



CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS

*Your Mentor & Guide
to Doing Business
Effectively*

CÁC
GIẢI PHÁP
KINH DOANH
HIỆU QUẢ VÀ
THỰC TIỄN
NHẤT

Các kỹ năng Quản lý hiệu quả

MANAGER'S TOOLKIT

CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS

CÁC KỸ NĂNG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

Manager's Toolkit

**CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
CÁC KỸ NĂNG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ
Manager's Toolkit**

Original work copyright © 2004 Harvard Business School
Publishing Corporation

Publishing by arrangement with Harvard Business School Press

Vietnamese Language Copyright © 2005 First News - Tri Viet
All Rights Reserved.

**MANAGER'S TOOLKIT
- CÁC KỸ NĂNG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ**

Công ty First News - Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với NXB Trường Đại học Harvard, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của First News và Harvard Business School đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất Bản Việt Nam, Luật Bản Quyền Quốc Tế và Công ước Bảo Hộ Bản Quyền Sở Hữu Trí Tuệ Berne.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

11H Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: 84-822 4560; Email: triviet@firstnews.com.vn

Web: <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS



CÁC KỸ NĂNG
QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

Manager's Toolkit

Biên dịch : Trần Thị Bích Nga - Phạm Ngọc Sáu
Hiệu đính : Tiến sĩ Nguyễn Văn Quì (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

Mục lục

Lời giới thiệu	9
PHẦN I: CÁC KỸ NĂNG CƠ BẢN	11
1. Thiết lập mục tiêu	13
Bắt đầu với chiến lược	14
Từ trên xuống hay từ dưới lên?	15
Các đặc điểm của mục tiêu hiệu quả	17
Triển khai mục tiêu của phòng ban	18
Xác định mức độ ưu tiên	20
Mục tiêu của bạn với vai trò một nhà quản lý	21
Bốn bước để đạt mục tiêu	22
Định kỳ xem lại các mục tiêu	27
Xem lại sau khi hành động	28
2. Tuyển dụng người tài	30
Xác định yêu cầu công việc	32
Tuyển chọn những ứng viên tiềm năng	38
Phỏng vấn	41
Đánh giá ứng viên	50
Ra quyết định và đề xuất công việc	54
Cải thiện quy trình	56
3. Giữ chân người giỏi	59
Tầm quan trọng của việc duy trì nhân viên	62

Những yếu tố giữ nhân viên	66
Tại sao nhân viên ra đi	68
Duy trì nhân viên theo hướng thị trường	70
Các chiến lược chung để duy trì nhân viên	74
Vai trò của sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống	78
4. Tín tưởng giao phó	85
Lợi ích của việc giao phó	87
Các dấu hiệu cảnh báo	89
Hướng dẫn để giao phó hiệu quả	90
Các cách giao phó	91
Chuẩn bị giao phó	92
Giao nhiệm vụ	95
Điều khiển, giám sát và phản hồi	98
Rút kinh nghiệm sau khi hành động	99
5. Quản lý thời gian	102
Hiểu cách sử dụng thời gian	104
Hãy đề mục tiêu chỉ đường	106
Lập kế hoạch cho thời gian của bạn	108
Ba kẻ thù của việc quản lý thời gian và cách đánh bại chúng	113
PHẦN II: CÁC KỸ NĂNG THÁCH THỨC HƠN	121
6. Quản lý nhóm	123
Nhóm làm việc và thời điểm sử dụng nhóm	125
Các đặc điểm của nhóm hiệu quả	127
Thiết kế nhóm làm việc	133
Hoạt động theo nhóm	138
Vai trò của trưởng nhóm	140
Đánh giá hiệu suất của nhóm	143
Trở thành một trưởng nhóm hiệu quả	145

7. Đánh giá và huấn luyện	148
Đánh giá năng lực thực hiện	149
Huấn luyện	158
8. Xử lý những nhân viên có vấn đề	169
Các nguyên tắc thúc đẩy	170
Phương pháp phản hồi	172
Giải quyết những người thực hiện hạng "C"	175
Khi tất cả mọi biện pháp khác đều thất bại: hãy sa thải	177
9. Giải quyết khủng hoảng	192
Khủng hoảng là gì?	194
Tránh khủng hoảng	196
Chuẩn bị quản lý khủng hoảng	198
Nhận biết khủng hoảng	200
Ngăn chặn khủng hoảng	202
Giải quyết khủng hoảng	204
Học hỏi từ khủng hoảng	206
Những câu hỏi thường gặp	207
10. Phát triển nghề nghiệp của bạn	211
Thăng tiến không phải là con đường duy nhất	213
Trước tiên, hãy hiểu chính mình	215
Những mối quan tâm cốt lõi của bạn về công việc	218
Giá trị công việc của bạn	222
Kỹ năng của bạn	225
Tìm cơ hội phát triển tại công ty bạn	229
Phát triển nghề nghiệp cho nhân viên của bạn	233
11. Trở thành nhà lãnh đạo	236
Thách thức của phong cách lãnh đạo đương thời	237
Các đặc điểm của nhà lãnh đạo hiệu quả	238
Sự căng thẳng mà các nhà lãnh đạo cần phải cân bằng	240
Xây dựng tầm nhìn để người khác đi theo	242

Là một tác nhân thay đổi	244
Lãnh đạo khi bạn không phải là chủ công ty	249

12. Chiến lược	255
Chiến lược là gì?	256
Các bước lập chiến lược	260
Sẵn sàng cho sự thay đổi	265

PHẦN III: LÀM CHỦ CÁC CÔNG CỤ TÀI CHÍNH **269**

13. Dự thảo ngân sách	271
Ngân sách là gì?	273
Các chức năng của ngân sách	274
Các loại ngân sách	278
Ngân sách tổng thể	282
Yếu tố con người trong dự thảo ngân sách	294

14. Hiểu các báo cáo tài chính	302
Tầm quan trọng của báo cáo tài chính	304
Bảng cân đối kế toán	304
Báo cáo thu nhập	314
Báo cáo lưu chuyển tiền tệ	318

15. Hiện giá thuần và tỷ suất thu nhập nội bộ	324
Giá trị thời gian và tầm quan trọng	325
Tính toán tỷ lệ hoàn vốn đầu tư	326
Hiện giá thuần	330
Tỷ suất thu nhập nội bộ	337

16. Phân tích hòa vốn và đòn bẩy hoạt động	341
Đòn bẩy hoạt động	345

PHỤ LỤC: Các công cụ thực hiện hữu ích	347
---	------------

Lời giới thiệu

Vị trí quản lý bạn đạt được ngày hôm nay chắc hẳn là kết quả của quá trình bạn làm việc với tất cả nhiệt tình và nỗ lực không mệt mỏi để đóng góp cho sự thành công của tổ chức. Giờ đây, trong vai trò một nhà quản lý, trách nhiệm và mong muốn mọi người dành cho bạn sẽ nhiều hơn. Chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng làm việc mà bạn có được trước đây vẫn còn quan trọng nhưng đã không còn đặc trưng cho vai trò của bạn. Công việc mới của bạn là thu nhận kết quả thông qua tính sáng tạo, chuyên môn và sức lực của người khác. Ví dụ, kỹ năng bán hàng của bạn có thể giúp bạn thăng tiến lên chức giám đốc bán hàng khu vực. Những kỹ năng đó cũng có thể giúp bạn huấn luyện nhân viên cấp dưới của mình. Nhưng thành công của bạn với vai trò là một nhà quản lý được quyết định bởi những năng lực khác: khả năng tuyển dụng và duy trì người giỏi, thúc đẩy và phát triển tiềm năng của từng thành viên trong nhóm, lập kế hoạch có sức thuyết phục, kiểm soát ngân sách, ra quyết định chính xác và hiệu quả, giúp những người có thể thăng tiến phát triển... Đây là một cuộc chơi mới với nhiều thách thức. Nhưng sự thành công của cuộc chơi này sẽ giúp bạn bước thêm một bậc cao hơn trong nấc thang sự nghiệp của mình.

Cho dù bạn mới bước vào vị trí quản lý hay đã là một nhà quản lý dày dặn kinh nghiệm, cuốn sách **“Các kỹ năng quản lý hiệu quả”** này vẫn giúp bạn tìm hiểu và cải thiện những kỹ năng thiết yếu mà mọi nhà quản lý hiệu quả đều cần phải nắm vững. Mỗi chương trong cuốn sách đều đem lại những lời khuyên thiết thực, huấn luyện cá nhân và cung cấp thông tin nền tảng mà bạn có thể áp dụng ngay trong công việc hàng ngày.

Phần I

Các kỹ năng cơ bản

1

THIẾT LẬP MỤC TIÊU

Cam kết đạt được kết quả

Nội dung chính:

- *Tại sao mục tiêu phải bắt nguồn từ chiến lược của tổ chức?*
- *Phương pháp lập mục tiêu từ trên xuống và từ dưới lên*
- *Các đặc điểm của mục tiêu hiệu quả*
- *Triển khai mục tiêu cho phòng ban và cá nhân*
- *Xác định mức độ ưu tiên*
- *Quy trình bốn bước để đạt được mục tiêu*
- *Học hỏi sau khi hành động*

Lập mục tiêu là quy trình xác định các mục tiêu mà bạn cần phải đạt được. Đây là một trong những chức năng quan trọng trong công tác quản lý. Khi lập mục tiêu, bạn cam kết đạt được những kết quả mà bản thân bạn hoặc cấp dưới của bạn có thể thực hiện. Việc lập mục tiêu giúp bạn có thể tập trung thời gian và các nguồn lực có giới hạn vào những việc quan trọng nhất. Mục tiêu thiết lập phương hướng hành động của bạn.

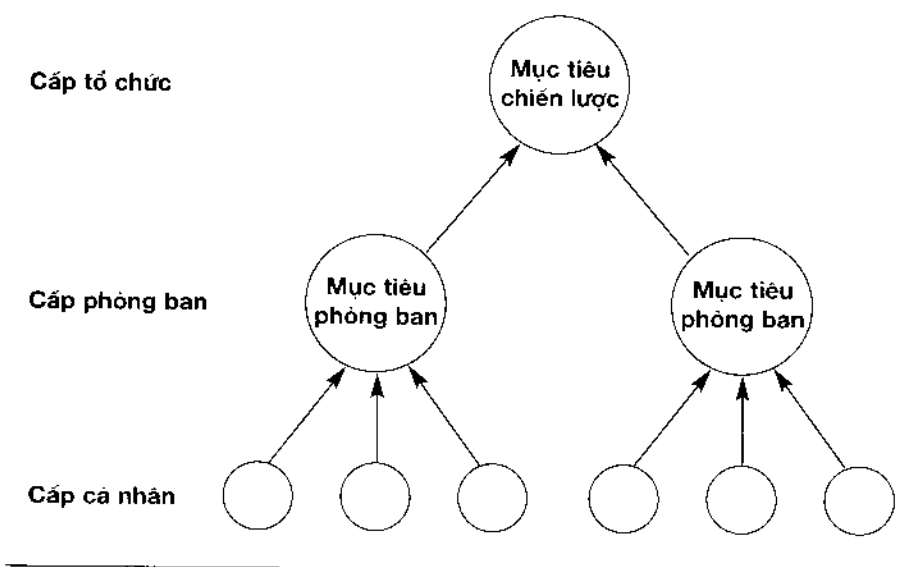
BẮT ĐẦU VỚI CHIẾN LƯỢC

Các mục tiêu nên được bắt nguồn từ chiến lược của tổ chức. Ví dụ, nếu chiến lược ấy là trở thành đơn vị dẫn đầu về thị phần thông qua việc giới thiệu sản phẩm nhanh chóng, thì mục tiêu của cá nhân và phòng ban nên phục vụ cho chiến lược ấy. Quả thực, nên có một hệ thống các mục tiêu liên kết và phù hợp với nhau từ trên xuống dưới như được mô tả trong hình 1-1. Trong hình này, mục tiêu chiến lược của tổ chức nằm trên cùng. Từng phòng ban lại có những mục tiêu trực tiếp hỗ trợ cho mục tiêu chiến lược đó. Trong những phòng ban này, các nhóm và cá nhân được giao các mục tiêu trực tiếp hỗ trợ cho mục tiêu của phòng ban họ. Sức mạnh thực tế của hệ thống mục tiêu này là sự phù hợp với các mục đích cao nhất của tổ chức. Lý tưởng là mọi nhân viên phải hiểu được mục tiêu của mình cũng như hiểu

được mục tiêu đó sẽ hỗ trợ mục tiêu của phòng ban như thế nào, và các hoạt động của phòng ban lại đóng góp như thế nào vào mục tiêu chiến lược của tổ chức.

