines, Việt Nam, hoặc Thái Lan – hay thậm chí tới những quốc gia có chi phí thấp tại châu Phi. Xuất khẩu lao động đang tăng mặc dù còn nhiều e dè.

Chính sách nhập cư của Mỹ là nhân tố xoa dịu, nhưng chỉ khi nó thu hút và giữ chân những người nhập cư tài năng thay vì những lao động chi phí thấp. Hãy xem xét điều mà Cố vấn kinh tế của Nhà Trắng nói về tác động của nhập cư đối với nước Mỹ:

- Người nhập cư là một bộ phận quan trọng của lực lượng lao động Mỹ và có đóng góp tới sự tăng năng suất và cải tiến công nghệ. Họ chiếm 15% tổng số người lao động và đóng góp lớn trong các ngành nghề cụ thể như xây dựng, dịch vụ ăn uống và chăm sóc sức khỏe. Gần 40% nhà khoa học trình độ tiến sĩ đang làm việc ở Mỹ sinh ra tại nước ngoài (Nguồn: Cục Thống kê Lao động; Điều tra Cộng đồng Mỹ).

- Nhiều người nhập cư là doanh nhân. Danh mục hoạt động doanh nghiệp của Quỹ Kauffman thể hiện số người nhập cư cao hơn 40% so với người bản địa (Nguồn: Quỹ Kauffman).

- Người nhập cư và con cái họ hội nhập vào nền văn hóa Mỹ. Ví dụ, mặc dù 72% những người nhập cư gốc La tinh thế hệ đầu tiên sử dụng tiếng Tây Ban Nha làm ngôn ngữ chính, nhưng chỉ 7% thế hệ thứ hai sử dụng tiếng Tây Ban Nha làm ngôn ngữ chính (Nguồn: Viện Pew Hispanic Center/Quỹ Kaiser Family Foundation).

- Người nhập cư có tỷ lệ phạm tội thấp hơn người bản địa. Trong số những người đàn ông từ 18-40 tuổi, chắc chắn số người nhập cư bị tống giam ít hơn người bản địa (Nguồn: Butcher và Piehl).

- Người nhập cư cải thiện kém khả năng thanh toán của các chương trình như An ninh Xã hội và Chăm sóc người già. Báo cáo của OASDI (Chương trình bảo hiểm dành cho Người cao tuổi, Người thừa kế, và Người tàn tật) thể hiện rằng cứ 100.000 người nhập cư hàng năm sẽ tăng mức cân bằng thực tế dài hạn khoảng 0,07% tổng số tiền thuế thu được (Nguồn: Quản trị An Ninh Xã hội).

- Tác động dài hạn của việc nhập cư tới ngân sách công chắc chắn tích cực. Không xác định được kế hoạch thuế và chi tiêu của chính phủ trong tương lai, nhưng theo một nghiên cứu của Hội đồng Nghiên cứu Quốc gia, người nhập cư và hậu duệ sẽ đóng góp thêm khoảng 80.000 đô-la vào các khoản thuế (tính theo giá đô-la năm 1996) so với số tiền họ nhận được trong các dịch vụ công. (Nguồn: Smith và Edmonston).

Câu hỏi 2: Các xu hướng chính tác động tới quản lý nhân tài?

Có một vài xu hướng chính đang tác động tới quản lý nhân tài.

Đầu tiên, các nhà lãnh đạo tổ chức sẽ ngày càng nhận thức rõ hơn nhu cầu quản lý nhân tài. Mặc dù con người có xu hướng tránh chủ đề lập kế hoạch kế nhiệm và quản lý nhân tài vì nó khiến họ nghĩ tới cái chết của chính mình, nhưng một người có đầu óc kinh doanh tốt nên làm điều này.

Thứ hai, ban giám đốc ngày càng chủ động hơn trong việc lập kế hoạch kế nhiệm và các vấn đề liên quan. Các thành viên ban giám đốc đối mặt với thách thức vượt qua định kiến tự nhiên của một Giám đốc điều hành (CEO): lo lắng rằng các kế hoạch kế nhiệm là dấu hiệu chứng tỏ ban giám đốc muốn thay thế CEO đương nhiệm. Nhưng trên thực tế, ban giám đốc chỉ tập trung vào việc cần làm trong trường hợp đột ngột mất đi CEO hoặc các giám đốc quản trị khác. Cuối cùng, nếu điều đó xảy ra, ban quản lý phải giải quyết trực tiếp và hành động nhanh.

Thứ ba, nhiều nhân viên già đang ở tuổi nghỉ hưu – và đang quay lại các vị trí khác nhau. Xu hướng nghỉ hưu đang thay đổi. Thực vậy, nhiều tổ chức giờ đây chủ động tuyển dụng, bồi dưỡng và giữ chân những nhân viên đã nghỉ hưu.

Thứ tư, có nhiều các giải pháp phần mềm hơn để hỗ trợ các chương trình quản lý nhân tài. Nếu phần mềm có thể giảm bớt gánh nặng, nó cũng mang tới các giải pháp "cắm và chạy". Phần mềm không phải vật thay thế cho các công việc nặng nhọc ở cấp độ liên cá nhân như tuyển dụng, bồi dưỡng, và giữ chân nhân tài.

Câu hỏi 3: Tổ chức nên thiết lập khuôn khổ nào để hỗ trợ quản lý nhân tài?

Nhà quản lý không nhất thiết cần một cơ sở hạ tầng chiến lược để hỗ trợ một chương trình quản lý nhân tài. Cuối cùng, họ tự thực hiện tất cả các phương pháp từ việc lập sơ đồ thay thế đơn giản cho tới các phương pháp phức tạp hơn như thành lập các ủy ban trong phòng ban hoặc đơn vị để đánh giá nhân tài. Tuy nhiên, vẫn cần đặt ra một (khung) tổ chức, để nhân tài được coi là tài sản của tổ chức thay vì tài sản cá nhân riêng của mỗi nhà quản lý.

Xem hình A-1 về một khung tổ chức thể hiện việc quản lý nhân tài. Các bước của mô hình như sau:

Hình A-1. Khung chiến lược để quản lý nhân tài

Bước 1: Cam kết, xác định vai trò và mục tiêu, xây dựng trách nhiệm giải trình

Không nỗ lực quản lý nhân tài nào thành công trừ phi có sự cam kết đầy đủ từ các nhà quản lý cấp cao, cấp trung và cấp thấp hơn. Do đó, bước cần thiết đầu tiên là ràng buộc – và nâng đỡ – cam kết quản lý. Nhà quản lý phải làm nhiều hơn việc nói đãi bôi về quản lý nhân tài. Họ phải thể hiện các nỗ lực hỗ trợ quản lý nhân tài hàng ngày qua hành động của mình. Họ phải dành thời gian của mình để thực hiện nó.

Mỗi nhóm quan trọng trong tổ chức – quản lý cấp cao, quản lý cấp trung, quản lý tuyến đầu, và nhân viên – đều đóng vai trò trong nỗ lực quản lý nhân tài. Những vai trò này phải được làm rõ và truyền thông trong tổ chức. Hơn nữa, các cá nhân đều có trách nhiệm giải trình, và thậm chí được khen thưởng, khi thực hiện tốt vai trò của mình.

Các nỗ lực quản lý nhân tài có rất nhiều mục tiêu. Các mục tiêu này cần được làm rõ và sắp xếp theo mức độ ưu tiên. Nhà quản lý phải thống nhất về các mục tiêu để sao cho hệ thống quản lý nhân tài không phải cố gắng đáp ứng được tất cả mọi người. Các mục tiêu quản lý nhân tài thường là:

- Chuẩn bị các phương án thay thế chất lượng trước khi người lãnh đạo chủ chốt nghỉ hưu hoặc đột ngột qua đời, bị thương tật, hoặc các sự kiện không mong muốn khác.
- Chuẩn bị đủ số lượng nhân viên đạt chất lượng để hỗ trợ việc mở rộng kinh doanh.
- Tuyển dụng những người có tiềm năng cao từ bên ngoài tổ chức.
- Bồi dưỡng những người có tiềm năng cao trong nội bộ tổ chức.

- Xây dựng mẫu hình các nỗ lực quản lý nhân tài bằng cách phát triển bản thân và người khác.

Tất nhiên, có rất nhiều những mục tiêu như thế này. Chúng phải được xác định dựa trên nhu cầu của doanh nghiệp và có thể đánh giá được. Các nhà quản lý cấp cao phải thống nhất các mục tiêu cũng như cách đánh giá chúng.

Bước 2: Xác định các công việc của nhân viên, công việc thực hiện thành công, những người sở hữu tri thức và các mối quan hệ đặc biệt

Không thể thực hiện hiệu quả chương trình quản lý nhân tài nếu không xác định rõ công việc của nhân viên là gì cũng như kiểu người phù hợp với công việc đó. Do vậy, cần phải cập nhật bản mô tả công việc và xác định các mô hình năng lực thể hiện mẫu người sẽ thành công trong công việc đó. Bản mô tả công việc phải thay đổi phù hợp để đáp ứng các yêu cầu cụ thể của tổ chức. Nguyên tắc tương tự cũng được áp dụng với các mô hình năng lực, bị ảnh hưởng bởi văn hóa tổ chức.

Bước 3: Đánh giá hiệu quả làm việc hiện tại

Quản lý hiệu quả làm việc cần thiết đối với bất kỳ chương trình quản lý nhân tài nào. Mặc dù các cá nhân không nên được đề bạt chỉ vì họ làm tốt công việc hiện tại, nhưng đúng là một cá nhân không nên được đề bạt nếu thất bại trong công việc. Những chương trình quản lý hiệu quả làm việc nên đánh giá cả các kết quả (những chỉ báo hiệu quả làm việc chính) lẫn các hành vi dẫn tới việc đạt được kết quả cần thiết để thành công.

Bước 4: Tuyển dụng và lựa chọn người thích hợp từ nội bộ và bên ngoài tổ chức

Có hai cách cơ bản để đảm bảo nhân tài, đó là phát triển nhân tài từ nội bộ tổ chức hoặc tuyển dụng từ bên ngoài. Do đó, cần phải tư duy sáng tạo để vượt qua các tổ chức khác trong việc tuyển dụng nhân tài. Đồng thời, đa số lãnh đạo tổ chức nên rà soát lại các bản tin công việc cũng như các chương trình tuyển dụng nội bộ khác, đảm bảo rằng những người giỏi nhất được tuyển dụng cho các vị trí đó. Cuối cùng, một số người quản lý tích trữ nhân tài. Đó là thực tế sau các cuộc giảm quy mô rộng rãi, vì các nhà quản lý sợ rằng nếu một nhân viên tốt của họ được đề bạt sang các phòng ban khác, họ sẽ không được phép thay thế người đó.

Các phương pháp lựa chọn nên được nghiên cứu kỹ càng. Nhân viên được chọn dựa trên tiêu chí nào? Các phương pháp có dựa trên năng lực và hành vi cần thiết để thành công trong công việc? Hoặc, có sử dụng các tiêu chí khác khách quan hơn để lựa chọn không? Xu hướng là sử dụng nhiều phương pháp để đánh giá sự phù hợp của ứng viên với công việc nhằm thể hiện các năng lực và hành vi dẫn tới thành công.