HÌNH 1 - 1

Sự phù hợp trong hệ thống mục tiêu



TỪ TRÊN XUỐNG HAY TỪ DƯỚI LÊN?

Hai phương pháp phổ biến nhất để lập mục tiêu là từ trên xuống và từ dưới lên. Trong phương pháp lập mục tiêu từ trên xuống, cấp quản lý lập các mục tiêu rộng lớn và từng nhân viên được giao các mục tiêu tương ứng cũng như hỗ trợ cho các mục tiêu lớn này. Phương pháp này phù hợp nhất khi các nhân viên cần sự giám sát chặt chẽ, khi họ còn mới mẻ với tổ chức hoặc chưa quen với các mục tiêu của phòng ban hay công ty.

Trong phương pháp từ dưới lên, các nhân viên triển khai các mục tiêu riêng của họ, và người quản lý của họ hợp nhất những mục tiêu này vào những mục tiêu lớn hơn của tổ chức. Phương pháp từ dưới lên phù hợp nhất khi nhân viên có khả năng tự định hướng tương đối tốt và khi họ hiểu rõ chiến lược của tổ chức, nhu cầu của khách hàng, cũng như các vai trò riêng của họ trong những kế hoạch lớn hơn.

Trong cả hai phương pháp, việc lập mục tiêu hiệu quả nhất khi nhân viên tham gia vào quy trình. Sự tham gia đó đảm bảo rằng họ hiểu các mục tiêu và có trách nhiệm thúc đẩy sự phát triển ở mọi cấp bậc. Sự tham gia đó có thể không nằm trong phương pháp từ trên xuống. Xét cho cùng, nhà quản lý là người lựa chọn các mục tiêu và phân bổ chúng. Tuy nhiên, vẫn có thể đảm bảo sự tham gia nếu nhà quản lý truyền đạt mục đích, tầm quan trọng và sự tương hợp của các mục tiêu được giao cho mỗi nhân viên với chiến lược tổng thể của tổ chức.

Trong hầu hết trường hợp, mục tiêu của công ty được xác định thông qua một quy trình kết hợp cả hai phương pháp này. Cấp quản lý không tự đề ra các mục tiêu với nhân viên khi chưa tham khảo ý kiến, nhân viên cũng không tùy tiện xác định mục tiêu riêng của mình. Thay vào đó, các mục tiêu phòng ban và cá nhân được xác định thông qua một quy trình thương thảo, tại đó cấp quản lý và nhân viên sẽ thảo luận mục tiêu nào cần thiết và mục tiêu nào khả thi.

CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA MỤC TIÊU HIỆU QUẢ

Một mục tiêu hiệu quả phải đáp ứng những đặc điểm sau:

- Được mọi người thừa nhận là quan trọng;
- Rõ ràng và dễ hiểu;
- Được viết thành những từ ngữ cụ thể;
- Vừa sức và có thể phân bổ thời gian;
- Tương xứng với chiến lược của tổ chức;
- Khả thi nhưng đầy thử thách;
- Được ủng hộ bởi cơ chế khen thưởng phù hợp.

Hãy xem ví dụ sau đây về một giám đốc bán hàng đang giao mục tiêu cho một nhân viên bán hàng tại hiện trường:

Một điều tối quan trọng là công ty chúng ta phải tăng doanh thu bán hàng trong suốt năm tới. Chúng ta đã đầu tư đáng kể vào việc đào tạo và sản xuất trong thời gian gần đây, và ban lãnh đạo mong muốn chúng ta thu hồi chi phí đầu tư đó với doanh thu cao hơn. Nếu chúng ta làm được điều đó, tình hình tài chính của công ty sẽ được cải thiện rõ rệt và công ty sẽ có vị thế cạnh tranh tốt hơn trong tương lai. Điều đó có nghĩa là mọi người sẽ được đảm bảo về công việc nhiều hơn và có tiền thưởng cao hơn.

Mục tiêu của công ty là tăng doanh thu bán hàng lên 15 triệu USD trong năm tới, và mọi nhân viên bán hàng đều được mong đợi đóng góp vào mục tiêu này. Nhiệm vụ của anh trong mục tiêu này là tăng doanh số trong khu vực anh phụ trách từ 2 triệu USD lên 2,2 triệu USD trong năm, tức là tăng 10%. Tôi sẽ theo dõi kết quả đó bằng những báo cáo chi tiết.

Tăng doanh số 10% không phải là điều dễ dàng căn cứ vào những việc còn tồn tại của chúng ta trước đây, nhưng anh vẫn có nhiều cơ hội trong khu vực bán hàng của mình. Tôi tin chắc là anh có thể đạt được mục tiêu đó, và tôi sẽ luôn hậu thuẫn cho anh bằng mọi cách mà tôi có thể.

Hãy chú ý xem vị giám đốc bán hàng này đáp ứng như thế nào với từng đặc điểm của mục tiêu hiệu quả.

Hai sai lầm cần tránh

Nhiều tổ chức phạm phải hai sai lầm sau đây khi thiết lập mục tiêu:

1. **Không xây dựng định mức thực hiện.** Các định mức thực hiện cung cấp bằng chứng khách quan của việc đạt được mục tiêu - hoặc quy trình hướng tới việc đạt được mục tiêu đó. Sản lượng trên máy móc, số lỗi trên một ngàn đơn vị sản phẩm, và thời gian đưa sản phẩm mới ra thị trường là những ví dụ về định mức thực hiện. Hãy luôn liên kết định mức thực hiện với kết quả mục tiêu mà bạn tìm kiếm.
2. **Không tạo ra sự tương xứng giữa mục tiêu và phần thưởng.** Nhiều công ty thay đổi mục tiêu của họ nhưng không thay đổi phần thưởng. Phần thưởng bất tương xứng không khuyến khích nhân viên nỗ lực tập trung năng lực của mình vào những mục tiêu mới.

TRIỂN KHAI MỤC TIÊU CỦA PHÒNG BAN

Với vai trò một người quản lý, bạn nên nghĩ đến việc làm cách nào để phòng ban của bạn hoạt động suôn sẻ hơn, những trách nhiệm mới nào nên đảm đương thêm, cách phát huy hơn nữa

tinh thần làm việc theo nhóm, hoặc cách điều tiết, giảm bớt các chi phí hoạt động... Bất kỳ sự thay đổi nào trong những lĩnh vực này đều chứa các mục tiêu tiềm năng. Thách thức của bạn là phân loại chúng và xác định những mục tiêu nào khả thi, liên quan đến mục tiêu của tổ chức và có khả năng tạo ra nhiều giá trị nhất.

Vì thế, theo định kỳ sáu tháng hoặc một năm, bạn nên xem lại các hoạt động khác nhau của phòng ban, và cố xác định cơ hội để tạo ra sự khác biệt lớn trong năng lực thực hiện. Hãy thực hiện việc này bằng những buổi họp nhóm để tiếp thu và kết hợp ý kiến của tất cả mọi người. Hãy đặt những câu hỏi như sau:

- Cần thực hiện những sáng kiến nào để đảm bảo thành công?
- Chúng ta đang phấn đấu cho những chuẩn mực gì?
- Trong lĩnh vực nào năng suất và hiệu quả có thể được cải thiện 10% trở lên?
- Khách hàng mong đợi gì từ chúng ta?
- Thị hiếu của khách hàng có thay đổi không? Nếu có, làm thế nào chúng ta có thể đáp ứng?

Đừng lo lắng về sự ép buộc hoặc phải thực hiện đúng mục tiêu này khi bạn đang động não tư duy. Ngoài ra, hãy kiểm tra lại các mục tiêu hiện tại để điều chỉnh nếu có những thay đổi trong yêu cầu của khách hàng và môi trường cạnh tranh.

Nhiều nhà quản lý e ngại việc thiết lập mục tiêu. Một mặt, họ biết mục tiêu nên giải quyết những thách thức quan trọng nhất mà tổ chức đang phải đối mặt. Nhưng những thử thách này hầu như luôn được xem là những khó khăn có nguy cơ rủi ro cao trên mức trung bình. Kết quả là theo bản năng tự nhiên, họ né tránh chúng hoặc tránh tạo ra những trở ngại quá cao. Xét cho cùng, những mục tiêu đầy khó khăn có thể làm cấp dưới nản

lòng. Thêm vào đó, khả năng thất bại của những mục tiêu cao hơn và kèm theo sự thất bại đó là những hình phạt trong nghề nghiệp. Bạn có thể tránh những rắc rối này bằng cách làm cho mục tiêu bớt khó khăn hơn. Nhưng điều đó có thể không phải là cách tốt nhất cho tổ chức, cho bản thân bạn và cấp dưới của bạn. Giải pháp tốt nhất là truyền đạt thẳng thắn với cấp dưới. Hãy giải thích tại sao những mục tiêu đầy thử thách này lại được chọn và tầm quan trọng của việc đạt được chúng đối với tổ chức và mỗi cá nhân.

XÁC ĐỊNH MỨC ĐỘ ƯU TIÊN

Một số mục tiêu đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công trong tương lai. Các mục tiêu khác chỉ đơn giản là mục tiêu “nên có”. Do nguồn lực hạn chế, bạn phải phân biệt giữa các mục tiêu chính và mục tiêu “nên có”. Như vậy, một khi bạn đã có danh sách các ý tưởng mục tiêu, hãy thu hẹp danh sách và chỉ chọn những mục tiêu quan trọng nhất. Hãy bắt đầu bằng cách xác định những tiêu chuẩn sẽ giúp bạn phân biệt các mục tiêu được ưu tiên cao với những mục tiêu ít được ưu tiên. Ví dụ:

- Những mục tiêu nào có giá trị nhất cho tổ chức của bạn?
- Những mục tiêu nào có tác động lớn nhất đến năng lực thực hiện hay lợi nhuận?
- Những mục tiêu nào thử thách nhất?
- Những mục tiêu nào mà nhóm của bạn có thể giải quyết tốt nhất - nhờ năng lực hay sự đào tạo?

Một số mục tiêu có thể chồng chéo nhau. Khi điều này xảy ra, hãy kết hợp chúng thành một mục tiêu lớn hơn và duy nhất. Kế

tiếp, hãy xem lại danh sách mục tiêu và sử dụng các tiêu chuẩn của bạn để xếp loại chúng theo các cấp độ ưu tiên A, B, hoặc C:

Cấp độ ưu tiên A: Có giá trị cao và mối quan tâm chính.

Cấp độ ưu tiên B: Có giá trị trung bình và tầm quan trọng thứ hai.

Cấp độ ưu tiên C: Có rất ít giá trị và ít quan trọng.

Hãy loại bỏ tất cả các mục tiêu có cấp độ ưu tiên C, sau đó nhìn lại các mục tiêu B. Chúng có xứng đáng với thời gian của bạn hay không? Nếu chúng xứng đáng với các mục tiêu A, hãy chuyển chúng sang danh sách đó. Hạ phần còn lại xuống cấp độ C. Giờ đây những mục tiêu trong danh sách ưu tiên A của bạn là những mục tiêu cấp độ cao. Nhưng bạn vẫn chưa hoàn tất công việc. Do nguồn lực luôn hạn chế, bạn phải xác định mức độ ưu tiên một lần nữa. Và bước cuối cùng là hãy xem lại các mục tiêu ưu tiên A và xếp loại chúng theo tầm quan trọng, sau đó viết ra danh sách cấp độ ưu tiên A cuối cùng của bạn.

MỤC TIÊU CỦA BẠN VỚI VAI TRÒ MỘT NHÀ QUẢN LÝ

Bạn cũng cần các mục tiêu cá nhân. Những mục tiêu này có thể bao gồm các mục tiêu phòng ban, hay các thành phần của mục tiêu phòng ban đòi hỏi những kỹ năng đặc biệt của bạn - những mục tiêu mà bạn không thể giao phó. Chúng có thể phản ánh đóng góp của bạn cho mục tiêu của các thành viên trong nhóm bạn. Trong một số trường hợp, mục tiêu của bạn sẽ được một người cấp cao hơn giao cho bạn theo chuỗi mệnh lệnh, chẳng hạn như từ một giám đốc điều hành.

Mục tiêu của bạn cũng có thể không liên quan đến phòng ban của bạn. Ví dụ, bạn có thể làm việc cho một đội ngũ đảm trách việc khôi phục các phúc lợi y tế trong toàn công ty. Trong trường hợp đó, một trong những mục tiêu của bạn sẽ liên kết với hoạt động đó, mặc dù nó không trực tiếp liên quan đến công việc bạn đang làm trong phòng ban của bạn.

Cho dù trọng tâm mục tiêu của bạn là gì, hãy hợp tác với cấp trên để đạt được sự nhất trí, để xây dựng một sự hiểu biết chung về các kết quả mong đợi, và đảm bảo bạn có được nguồn lực hỗ trợ và đào tạo cần thiết giúp bạn thành công. Ngoài ra, hãy đảm bảo rằng thành viên trong nhóm ý thức được các mục tiêu cá nhân của bạn. Nếu họ hiểu được những mức độ ưu tiên của bạn và làm thế nào để các hoạt động của nhóm phù hợp với các mức độ ưu tiên đó, mọi người sẽ cùng nhau làm việc suôn sẻ hơn.

BỐN BƯỚC ĐỂ ĐẠT MỤC TIÊU

Tạo ra các mục tiêu rõ ràng là điều quan trọng, nhưng hiển nhiên đó chưa phải là cuối chặng đường. Những mục tiêu được lập ra nhưng không thực hiện thật là vô nghĩa. Chúng chỉ có ý nghĩa khi phù hợp với các kế hoạch thiết thực để đạt được chúng. Việc biến mục tiêu thành hiện thực gồm bốn bước sau đây:

1. Phân chia mỗi mục tiêu thành các nhiệm vụ cụ thể với kết quả rõ ràng.
2. Lập kế hoạch thực hiện các nhiệm vụ đó với thời gian rõ ràng.
3. Thu thập nguồn lực cần thiết.
4. Tiến hành thực hiện kế hoạch đã đề ra.

Bước 1. Ở bước đầu tiên này, bạn phải xác định những nhiệm vụ nào cần thiết để đạt được mục tiêu. Một số nhiệm vụ có thể phải được hoàn tất nối tiếp nhau, chẳng hạn như nhiệm vụ A phải được hoàn tất trước khi bạn bắt đầu nhiệm vụ B. Nếu xảy ra trường hợp này, hãy sắp đặt các nhiệm vụ theo trật tự phù hợp. Có khả năng là các nhiệm vụ khác cũng có thể được hoàn tất đồng thời, tức là bạn có thể giao người nào đó làm nhiệm vụ A trong khi một nhóm khác được giao nhiệm vụ B. Nếu một nhiệm vụ quá lớn, hãy chia chúng thành nhiều phần nhỏ.

Bước 2. Lập kế hoạch từng nhiệm vụ, và xác định một ngày khởi đầu và kết thúc cho mỗi nhiệm vụ đó. Bạn có thể dùng biểu đồ Gantt hoặc một dạng biểu đồ khác xác định thời gian cho nhiệm vụ để làm rõ điều này với mọi người. Biểu đồ Gantt là biểu đồ cơ bản quen thuộc nhất. Chúng dễ đọc và truyền đạt rõ ràng những gì cần thực hiện trong một khung thời gian cụ thể (xem hình 1-2). Hãy chú ý trong hình này rằng các nhiệm vụ chính được liệt kê ở cột bên trái, với thời gian bắt đầu và kết thúc được biểu diễn theo các thanh nằm ngang. Khi bạn lập một biểu đồ Gantt, hãy đặc biệt chú ý đến mối quan hệ giữa các nhiệm vụ phức tạp. Ví dụ, “điều chỉnh thiết kế” là việc không thể thực hiện nếu việc “khách hàng thử nghiệm” chưa được hoàn tất, vì rõ ràng sự điều chỉnh ấy phải dựa vào những kết quả thử nghiệm. Một số nhiệm vụ, như “nghiên cứu nguyên vật liệu” có thể tiến hành song song với những nhiệm vụ khác. Bạn nên sử dụng những nhiệm vụ quan trọng nhất trong kế hoạch làm cột mốc dọc chặng đường dài đạt đến các mục tiêu của bạn. Các cột mốc này sẽ chia chặng đường dài thành những chặng ngắn hơn và dễ quản lý hơn, đảm bảo nhân viên có thể hoàn tất công việc.

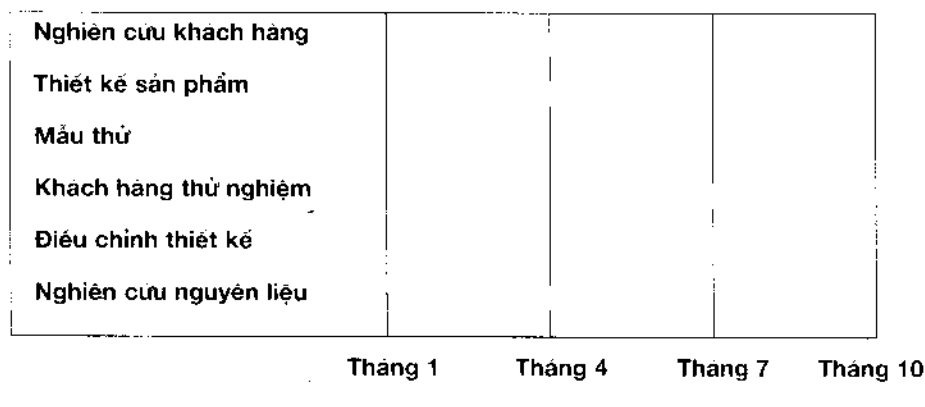
Bước 3. Khi bạn lên lịch làm việc, hãy nhớ rằng nhiều nỗ lực bị thất bại khi người lập kế hoạch bỏ sót một phần quan trọng của công việc hoặc đánh giá thấp thời gian và nguồn lực cần thiết để hoàn tất chúng. Vì vậy, hãy kiểm tra nguồn lực của bạn. Bạn có nguồn tài chính đủ để thực hiện công việc không? Bạn có nhân viên nào phù hợp xét về mặt năng lực và độ tin cậy không?

Bước 4. Một người bán hàng giàu kinh nghiệm có lần đã mô tả bí quyết thành công của anh như thế này: *“Trước hết, tôi lập kế hoạch cho một ngày làm việc, rồi sau đó làm việc theo kế hoạch đó”*. Làm việc theo kế hoạch sẽ chuyển những lời nói và dự định tốt đẹp của bạn thành công việc thực tế.

HÌNH 1 - 2

Ví dụ về biểu đồ Gantt

Dự án phát triển sản phẩm



Những trở ngại cho sự thành công

Nếu bạn đã lập kế hoạch cho các mục tiêu của mình một cách nghiêm túc và kỹ lưỡng, bạn sẽ xác định được những trở ngại nghiêm trọng và dự tính giải pháp khắc phục. Không phải mọi trở ngại đều có thể dự báo trước, nhưng bạn có thể ngăn ngừa chúng nhằm tránh khỏi việc phá vỡ toàn bộ quy trình hướng đến các mục tiêu của bạn. Vì thế trước khi bạn bắt đầu thực hiện, hãy xem xét các trở ngại có thể xảy ra với từng mục tiêu. Sau đó hãy nghĩ đến những giải pháp khả thi cho từng trở ngại đó. Hai chiến lược sau đây có thể hữu ích: Nếu các thành viên trong nhóm gặp rắc rối khi hoàn tất một nhiệm vụ, hãy chia nhỏ nhiệm vụ ấy thành những phần dễ giải quyết hơn. Nếu như mọi người có vẻ mất động cơ thúc đẩy, hãy nhắc họ về cơ chế khen thưởng cho sự thành công.

Cuối cùng, đừng tự mình tạo ra trở ngại cho sự thành công. Theo Robert Schaffer, một số nhà quản lý tự tạo ra các trở ngại trong việc đạt được mục tiêu của phòng ban khi họ:

- Thuyết phục bản thân rằng các nhân viên luôn sẵn sàng nỗ lực hết mình;
- Tập trung vào quy trình thay vì vào kết quả, điều đó có thể khiến các nhà quản lý hy vọng có những kết quả tốt hơn mà không phải đòi hỏi nhiều ở nhân viên;
- Lập các mục tiêu đầy tham vọng bằng những từ ngữ mơ hồ, khiến mọi người không thể biết được khi nào thì đạt được mục tiêu ấy.

Theo dõi mục tiêu

Hãy luôn biết bạn đang ở đâu so với các mục tiêu đã đề ra. Doanh thu đến trước hay sau khi bạn lên lịch trình? Đội ngũ phụ trách website hỗ trợ việc kinh doanh đang tiến lên trước theo kế hoạch hay bị kẹt lại ở một số vấn đề kỹ thuật? Việc kiểm soát quy trình cho phép bạn can thiệp trước khi các dự án vượt quá tầm kiểm soát của bạn. Sau đây là một vài bí quyết để kiểm soát quy trình:

- Thường xuyên cập nhật kiến thức và thông tin cho nhân viên. Hãy cho họ biết họ đang ở đâu trong quy trình thực hiện từng mục tiêu.
- Nếu quy trình bị ngừng lại, hãy để nhân viên đối mặt với vấn đề và động não tư duy các giải pháp. Hãy điều chỉnh lại thời hạn hoàn tất nếu cần thiết, nhưng chỉ khi đó là giải pháp cuối cùng.
- Kiểm tra và ghi nhận các điểm mốc khi đạt được chúng.

Đừng nhầm lẫn hoạt động với kết quả

Trong một bài viết đăng trên *Harvard Business Review*, Robert Schaffer và Harvey Thomson đã cảnh báo các nhà quản lý đừng nhầm lẫn các hoạt động dự kiến tốt với kết quả. Họ cho rằng hầu hết các nỗ lực cải thiện doanh nghiệp đều có tác động không đáng kể vì chúng liên quan rất ít đến mục tiêu của một công ty và có tầm nhìn vô định. Ngoài ra, họ cũng đánh đồng các phương pháp hoạt động với sự cải thiện thực tế trong năng lực thực hiện. Một chương trình tập trung vào hoạt động có thể nhầm lẫn mục đích với phương tiện, quy trình với kết quả. Chẳng hạn, nó giả định rằng một khi công ty đã lập điểm chuẩn cho việc thực hiện của mình dựa

trên sự cạnh tranh, đã đánh giá mong muốn của khách hàng, và đã huấn luyện cho nhân viên mình giải quyết vấn đề, thì chất lượng, doanh số, lợi nhuận sẽ tự động cải thiện.

Trái lại, một phương pháp hướng đến kết quả sẽ bỏ qua những bước chuẩn bị dài dòng, tập trung vào các mục tiêu cụ thể, vừa sức để cải thiện năng lực thực hiện và có thể đạt được thành công trong thời gian ngắn. Bằng cách cam kết với sự thay đổi vừa sức, các nhà quản lý không chỉ thấy được kết quả nhanh chóng, mà còn có thể xác định chính xác những gì đang có tác dụng và không có tác dụng.

ĐỊNH KỲ XEM LẠI CÁC MỤC TIÊU

Theo định kỳ, bạn nên xem xét lại mục tiêu của mình. Các mục tiêu này có còn phù hợp với thực tế không? Mức độ quan trọng của mục tiêu có thay đổi không? Bạn nên thận trọng về việc chuyển đổi hay điều chỉnh nửa chừng các mục tiêu của mình. Hành động này có thể tạo ra sự nhầm lẫn giữa các cấp bậc. Và bạn không nên đổi phương hướng hành động đơn giản vì bạn đã sa vào trở ngại.