Bước 5: Xác định các yêu cầu về nhân tài trong tương lai và sắp xếp phù hợp với các mục tiêu chiến lược

Yêu cầu về nhân tài không ngừng thay đổi. Cũng như khi lãnh đạo tổ chức theo đuổi các kế hoạch chiến lược, các yêu cầu về nhân tài phải được rà soát định kỳ để đảm bảo nhân viên được cân nhắc đề bạt vì đòi hỏi của tương lai, chứ không đơn thuần vì hiện tại. Sẽ mất thời gian để bồi dưỡng nhân lực. Do đó, cần phải xem xét các yêu cầu về nhân tài trong tương lai và sắp xếp chúng phù hợp với các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Bước 6: Đánh giá tiềm năng cá nhân để đề bạt, các giá trị và đạo đức cá nhân

Đánh giá tiềm năng cá nhân là tất cả những công việc nhằm xác định liệu nhân viên có thể làm việc ở mức trách nhiệm cao hơn không. Nó thường được gọi là *đánh giá tiềm năng.* Các nhân viên làm việc tốt tại một cấp – theo đánh giá của hệ thống quản lý hiệu quả làm việc – không nhất thiết phải làm việc tốt ở cấp cao hơn vì chúng đòi hỏi các năng lực khác nhau. Các phương pháp thông thường được sử dụng để đánh giá tiềm năng bao gồm chỉ định người quản lý, đánh giá đa chỉ tiêu, kiểm tra tâm lý, các trung tâm đánh giá, thực hành công việc thực tế, và thử việc. Mặc dù đánh giá tiềm năng thường tập trung vào việc so sánh các cá nhân với những năng lực cần thiết cho các cấp trách nhiệm cao hơn, quan điểm gần đây gợi ý rằng các lãnh đạo tổ chức nên đánh giá nhân viên theo giá trị tổ chức và tập hợp các quy tắc đạo đức.

Bước 7: Rà soát lại danh sách những nhân tài đang có

Trong khủng hoảng, một tổ chức có thể tìm thấy nhân tài nhanh chóng và hiệu quả như thế nào? Tìm kiếm nhân tài thường được thực hiện không chính thức bằng cách hỏi các nhà quản lý, nhưng đó không chắc là phương pháp hiệu quả, hoặc nhanh chóng nhất. Các tổ chức lớn đối mặt với thách thức bởi vì nó có rất nhiều nhân viên, các cá nhân sở hữu những tài năng khác nhau, và thậm chí là các chuyên gia nội bộ về các vấn đề kinh doanh chuyên môn. Tìm được nhân tài khi cần thiết dễ dàng như thế nào? Do đó, lãnh đạo tổ chức nên xây dựng hệ thống kiểm kê năng lực dựa trên các vấn đề mà tổ chức gặp phải, để phân loại và tìm ra nhân tài nhanh hơn. Thời gian là một vấn đề chiến lược. Nhanh chóng tìm ra nhân tài đôi khi gây nhầm lẫn về sự khác biệt giữa thành công hoặc thất bại cạnh tranh.

Bước 8: Lập kế hoạch phát triển cá nhân

Các cá nhân được chuẩn bị cho những cấp trách nhiệm cao hơn như thế nào? Cách thông thường nhất là thiết lập các kế hoạch phát triển cá nhân (IDP) để thu hẹp các lỗ hổng phát triển giữa những năng lực mà nhân viên sở hữu trong hiện tại với những năng lực họ cần có theo yêu cầu công việc ở cấp cao hơn. Rất nhiều tổ chức thiết lập các hệ thống quản lý học tập (LMS – Learning Management System) giúp các cá nhân dễ dàng xác định những phương pháp phù hợp để phát triển năng lực của mình. Thông thường, các IDP thể hiện năng lực nào nhân viên cần phát triển, cách thực hiện, sử dụng nguồn lực nào để thực hiện, và đánh giá việc học tập đó ra sao?

Một số phương pháp để phát triển cá nhân được định hướng theo nhóm, như các chương trình phát triển lãnh đạo tại công ty. Một số khác là các phương pháp thực hành trong những công việc cụ thể hoặc các chương trình học tập hành động giúp xây dựng năng lực nhân viên trong khi học hỏi từ người khác. Một số khác có thể là các tiếp cận theo cá nhân và bao gồm huấn luyện hoặc học tập tại chỗ.

Bước 9: Giữ chân nhân viên có hệ thống, chuyển giao tri thức và các mối quan hệ xã hội

Rất ít tổ chức có các chương trình duy trì có hệ thống phục vụ việc giữ chân những nhân viên giỏi nhất. Những cuộc phỏng vấn thôi việc chưa đủ. Việc giữ chân nhân viên được xử lý theo tình huống thường xuyên hơn. Thật không may, các phương pháp đặc biệt thường có kết quả trong việc đối xử khác biệt giữa người này với người kia, do đó tạo ra tốc độ thay đổi nhân sự nhanh hơn. Điều cần thiết là một phương pháp tổ chức ổn định để duy trì sử dụng hiệu quả các nhân viên làm việc tốt nhất.

Các nhà lãnh đạo tổ chức cũng nên tiến hành chuyển giao hiệu quả các tri thức đặc biệt của những nhân viên có chuyên môn cao – đôi khi còn gọi là các chuyên gia của tổ chức hoặc các nhân viên chuyên gia – họ là những người có thể không được đề bạt nhưng có những năng lực chuyên môn đặc biệt để giải quyết các vấn đề khó khăn đối với tổ chức. Các chuyên gia này có thể là những người cố vấn hiệu quả khi họ sẵn lòng chuyển giao một số kiến thức và kinh nghiệm của mình cho người khác.

Cuối cùng, các nhà lãnh đạo tổ chức cũng nên tiến hành chuyển giao các mối quan hệ xã hội. Đây thực sự là thách thức lớn. Rất nhiều người đã thiết lập được một mạng lưới xã hội rộng rãi giúp họ thực hiện công việc của mình. Ví dụ, một số nhân viên bán hàng rất thành công trong việc tìm ra những người sẽ đưa ra các quyết định mua hàng tốt nhất. Khi những nhân viên này rời khỏi tổ chức do nghỉ hưu, các mối quan hệ xã hội này cũng mất đi. Nhưng không đơn giản chỉ là giới thiệu; hơn cả, khách hàng và những người khác phải học cách tin tưởng những người kế nhiệm. Do đó, cần phải chuẩn bị cho người kế nhiệm thông qua hàng loạt dự án để khách hàng biết cách tin tưởng họ. Tất nhiên, các mối quan hệ xã hội cũng tồn tại trong nhiều công việc khác ngoài việc bán hàng, và chúng cũng cần phải được chuyển giao cho người kế nhiệm.

Bước 10: Đánh giá kết quả

Đánh giá các chương trình quản lý nhân tài là một vấn đề quan trọng. Rất nhiều giám đốc điều hành và nhân viên phòng nhân sự thắc mắc về cách đánh giá các chương trình nhân tài. Tuy nhiên, các chương trình quản lý nhân tài hiệu quả được đánh giá bằng các hệ ràng buộc thiết lập từ các mục tiêu đầu tiên của chương trình. Ví dụ, giả sử mục tiêu của một chương trình nhân tài là chuẩn bị người kế nhiệm phòng trường hợp một nhà quản lý cấp cao nghỉ hưu. Theo đó, đánh giá phù hợp cho chương trình này dựa trên số lượng người và những người đó đáp ứng tốt các mục tiêu đến mức nào. Công việc này được thực hiện hàng năm.

Câu hỏi 4: Trong quản lý nhân tài, giám đốc điều hành, nhà quản lý cấp cao, quản lý cấp trung hoặc tuyến đầu, nhân viên phòng nhân sự, và các cá nhân trong tổ chức nên đảm nhiệm những vai trò nào?

Để đưa quản lý nhân tài tầm chiến lược định hướng các công việc hàng ngày, cần làm rõ vai trò của tất cả các bên liên quan đồng thời xây dựng trách nhiệm giải trình đối với mỗi vai trò.

Các CEO có vai trò quan trọng nhất trong tổ chức. Họ đấu tranh cho sự cần thiết của quản lý nhân tài – và khiến mọi người có trách nhiệm với việc này. Họ có thể thực hiện nó bằng cách khen thưởng các thành tích đạt được mục tiêu nhân tài, trừng phạt nhóm thành tích kém, hoặc chỉ ra những người làm tốt hoặc không công việc bồi dưỡng nhân tài.

Phụ lục II:
Lịch quản lý nhân tài hàng ngày dành cho nhà quản lý

Hướng dẫn: Dưới đây là bắt đầu lịch các hoạt động trong 365 ngày để thu hút, phát triển và giữ chân nhân tài. Nó đề xuất những việc bạn có thể làm hàng ngày để thực hiện công việc trên. Sử dụng lịch và áp dụng danh sách này vào bộ phận làm việc, phòng ban, đơn vị của bạn. Không có điều gì thực sự rất quan trọng trong danh sách này. Hãy nhớ rằng bạn cũng có thể làm những việc này vào các ngày cuối tuần – như gửi email và thư – để bạn có thể thực hiện việc gì đó *hàng ngày*. Hãy sử dụng lịch này để lên kế hoạch *những việc cụ thể phải làm hàng ngày* để quản lý và bồi dưỡng nhân tài. Hãy xác định các nhân viên cụ thể trong phạm vi trách nhiệm của mình để bạn có thể thực hiện các việc này. Bạn cũng có thể lặp lại các hoạt động đó. Rất nhiều nội dung ở bên dưới được lặp lại và bạn cũng có thể bổ sung thêm những cách khác để quản lý và phát triển nhân tài hàng ngày với các cá nhân hoặc các nhóm.

Ngày 1	Họp với nhân viên để nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển bản thân và việc họ chủ động tự thân phát triển.
Ngày 2	Xác định các vị trí và nhân viên quan trọng trong phòng ban của mình, đồng thời cân nhắc thời gian để thay thế từng người trong trường hợp khẩn cấp. Hãy lập kế hoạch để tạo nguồn và bồi dưỡng nhân tài, nhằm giảm thiểu thời gian tìm kiếm và đào tạo người thay thế cho những nhân vật và vị trí chủ chốt.
Ngày 3	Xây dựng hồ sơ/bản mô tả nhân viên lý tưởng cho mỗi vị trí chủ chốt, sau đó so sánh đội ngũ nhân viên hiện tại với hồ sơ/bản mô tả đó. Có khoảng cách nào không? Làm thế nào để bồi dưỡng nhân viên thay thế vị trí chủ chốt đó?
Ngày 4	Nghiên cứu các mục tiêu chiến lược của tổ chức và mức độ ảnh hưởng của chúng tới tổ chức. Sau đó, xây dựng hồ sơ về các nhân viên lý tưởng trong tương lai phù hợp với các mục tiêu chiến lược đã đặt ra.
Ngày 5	Xác định 10% nhân viên có nhiều khả năng đề bạt nhất trong số nhân viên thuộc tầm hạn của bạn, đồng thời cân nhắc cách thức chuẩn bị có hệ thống để đề bạt họ.
Ngày 6	Lập danh sách các phương án thay thế ngắn hạn thay thế những người bị ốm hoặc nghỉ phép.
Ngày 7	Nghiên cứu nơi bạn có thể tuyển dụng những người giỏi nhất và lập kế hoạch để tuyển được nhiều người hơn từ những nguồn đó.
Ngày 8	Kiểm tra xem các phương pháp lựa chọn được xử lý như thế nào trong tầm hạn của bạn và thảo luận danh sách những cách thức cải thiện chúng. Đưa những người giỏi nhất của bạn vào quy trình này.
Ngày 9	Phát triển một phương pháp có hệ thống nhằm bồi dưỡng nhân viên giúp họ thăng tiến.
Ngày 10	Gặp một trong những nhân viên làm việc tốt nhất và thảo luận về các kế hoạch sự nghiệp của người đó.
Ngày 11	Hãy kéo một người ra khỏi nhóm và tư vấn hướng nghiệp.
Ngày 12	Gặp gỡ và khuyến khích, động viên nhân viên.
Ngày 13	Công khai tuyên dương một nhân viên vì việc người đó đã làm.
Ngày 14	Kéo một nhân viên ra ngoài và kín đáo phê bình mang tính xây dựng về cách người đó có thể cải thiện công việc.
Ngày 15	Đặt mục tiêu đưa ra phản hồi tới tất cả nhân viên cấp dưới.
Ngày	

16	Động viên một trong số các nhân viên tiềm năng cao của bạn.
Ngày 17	Xác định một nhân viên có chuyên môn cao trong lĩnh vực bạn quản lý và đề nghị người đó cố vấn cho những người khác.
Ngày 18	Khuyến khích nhân viên có các mối quan hệ cá nhân giá trị trở thành tư vấn cho người khác.
Ngày 19	Gặp một trong những nhân viên giỏi nhất và hỏi về việc anh ta thấy đáng và không đáng làm nhất trong hệ thống công việc. Sau đó, quyết tâm thực hiện các bước để cũng cố công việc có giá trị và cố gắng loại bỏ các rào cản trong hệ thống làm việc.
Ngày 20	Xác định những người "khác biệt" và tìm cách tán thưởng điều khiến họ trở nên khác biệt, trước mặt những người khác.
Ngày 21	Chỉ ra một người không làm việc tốt hoặc không hòa hợp với những người khác và yêu cầu người đó ngồi xuống để cho anh ta/cô ta lời khuyên cụ thể về điều anh ta/cô ta có thể làm để cải thiện.
Ngày 22	Thể hiện bạn hào hứng với việc tự phát triển bản thân như thế nào và tìm cách khiến mọi người thấy bạn đang cố gắng nâng cao bản thân và giữ vững chuyên môn hiện tại ra sao.
Ngày 23	Chọn một trong số những nhân viên giỏi nhất và bí mật huấn luyện người đó những việc họ có thể làm để phát triển bản thân.
Ngày 24	Chuẩn bị các kế hoạch phát triển cá nhân cho những nhân viên tiềm năng của bạn, gặp riêng từng người để bàn về cách thức phát triển bản thân nhằm đáp ứng vị trí công việc cao hơn.
Ngày 25	Tìm cách để nhận biết rõ ràng một nhân viên đang phát triển tốt bản thân mình.
Ngày 26	Kiểm tra xem phòng bạn xây dựng các phương án thay thế dài hạn và ngắn hạn tốt đến mức nào.
Ngày 27	Gặp những nhân viên đang được bồi dưỡng để trở thành những người thay thế dài hạn và ngắn hạn, nhận xét và khuyến khích họ phát triển.
Ngày 28	Lựa chọn một nhân viên và khen ngợi việc người đó đang làm.
Ngày 29	Gửi email tới một trong số các nhân viên để khen ngợi những việc người đó đã làm cho bộ phận và gợi ý cách giúp nhân viên đó tiến bộ hơn.
Ngày 30	Gặp một trong những nhân viên làm việc tốt nhất và thảo luận về các kế hoạch sự nghiệp của anh ta/cô ta.
Ngày 31	Hãy kéo một người ra khỏi nhóm và tư vấn hướng nghiệp.
Ngày 32	Gặp gỡ nhân viên và khuyến khích, động viên họ.
Ngày 33	Công khai tuyên dương một nhân viên vì việc anh ta/cô ta đã làm.
Ngày 34	Gặp riêng một nhân viên và kín đáo phê bình mang tính xây dựng về cách người đó có thể cải thiện công việc.
Ngày 35	Đưa ra phản hồi tới mọi nhân viên cấp dưới.
Ngày 36	Động viên một trong số các nhân viên tiềm năng cao của bạn.
Ngày 37	Xác định một nhân viên có chuyên môn cao trong lĩnh vực bạn quản lý và đề nghị anh ta/cô ta cố vấn cho những người khác.
Ngày 38	Khuyến khích nhân viên có các mối quan hệ cá nhân giá trị trở thành tư vấn cho người khác.
Ngày 39	Xác định những người khác biệt và tìm ra các cách để tán thưởng điều khiến họ trở nên khác biệt trước mặt những người khác.
Ngày 40	Chỉ ra một người làm việc kém hoặc hợp tác không tốt với những người khác và đưa ra lời khuyên cụ thể cho người đó về điều họ có thể làm để cải thiện.
Ngày 41	Thể hiện bạn hào hứng với việc tự phát triển bản thân như thế nào và tìm cách để cho mọi người thấy bạn đang cố gắng cải thiện bản thân và giữ vững chuyên môn hiện tại ra sao.
Ngày	

42	Chọn một trong số những nhân viên giỏi nhất và bí mật huấn luyện những việc họ có thể làm để phát triển bản thân.
Ngày 43	Chuẩn bị các kế hoạch phát triển cá nhân cho những nhân viên tiềm năng của bạn, gặp riêng từng người để bàn về cách thức phát triển bản thân nhằm đáp ứng vị trí công việc cao hơn.
Ngày 44	Tìm cách để nhận biết rõ ràng một nhân viên đang phát triển tốt bản thân mình.
Ngày 45	Kiểm tra xem phòng bạn xây dựng các phương án thay thế dài hạn và ngắn hạn tốt đến mức nào.
Ngày 46	Gặp những nhân viên đang được bồi dưỡng để trở thành những người thay thế dài hạn và ngắn hạn, nhận xét và khuyến khích họ phát triển.
Ngày 47	Lựa chọn một nhân viên và khen ngợi công việc anh ta/cô ta đang làm.
Ngày 48	Gửi email tới một trong số các nhân viên để khen ngợi những việc người đó đã làm cho bộ phận và gợi ý cách giúp nhân viên đó tiến bộ hơn.
Ngày 49	Gặp một trong những nhân viên làm việc tốt nhất và thảo luận về các kế hoạch sự nghiệp của anh ta/cô ta.
Ngày 50	Hãy kéo một người ra khỏi nhóm và tư vấn hướng nghiệp.
Ngày 51	Gặp gỡ các nhân viên, khuyến khích công việc họ đang làm.
Ngày 52	Công khai tuyên dương một nhân viên vì việc anh ta/cô ta đã làm.
Ngày 53	Gặp riêng một nhân viên và kín đáo phê bình mang tính xây dựng về cách người đó có thể cải thiện công việc.
Ngày 54	Đưa ra phản hồi tới mọi nhân viên cấp dưới.
Ngày 55	Khuyến khích một trong số các nhân viên tiềm năng cao của bạn.
Ngày 56	Xác định một nhân viên có chuyên môn cao trong lĩnh vực bạn quản lý và đề nghị anh ta/cô ta cố vấn cho những người khác.
Ngày 57	Khuyến khích nhân viên có các mối quan hệ cá nhân giá trị trở thành tư vấn cho người khác.
Ngày 58	Xác định những người khác biệt và tìm ra các cách để tán thưởng điều khiến họ trở nên khác biệt trước mặt những người khác.
Ngày 59	Thể hiện bạn hào hứng với việc tự phát triển bản thân như thế nào và tìm cách để cho mọi người thấy bạn đang cố gắng cải thiện bản thân và giữ vững chuyên môn hiện tại ra sao.
Ngày 60	Khen ngợi đặc biệt một nhân viên và tổ chức một cuộc họp để tất cả thành viên trong nhóm lần lượt phát biểu về điểm mạnh của nhân viên này cũng như cách thức nhân viên đó biến các điểm mạnh này thành lợi thế.
Ngày 61	Tổ chức tiệc pizza với các nhân viên để thể hiện niềm cảm kích về công việc vất vả của họ đồng thời khuyến khích họ thảo luận theo nhóm những cách thức phát triển bản thân tốt hơn.
Ngày 62	Xác định một nhân viên có chuyên môn cao trong phạm vi trách nhiệm của bạn, đề nghị nhân viên đó làm cố vấn cho những người khác.
Ngày 63	Khuyến khích nhân viên có các mối quan hệ cá nhân giá trị trở thành tư vấn cho người khác.
Ngày 64	Gặp một trong những nhân viên giỏi nhất và hỏi về việc anh ta thấy đáng và không đáng làm nhất trong hệ thống công việc. Sau đó, quyết tâm thực hiện các bước để củng cố công việc có giá trị và cố gắng loại bỏ các rào cản trong hệ thống làm việc.
Ngày 65	Xác định những người khác biệt và tìm ra các cách để tán thưởng điều khiến họ trở nên khác biệt trước mặt những người khác.
Ngày 66	Chỉ ra một người làm việc kém hoặc hợp tác không tốt với những người khác và đưa ra lời khuyên cụ thể cho người đó về điều họ có thể làm để cải thiện.
Ngày 67	Thể hiện bạn hào hứng với việc tự phát triển bản thân như thế nào và tìm cách để cho mọi người thấy bạn đang cố gắng cải thiện bản thân và giữ vững chuyên môn hiện tại ra sao.
Ngày	

68	Chọn một trong số những nhân viên giỏi nhất và bí mật huấn luyện những việc họ có thể làm để phát triển bản thân.
Ngày 69	Chuẩn bị các kế hoạch phát triển cá nhân cho những nhân viên tiềm năng của bạn và gặp riêng từng người để bàn về cách họ có thể phát triển bản thân đáp ứng vị trí công việc cao hơn.
Ngày 70	Tìm cách để nhận biết rõ ràng một nhân viên đang phát triển tốt bản thân mình.
Ngày 71	Kiểm tra xem phòng bạn xây dựng các phương án thay thế dài hạn và ngắn hạn tốt đến mức nào.
Ngày 72	Gặp những nhân viên đang được bồi dưỡng để trở thành những người thay thế dài hạn và ngắn hạn, nhận xét và khuyến khích họ phát triển.
Ngày 73	Lựa chọn một nhân viên và khen ngợi công việc người đó đang làm.
Ngày 74	Gửi email tới một trong số các nhân viên để khen ngợi những việc người đó đã làm cho bộ phận và gợi ý cách giúp nhân viên đó tiến bộ hơn.
Ngày 75	Gặp một trong những nhân viên làm việc tốt nhất và thảo luận về các kế hoạch sự nghiệp của anh ta/cô ta.
Ngày 76	Hãy kéo một người ra khỏi nhóm và tư vấn hướng nghiệp.
Ngày 77	Gặp gỡ các nhân viên, khuyến khích và động viên công việc họ đang làm.
Ngày 78	Công khai tuyên dương một nhân viên vì việc anh ta/cô ta đã làm.
Ngày 79	Gặp riêng một nhân viên và kín đáo phê bình mang tính xây dựng về cách thức nhân viên đó có thể cải thiện nghề nghiệp.
Ngày 80	Đưa ra phản hồi tới tất cả nhân viên cấp dưới.
Ngày 81	Khuyến khích một trong số các nhân viên tiềm năng cao của bạn.
Ngày 82	Xác định một nhân viên chuyên môn cao trong phạm vi trách nhiệm của bạn và đề nghị người đó làm cố vấn cho những người khác.
Ngày 83	Thực hiện các bước khuyến khích nhân viên có các mối quan hệ cá nhân có giá trị làm đồng hành tư vấn cho người khác.
Ngày 84	Xác định những người khác biệt và tìm ra các cách để tán thưởng điều khiến họ trở thành độc nhất trước mặt những người khác.
Ngày 85	Xác định một chuyên gia trong khu vực bạn quản lý và đề nghị anh ta/cô ta đồng hành với những người khác.
Ngày 86	Khuyến khích nhân viên có các mối quan hệ cá nhân giá trị trở thành tư vấn cho người khác.
Ngày 87	Gặp một trong những nhân viên giỏi nhất và hỏi về việc anh ta thấy đáng và không đáng làm nhất trong hệ thống công việc. Sau đó, quyết tâm thực hiện các bước để củng cố công việc có giá trị và cố gắng loại bỏ các rào cản trong hệ thống làm việc.
Ngày 88	Xác định những người khác biệt và tìm ra các cách để tán thưởng điều khiến họ trở thành độc nhất trước mặt những người khác.
Ngày 89	Chỉ ra một người làm việc kém hoặc hợp tác không tốt với những người khác và đưa ra lời khuyên cụ thể cho người đó về điều họ có thể làm để cải thiện.
Ngày 90	Thể hiện bạn hào hứng với việc tự phát triển bản thân như thế nào và tìm cách để cho mọi người thấy bạn đang cố gắng cải thiện bản thân và giữ vững chuyên môn hiện tại ra sao.
Ngày 91	Chọn một trong số những nhân viên giỏi nhất và bí mật huấn luyện những việc họ có thể làm để phát triểnbản thân.
Ngày 92	Chuẩn bị các kế hoạch phát triển cá nhân cho những nhân viên tiềm năng của bạn và gặp riêng từng người để bàn về cách họ có thể phát triển bản thân đáp ứng vị trí công việc cao hơn.
Ngày 93	Tìm cách để nhận biết rõ ràng một nhân viên đang phát triển tốt bản thân.