Nhưng nếu môi trường trong tổ chức hay môi trường bên ngoài đã thay đổi và việc theo đuổi mục tiêu không còn quan trọng nữa, thì việc điều chỉnh lại nguồn lực là hành động hợp lý và cần thiết. Khi bạn cần thay đổi một mục tiêu, nhiệm vụ của bạn trong vai trò một nhà quản lý là điều chỉnh nó. Hãy tìm kiếm sự đồng tình từ nhóm của bạn, cấp trên và những nhóm liên quan trước khi bắt đầu thay đổi.

XEM LẠI SAU KHI HÀNH ĐỘNG

Khi một mục tiêu đã đạt được, hãy tổ chức công bố sự kiện thành công của nhóm bạn và công khai ghi nhận người đã có đóng góp lớn cho sự thành công đó. Hành động ghi nhận và khen ngợi của công ty sẽ tiếp thêm sinh lực cho nhân viên và chuẩn bị tinh thần tích cực cho việc thực hiện các hành động trong tương lai. Nhưng đạt được mục tiêu chưa phải là điểm kết thúc của quy trình. Bạn và nhóm nên dùng một thời gian tạm lắng sau khi đạt được mục tiêu để xem lại cách bạn đã lập kế hoạch và thực hiện các nhiệm vụ. Mọi người hãy tự hỏi những câu hỏi như sau và ghi lại các câu trả lời:

Hành động nào phát huy tác dụng và không có tác dụng?

- Chúng ta có nhận được sự khen thưởng xứng đáng như chúng ta dự đoán cho việc đạt được mục tiêu không?
- Nếu phải làm lại, điều gì chúng ta sẽ làm khác đi?
- Nhóm có được giao đủ nguồn lực và quyền hạn để thực hiện tốt công việc không?
- Có thể rút ra những bài học gì từ nhiệm vụ này để việc thực hiện nhiệm vụ tương lai trở nên nhanh chóng, hiệu quả và ít tốn kém hơn?

Những bài học rút ra từ việc xem xét sau khi hành động là vô cùng giá trị. Hãy để mọi người trong nhóm bạn bàn luận tiếp thu và áp dụng những bài học đó khi bạn triển khai các mục tiêu mới. Ngoài ra, hãy xem xét những điểm này khi bạn phác thảo tầm nhìn tương lai. Nếu mục tiêu trước đây có thể đạt được một cách dễ dàng, hãy nâng tầm các mục tiêu tương lai thử thách hơn. Nếu mục tiêu cũ đòi hỏi quá nhiều công sức, hãy làm cho các mục tiêu mới ít phức tạp hơn. Nếu bạn nhận thấy thiếu một kỹ năng trong quá trình theo đuổi mục tiêu, hãy đưa nhiều kỹ

năng ít phức tạp hơn vào mục tiêu tương lai. Nếu một mục tiêu không thiết thực, hãy chắc chắn là các mục tiêu mới phản ánh tốt hơn thực tế của tổ chức và có sự thúc ép về mặt thời gian.

TÓM TẮT

- Các mục tiêu nên xuất phát từ chiến lược của tổ chức và mọi hành động phải phù hợp với chiến lược ấy.
- Một số tổ chức áp dụng phương pháp lập mục tiêu từ trên xuống hoặc từ dưới lên. Tuy nhiên hầu hết tổ chức đều kết hợp hai phương pháp này.
- Các mục tiêu hiệu quả phải được mọi người thừa nhận tầm quan trọng, phải rõ ràng, cụ thể, vừa sức, phù hợp với chiến lược, khả thi nhưng đầy thử thách, và được ủng hộ bởi cơ chế khen thưởng phù hợp.
- Hãy xác định mức độ ưu tiên. Hãy tập trung con người và các nguồn lực khác vào những mục tiêu đại diện cho những giá trị lớn nhất.
- Hãy biến các mục tiêu thành hiện thực thông qua bốn bước: (1) phân chia mỗi mục tiêu thành các nhiệm vụ cụ thể; (2) lập kế hoạch thực hiện; (3) thu thập các nguồn lực cần thiết; và (4) thực hiện kế hoạch.
- Hãy định hướng theo kết quả.
- Khi bạn đã đạt được một mục tiêu, hãy ghi nhận sự thành công và rút ra những bài học kinh nghiệm để áp dụng vào những mục tiêu tương lai.

2

TUYỂN DỤNG NGƯỜI TÀI

Vai trò của tài sản con người

Nội dung chính:

- Xác định yêu cầu công việc
- Tuyển chọn những ứng viên có tiềm năng
- Phỏng vấn
- Đánh giá ứng viên
- Ra quyết định và đề xuất công việc

Ít có quyết định quản lý nào lại quan trọng như quyết định tuyển dụng nhân viên. Trong một thế giới kinh doanh, nơi tài sản con người trở thành yếu tố phân biệt chính giữa các công ty, thì chất lượng và năng lực của người mà bạn đưa vào đội ngũ của bạn sẽ quyết định sự thành công của cả nhóm cũng như của bạn với tư cách là một nhà quản lý.

Nếu bạn tuyển những nhân viên hạng C thì bạn sẽ phải điều khiển một tổ chức hạng C. Cho dù bạn huấn luyện và gửi những nhân viên này đến các chương trình đào tạo đắt tiền, bạn cũng không thể cải thiện được tình hình chung. Và dĩ nhiên, nếu không tuyển ai khác ngoài những người thực hiện hạng A và B, bạn sẽ có một đội ngũ nhân viên hùng mạnh.

Cũng như nhiều hoạt động khác trong tổ chức, tuyển dụng là một quy trình kinh doanh - một tập hợp các hoạt động biến nguồn vào thành nguồn ra. Quy trình này gắn liền với các thông tin về yêu cầu công việc, đơn xin việc của những ứng viên khác nhau, sự cân nhắc, chọn lọc giữa các ứng viên tiềm năng, và cuối cùng là quyết định ứng viên phù hợp để đưa vào bộ máy hoạt động của công ty. Chương này sẽ mô tả một quy trình tuyển dụng năm bước. Thực hiện tốt những bước này không chỉ giúp cải thiện chất lượng tuyển dụng mà bản thân bạn cũng sẽ thấy tự tin rằng mình đang dùng đúng người.

XÁC ĐỊNH YÊU CẦU CÔNG VIỆC

Để việc tuyển dụng thành công, trước tiên bạn cần biết bạn đang tuyển người với mục đích gì. Bạn cũng cần xác định những kỹ năng và tính cách nào "phù hợp" với yêu cầu của công việc và của tổ chức. Để xác định công việc và yêu cầu công việc, bạn cần hiểu:

- Những trách nhiệm và nhiệm vụ chính liên quan đến công việc
- Những đặc tính cơ bản cần thiết để thực hiện công việc (trình độ học vấn và kinh nghiệm liên quan)
- Những đặc điểm cá nhân nào cần phải có (ví dụ: ứng viên có cần phải có những kỹ năng tương tác cá nhân mạnh mẽ không? Có cần thật thông minh không?)
- Các đặc điểm chính trong văn hóa của tổ chức bạn (ví dụ: định hướng làm việc theo nhóm, mức độ tuân thủ, cơ chế khen thưởng)
- Phong cách quản lý của bạn (ví dụ: quyền thế, độc đoán, dân chủ) và những ngụ ý cho một mối quan hệ làm việc hiệu quả.

Các trách nhiệm và nhiệm vụ chính

Nếu bạn đang tìm ứng viên để tuyển lại cho một vị trí hiện có, hãy xem người hiện giữ vị trí đó đang làm gì và đánh giá bảng mô tả công việc của họ nếu có. Nhưng không đơn giản chỉ có vậy. Hãy dùng cơ hội tuyển dụng để đánh giá lại những trách nhiệm và nhiệm vụ chính của công việc. Hãy chắc chắn là bạn có thể trả lời câu hỏi: "Nhân viên phải làm gì với công việc này?"

Trình độ học vấn và kinh nghiệm

Trình độ học vấn và kinh nghiệm là hai tiêu chí nền tảng quan trọng nhất để xem xét khi đánh giá một ứng viên. Về trình độ học vấn, bạn có thể cần xác định một loại bằng cấp hay trình độ nào đó. Hãy tự hỏi rằng liệu một nền tảng học vấn chuyên ngành có thực sự cần thiết không. Liệu bạn có thể linh động trong lĩnh vực này, hoặc liệu kinh nghiệm liên quan có thể thay thế cho nền tảng học vấn không?

Các yêu cầu kinh nghiệm thường dựa trên sự phân tích kỹ lưỡng về những nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể của vị trí tuyển dụng. Điều gì đáng quan tâm nhất:

- Kinh nghiệm ngành nghề?
- Kinh nghiệm chức năng?
- Kinh nghiệm làm việc ở công ty lớn hoặc nhỏ?

Kinh nghiệm ngành nghề và chức năng đặc biệt quan trọng đối với những vị trí đòi hỏi kiến thức về sản phẩm và đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, nếu một ứng viên giỏi không đáp ứng được mọi yêu cầu, hãy xem xét liệu người đó có thể học hỏi những điều cần thiết hay không và việc học hỏi này mất thời gian bao lâu. Ví dụ: có nhiều bài trắc nghiệm khác nhau để đánh giá kỹ năng của một cá nhân về số liệu, sự nhạy bén, khả năng kỹ thuật... Ngoài ra, hãy xác định xem liệu tổ chức có thể chấp nhận một khoảng thời gian cần thiết cho việc tập sự không.

Các đặc điểm cá nhân

Các đặc điểm cá nhân có thể chỉ ra cách ứng viên sẽ tiếp cận công việc như thế nào và cách người đó quan hệ với đồng nghiệp

ra sao. Hãy đánh giá các đặc điểm cá nhân sau đây tương ứng với các nhiệm vụ và trách nhiệm mà bạn đã liệt kê cho công việc:

- *Khả năng phân tích và sáng tạo.* Khả năng ứng viên xử lý vấn đề và đặt ra cách tiếp cận mới để giải quyết vấn đề.
- *Phong cách ra quyết định.* Phong cách ra quyết định mang tính cá nhân rất cao. Một số người ra quyết định có hệ thống, óc phân tích và khả năng làm việc dựa trên dữ kiện, một số khác căn cứ nhiều vào trực giác. Có người ra quyết định nhanh chóng, trong khi những người khác lại cân nhắc chúng một thời gian dài. Một số dựa vào sự nhất trí của số đông, còn một số khác tự hành động theo lý trí của mình. Điều quan trọng là xác định liệu có một phong cách ra quyết định cụ thể cần thiết cho sự thành công của công việc đó hay không, và nếu có thì phong cách đó là gì.
- *Kỹ năng tương tác cá nhân.* Vì cách cư xử và kỹ năng tương tác cá nhân có quan hệ mật thiết với nhau, nên việc tìm hiểu các kỹ năng này là một phần quan trọng trong quy trình quyết định tuyển dụng. Để xác định các kỹ năng tương tác cá nhân nào là phù hợp nhất với một vị trí đã có, hãy nghĩ đến các nhiệm vụ sẽ được thực hiện trong vị trí đó. Những đặc điểm nào dẫn đến kết quả thực hiện tốt, đặc biệt là theo quan điểm của cấp trên, đồng sự và những người báo cáo trực tiếp mà người đó sẽ tương tác? Ví dụ: một kiểm soát viên lý tưởng cần kiên nhẫn và nghiêm túc, thể hiện cách cư xử cẩn trọng, chi tiết. Đối với một giám đốc bán hàng, sự hướng ngoại và thân thiện lại phù hợp hơn.
- *Động cơ.* Mục tiêu cá nhân, mối quan tâm, nghị lực và chí tiến thủ trong công việc của một ứng viên thường thể hiện mức độ động cơ thúc đẩy của họ. Vì thế hãy tự hỏi: "Công việc này có phù hợp với nguyện vọng cá nhân của ứng viên

không? Ứng viên có nhiệt tình và phấn khởi khi làm công việc này không?"