Ngày 94	Kiểm tra mức độ phòng bạn xây dựng các phương án thay thế dài hạn và ngắn hạn.
Ngày 95	Gặp những nhân viên đang được bồi dưỡng để trở thành những người thay thế dài hạn và ngắn hạn, nhận xét và khuyến khích họ phát triển.
Ngày 96	Lựa chọn một nhân viên và khen ngợi công việc anh ta/cô ta đang làm.
Ngày 97	Gửi email tới một trong số các nhân viên để khen ngợi những việc người đó đã làm cho bộ phận và gợi ý cách giúp nhân viên đó tiến bộ hơn.
Ngày 98	Gặp một trong những nhân viên làm việc tốt nhất và thảo luận về các kế hoạch sự nghiệp của anh ta/cô ta.
Ngày 99	Hãy kéo một người ra khỏi nhóm và tư vấn hướng nghiệp.
Ngày 100	Công khai tuyên dương một nhân viên vì việc anh ta/cô ta đã làm.
Ngày 101	Gặp riêng một nhân viên và kín đáo phê bình mang tính xây dựng về cách thức nhân viên đó có thể cải thiện nghề nghiệp.
Ngày 102	Đưa ra phản hồi tới mọi nhân viên cấp dưới.
Ngày 103	Động viên một người trong số các nhân viên tiềm năng cao của bạn.
Ngày 104	Xác định một chuyên gia trong khu vực bạn quản lý và đề nghị anh ta/cô ta đồng hành với những người khác.
Ngày 105	Khuyến khích nhân viên có các mối quan hệ cá nhân giá trị trở thành tư vấn cho người khác.
Ngày 106	Xác định những người “khác biệt” và tìm cách để tán thưởng điều khiến họ trở nên khác biệt, trước mặt những người khác.
Ngày 107	Hãy kéo một người ra khỏi nhóm và tư vấn hướng nghiệp.
Ngày 108	Gặp gỡ và khuyến khích, động viên nhân viên.
Ngày 109	Công khai tuyên dương một nhân viên vì việc người đó đã làm.
Ngày 110	Gặp riêng một nhân viên và kín đáo phê bình mang tính xây dựng về cách thức nhân viên đó có thể cải thiện nghề nghiệp.
Ngày 111	Đặt mục tiêu đưa ra phản hồi tới tất cả nhân viên cấp dưới.
Ngày 112	Động viên một trong số các nhân viên tiềm năng cao của bạn.
Ngày 113	Khuyến khích nhân viên có các mối quan hệ cá nhân giá trị trở thành tư vấn cho người khác.
Ngày 114	Gặp một trong những nhân viên giỏi nhất và hỏi về việc anh ta thấy đáng và không đáng làm nhất trong hệ thống công việc. Sau đó, quyết tâm thực hiện các bước để củng cố công việc có giá trị và cố gắng loại bỏ các rào cản trong hệ thống làm việc.
Ngày 115	Xác định những người “khác biệt” và tìm cách để tán thưởng điều khiến họ trở nên khác biệt, trước mặt những người khác.
Ngày 116	Chỉ ra một người không làm việc tốt hoặc không hòa hợp với những người khác và yêu cầu người đó ngồi xuống để cho anh ta/cô ta lời khuyên cụ thể về điều anh ta/cô ta có thể làm để cải thiện.
Ngày 117	Thể hiện bạn hào hứng với việc tự phát triển bản thân như thế nào và tìm cách khiến mọi người thấy bạn đang cố gắng nâng cao bản thân và giữ vững chuyên môn hiện tại ra sao.
Ngày 118	Chọn một trong số những nhân viên giỏi nhất và bí mật huấn luyện người đó những việc họ có thể làm để phát triển bản thân.
Ngày 119	Chuẩn bị các kế hoạch phát triển cá nhân cho những nhân viên tiềm năng của bạn, gặp riêng từng người để bàn về cách thức phát triển bản thân nhằm đáp ứng vị trí công việc cao hơn.

Ngày 120	Họp với nhân viên để nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển bản thân và việc họ chủ động tự thân phát triển.
Ngày 121	Xác định các vị trí và nhân viên quan trọng trong phòng ban của mình, đồng thời cân nhắc thời gian để thay thế từng người trong trường hợp khẩn cấp. Hãy lập kế hoạch để tạo nguồn và bồi dưỡng nhân tài, nhằm giảm thiểu thời gian tìm kiếm và đào tạo người thay thế cho những nhân vật và vị trí chủ chốt.
Ngày 122	Xây dựng hồ sơ/bản mô tả nhân viên lý tưởng cho mỗi vị trí chủ chốt, sau đó so sánh đội ngũ nhân viên hiện tại với hồ sơ/bản mô tả đó. Có khoảng cách nào không? Làm thế nào để bồi dưỡng nhân viên thay thế vị trí chủ chốt đó?
Ngày 123	Nghiên cứu các mục tiêu chiến lược của tổ chức và mức độ ảnh hưởng của chúng tới tổ chức. Sau đó, xây dựng hồ sơ về các nhân viên lý tưởng trong tương lai phù hợp với các mục tiêu chiến lược đã đặt ra.
Ngày 124	Xác định 10% nhân viên có nhiều khả năng đề bạt nhất trong số nhân viên thuộc tầm hạn của bạn, đồng thời cân nhắc cách thức chuẩn bị có hệ thống để đề bạt họ.
Ngày 125	Lập danh sách các phương án thay thế ngắn hạn thay thế cho những người bị ốm hoặc nghỉ phép.
Ngày 126	Nghiên cứu nơi bạn có thể tuyển dụng những người giỏi nhất và lập kế hoạch để tuyển được nhiều người hơn từ những nguồn đó.
Ngày 127	Kiểm tra xem các phương pháp lựa chọn được xử lý như thế nào trong tầm hạn của bạn và thảo luận danh sách những cách thức cải thiện chúng. Đưa những người giỏi nhất của bạn vào quy trình này.
Ngày 128	Phát triển một phương pháp có hệ thống nhằm bồi dưỡng nhân viên giúp họ thăng tiến.
Ngày 129	Gặp một trong những nhân viên làm việc tốt nhất và thảo luận về các kế hoạch sự nghiệp của người đó.
Ngày 130	Hãy kéo một người ra khỏi nhóm và tư vấn hướng nghiệp.
Ngày 131	Gặp gỡ và khuyến khích, động viên nhân viên.
Ngày 132	Công khai tuyên dương một nhân viên vì việc người đó đã làm.
Ngày 133	Kéo một nhân viên ra ngoài và kín đáo phê bình mang tính xây dựng về cách người đó có thể cải thiện công việc.
Ngày 134	Đặt mục tiêu đưa ra phản hồi tới tất cả nhân viên cấp dưới.
Ngày 135	Động viên một trong số các nhân viên tiềm năng cao của bạn.
Ngày 136	Xác định một nhân viên có chuyên môn cao trong lĩnh vực bạn quản lý và đề nghị người đó cố vấn cho những người khác.
Ngày 137	Khuyến khích nhân viên có các mối quan hệ cá nhân giá trị trở thành tư vấn cho người khác.
Ngày 138	Gặp một trong những nhân viên giỏi nhất và hỏi về việc anh ta thấy đáng và không đáng làm nhất trong hệ thống công việc. Sau đó, quyết tâm thực hiện các bước để củng cố công việc có giá trị và cố gắng loại bỏ các rào cản trong hệ thống làm việc.
Ngày 139	Xác định những người “khác biệt” và tìm cách để tán thưởng điều khiến họ trở nên khác biệt, trước mặt những người khác.
Ngày 140	Chỉ ra một người không làm việc tốt hoặc không hòa hợp với những người khác và yêu cầu người đó ngồi xuống để cho anh ta/cô ta lời khuyên cụ thể về điều anh ta/cô ta có thể làm để cải thiện.
Ngày 141	Thể hiện bạn hào hứng với việc tự phát triển bản thân như thế nào và tìm cách khiến mọi người thấy bạn đang cố gắng nâng cao bản thân và giữ vững chuyên môn hiện tại ra sao.
Ngày 142	Chọn một trong số những nhân viên giỏi nhất và bí mật huấn luyện người đó những việc họ có thể làm để phát triển bản thân.
Ngày 143	Chuẩn bị các kế hoạch phát triển cá nhân cho những nhân viên tiềm năng của bạn, gặp riêng từng người để bàn về cách thức phát triển bản thân nhằm đáp ứng vị trí công việc cao hơn.
Ngày 144	Tìm cách để nhận biết rõ ràng một nhân viên đang phát triển tốt bản thân.
Ngày 145	Kiểm tra xem phòng bạn xây dựng các phương án thay thế dài hạn và ngắn hạn tốt đến mức nào.

Ngày 146	Gặp những nhân viên đang được bồi dưỡng để trở thành những người thay thế dài hạn và ngắn hạn, nhận xét và khuyến khích họ phát triển.
Ngày 147	Lựa chọn một nhân viên và khen ngợi việc người đó đang làm.
Ngày 148	Gửi email tới một trong số các nhân viên để khen ngợi những việc người đó đã làm cho bộ phận và gợi ý cách giúp nhân viên đó tiến bộ hơn.
Ngày 149	Gặp một trong những nhân viên làm việc tốt nhất và thảo luận về các kế hoạch sự nghiệp của anh ta/cô ta.
Ngày 150	Hãy kéo một người ra khỏi nhóm và tư vấn hướng nghiệp.
Ngày 151	Gặp gỡ và khuyến khích, động viên nhân viên.
Ngày 152	Công khai tuyên dương một nhân viên vì việc người đó đã làm.
Ngày 153	Kéo một nhân viên ra ngoài và kín đáo phê bình mang tính xây dựng về cách người đó có thể cải thiện công việc.
Ngày 154	Đặt mục tiêu đưa ra phản hồi tới tất cả nhân viên cấp dưới.
Ngày 155	Động viên một trong số các nhân viên tiềm năng cao của bạn.
Ngày 156	Xác định một nhân viên có chuyên môn cao trong lĩnh vực bạn quản lý và đề nghị người đó cố vấn cho những người khác.
Ngày 157	Khuyến khích nhân viên có các mối quan hệ cá nhân giá trị trở thành tư vấn cho người khác.
Ngày 158	Xác định những người “khác biệt” và tìm cách để tán thưởng điều khiến họ trở nên khác biệt, trước mặt những người khác.
Ngày 159	Chỉ ra một người không làm việc tốt hoặc không hòa hợp với những người khác và yêu cầu người đó ngồi xuống để cho anh ta/cô ta lời khuyên cụ thể về điều anh ta/cô ta có thể làm để cải thiện.
Ngày 160	Thể hiện bạn hào hứng với việc tự phát triển bản thân như thế nào và tìm cách khiến mọi người thấy bạn đang cố gắng nâng cao bản thân và giữ vững chuyên môn hiện tại ra sao.
Ngày 161	Chọn một trong số những nhân viên giỏi nhất và bí mật huấn luyện người đó những việc họ có thể làm để phát triển bản thân.
Ngày 162	Chuẩn bị các kế hoạch phát triển cá nhân cho những nhân viên tiềm năng của bạn, gặp riêng từng người để bàn về cách thức phát triển bản thân nhằm đáp ứng vị trí công việc cao hơn.
Ngày 163	Tìm cách để nhận biết rõ ràng một nhân viên đang phát triển tốt bản thân.
Ngày 164	Kiểm tra xem phòng bạn xây dựng các phương án thay thế dài hạn và ngắn hạn tốt đến mức nào.
Ngày 165	Gặp những nhân viên đang được bồi dưỡng để trở thành những người thay thế dài hạn và ngắn hạn, nhận xét và khuyến khích họ phát triển.
Ngày 166	Lựa chọn một nhân viên và khen ngợi việc người đó đang làm.
Ngày 167	Gửi email tới một trong số các nhân viên để khen ngợi những việc người đó đã làm cho bộ phận và gợi ý cách giúp nhân viên đó tiến bộ hơn.
Ngày 168	Gặp một trong những nhân viên làm việc tốt nhất và thảo luận về các kế hoạch sự nghiệp của anh ta/cô ta.
Ngày 169	Hãy kéo một người ra khỏi nhóm và tư vấn hướng nghiệp.
Ngày 170	Gặp gỡ và khuyến khích, động viên nhân viên.
Ngày 171	Công khai tuyên dương một nhân viên vì việc người đó đã làm.
Ngày	

172	Kéo một nhân viên ra ngoài và kín đáo phê bình mang tính xây dựng về cách người đó có thể cải thiện công việc.
Ngày 173	Đặt mục tiêu đưa ra phản hồi tới tất cả nhân viên cấp dưới.
Ngày 174	Động viên một trong số các nhân viên tiềm năng cao của bạn.
Ngày 175	Xác định một nhân viên có chuyên môn cao trong lĩnh vực bạn quản lý và đề nghị người đó cố vấn cho những người khác.
Ngày 176	Khuyến khích nhân viên có các mối quan hệ cá nhân giá trị trở thành tư vấn cho người khác.
Ngày 177	Xác định những người "khác biệt" và tìm cách để tán thưởng điều khiến họ trở nên khác biệt, trước mặt những người khác.
Ngày 178	Khen ngợi đặc biệt một nhân viên và tổ chức một cuộc họp để tất cả thành viên trong nhóm lần lượt phát biểu về điểm mạnh của nhân viên này cũng như cách thức nhân viên đó biến các điểm mạnh này thành lợi thế.
Ngày 179	Tổ chức tiệc pizza với các nhân viên để thể hiện niềm cảm kích về công việc vất vả của họ đồng thời khuyến khích họ thảo luận theo nhóm những cách thức phát triển bản thân tốt hơn.
Ngày 180	Mua cuốn 1001 ways to reward employees (tạm dịch: 1001 cách khen thưởng nhân viên) và áp dụng vào quản lý nhân tài.
Ngày 181	Áp dụng một hoạt động từ cuốn 1001 cách khen thưởng nhân viên cho một nhân viên hoặc một nhóm.
Ngày 182	Họp với nhân viên để nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển bản thân và việc họ chủ động tự thân phát triển.
Ngày 183	Xác định các vị trí và nhân viên quan trọng trong phòng ban của mình, đồng thời cân nhắc thời gian để thay thế từng người trong trường hợp khẩn cấp. Hãy lập kế hoạch để tạo nguồn và bồi dưỡng nhân tài, nhằm giảm thiểu thời gian tìm kiếm và đào tạo người thay thế cho những nhân vật và vị trí chủ chốt.
Ngày 184	Xây dựng hồ sơ/bản mô tả nhân viên lý tưởng cho mỗi vị trí chủ chốt, sau đó so sánh đội ngũ nhân viên hiện tại với hồ sơ/bản mô tả đó. Có khoảng cách nào không? Làm thế nào để bồi dưỡng nhân viên thay thế vị trí chủ chốt đó?
Ngày 185	Nghiên cứu các mục tiêu chiến lược của tổ chức và mức độ ảnh hưởng của chúng tới tổ chức. Sau đó, xây dựng hồ sơ về các nhân viên lý tưởng trong tương lai phù hợp với các mục tiêu chiến lược đã đặt ra.
Ngày 186	Xác định 10% nhân viên có nhiều khả năng đề bạt nhất trong số nhân viên thuộc tầm hạn của bạn, đồng thời cân nhắc cách thức chuẩn bị có hệ thống để đề bạt họ.
Ngày 187	Lập danh sách các phương án thay thế ngắn hạn thay thế cho những người bị ốm hoặc nghỉ phép.
Ngày 188	Nghiên cứu nơi bạn có thể tuyển dụng những người giỏi nhất và lập kế hoạch để tuyển được nhiều người hơn từ những nguồn đó.
Ngày 189	Kiểm tra xem các phương pháp lựa chọn được xử lý như thế nào trong tầm hạn của bạn và thảo luận danh sách những cách thức cải thiện chúng. Đưa những người giỏi nhất của bạn vào quy trình này.
Ngày 190	Phát triển một phương pháp có hệ thống nhằm bồi dưỡng nhân viên giúp họ thăng tiến.
Ngày 191	Gặp một trong những nhân viên làm việc tốt nhất và thảo luận về các kế hoạch sự nghiệp của người đó.
Ngày 192	Hãy kéo một người ra khỏi nhóm và tư vấn hướng nghiệp.
Ngày 193	Gặp gỡ và khuyến khích, động viên nhân viên.
Ngày 194	Công khai tuyên dương một nhân viên vì việc người đó đã làm.
Ngày 195	Kéo một nhân viên ra ngoài và kín đáo phê bình mang tính xây dựng về cách người đó có thể cải thiện công việc.
Ngày 196	Đặt mục tiêu đưa ra phản hồi tới tất cả nhân viên cấp dưới.
Ngày 197	Động viên một trong số các nhân viên tiềm năng cao của bạn.

Ngày 198	Xác định một nhân viên có chuyên môn cao trong lĩnh vực bạn quản lý và đề nghị người đó cố vấn cho những người khác.
Ngày 199	Khuyến khích nhân viên có các mối quan hệ cá nhân giá trị trở thành tư vấn cho người khác.
Ngày 200	Gặp một trong những nhân viên giỏi nhất và hỏi về việc anh ta thấy đáng và không đáng làm nhất trong hệ thống công việc. Sau đó, quyết tâm thực hiện các bước để củng cố công việc có giá trị và cố gắng loại bỏ các rào cản trong hệ thống làm việc.
Ngày 201	Xác định những người "khác biệt" và tìm cách để tán thưởng điều khiến họ trở nên khác biệt, trước mặt những người khác.
Ngày 202	Chỉ ra một người không làm việc tốt hoặc không hòa hợp với những người khác và yêu cầu người đó ngồi xuống để cho anh ta/cô ta lời khuyên cụ thể về điều anh ta/cô ta có thể làm để cải thiện.
Ngày 203	Thể hiện bạn hào hứng với việc tự phát triển bản thân như thế nào và tìm cách khiến mọi người thấy bạn đang cố gắng nâng cao bản thân và giữ vững chuyên môn hiện tại ra sao.
Ngày 204	Chọn một trong số những nhân viên giỏi nhất và bí mật huấn luyện người đó những việc họ có thể làm để phát triển bản thân.
Ngày 205	Chuẩn bị các kế hoạch phát triển cá nhân cho những nhân viên tiềm năng của bạn, gặp riêng từng người để bàn về cách thức phát triển bản thân nhằm đáp ứng vị trí công việc cao hơn.
Ngày 206	Tìm cách để nhận biết rõ ràng một nhân viên đang phát triển tốt bản thân.
Ngày 207	Kiểm tra xem phòng bạn xây dựng các phương án thay thế dài hạn và ngắn hạn tốt đến mức nào
Ngày 208	Gặp những nhân viên đang được bồi dưỡng để trở thành những người thay thế dài hạn và ngắn hạn, nhận xét và khuyến khích họ phát triển.
Ngày 209	Lựa chọn một nhân viên và khen ngợi việc người đó đang làm.
Ngày 210	Gửi email tới một trong số các nhân viên để khen ngợi những việc người đó đã làm cho bộ phận và gợi ý cách giúp nhân viên đó tiến bộ hơn.
Ngày 211	Gặp một trong những nhân viên làm việc tốt nhất và thảo luận về các kế hoạch sự nghiệp của anh ta/cô ta.
Ngày 212	Hãy kéo một người ra khỏi nhóm và tư vấn hướng nghiệp.
Ngày 213	Gặp gỡ và khuyến khích, động viên nhân viên.
Ngày 214	Công khai tuyên dương một nhân viên vì việc người đó đã làm.
Ngày 215	Kéo một nhân viên ra ngoài và kín đáo phê bình mang tính xây dựng về cách người đó có thể cải thiện công việc.
Ngày 216	Đặt mục tiêu đưa ra phản hồi tới tất cả nhân viên cấp dưới.
Ngày 217	Động viên một trong số các nhân viên tiềm năng cao của bạn.
Ngày 218	Xác định một nhân viên có chuyên môn cao trong lĩnh vực bạn quản lý và đề nghị người đó cố vấn cho những người khác...
Ngày 219	Khuyến khích nhân viên có các mối quan hệ cá nhân giá trị trở thành tư vấn cho người khác.
Ngày 220	Xác định những người "khác biệt" và tìm cách để tán thưởng điều khiến họ trở nên khác biệt, trước mặt những người khác.
Ngày 221	Mô tả cách huấn luyện nhân viên và cách họ huấn luyện lẫn nhau.
Ngày 222	Mua cuốn 1001 ways to reward employees (tạm dịch: 1001 cách khen thưởng nhân viên) và áp dụng vào quản lý nhân tài.
Ngày 223	Áp dụng một hoạt động từ cuốn 1001 cách để khen thưởng nhân viên cho một nhân viên hoặc một nhóm.