- *Thái độ và mối quan tâm.* Trong nhiều trường hợp, một người có thái độ và mối quan tâm đúng đắn vẫn tốt hơn nhiều so với những ứng viên học vấn cao hơn, nhiều kỹ năng hơn và thậm chí có kinh nghiệm liên quan. *Southwest Airlines* là một dẫn chứng sinh động về một công ty thành công đã đặt thái độ và mối quan tâm lên hàng đầu trong các tiêu chí tuyển dụng của mình. Công ty chỉ tuyển những người có óc hài hước, có tinh thần đồng đội, và có mong muốn làm cho khách hàng hài lòng. Nhà sáng lập và nguyên giám đốc điều hành Herb Kelleher đã từng nói: "Nếu bạn không có một thái độ tốt, chúng tôi không cần bạn, cho dù bạn có thạo nghề cỡ nào đi nữa. Chúng tôi có thể thay đổi mức độ kỹ năng thông qua đào tạo, nhưng chúng tôi không thể thay đổi thái độ."

Thống nhất về các đặc điểm cá nhân

Nhiều quyết định tuyển dụng bắt đầu từ sai lầm vì công ty đã không làm rõ chính xác những gì mình muốn khi tuyển người mới. Ví dụ: những người khác cũng có vai trò tương tác với người mới tuyển (hoặc người có tiếng nói trong quyết định tuyển dụng) có thể có ý kiến riêng của họ về ứng viên hoàn hảo cho công việc.

Hãy xem ví dụ về một công ty muốn tuyển vị trí thiết kế sản phẩm nhưng đã không đạt được sự nhất trí về các yếu tố tuyển dụng chính. Giám đốc thiết kế muốn một người có nhiều kinh nghiệm về thiết kế từ một trong các đối thủ cạnh tranh gay gắt nhất. Trưởng phòng tài chính lại muốn một người mới tốt nghiệp

đại học (vì mức lương họ yêu cầu tương đối dễ chịu hơn). Giám đốc tiếp thị lại đòi hỏi một người có kinh nghiệm tiếp thị trong các loại sản phẩm mà công ty hiện đang cung cấp. Trong khi đó, người giám sát trực tiếp của nhân viên dự kiến tuyển này lại muốn tìm một người có "các kỹ năng con người".

Thật đáng tiếc cho ứng viên tội nghiệp nào bước vào tình huống này! Để tránh sự rối rắm này, hãy thử áp dụng quy trình sau:

- Thảo luận với mọi người xem ai sẽ tương tác với vị trí mới này để viết ra chính xác những gì họ sẽ xem là đặc điểm của một ứng viên lý tưởng.
- Họp và thảo luận cởi mở những điểm khác biệt về các mong muốn khác nhau này.
- Cùng nhau quyết định xem những yêu cầu nào sẽ được ưu tiên.
- Tạo một danh sách các yêu cầu mới mà tất cả đều đồng ý.
- Bám sát danh sách này khi đánh giá ứng viên.

Triển khai bảng mô tả công việc

Một khi bạn đã hiểu được yêu cầu cho vị trí tuyển dụng, đó cũng là lúc bạn sẵn sàng cho việc lập một bảng mô tả công việc. Bảng này sẽ mô tả sơ lược về công việc, các chức năng cần thiết, các mối quan hệ báo cáo, giờ giấc, và các phẩm chất tính cách cần phải có. Bảng mô tả này giúp bạn giải thích công việc cho cả ứng viên tiềm năng lẫn bất kỳ người tuyển dụng nào mà bạn dùng để xác định ứng viên. Những công ty lớn thường có sẵn mẫu yêu cầu hay một bảng mô tả công việc chuẩn để làm mẫu.

Một bảng mô tả công việc được viết rõ ràng và có định hướng theo kết quả có thể tạo nên điểm khởi đầu tốt cho mối quan hệ với ứng viên, và có thể giúp ứng viên hiểu được nhiệm vụ, văn hóa, nhu cầu, và mục tiêu của công ty. Nó cũng có thể tạo cơ sở kết thúc hợp lệ việc tuyển dụng nếu điều đó cần thiết. Bảng mô tả công việc của bạn nên bao gồm những điều sau:

- Chức danh công việc, bộ phận làm việc và tên tổ chức
- Các trách nhiệm và nhiệm vụ của công việc
- Người quản lý phụ trách tuyển dụng và người quản lý để báo cáo trực tiếp
- Lương bổng, chế độ, quy định, thời gian và địa điểm làm việc
- Các đặc điểm học vấn và kinh nghiệm cần thiết
- Các đặc điểm cá nhân cần thiết

Nhiều mục trong số này sẽ phải được làm rõ với phòng quản lý nguồn nhân lực.

Việc triển khai bảng mô tả công việc có thể là một cơ hội để thiết kế lại công việc, thay vì chỉ điều chỉnh bảng mô tả mà bạn đã có. Ví dụ: người cuối cùng giữ vị trí đó có thể tập trung mạnh mẽ vào chiến lược, nhưng nếu bạn quyết định rằng hiện tại bạn cần một nhà quản lý thực tiễn hơn, thì hãy tạo lại một bảng mô tả công việc tương ứng. Khi bạn thực hành căn chỉnh việc mô tả công việc, hãy quan sát những điều sau:

- *Phân biệt giữa kiến thức, kỹ năng và khả năng.* Một số công việc đòi hỏi bằng cấp cao. Một số đòi hỏi những kỹ năng đặc biệt, như biết cách lập trình bằng Java. Có những công việc khác lại đòi hỏi năng lực thể chất, như việc phối hợp tay và mắt, hoặc năng lực trí tuệ, như khả năng làm việc với

những con số. Hãy xác định những gì bạn cần trong mỗi lĩnh vực.

- *Hãy dành thời gian cần thiết vào việc xác định những yêu cầu công việc.* Đúng là bạn cần nhân viên mới để bắt đầu vào tuần tới, nhưng sự hao phí thời gian để loại bỏ một nhân viên không phù hợp còn nặng nề hơn sự phí tổn thời gian cho việc tìm đúng người.
- *Hãy chắc chắn tuân thủ mọi quy định pháp lý.* Yêu cầu công việc mà bạn đã xác định không được loại bỏ một cách bất công các trường hợp dân tộc thiểu số, phụ nữ, người tàn tật...

TUYỂN CHỌN NHỮNG ỨNG VIÊN TIỀM NĂNG

Tiếp cận được những ứng viên có năng lực là điều thiết yếu để thành công trong nỗ lực tuyển dụng của bạn. Điều này có nghĩa là bạn cần tạo ra một đội ngũ ứng viên có năng lực. Bạn có thể thực hiện việc đó bằng cách truyền bá từ "có năng lực" thông qua càng nhiều kênh càng tốt, vì từ này thực sự rất quan trọng. Một tập thể lớn các ứng viên tiềm năng hầu như không thể giá trị bằng một tập thể nhỏ các ứng viên có năng lực. Việc dùng các kênh liên quan và phù hợp để truyền đạt thông tin về vị trí có thể giúp bạn đảm bảo tỷ lệ các ứng viên có năng lực trong đội ngũ của bạn luôn cao.

Các kênh điển hình bao gồm các công ty tuyển dụng, quảng cáo trên báo chí, giới thiệu từ đồng nghiệp, các ấn bản thương mại, các hiệp hội việc làm, tuyển tại các trường học và qua Internet. Ngoài ra, bạn có thể tăng cường nguồn cung cấp các ứng viên có năng lực thông qua các chương trình như thực tập

và cộng tác với các trường cao đẳng, đại học cũng như các tổ chức cộng đồng.

Giới thiệu cá nhân từ các nhân viên hiện tại là một phương pháp được ưa chuộng khác để mở rộng đội ngũ nhân viên. Nhiều công ty khuyến khích điều này thông qua các "khoản thưởng" cho nhân viên nếu người họ giới thiệu được tuyển thực sự. Nói chung, cách thức này ít tốn kém hơn và thường đem lại kết quả tuyển dụng vừa ý hơn vì ít có khả năng nhân viên hiện tại lại tiến cử một ứng viên kém năng lực hoặc có tính cách xấu.

Các bí quyết tìm đúng người

- Xem xét các nhân viên hiện tại.
- Mở rộng tầm nhìn ra bên ngoài để có được các quan điểm, kỹ năng và kinh nghiệm mới.
- Nhận biết kiểu người nào bạn đang tìm kiếm để đặt vào vị trí phù hợp.
- Hãy nhớ rằng khả năng thực hiện công việc trước đây của một người chính là hướng dẫn xác thực cho việc thực hiện công việc trong tương lai.
- Hãy nhớ rằng học vấn phù hợp + kinh nghiệm phù hợp + cá tính có thể tương thích = người phù hợp.
- Tránh cạm bẫy "giống tôi". Bẫy này xúi giục các nhà quản lý thiên vị những ứng viên có nền tảng học vấn tương tự, cùng độ tuổi, giới tính, chủng tộc, và người có cùng sở thích với họ. Để tránh bẫy này, hãy tập trung vào các yêu cầu khách quan của công việc và các phẩm chất của ứng viên.

Sàng lọc hồ sơ xin việc

Số lượng ứng viên lớn đảm bảo rằng bạn sẽ có cơ hội chọn lựa trong quá trình tuyển dụng, song điều này cũng có nghĩa là bạn sẽ phải sàng lọc nhiều hơn để tìm ra ứng viên tốt. Và sự sàng lọc này bắt đầu bằng việc sàng lọc hồ sơ xin việc.

Thư giới thiệu và hồ sơ xin việc là những lời giới thiệu đầu tiên của ứng viên. Để được bạn chú ý hơn, họ sẽ truyền tải những phẩm chất mà bạn đang tìm kiếm. Khi bạn có một số lượng lớn hồ sơ xin việc để xem xét, hãy dùng quy trình tuyển chọn hai vòng. Ở vòng đầu, hãy loại hồ sơ xin việc của các ứng viên không đáp ứng các yêu cầu cơ bản của công việc. Ở vòng thứ hai, hãy tìm những hồ sơ xin việc có:

- Dấu hiệu thành đạt và kết quả - ví dụ: định hướng lợi nhuận, sự ổn định, hay sự thúc đẩy tiến bộ nghề nghiệp;
- Một mục tiêu nghề nghiệp phù hợp với công việc được đề xuất (hãy thận trọng ở điểm này, vì ứng viên thường biến đổi những mục tiêu nghề nghiệp của họ sao cho phù hợp với những mục tiêu của công việc mà họ đang ứng tuyển);
- Hình thức và kết cấu tổng thể có sức hấp dẫn.

Ở vòng này, cũng nên xem xét những điểm khác biệt tinh tế giữa các ứng viên đủ điều kiện - ví dụ: số năm kinh nghiệm và chất lượng kinh nghiệm, nền tảng kỹ thuật hay quản lý, chất lượng các công ty mà họ đã làm việc trước đây... Sau đó hãy triển khai một danh sách các ứng viên triển vọng nhất.

Khi xét duyệt hồ sơ xin việc, hãy đánh dấu để chỉ ra những điểm yếu như:

- Mô tả dài dòng về trình độ học vấn (có thể ứng viên không nhiều kinh nghiệm làm việc);

- Khoảng trống giữa các thời gian làm việc (ứng viên đã làm gì trong những khoảng thời gian trống này?);
- Hình thức công việc ngắn hạn, đặc biệt là sau khi ứng viên đã đi làm được nhiều năm;
- Không có tiến bộ nghề nghiệp hợp lý nào cả;
- Quá nhiều thông tin cá nhân (có thể ứng viên không có nhiều kinh nghiệm làm việc);
- Chỉ mô tả về công việc và vị trí, không mô tả về kết quả hoặc thành tích.

PHỎNG VẤN

Mục đích của việc phỏng vấn tuyển dụng là tạo cho người phỏng vấn lẫn ứng viên xin việc cơ hội có được thông tin cần thiết để đưa ra quyết định tốt nhất có thể có. Vì thời gian phỏng vấn một ứng viên có giới hạn, nên việc phỏng vấn được tổ chức tốt và có phương pháp sẽ giúp tận dụng được phần lớn thời gian đó, thu thập được thông tin đầy đủ và hiệu quả.

Khi bạn đang chọn ai đó cho một vị trí quan trọng, có thể bạn sẽ thực hiện ít nhất là hai công đoạn sau đây cho mọi phần mở đầu. Trong một số trường hợp, bạn thậm chí có thể thực hiện cả ba.

1. **Sơ vấn qua điện thoại.** Điều này có thể do bạn, công ty tuyển dụng, phòng nhân sự của bạn, hoặc một ai khác trong phòng bạn thực hiện. Mục đích của cuộc sơ vấn này là xác nhận rằng ứng viên đáp ứng được những tiêu chuẩn nêu trong mẫu quảng cáo hay các thông báo tuyển dụng khác, và có thể chi diễn ra trong một khoảng thời gian ngắn vừa đủ để đạt được mục tiêu này. Đây là cơ hội tốt để

có được ấn tượng ban đầu về ứng viên: Ứng viên có gọi lại cho bạn vào thời gian đã định không? Ứng viên giao tiếp có tốt không?

2. **Phòng vấn trực tiếp lần đầu.** Ở giai đoạn này, nên thu hẹp phạm vi phỏng vấn, chỉ còn khoảng 4 đến 8 ứng viên. Cuộc phỏng vấn này có thể kéo dài từ 30 đến 60 phút. Đối với những vị trí không yêu cầu nhiều, bạn có thể tìm mọi thứ cần biết về ứng viên trong cuộc phỏng vấn này. Nếu không thì bạn sẽ phải xem xét lại người đó lần nữa.
3. **Phòng vấn lần hai.** Hãy lựa chọn cẩn thận những ứng viên được vào phỏng vấn lần hai. Ở lần này, những người liên quan đến quy trình tuyển dụng này có thể tham gia, ví dụ như người báo cáo trực tiếp, đồng sự tiềm năng, hoặc các nhà quản lý khác. Cuộc phỏng vấn này nhằm mục đích hiểu rõ hơn về "con người thật" của ứng viên.

Cuộc phỏng vấn có kết cấu và không có kết cấu

Trong một cuộc phỏng vấn có kết cấu, bạn hỏi tất cả các ứng viên những câu hỏi giống nhau để so sánh câu trả lời. Những cuộc phỏng vấn có kết cấu được dùng để đảm bảo tính công bằng và khách quan, song chúng không giúp bạn gọi nhiều thông tin từ ứng viên. Những cuộc phỏng vấn không có kết cấu là những cuộc đàm thoại cá nhân mà không nhất thiết phải dùng tất cả những câu hỏi giống nhau với mọi ứng viên. Thay vào đó, bạn dùng những câu hỏi hứa hẹn sẽ khơi gợi được nhiều thông tin. Bạn có thể biết nhiều hơn về ứng viên, nhưng sẽ khó khăn hơn để so sánh các câu trả lời của họ. Và bạn có thể bỏ lỡ những thông tin chính mà bạn cần để ra quyết định.

Kết hợp cả hai phương pháp này có thể là một cách phỏng vấn hiệu quả. Điều đó có nghĩa là hãy linh động khi đặt câu hỏi, nhưng hãy chắc chắn rằng tất cả những người được phỏng vấn đều trả lời một bộ câu hỏi cốt lõi nào đó. Bằng cách chuẩn bị trước những câu hỏi nòng cốt đó, bạn có thể đảm bảo cho chính bạn và cho nhóm ra quyết định rằng tất cả những điểm chính đều đã được bao gồm trong cuộc phỏng vấn, và rằng tất cả các ứng viên đều trả lời cùng những vấn đề đó. Trong khi đó, những câu hỏi linh hoạt cho từng ứng viên sẽ mở cánh cửa đến một lĩnh vực thông tin hữu ích mà cả bạn lẫn đồng nghiệp của bạn đều không thể dự đoán được.

Chuẩn bị

Bạn sẽ thu thập được nhiều thông tin mà bạn cần hơn để ra quyết định tuyển dụng đúng đắn nếu bạn dành thời gian và công sức chuẩn bị. Để chuẩn bị cho một cuộc phỏng vấn tuyển dụng, hãy xem lại bảng mô tả công việc rồi lập một danh sách các trách nhiệm và nhiệm vụ chính của công việc, trình độ học vấn liên quan và kinh nghiệm cần thiết, những đặc tính cá nhân cần phải có để thực hiện tốt công việc. Đối với mỗi lĩnh vực mà bạn cần khám phá với ứng viên, hãy chuẩn bị trước vài câu hỏi.

Có ba giai đoạn cho một cuộc phỏng vấn: phần mở đầu, phần giữa, và phần kết thúc. Chúng ta hãy xem từng phần chi tiết.

Phần mở đầu

Nói chung, phần này chiếm khoảng 10% thời gian bạn định dùng cho cuộc phỏng vấn. Mục tiêu của bạn trong giai đoạn này là làm cho ứng viên cảm thấy thoải mái để bắt đầu phỏng vấn.

Có nhiều cách để bạn tạo cảm giác thoải mái này. Hãy có mặt đúng giờ, thân thiện, giới thiệu bản thân và cho ứng viên biết đôi điều về bạn, giải thích cấu trúc buổi phỏng vấn:

“Tôi sẽ hỏi về kinh nghiệm của anh”

“Tôi muốn khám phá về anh với tư cách là một cá nhân”

“Chúng tôi muốn tìm hiểu xem liệu có sự phù hợp giữa những mối quan tâm và khả năng của anh với nhu cầu của tổ chức chúng tôi hay không”

“Tôi sẽ cung cấp cho anh thông tin về tổ chức của chúng tôi”

“Tôi rất hân hạnh được tiếp nhận câu hỏi của anh vào cuối buổi phỏng vấn”

Bạn cũng nên dùng giai đoạn phỏng vấn này để thiết lập mối quan hệ tốt với ứng viên. Hãy thừa nhận một số khó khăn và bất tiện khi được phỏng vấn, chẳng hạn như phải gặp quá nhiều người mới hoặc mệt mỏi vào cuối ngày. Chút ít hài hước sẽ trở nên hiệu quả trong việc giải tỏa căng thẳng vốn ảnh hưởng không tốt đến cuộc phỏng vấn. Hãy tìm thông tin trên hồ sơ xin việc giúp bạn có thể xây dựng mối quan hệ, hoặc khen ngợi người được phỏng vấn về một số kinh nghiệm trước đây. Hãy nói rằng bạn và ứng viên có điểm gì đó chung, như sống cùng thành phố, mới quen biết lẫn nhau, hay cùng chung mối quan tâm ngoài công việc.

Phần chính

Hãy lập kế hoạch sử dụng 80% thời gian bạn định dùng cho cuộc phỏng vấn trong giai đoạn này. Hãy dùng thời gian đó để thu thập thông tin cần thiết để đánh giá ứng viên và “mời chào” về tổ chức của bạn. Trong phần phỏng vấn này, bạn cần đánh giá

khả năng, kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm của ứng viên rồi so sánh chúng với bảng mô tả công việc mà bạn đã lập ra. Hãy áp dụng hệ thống câu hỏi dựa trên hồ sơ xin việc. Hãy xác định các điểm tương đồng và các cách xử sự phù hợp với mẫu hồ sơ lý tưởng của bạn. Hãy yêu cầu cung cấp các mẫu công việc đã thực hiện và danh sách tham khảo để xem xét sau cuộc phỏng vấn. Các mẫu này (nếu không có tính bảo mật hay độc quyền sử dụng) có thể bao gồm ấn phẩm quảng cáo bán hàng, sản phẩm, khảo sát khách hàng, hay khóa đào tạo do ứng viên thiết kế. Những mẫu này có thể cho bạn biết nhiều điều về năng lực của ứng viên.

Đôi khi việc làm cho ứng viên bộc lộ cụ thể về những thành quả đã liệt kê trong hồ sơ xin việc của họ thật không dễ dàng. Nhưng đừng để khó khăn chen vào giữa bạn và thông tin mà bạn yêu cầu. Hãy nhớ rằng một sai lầm trong quyết định tuyển dụng có thể gây tổn kém và khó giải quyết sau này. Sự tổn kém đó lại càng trầm trọng nếu người này nộp đơn ứng tuyển cho một vị trí then chốt có vai trò ra quyết định. Vì thế hãy trực tiếp yêu cầu cung cấp thông tin chi tiết và thăm dò các biện pháp thành công xác thực. Bảng 2-1 nêu một số ví dụ về những điều trình bày trong một hồ sơ xin việc điển hình và cách mà bạn có thể phản hồi lại để có nhiều chi tiết hơn.

BẢNG 2-1

Phản hồi lại những câu trình bày trong hồ sơ xin việc điển hình

Trình bày trong hồ sơ xin việc	Hỏi đáp khả dĩ
Tôi đã quản lý thành công việc phát triển một dây chuyền mới về sản phẩm nhà bếp cho người tiêu dùng.	Làm thế nào để đánh giá thành công đó: bằng doanh thu, thời gian đáp ứng thị trường, các biện pháp khác? Đặc biệt là anh đóng vai trò gì trong nỗ lực phát triển này?
Tôi đã làm việc một cách hiệu quả với đội ngũ tiếp thị và bán hàng để tăng doanh số hàng năm của bộ phận lên 25% trong mười hai tháng qua.	Đóng góp thực chất của anh là gì? Doanh số bán hàng đã tăng như thế nào: bằng cách bán hàng hiệu quả hay bằng cách kích giá lên đáng kể?
Tôi đã khởi xướng việc thiết kế lại các quy trình làm việc chính của phòng.	Quy trình đó là gì vậy? Anh có ý gì khi dùng từ "khởi xướng"? Tại sao anh lại quyết định làm như vậy? Tại sao sáng kiến này lại quan trọng?

Bạn cũng đang đánh giá năng lực cá nhân của ứng viên trong giai đoạn này, như khả năng lãnh đạo, khả năng giải quyết vấn đề, khả năng giao tiếp, kỹ năng làm việc theo nhóm, và chí tiến thủ. Hãy dùng những câu hỏi dựa trên tình huống để xác định xem ứng viên thường có xu hướng xử lý tình huống như thế nào, chẳng hạn như:

- **Đối với ứng viên của vị trí trưởng phòng dịch vụ khách hàng:** “Giả sử công việc ra quyết định và thông báo với khách hàng của phòng mà anh sẽ ở cương vị quản lý chậm hơn hai ngày so với đối thủ cạnh tranh, anh sẽ có phương pháp gì để giải quyết vấn đề này?”
- **Đối với ứng viên của vị trí trưởng phòng kinh doanh:** “Giả sử một trong những nhân viên thuộc khu vực bán hàng

của anh có tiềm năng lớn được khách hàng và nhân viên công ty quý mến, nhưng lại không chịu nỗ lực sau hai năm làm việc. Anh sẽ xử lý tình huống này như thế nào?”

Câu trả lời cho những tình huống như thế sẽ giúp bạn nhận biết cách ứng viên giải quyết vấn đề.

Ngoài ra, hãy hỏi ứng viên về cách họ xử lý những tình huống tương tự mà có thể họ đã từng gặp ở nhân viên trước đây của họ: “Hãy kể cho tôi về lần mà anh đã phải (sa thải một nhân viên/làm việc với một khách hàng quan trọng mà anh vừa mất thương vụ/lãnh đạo một nhóm cải thiện quy trình...)”. Dù vậy, hãy thận trọng vì một số người đã áp dụng những câu trả lời khuôn mẫu cho một số câu hỏi tình huống.

Duy trì sự kiểm soát trong cuộc phỏng vấn có ý nghĩa quan trọng. Chìa khóa cho việc duy trì sự kiểm soát là hỏi hầu hết các câu hỏi và lắng nghe hầu hết những gì phải nghe. Bạn nên nghe 80% thời gian. Bạn sẽ chẳng tìm hiểu được điều gì cả trong khi bạn đang nói.

Nhớ ghi chú trong quá trình phỏng vấn. Những ghi chú này sẽ giúp bạn nhớ lại các dữ kiện quan trọng về ứng viên. Nhưng hãy kín đáo khi làm chuyện đó, và hãy thông báo trước cho ứng viên biết là bạn sẽ ghi chú. Hãy nhớ rằng những ghi chú trong cuộc phỏng vấn của bạn có thể trở thành một phần trong hồ sơ tuyển dụng. Tránh viết ra bất kỳ điều gì có thể được diễn giải là mâu thuẫn với luật tuyển dụng theo cơ hội công bằng.