Ngày 224	Họp với nhân viên để nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển bản thân và việc họ chủ động tự thân phát triển.
Ngày 225	Xác định các vị trí và nhân viên quan trọng trong phòng ban của mình, đồng thời cân nhắc thời gian để thay thế từng người trong trường hợp khẩn cấp. Hãy lập kế hoạch để tạo nguồn và bồi dưỡng nhân tài, nhằm giảm thiểu thời gian tìm kiếm và đào tạo người thay thế cho những nhân vật và vị trí chủ chốt.
Ngày 226	Xây dựng hồ sơ/bản mô tả nhân viên lý tưởng cho mỗi vị trí chủ chốt, sau đó so sánh đội ngũ nhân viên hiện tại với hồ sơ/bản mô tả đó. Có khoảng cách nào không? Làm thế nào để bồi dưỡng nhân viên thay thế vị trí chủ chốt đó?
Ngày 227	Nghiên cứu các mục tiêu chiến lược của tổ chức và mức độ ảnh hưởng của chúng tới tổ chức. Sau đó, xây dựng hồ sơ về các nhân viên lý tưởng trong tương lai phù hợp với các mục tiêu chiến lược đã đặt ra.
Ngày 228	Gặp một trong những nhân viên giỏi nhất và hỏi về việc anh ta thấy đáng và không đáng làm nhất trong hệ thống công việc. Sau đó, quyết tâm thực hiện các bước để củng cố công việc có giá trị và cố gắng loại bỏ các rào cản trong hệ thống làm việc.
Ngày 229	Xác định những người "khác biệt" và tìm cách để tán thưởng điều khiến họ trở nên khác biệt, trước mặt những người khác.
Ngày 230	Chỉ ra một người không làm việc tốt hoặc không hòa hợp với những người khác và yêu cầu người đó ngồi xuống để cho anh ta/cô ta lời khuyên cụ thể về điều anh ta/cô ta có thể làm để cải thiện.
Ngày 231	Thể hiện bạn hào hứng với việc tự phát triển bản thân như thế nào và tìm cách khiến mọi người thấy bạn đang cố gắng nâng cao bản thân và giữ vững chuyên môn hiện tại ra sao.
Ngày 232	Chọn một trong số những nhân viên giỏi nhất và bí mật huấn luyện người đó những việc họ có thể làm để phát triển bản thân.
Ngày 233	Chuẩn bị các kế hoạch phát triển cá nhân cho những nhân viên tiềm năng của bạn, gặp riêng từng người để bàn về cách thức phát triển bản thân nhằm đáp ứng vị trí công việc cao hơn.
Ngày 234	Tìm cách để nhận biết rõ ràng một nhân viên đang phát triển tốt bản thân.
Ngày 235	Kiểm tra xem phòng bạn xây dựng các phương án thay thế dài hạn và ngắn hạn tốt đến mức nào.
Ngày 236	Gặp những nhân viên đang được bồi dưỡng để trở thành những người thay thế dài hạn và ngắn hạn, nhận xét và khuyến khích họ phát triển.
Ngày 237	Lựa chọn một nhân viên và khen ngợi việc người đó đang làm.
Ngày 238	Gửi email tới một trong số các nhân viên để khen ngợi những việc người đó đã làm cho bộ phận và gợi ý cách giúp nhân viên đó tiến bộ hơn.
Ngày 239	Gặp một trong những nhân viên làm việc tốt nhất và thảo luận về các kế hoạch sự nghiệp của anh ta/cô ta.
Ngày 240	Hãy kéo một người ra khỏi nhóm và tư vấn hướng nghiệp.
Ngày 241	Gặp gỡ và khuyến khích, động viên nhân viên.
Ngày 242	Công khai tuyên dương một nhân viên vì việc người đó đã làm.
Ngày 243	Kéo một nhân viên ra ngoài và kín đáo phê bình mang tính xây dựng về cách người đó có thể cải thiện công việc.
Ngày 244	Đặt mục tiêu đưa ra phản hồi tới tất cả nhân viên cấp dưới.
Ngày 245	Động viên một trong số các nhân viên tiềm năng cao của bạn.
Ngày 246	Xác định một nhân viên có chuyên môn cao trong lĩnh vực bạn quản lý và đề nghị người đó cố vấn cho những người khác.
Ngày 247	Khuyến khích nhân viên có các mối quan hệ cá nhân giá trị trở thành tư vấn cho người khác.
Ngày 248	Xác định những người "khác biệt" và tìm cách tán thưởng điều khiến họ trở nên khác biệt, trước mặt những người khác.
Ngày	Nghiên cứu nơi bạn có thể tuyển dụng những người giỏi nhất và lập kế hoạch để tuyển được nhiều người hơn từ những nguồn đó.

249	
Ngày 250	Kiểm tra xem các phương pháp lựa chọn được xử lý như thế nào trong tầm hạn của bạn và thảo luận danh sách những cách thức cải thiện chúng. Đưa những người giỏi nhất của bạn vào quy trình này.
Ngày 251	Phát triển một phương pháp có hệ thống nhằm bồi dưỡng nhân viên giúp họ thăng tiến.
Ngày 252	Gặp một trong những nhân viên làm việc tốt nhất và thảo luận về các kế hoạch sự nghiệp của người đó.
Ngày 253	Hãy kéo một người ra khỏi nhóm và tư vấn hướng nghiệp.
Ngày 254	Gặp gỡ và khuyến khích, động viên nhân viên.
Ngày 255	Công khai tuyên dương một nhân viên vì việc người đó đã làm.
Ngày 256	Kéo một nhân viên ra ngoài và kín đáo phê bình mang tính xây dựng về cách người đó có thể cải thiện công việc.
Ngày 257	Đặt mục tiêu đưa ra phản hồi tới tất cả nhân viên cấp dưới.
Ngày 258	Động viên một trong số các nhân viên tiềm năng cao của bạn.
Ngày 259	Xác định một nhân viên có chuyên môn cao trong lĩnh vực bạn quản lý và đề nghị người đó cố vấn cho những người khác.
Ngày 260	Khuyến khích nhân viên có các mối quan hệ cá nhân giá trị trở thành tư vấn cho người khác.
Ngày 261	Gặp một trong những nhân viên giỏi nhất và hỏi về việc anh ta thấy đáng và không đáng làm nhất trong hệ thống công việc. Sau đó, quyết tâm thực hiện các bước để củng cố công việc có giá trị và cố gắng loại bỏ các rào cản trong hệ thống làm việc.
Ngày 262	Xác định những người "khác biệt" và tìm cách để tán thưởng điều khiến họ trở nên khác biệt, trước mặt những người khác.
Ngày 263	Chỉ ra một người không làm việc tốt hoặc không hòa hợp với những người khác và yêu cầu người đó ngồi xuống để cho anh ta/cô ta lời khuyên cụ thể về điều anh ta/cô ta có thể làm để cải thiện.
Ngày 264	Thể hiện bạn hào hứng với việc tự phát triển bản thân như thế nào và tìm cách khiến mọi người thấy bạn đang cố gắng nâng cao bản thân và giữ vững chuyên môn hiện tại ra sao.
Ngày 265	Chọn một trong số những nhân viên giỏi nhất và bí mật huấn luyện người đó những việc họ có thể làm để phát triển bản thân.
Ngày 266	Chuẩn bị các kế hoạch phát triển cá nhân cho những nhân viên tiềm năng của bạn, gặp riêng từng người để bàn về cách thức phát triển bản thân nhằm đáp ứng vị trí công việc cao hơn.
Ngày 267	Tìm cách để nhận biết rõ ràng một nhân viên đang phát triển tốt bản thân mình.
Ngày 268	Kiểm tra xem phòng bạn xây dựng các phương án thay thế dài hạn và ngắn hạn tốt đến mức nào.
Ngày 269	Gặp những nhân viên đang được bồi dưỡng để trở thành những người thay thế dài hạn và ngắn hạn, nhận xét và khuyến khích họ phát triển.
Ngày 270	Lựa chọn một nhân viên và khen ngợi việc người đó đang làm.
Ngày 271	Gửi email tới một trong số các nhân viên để khen ngợi những việc người đó đã làm cho bộ phận và gợi ý cách giúp nhân viên đó tiến bộ hơn.
Ngày 272	Gặp một trong những nhân viên làm việc tốt nhất và thảo luận về các kế hoạch sự nghiệp của anh ta/cô ta.
Ngày 273	Hãy kéo một người ra khỏi nhóm và tư vấn hướng nghiệp.
Ngày 274	Gặp gỡ và khuyến khích, động viên nhân viên.
Ngày	Công khai tuyên dương một nhân viên vì việc người đó đã làm.

275	
Ngày 276	Kéo một nhân viên ra ngoài và kín đáo phê bình mang tính xây dựng về cách người đó có thể cải thiện công việc.
Ngày 277	Đặt mục tiêu đưa ra phản hồi tới tất cả nhân viên cấp dưới.
Ngày 278	Động viên một trong số các nhân viên tiềm năng cao của bạn.
Ngày 279	Xác định một nhân viên có chuyên môn cao trong lĩnh vực bạn quản lý và đề nghị người đó cố vấn cho những người khác.
Ngày 280	Khuyến khích nhân viên có các mối quan hệ cá nhân giá trị trở thành tư vấn cho người khác.
Ngày 281	Xác định những người "khác biệt" và tìm cách để tán thưởng điều khiến họ trở nên khác biệt, trước mặt những người khác.
Ngày 282	Mô tả cách huấn luyện nhân viên và cách họ huấn luyện lẫn nhau.
Ngày 283	Áp dụng một hoạt động từ cuốn 1001 cách để khen thưởng nhân viên cho một nhân viên hoặc một nhóm.
Ngày 284	Cùng với các nhà quản lý khác trong tổ chức họp bàn về các phương pháp phát triển tài năng cho nhân viên hàng ngày và áp dụng một phương pháp vào một nhân viên hoặc một nhóm trong phòng bạn hoặc phòng khác.
Ngày 285	Họp với nhân viên để nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển bản thân và việc họ chủ động tự thân phát triển.
Ngày 286	Xác định các vị trí và nhân viên quan trọng trong phòng ban của mình, đồng thời cân nhắc thời gian để thay thế từng người trong trường hợp khẩn cấp. Hãy lập kế hoạch để tạo nguồn và bồi dưỡng nhân tài, nhằm giảm thiểu thời gian tìm kiếm và đào tạo người thay thế cho những nhân vật và vị trí chủ chốt.
Ngày 287	Xây dựng hồ sơ/bản mô tả nhân viên lý tưởng cho mỗi vị trí chủ chốt, sau đó so sánh đội ngũ nhân viên hiện tại với hồ sơ/bản mô tả đó. Có khoảng cách nào không? Làm thế nào để bồi dưỡng nhân viên thay thế vị trí chủ chốt đó?
Ngày 288	Chia sẻ với một số nhân viên tiềm năng hồ sơ/bản mô tả về nhân viên làm việc lý tưởng tại các vị trí chủ chốt và hỏi quan điểm của họ về cách thức phát triển bản thân để đáp ứng yêu cầu hồ sơ.
Ngày 289	Lựa chọn một nhân viên tiềm năng và hỏi người đó có muốn được đề bạt hay không?
Ngày 290	Gặp một trong những nhân viên giỏi nhất và hỏi về việc anh ta thấy đáng và không đáng làm nhất trong hệ thống công việc. Sau đó, quyết tâm thực hiện các bước để củng cố công việc có giá trị và cố gắng loại bỏ các rào cản trong hệ thống làm việc.
Ngày 291	Xác định những người "khác biệt" và tìm cách để tán thưởng điều khiến họ trở nên khác biệt, trước mặt những người khác.
Ngày 292	Chỉ ra một người không làm việc tốt hoặc không hòa hợp với những người khác và yêu cầu người đó ngồi xuống để cho anh ta/cô ta lời khuyên cụ thể về điều anh ta/cô ta có thể làm để cải thiện.
Ngày 293	Thể hiện bạn hào hứng với việc tự phát triển bản thân như thế nào và tìm cách khiến mọi người thấy bạn đang cố gắng nâng cao bản thân và giữ vững chuyên môn hiện tại ra sao.
Ngày 294	Chọn một trong số những nhân viên giỏi nhất và bí mật huấn luyện người đó những việc họ có thể làm để phát triển bản thân.
Ngày 295	Chuẩn bị các kế hoạch phát triển cá nhân cho những nhân viên tiềm năng của bạn, gặp riêng từng người để bàn về cách thức phát triển bản thân nhằm đáp ứng vị trí công việc cao hơn.
Ngày 296	Tìm cách để nhận biết rõ ràng một nhân viên đang phát triển tốt bản thân.
Ngày 297	Kiểm tra xem phòng bạn xây dựng các phương án thay thế dài hạn và ngắn hạn tốt đến mức nào.
Ngày 298	Gặp những nhân viên đang được bồi dưỡng để trở thành những người thay thế dài hạn và ngắn hạn, nhận xét và khuyến khích họ phát triển.
Ngày 299	Lựa chọn một nhân viên và khen ngợi việc người đó đang làm.
Ngày 300	Gửi email tới một trong số các nhân viên để khen ngợi những việc người đó đã làm cho bộ phận và gợi ý cách giúp nhân viên đó tiến bộ hơn.
Ngày	

301	Gặp một trong những nhân viên làm việc tốt nhất và thảo luận về các kế hoạch sự nghiệp của anh ta/cô ta.
Ngày 302	Hãy kéo một người ra khỏi nhóm và tư vấn hướng nghiệp.
Ngày 303	Gặp gỡ và khuyến khích, động viên nhân viên.
Ngày 304	Công khai tuyên dương một nhân viên vì việc người đó đã làm.
Ngày 305	Kéo một nhân viên ra ngoài và kín đáo phê bình mang tính xây dựng về cách người đó có thể cải thiện công việc.
Ngày 306	Đặt mục tiêu đưa ra phản hồi tới tất cả nhân viên cấp dưới.
Ngày 307	Động viên một trong số các nhân viên tiềm năng cao của bạn.
Ngày 308	Xác định một nhân viên có chuyên môn cao trong lĩnh vực bạn quản lý và đề nghị người đó cố vấn cho những người khác.
Ngày 309	Khuyến khích nhân viên có các mối quan hệ cá nhân giá trị trở thành tư vấn cho người khác.
Ngày 310	Xác định những người "khác biệt" và tìm cách để tán thưởng điều khiến họ trở nên khác biệt, trước mặt những người khác.
Ngày 311	Mô tả cách huấn luyện nhân viên và cách họ huấn luyện lẫn nhau.
Ngày 312	Áp dụng một hoạt động từ cuốn 1001 cách khen thưởng nhân viên cho một nhân viên hoặc một nhóm.
Ngày 313	Cùng với các nhà quản lý khác trong tổ chức họp bàn về các phương pháp phát triển tài năng cho nhân viên hàng ngày và áp dụng một phương pháp vào một nhân viên hoặc một nhóm trong phòng bạn hoặc phòng khác.
Ngày 314	Họp với nhân viên để nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển bản thân và việc họ chủ động tự thân phát triển.
Ngày 315	Xác định các vị trí và nhân viên quan trọng trong phòng ban của mình, đồng thời cân nhắc thời gian để thay thế từng người trong trường hợp khẩn cấp. Hãy lập kế hoạch để tạo nguồn và bồi dưỡng nhân tài, nhằm giảm thiểu thời gian tìm kiếm và đào tạo người thay thế cho những nhân vật và vị trí chủ chốt.
Ngày 316	Xây dựng hồ sơ/bản mô tả nhân viên lý tưởng cho mỗi vị trí chủ chốt, sau đó so sánh đội ngũ nhân viên hiện tại với hồ sơ/bản mô tả đó. Có khoảng cách nào không? Làm thế nào để bồi dưỡng nhân viên thay thế vị trí chủ chốt đó?
Ngày 317	Nghiên cứu các mục tiêu chiến lược của tổ chức và mức độ ảnh hưởng của chúng tới tổ chức. Sau đó, xây dựng hồ sơ về các nhân viên lý tưởng trong tương lai phù hợp với các mục tiêu chiến lược đã đặt ra.
Ngày 318	Xác định 10% nhân viên có nhiều khả năng đề bạt nhất trong số nhân viên thuộc tầm hạn của bạn, đồng thời cân nhắc cách thức chuẩn bị có hệ thống để đề bạt họ.
Ngày 319	Lập danh sách các phương án thay thế ngắn hạn thay thế cho những người bị ốm hoặc nghỉ phép.
Ngày 320	Nghiên cứu nơi bạn có thể tuyển dụng những người giỏi nhất và lập kế hoạch để tuyển được nhiều người hơn từ những nguồn đó.
Ngày 321	Kiểm tra xem các phương pháp lựa chọn được xử lý như thế nào trong tầm hạn của bạn và thảo luận danh sách những cách thức cải thiện chúng. Đưa những người giỏi nhất của bạn vào quy trình này.
Ngày 322	Phát triển một phương pháp có hệ thống nhằm bồi dưỡng nhân viên giúp họ thăng tiến.
Ngày 323	Gặp một trong những nhân viên làm việc tốt nhất và thảo luận về các kế hoạch sự nghiệp của người đó.
Ngày 324	Hãy kéo một người ra khỏi nhóm và tư vấn hướng nghiệp.
Ngày 325	Gặp gỡ và khuyến khích, động viên nhân viên.
Ngày 326	Công khai tuyên dương một nhân viên vì việc người đó đã làm.

Ngày 327	Kéo một nhân viên ra ngoài và kín đáo phê bình mang tính xây dựng về cách người đó có thể cải thiện công việc.
Ngày 328	Đặt mục tiêu đưa ra phản hồi tới tất cả nhân viên cấp dưới.
Ngày 329	Động viên một trong số các nhân viên tiềm năng cao của bạn.
Ngày 330	Xác định một nhân viên có chuyên môn cao trong lĩnh vực bạn quản lý và đề nghị người đó cố vấn cho những người khác.
Ngày 331	Đặt mục tiêu đưa ra phản hồi tới tất cả nhân viên cấp dưới.
Ngày 332	Động viên một trong số các nhân viên tiềm năng cao của bạn.
Ngày 333	Xác định một nhân viên có chuyên môn cao trong lĩnh vực bạn quản lý và đề nghị người đó cố vấn cho những người khác.
Ngày 334	Khuyến khích nhân viên có các mối quan hệ cá nhân giá trị trở thành tư vấn cho người khác.
Ngày 335	Gặp một trong những nhân viên giỏi nhất và hỏi về việc anh ta thấy đáng và không đáng làm nhất trong hệ thống công việc. Sau đó, quyết tâm thực hiện các bước để củng cố công việc có giá trị và cố gắng loại bỏ các rào cản trong hệ thống làm việc.
Ngày 336	Xác định những người “khác biệt” và tìm cách để tán thưởng điều khiến họ trở nên khác biệt, trước mặt những người khác.
Ngày 337	Chỉ ra một người không làm việc tốt hoặc không hòa hợp với những người khác và yêu cầu người đó ngồi xuống để cho anh ta/cô ta lời khuyên cụ thể về điều anh ta/cô ta có thể làm để cải thiện.
Ngày 338	Thể hiện bạn hào hứng với việc tự phát triển bản thân như thế nào và tìm cách khiến mọi người thấy bạn đang cố gắng nâng cao bản thân và giữ vững chuyên môn hiện tại ra sao.
Ngày 339	Chọn một trong số những nhân viên giỏi nhất và bí mật huấn luyện người đó những việc họ có thể làm để phát triển bản thân.
Ngày 340	Chuẩn bị các kế hoạch phát triển cá nhân cho những nhân viên tiềm năng của bạn, gặp riêng từng người để bàn về cách thức phát triển bản thân nhằm đáp ứng vị trí công việc cao hơn.
Ngày 341	Tìm cách để nhận biết rõ ràng một nhân viên đang phát triển tốt bản thân mình.
Ngày 342	Kiểm tra xem phòng bạn xây dựng các phương án thay thế dài hạn và ngắn hạn tốt đến mức nào.
Ngày 343	Gặp những nhân viên đang được bồi dưỡng để trở thành những người thay thế dài hạn và ngắn hạn, nhận xét và khuyến khích họ phát triển.
Ngày 344	Lựa chọn một nhân viên và khen ngợi việc người đó đang làm.
Ngày 345	Gửi email tới một trong số các nhân viên để khen ngợi những việc người đó đã làm cho bộ phận và gợi ý cách giúp nhân viên đó tiến bộ hơn.
Ngày 346	Gặp một trong những nhân viên làm việc tốt nhất và thảo luận về các kế hoạch sự nghiệp của anh ta/cô ta.
Ngày 347	Hãy kéo một người ra khỏi nhóm và tư vấn hướng nghiệp.
Ngày 348	Gặp gỡ và khuyến khích, động viên nhân viên.
Ngày 349	Công khai tuyên dương một nhân viên vì việc người đó đã làm.
Ngày 350	Kéo một nhân viên ra ngoài và kín đáo phê bình mang tính xây dựng về cách người đó có thể cải thiện công việc.
Ngày 351	Đặt mục tiêu đưa ra phản hồi tới tất cả nhân viên cấp dưới.
Ngày 352	Động viên một trong số các nhân viên tiềm năng cao của bạn.
Ngày	

353	Xác định một nhân viên có chuyên môn cao trong lĩnh vực bạn quản lý và đề nghị người đó cố vấn cho những người khác.
Ngày 354	Chỉ ra một người không làm việc tốt hoặc không hòa hợp với những người khác và yêu cầu người đó ngồi xuống để cho anh ta/cô ta lời khuyên cụ thể về điều anh ta/cô ta có thể làm để cải thiện.
Ngày 355	Thể hiện bạn hào hứng với việc tự phát triển bản thân như thế nào và tìm cách khiến mọi người thấy bạn đang cố gắng nâng cao bản thân và giữ vững chuyên môn hiện tại ra sao.
Ngày 356	Chọn một trong số những nhân viên giỏi nhất và bí mật huấn luyện người đó những việc họ có thể làm để phát triển bản thân.
Ngày 357	Chuẩn bị các kế hoạch phát triển cá nhân cho những nhân viên tiềm năng của bạn, gặp riêng từng người để bàn về cách thức phát triển bản thân nhằm đáp ứng vị trí công việc cao hơn.
Ngày 358	Tìm cách để nhận biết rõ ràng một nhân viên đang phát triển tốt bản thân.
Ngày 359	Kiểm tra xem phòng bạn xây dựng các phương án thay thế dài hạn và ngắn hạn tốt đến mức nào.
Ngày 360	Gặp những nhân viên đang được bồi dưỡng để trở thành những người thay thế dài hạn và ngắn hạn, nhận xét và khuyến khích họ phát triển.
Ngày 361	Lựa chọn một nhân viên và khen ngợi việc người đó đang làm.
Ngày 362	Gửi email tới một trong số các nhân viên để khen ngợi những việc người đó đã làm cho bộ phận và gợi ý cách giúp nhân viên đó tiến bộ hơn.
Ngày 363	Gặp một trong những nhân viên làm việc tốt nhất và thảo luận về các kế hoạch sự nghiệp của anh ta/cô ta.
Ngày 364	Hãy kéo một người ra khỏi nhóm và tư vấn hướng nghiệp.
Ngày 365	Gặp gỡ và khuyến khích, động viên nhân viên.