Đặt câu hỏi

Có những câu hỏi hay, có những câu hỏi không mục đích và có những câu hỏi cực kỳ tồi tệ. Một câu hỏi hay thường có mục đích, gắn kết với tiêu chuẩn ra quyết định của bạn, khuyến

khích giao tiếp, liên quan đến công việc, và không đe dọa ứng viên. Những câu hỏi này phản ánh một cách tốt đẹp về bạn đồng thời chứng tỏ mối quan tâm và sự chuẩn bị của bạn. Những câu hỏi hay bao gồm:

- Các câu hỏi tự đánh giá đòi hỏi ứng viên phải suy nghĩ về năng lực và kỹ năng tương tác cá nhân của họ. Những câu hỏi này cho phép ứng viên, chứ không phải bạn, diễn giải dữ kiện. (Ví dụ: *"Tại sao anh nghĩ là anh đã được chọn để lãnh đạo nhóm công tác này?"*)
- Các câu hỏi về thành tích yêu cầu cung cấp bằng chứng về những khả năng đã được chứng minh của ứng viên. Chúng giúp bạn biết lý do và cách thức mà sự việc đã được thực hiện, đồng thời thể hiện mức độ tham gia của ứng viên trong những thành quả trước đây. (Ví dụ: *"Hãy cho tôi biết đóng góp của anh cho nỗ lực của nhóm đó."*)
- Những câu hỏi khái quát buộc ứng viên suy nghĩ về một chủ đề lớn, chọn câu trả lời và tổ chức suy nghĩ của mình. (Ví dụ: *"Hãy cho tôi biết về kinh nghiệm của anh với vai trò là giám đốc dự án cho nhóm sợi quang học đó."*)
- Những câu hỏi so sánh bộc lộ khả năng lập luận và phân tích của ứng viên. (Ví dụ: *"Anh so sánh như thế nào về việc làm với nhóm sợi quang so với nhóm polymer?"*)

Những câu hỏi tồi bao gồm:

- Những câu hỏi dẫn dắt ứng viên đến câu trả lời bạn muốn. (Ví dụ: *"Có phải anh nói là anh có động lực cần thiết cho công việc này?"* Liệu bạn có trông chờ sẽ có ai đó nói "không" với câu hỏi này?)
- Những câu hỏi không liên quan làm lãng phí thời gian của mọi người. (Ví dụ: *"Tôi thấy là anh tốt nghiệp Đại học"*

Minnesota. Con gái tôi dự định nộp đơn thi tuyển vào đó. Những chương trình tốt nhất của trường này là gì?”)

Những câu hỏi cần tránh

Bạn không nên hỏi những vấn đề tế nhị khiến người khác hiểu lầm là bạn có định kiến về chủng tộc, giới tính, màu da, tuổi tác, tình trạng hôn nhân, tôn giáo, tình trạng thiếu năng... Thậm chí ở một số quốc gia như Mỹ, câu hỏi về những vấn đề này còn bị cấm. Vì vậy, khi đặt câu hỏi phỏng vấn, nên tập trung vào những yếu tố cốt lõi của công việc cần tuyển và môi trường, chính sách của công ty bạn. Nếu bạn thực hiện một chương trình tuyển dụng quốc tế, cần nghiên cứu luật lao động của nước mà bạn tuyển ứng viên, hoặc mời một chuyên gia tư vấn am hiểu về pháp lý và nhân sự để cố vấn cho bạn.

Phần kết thúc

Hãy dành 10% thời gian phỏng vấn của bạn để khái quát lại các vấn đề. Phần kết thúc là cơ hội để bạn:

- Cảm ơn ứng viên đã đến dự buổi phỏng vấn.
- Giải thích cách thức và thời điểm ứng viên sẽ được thông báo về các cuộc phỏng vấn tiếp theo hoặc các quyết định, tùy theo chính sách của công ty bạn và mối quan tâm của bạn đối với ứng viên đó.
- Hỏi xem liệu ứng viên có câu hỏi gì không, đặc biệt là những câu hỏi có thể ảnh hưởng đến quyết định của người đó trong việc tham gia các bước tiếp theo của quy trình phỏng vấn. Nếu bạn đã hết thời gian phỏng vấn, hãy mời ứng viên gọi lại cho bạn sau đó nếu có thắc mắc thêm.

- Hỏi xem liệu có điều gì chưa được trình bày hoặc không rõ ràng không.
- Giới thiệu về công ty của bạn. Nhớ tập trung vào những đặc điểm có khả năng lôi cuốn ứng viên nhất.
- Bắt tay và nhìn thẳng vào mắt ứng viên.
- Tiễn ứng viên ra cửa hoặc đến nơi kế tiếp.

Một số ứng viên sẽ đặt câu hỏi về lương bổng hay phúc lợi của họ trong giai đoạn này. Trong một số công ty, phòng quản lý nguồn nhân lực sẽ giải quyết những câu hỏi này. Những công ty khác cho phép người phỏng vấn tiết lộ mức lương hoặc chế độ.

Khi ứng viên đã ra về, hãy lập tức viết ra bất kỳ ghi chú hay nhận định bổ sung nào khi chúng vẫn còn rõ rệt trong tâm trí bạn.

ĐÁNH GIÁ ỨNG VIÊN

Khi bạn đã phỏng vấn tất cả ứng viên, bạn và những người có liên quan đến quyết định tuyển dụng phải đánh giá khách quan từng người. Một ma trận ra quyết định như được trình bày ở phần phụ lục có thể là công cụ hữu ích để so sánh ứng viên với một người khác. Hãy hoàn tất mẫu này sau khi bạn phỏng vấn mỗi ứng viên xin việc cho từng vị trí cụ thể, cho điểm vào từng lĩnh vực chính. Bằng cách tính tổng số điểm và xem lại các ghi chú từ những cuộc phỏng vấn, bạn sẽ giảm nguy cơ đánh giá thiếu khách quan.

Những sai lầm thông thường trong việc đánh giá

Cho dù bạn áp dụng cách thức đánh giá ứng viên có phương pháp, có kết cấu thì xét cho cùng quy trình đánh giá vẫn thể hiện tính chủ quan. Bạn có thể vô hiệu hóa một phần tính chủ quan này bằng cách tránh:

- Bị ấn tượng quá mức trước sự trưởng thành hoặc kinh nghiệm, hay thờ ơ quá mức trước sự non trẻ và thiếu chín chắn;
- Hiểu nhầm thái độ hòa nhã, dè dặt hay điềm tĩnh là thiếu chí tiến thủ;
- Hiểu nhầm khả năng của một người tham gia vào cuộc phỏng vấn hay khả năng diễn đạt dễ dàng của người đó là trí thông minh và năng lực;
- Cho phép thành kiến cá nhân ảnh hưởng đến sự đánh giá của bạn (ví dụ, bạn có thể đánh giá ai đó khắt khe vì cô ta gọi cho bạn nhớ đến một người mà bạn không thích);
- Tìm hình ảnh người bạn thân hay của chính bạn trong mỗi ứng viên;
- Mặc định rằng người tốt nghiệp từ các trường sở nào đó hoặc nhân viên của các tổ chức nào đó đương nhiên có năng lực hơn;
- Đánh giá quá cao sự hiểu biết về các thuật ngữ chuyên môn trong lĩnh vực kinh doanh của bạn;
- Chỉ tập trung vào một hoặc hai điểm mạnh chính và không nhận thấy sự thiếu vắng những đặc điểm khác;
- Không đánh giá được động cơ tiến bộ.

Kiểm tra người tham khảo

Việc kiểm tra người tham khảo sẽ giúp bạn kiểm lại những tuyên bố của ứng viên trong quá trình phỏng vấn và lấp đầy các khoảng trống thông tin. Người tham khảo cũng có thể cung cấp những quan điểm nhìn nhận từ bên ngoài có giá trị về ứng viên và sự phù hợp của ứng viên với vị trí tuyển dụng. Hãy kiểm lại người tham khảo khi bạn gần hoàn tất quy trình tuyển dụng và chuẩn bị ra quyết định. Nhưng hãy nhớ phải được sự đồng ý của ứng viên để tránh ảnh hưởng đến nghề nghiệp hiện tại của người đó - chẳng hạn như để công ty của ứng viên không biết rằng người đó đang phỏng vấn xin việc ở nơi khác.

Khi kiểm tra người tham khảo bạn có hai mục đích. Đầu tiên là kiểm tra lại những gì ứng viên đã nói về kinh nghiệm làm việc của mình: ở đâu, bao lâu, vị trí công việc cuối cùng, và các nhiệm vụ đặc biệt. Mục đích thứ hai là biết về những thành công và thất bại, thói quen nghề nghiệp, điểm mạnh và điểm yếu... của ứng viên.

Việc kiểm tra người tham khảo đặc biệt quan trọng vì nó giúp công ty tuyển dụng đảm bảo được rằng ứng viên đã trình bày trung thực về vị trí, kinh nghiệm làm việc và thành quả của mình. Những nhận xét của người tham khảo cũng có thể cung cấp một cách nhìn nhận khác về bản thân ứng viên. Đáng tiếc là nhiều công ty, đặc biệt là ở Mỹ, thận trọng không muốn nói nhiều về nhân viên hiện tại hay trước đây của họ vì sợ sẽ bị kiện về tội phỉ báng hay nói xấu nếu nhân viên đó không kiếm được việc làm do những gì họ nói. Vì vậy có thể khó có được những nhận xét thẳng thắn từ một số người tham khảo.

Sau đây là một số bí quyết để kiểm tra người tham khảo:

- Dùng điện thoại để kiểm tra người tham khảo. Vì không có điều gì được viết ra, nên người được hỏi có nhiều khả năng sẽ cho bạn câu trả lời trung thực khi họ không sợ bị kiện vì nói điều tiêu cực. Đừng kiểm tra người tham khảo qua thư, bạn có thể sẽ chẳng nhận được nhiều thông tin.
- Dành thời gian để xây dựng mối quan hệ tốt với người tham khảo. Điều này sẽ làm người đó thoải mái hơn khi chia sẻ thông tin cùng bạn.
- Mô tả vắn tắt công việc mà ứng viên đang dự tuyển và hỏi xem liệu người đó có thực sự phù hợp với công việc này không.
- Hỏi về phong cách, tính cách, điểm mạnh và điểm yếu của ứng viên.
- Tránh hỏi những câu mơ hồ như: “Jack có làm tốt công việc quản lý phòng anh ta không?” Thay vào đó, hãy hỏi những câu cụ thể hơn như: “Jack giỏi nhất về cái gì?”; “Cấp dưới của anh ta thích anh ta nhất ở điểm gì?”; “Điều gì mà họ ít thích nhất?”; “Có công việc nào sẽ không phù hợp với Jack không?”; “Loại môi trường tổ chức mà Jack phù hợp nhất là gì?”
- Hãy để người tham khảo giới thiệu người khác. Nếu một người tham khảo cho bạn một số thông tin, hãy hỏi: “Anh có biết ai có thể cho tôi biết về kinh nghiệm của Jack trong lĩnh vực này không?” Bạn càng nói chuyện với nhiều người thì bức tranh tổng thể bạn có được càng rõ ràng hơn.

Nhiều người cho rằng việc kiểm tra người tham khảo là một công việc khó chịu và ít tập trung vào nhiệm vụ này. Tuy nhiên, lợi ích của việc này lại cao đến mức bạn phải dành mọi nỗ lực và kiên trì khai thác thông tin - cho dù người tham khảo có thể không sẵn lòng chia sẻ nó. Trong cuốn sách *Tuyển Dụng Thông Minh!*, Pierre Mornell gợi ý cách kiểm tra người tham khảo nhanh chóng và hợp lệ sau đây:

Gọi điện cho người tham khảo vào giờ ăn trưa. Lúc này bạn sẽ phải qua một trợ lý hoặc thư thoại. Nếu đó là thư thoại, hãy để lại một lời nhắn đơn giản. Nếu đó là trợ lý, hãy đảm bảo là người đó hiểu được câu cuối cùng trong thông điệp của bạn. Bạn nói: “John (hoặc Jane) là ứng viên cho (vị trí) trong công ty tôi. Tên của anh đã được cung cấp làm người tham khảo. Xin vui lòng gọi lại cho tôi nếu đây là ứng viên nổi bật”.