Cách bố trí này được vận dụng từ cơ cấu tổ chức nổi tiếng "7-S" của công ty McKinsey.
1. Định luật này có thể được hiểu là cứ sau mỗi năm, người tiêu dùng với số tiền ít hơn lại có thể mua được một bộ vi xử lý mạnh gấp đôi.
2. RFID: công nghệ nhận dạng bằng tần số sóng vô tuyến, một công nghệ hỗ trợ quá trình nhập dữ liệu, giúp các công ty, đại lý có thể quản lý sản phẩm của mình, biết rõ số lượng sản phẩm của mình trên các giá hàng cũng như trong kho bằng cách dán các thẻ RFID lên sản phẩm. Công nghệ này có thể được sử dụng để thay thế cho việc sử dụng mã vạch ngày nay.
5. Sách do Alpha Books mua bản quyền và sẽ xuất bản cùng bộ với Đảo chiều (Zag) và Sáng tạo (Designful Company).
6. Cuốn sách này đã được Alpha Books mua bản quyền và sẽ xuất bản trong thời gian tới.
7. Sách đã được Alpha Books chọn dịch và xuất bản BUILDING STRONG BRANDS (XÂY DỰNG NHỮNG THƯƠNG HIỆU MẠNH).
3. Sách do Alpha Books dịch và xuất bản.
4. Một hình thức thử rượu trong đó người thử không được biết nhãn mác của loại rượu và phải đoán xem hương vị đó là của loại rượu nào.
1. Phương pháp Duy Tuệ: Tên tạm gọi của một số phương pháp được phát minh qua trải nghiệm của tác giả, nhằm giúp ổn định đầu óc của con người.
2. Phật Tâm Danh: Tên Phật được tác giả Duy Tuệ trao cho mỗi Hiền giả Minh Triết
1. Hào (, yáo) được biểu diễn dưới dạng các đoạn thẳng nằm ngang; mỗi hào này có thể là Dương (đường liền nét) hay Âm (đường đứt nét bao gồm hai đoạn thẳng cách nhau một khe nhỏ).
1. Cựu Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn General Electric.
(1) Jupiter Research: Hãng khảo sát trực tuyến nổi tiếng của Mỹ (ND)
(2) Là loại thẻ khách hàng thân thiết, dùng để tích điểm thưởng sau mỗi lần giao dịch mua hàng của khách. "Điểm" được tích lũy có thể được khấu trừ hoặc đổi lấy hàng hóa, dịch vụ ở những điểm giao dịch thuộc đơn vị chấp nhận thẻ (ND)
(1) Nguyên văn: Happen (ND).
(1) Cụm từ "Occam's razor" được đưa ra từ năm 1852 dựa trên nguyên tắc của nhà thần học, tu sĩ và luật sư người Anh – Cha William Ockham (d'Okham) (ND).
(1) Thái Hà Books liên kết với Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân xuất bản và phát hành năm 2010 (ND).
(2) Nghiên cứu các tình huống chiến thuật trong đó các đối thủ lựa chọn hành động khác nhau để có thể tối đa hóa kết quả nhận được. (ND)
(1) Adrenalin là 1 loại hoóc-môn do tuyến thượng thận tiết ra, có tác dụng làm co mạch (nhưng lại làm giãn mạch ở não), tăng nhịp tim, làm co cơ, tăng lưu lượng máu. Ngoài ra nó cũng là chất làm tăng sức mạnh và sức chịu đựng của các cơ (ND).
(1) Nguyên văn: problem (ND).
(2) Một hợp chất hóa học có độc tính rất cao (Bảng A) (ND).
(3) Thương hiệu thuốc giảm đau của Johnson & Johnson, không chứa aspirin nên hiệu quả điều trị khá tốt và được tiêu thụ rất mạnh (ND).
(4) Nguyên văn: Fifth Amendment: Không ai có thể bị tước đoạt sinh mệnh, tự do hay tài sản mà không thông qua thủ tục công chính của luật pháp ngay cả khi người ấy là một tội nhân (ND).
(1) Western Electric: Một công ty viễn thông lớn của Mỹ (ND).
(1) Thứ tượng trưng cho tiền khi chơi bài, có thể quy đổi thành tiền sau khi kết thúc ván bài (ND).
(1) Nguyên văn: Debt Psychology (ND).
(2) Trong tâm lý học, tâm lý động học nghiên cứu về mối quan hệ của nhiều khía cạnh khác nhau về ý thức (mind), nhân cách (personality) và linh hồn (psyche), những vấn đề này có quan hệ chặt chẽ với những vấn đề về tinh thần, xúc cảm, hoặc động cơ, đặc biệt là ở cấp độ vô thức (ND).

(3) Thu nhập còn lại sau khi trả thuế (ND).
(4) Nguyên văn: Four Horsemen of the Apocalypse (ND).
1. Enron: Tập đoàn năng lượng hùng mạnh, từng có tên trong danh sách những công ty phát triển nhất nước Mỹ, thành lập năm 1985, và phá sản cuối năm 2001.
2. Douglas McGregor (1906-1964): Giáo sư chuyên về Quản lý tại Trường Quản lý MIT Sloan, chủ tịch trường Cao đẳng Antioch từ 1948-1954. Ông cũng giảng dạy tại Học viện Quản lý Calcutta, Ấn Độ. The Human Side of Enterprise, cuốn sách nổi tiếng xuất bản năm 1960 của ông, đã ảnh hưởng sâu rộng tới thực hành giáo dục.
3. William Edward Deming (1900-1993): được coi là cha đẻ của quản lý chất lượng" với nghiên cứu "kiểm soát chất lượng bằng phương pháp thống kê", đồng thời được thế giới thừa nhận là "cố vấn trong ngành thống kê học".
4. Hamlet: nhân vật trong vở bi kịch cùng tên của nhà soạn kịch vĩ đại người Anh William Shakespeare. "To be or not to be" (Tồn tại hay không tồn tại) là câu thoại nổi tiếng của Hamlet.
5. Edward Lee Thorndike (1874-1949): nhà tâm lý học nổi tiếng người Mỹ. Các công trình của ông tập trung nghiên cứu hành vi và quá trình học hỏi. Ông cũng là người đặt nền tảng khoa học cho bộ môn tâm lý học giáo dục hiện đại.
6. Fortune 500: Danh sách 500 công ty hàng đầu nước Mỹ theo đánh giá của tạp chí Fortune.
7. Đạo luật Sarbanes – Oxley (hay còn gọi là Đạo luật Sarbox) được ban hành năm 2002 tại Mỹ nhằm bảo vệ lợi ích của các nhà đầu tư vào các công ty đại chúng bằng cách buộc các công ty này phải cải thiện sự đảm bảo và tin tưởng đối với các báo cáo, thông tin tài chính công khai.
8. Nguyên gốc là "released-time": một khái niệm được sử dụng tại hệ thống các trường công của Mỹ, khí đó các học sinh ở đây sẽ được luật pháp cho phép nhận được những chỉ dẫn, giáo dục về tôn giáo.
Kaizen: Cải tiến liên tục.
Big Bang: Tên gọi học thuyết về vụ nổ lớn hình thành nên vũ trụ
Midwest (còn gọi Middle West, hay The Heartland) gồm 12 bang miền Trung Tây Hoa Kỳ: Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Michigan, Minnesota, Missouri, Nebraska, North Dakota, Ohio, South Dakota, và Wisconsin.
Carl Gustav Jung (1875 - 1961): Nhà tâm thần học người Thụy Sĩ, nhà tư tưởng lớn và là người sáng lập ra ngành phân tâm học.
Tàu con thoi Challenger bị nổ tung sau 73 giây rời khỏi bệ phóng vào ngày 28/01/1986, làm thiệt mạng toàn bộ 7 thành viên phi hành đoàn. Thảm họa này buộc Chính phủ Mỹ phải ngưng chương trình tàu không gian trong hai năm rưỡi sau đó.
Entropy (en-trô-pi): Trong nhiệt động lực học, entropy nhiệt động lực (hay gọi đơn giản là entropy), ký hiệu dS, là một đơn vị đo lường khối lượng năng lượng dQ phát tán/hấp thụ khi một hệ vật lý chuyển trạng thái tại một nhiệt độ tuyệt đối xác định T ($dS = dQ / T$).
Nguyên văn: Problem. Tác giả đề cập đến 'vấn đề' như một yêu cầu, một vụ việc, một tình trạng... cần được giải quyết nhanh chóng và thấu đáo để thỏa mãn kỳ vọng của một cá nhân hay tổ chức nhằm tránh các thiệt hại có thể xảy ra.
'Thay đổi và cải tiến liên tục' là nguyên tắc mà các công ty Nhật luôn áp dụng, nổi bật nhất là hãng TOYOTA, còn được biết đến với tên gọi 'Phương pháp KAIZEN', tức cải tiến, cải tiến, và cải tiến liên tục.
Trong "The Act of Creative", Arthur Koestler căn cứ trên luận đề "… tính độc đáosáng tạo không có nghĩa là tạo ra hoặc làm phát sinh một hệ thống ý tưởng từ cái không, mà đúng hơn là từ sự phối hợp những mô hình tư duy từng tồn tại vững chắc thông qua tiến trình trao đổi chéo". Koestler gọi tiến trình này là bisociation. Như vậy,có thể hiểu bisociation là kết quả từ sự kết hợp những điểm tương đồng bất ngờ để tạo ra những kiểu kết hợp mới.
Nguyên văn: To have a highway.

Analysis Paralysis
Poster: Bảng hiệu, áp-phích minh họa.
Heuristics: Phương pháp giải quyết vấn đề bằng cách đánh giá kinh nghiệm, tìm giải pháp qua thử nghiệm và sửa chữa sai sót.
Nguyên văn: Curiosity kills the cat.
Tan chảy - unfreezeing - là xu hướng con người đi tìm một bối cảnh mà họ cảm thấy an toàn và có thể kiểm soát được.
Bạn có thể sử dụng các giai đoạn hoặc các bước (phần A) và các mức độ tham gia (phần B) để xác định những yếu tố bạn cần chọn từ ba phần còn lại (phần C, D, E).
Là phương pháp do Jiro Kawashita (J K) đề xướng vào những năm 1960. Theo phương pháp này, mọi người trong nhóm sẽ viết ý tưởng của mình ra giấy, tìm các ý tưởng có liên quan, sắp xếp các tờ giấy ghi ý tưởng thành nhóm cho đến khi tất cả ý tưởng đều được phân loại để đánh giá và lựa chọn.
Nhóm chất lượng là một nhóm tình nguyện làm cầu nối với ban giám đốc trong việc đề xuất các ý kiế n, sáng kiế n cải thiện chất lượng công việc, sản phẩm , điều kiện sản xuất nhằm nâng cao hiệu năng hoạt động của tổ chức.
Nguyên văn: No one is as smart as all of us.
Nguyên văn: Attitude is everything.
(*) STEP: _Social – Xã hội, Technological – Công nghệ, Environmental – Môi trường, Politi¬cal – Chính trị; STEEP: _Social – Xã hội, Technological – Công nghệ, Economic – Kinh tế, Environmental – Môi trường, Political – Chính trị ; PESTLE: _Political – chính trị, Environmental – môi trường, Social – xã hội, Technological – công nghệ, Legal – Pháp luật, Environmental – Môi trường.

Chia sẻ ebook : Chiasemoi.com