Kết quả, theo Mornell nói, vừa nhanh chóng vừa rõ ràng. “Nếu ứng viên nổi bật hoặc xuất sắc, tôi đảm bảo là tám trên mười người sẽ hồi đáp nhanh chóng và có thiện chí giúp đỡ”. Trái lại, nếu có rất ít hoặc không có người tham khảo nào gọi lại cho bạn, thì sự im lặng của họ nói nhiều về ứng viên đó mà không cần dùng đến những lời chê bai và nói xấu.

RA QUYẾT ĐỊNH VÀ ĐỀ XUẤT CÔNG VIỆC

Hồ sơ xin việc, các cuộc phỏng vấn và kiểm tra người tham khảo đều là những thu thập cho quy trình ra quyết định. Ở một thời điểm nào đó, bạn phải tự hỏi: “Chúng ta đã có đủ thông tin để ra một quyết định tốt chưa?” Nếu câu trả lời là “có” thì hãy chuyển sang việc quyết định tuyển dụng.

Hãy xếp loại ba ứng viên hàng đầu của bạn rồi đặt câu hỏi này cho từng trường hợp: “Chúng ta có muốn người này làm việc cho chúng ta không?” Hãy nhớ rằng mục tiêu của quy trình tuyển dụng không chỉ đơn giản là chọn người “có năng lực nhất” trong số những người hiện đang xin việc, mà là tuyển một người có thể giúp tổ chức của bạn đáp ứng các mục tiêu đề ra.

Một khi bạn đã trả lời khẳng định cho cả hai câu hỏi này, hãy đưa ra đề xuất công việc cho ứng viên có khả năng và phù hợp nhất

để giúp công ty bạn đáp ứng các mục tiêu của mình. Nếu bạn chưa đủ thông tin để ra quyết định tốt, thì hãy xác định chắc chắn thông tin nào cần bổ sung, làm thế nào để có thông tin đó, và những điểm không chắc chắn nào bạn và đồng nghiệp muốn giảm thiểu một cách hợp lý. Để giảm những điểm không chắc chắn quan trọng, có thể bạn cần gọi ứng viên quay lại tham gia một buổi phỏng vấn khác hoặc kiểm tra người tham khảo nhiều hơn.

Đề xuất công việc

Hãy chắc chắn là bạn hiểu chính sách của công ty bạn để truyền đạt cho người thực hiện đề xuất công việc. Ở một số công ty, người giám sát trực tiếp hoặc cấp quản lý sẽ thực hiện đề xuất. Còn trong những công ty quy mô lớn, đây là công việc của phòng quản lý nguồn nhân lực.

Đề xuất công việc thường được thực hiện qua hình thức gặp mặt trực tiếp hoặc qua điện thoại. Sau khi đề xuất bằng lời nói, bạn cũng nên gửi một văn bản xác nhận. Trong cả hai trường hợp, hãy thực hiện việc đề xuất với sự nhiệt tình và mang tính giao thiệp cá nhân, có thể là bằng cách chuyển tải một điều gì đó tích cực mà bạn nhớ lại từ cuộc phỏng vấn. Dù bạn đưa ra đề xuất công việc, hãy tiếp tục thu thập thông tin từ ứng viên về các mối quan tâm của người đó, thời gian quyết định và các công ty tuyển dụng khác mà người đó có thể xem xét.

Thư đề xuất

Thư đề xuất là một văn bản chính thức, vì vậy hãy tìm những lời khuyên phù hợp trước khi gửi nó. Đừng để ứng viên hiểu rằng thư đề xuất này là một hợp đồng lao động. Hãy đưa các dữ kiện quan trọng vào thư đề xuất này, chẳng hạn như:

- Ngày bắt đầu làm việc
- Chức danh công việc
- Những trách nhiệm được mong đợi
- Chế độ lương bổng
- Tóm tắt về phúc lợi
- Thời hạn để trả lời đề xuất

CẢI THIỆN QUY TRÌNH

Chương này đã mô tả tuyển dụng như một quy trình với một số bước có thể xác định. Theo nghĩa này, tuyển dụng cũng tương tự như các quy trình kinh doanh khác như quảng cáo, thực hiện đơn hàng, sản xuất, dịch vụ khách hàng...

Cũng giống như các quy trình khác, quy trình tuyển dụng nên tập trung vào việc cải thiện liên tục. Theo sau mỗi kinh nghiệm tuyển dụng nên là công việc phân tích rút kinh nghiệm mà tại đó những người tham gia đánh giá tính hiệu quả của từng bước trong quy trình, xác định các điểm yếu và tìm nguyên nhân căn bản, đồng thời nhận diện các cơ hội cải thiện. Những cá nhân liên quan đến việc tuyển dụng nên hỏi:

- Phương pháp xác định yêu cầu công việc của chúng ta hiệu quả như thế nào? Những người có vai trò phù hợp trong công ty có tham gia không? Có phải chúng ta quan tâm nhiều về cách công việc đã được thiết lập hơn là về cách nó nên được thiết lập?
- Sự kết hợp các phương pháp tuyển dụng hiện tại của chúng ta có đem lại các ứng viên tài năng không? Nếu không thì chúng ta có thể làm gì để thu hút các ứng viên tài năng hơn?

- Phương pháp sàng lọc ứng viên của chúng ta có năng suất và hiệu quả không? Những cách tốt nhất trong lĩnh vực này là gì?
- Quy trình phỏng vấn của chúng ta có đem lại thông tin mà chúng ta cần để ra quyết định tuyển dụng tốt không? Có phẩm chất phù hợp nào thông qua các cuộc gặp gỡ của người phỏng vấn và ứng viên không? Một số ứng viên có cần được đào tạo thêm không?
- Quy trình đánh giá ứng viên của chúng ta có khách quan, khách khe, và phù hợp không? Chúng ta có thể thực hiện tốt hơn như thế nào?
- Đề xuất công việc mà chúng ta đưa ra có rõ ràng và thuyết phục không? Nếu để vuột mất một lời chấp nhận cho đề xuất đó, chúng ta có tìm biết nguyên nhân tại sao không?

Khi nỗ lực để cải thiện quy trình tuyển dụng, chất lượng của người mà bạn tuyển cũng sẽ tăng lên tương đương.

TÓM TẮT

Chương này đã mô tả tuyển dụng như một quy trình gồm năm bước chính sau đây:

- **Xác định yêu cầu công việc.** Bạn phải xác định rõ bạn đang tuyển cho vị trí nào, cùng các kỹ năng, kinh nghiệm, thái độ và đặc điểm cá nhân mà bạn và những người có liên quan đến quy trình tuyển dụng này đòi hỏi.
- **Tuyển chọn.** Bước này liên quan đến chiến lược tung lưới của bạn để tạo ra một đội ngũ các ứng viên đủ điều kiện. Sàng lọc hồ sơ là một phần của bước này.

- **Phòng vấn.** Quy trình phỏng vấn nhằm mục đích cung cấp cho cả người phỏng vấn lẫn ứng viên tìm việc cơ hội có được thông tin mà họ cần để ra quyết định khả dĩ nhất. Những cuộc phỏng vấn tốt có một hệ thống câu hỏi nòng cốt được đặt cho tất cả các ứng viên, và chúng là cơ sở thông thường để so sánh và đánh giá sau này.
- **Đánh giá ứng viên.** Khi tất cả các ứng viên đã được phỏng vấn, người tham gia ra quyết định tuyển dụng phải thực hiện việc đánh giá khách quan từng ứng viên. Ở đây, một ma trận ra quyết định có thể giúp bạn hệ thống các ghi chú thực hiện trong phỏng vấn và các hồi tưởng của nhiều người.
- **Ra quyết định và đề xuất công việc.** Bước cuối cùng trong quy trình tuyển dụng là ra quyết định và đề xuất công việc. Hãy luôn nhắm đến các cá nhân có thể đóng góp nhiều nhất cho thành công của tổ chức bạn.

3

GIỮ CHÂN NGƯỜI GIỎI

Tầm quan trọng của việc duy trì nhân viên

Nội dung chính:

- *Tại sao việc duy trì nhân viên có ý nghĩa quan trọng đối với công ty và nhà quản lý?*
- *Những yếu tố giữ chân nhân viên*
- *Phân biệt giữa các cá nhân và nhóm đối tượng nhân viên*
- *Các bí quyết quản lý để duy trì nhân viên giỏi*

Tuyển dụng và duy trì nhân viên là hai mặt của cùng một vấn đề. Chúng bổ sung cho nhau, và nếu cả hai đều được thực hiện tốt thì chúng sẽ đem đến thứ mà mọi công ty đều khao khát: tài sản con người siêu hạng. Trong chương này chúng ta sẽ chuyển từ quy trình tuyển dụng sang các chiến lược giữ chân người giỏi mà bạn đã có.

Nếu bạn đã áp dụng theo quy trình được mô tả ở chương trước, và đã tuyển cho tất cả các vị trí bạn cần những người tài năng, bạn hầu như đã có một mối lợi đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh vì rất ít công ty thực hiện được mục tiêu này. Nhưng thành công trong tuyển dụng của bạn sẽ tạo ra một thách thức khác: giữ chân những nhân viên tài năng này ở lại công ty. Xét cho cùng, nếu tài sản con người của bạn nổi trội, các công ty khác sẽ chú ý và tìm cách săn đón họ với mức lương cao hơn, quyền hạn nhiều hơn, môi trường làm việc hấp dẫn hơn - có thể cũng là những thứ thuyết phục mà bạn đã dùng để tuyển những người này! Bạn sẽ nhận thấy mình rơi vào thế phải phòng thủ, buộc bạn phải nhìn lại các thông lệ làm việc, phúc lợi và cơ chế lương bổng của công ty để xác định xem liệu những yếu tố này có vô tình làm suy yếu sự trung thành của những con người ưu tú mà bạn đã tuyển chọn được.

Duy trì người giỏi là một thử thách mà nhiều công ty lớn trên thế giới phải đối mặt. Hãy xem kinh nghiệm của nhiều công ty ở Mỹ từ năm 1992 đến năm 2000. Các công ty Mỹ đã

cực kỳ phát đạt về mặt kinh tế trong thời kỳ này và hầu như bất cứ ai có sức khỏe cũng đều có việc làm. Nhiều loại việc làm - đặc biệt là những lĩnh vực cần kỹ năng cao như công nghệ thông tin, phát triển phần mềm, công nghiệp điện, kế toán, tài chính... - đòi hỏi phải được thực hiện bởi những người giỏi vượt trội, dẫn đến việc phát động một phong trào gọi là "cuộc chiến nhân tài". Nhiều công ty nhận ra rằng thiếu nhân tài là một hạn chế nghiêm trọng đối với sự phát triển trong tương lai nên đã làm mọi cách để giữ lại các nhân viên đáng giá nhất của họ. Ernst & Young đã tiến xa khi thành lập Văn phòng Duy trì Nhân viên có trách nhiệm báo cáo trực tiếp lên giám đốc điều hành. Những công ty khác lập các chương trình cân bằng giữa cuộc sống và công việc để làm dịu bớt sự căng thẳng khi về nhà. Chế độ ăn mặc thoải mái, chỗ chăm sóc con cái và khu vực giải trí, thể thao ngày càng xuất hiện nhiều tại nơi làm việc.

Cuộc chiến gay gắt giành nhân tài ở Mỹ bắt đầu chấm dứt cùng với sự suy thoái kinh tế đã tấn công vào nước này cuối năm 2000. Nhưng sự suy thoái không kéo dài mãi mãi, và hầu hết mọi người đều nhận ra rằng cuộc chiến nhân tài sẽ sôi động trở lại khi nền kinh tế cường thịnh. Và trong một số lĩnh vực của nền kinh tế thì cuộc chiến này thực sự chẳng bao giờ lắng xuống.

Chương này tập trung vào việc duy trì nhân viên. Nó giải thích tại sao việc này lại quá quan trọng và quá thách thức đối với doanh nghiệp của bạn. Nó giúp bạn có cái nhìn sâu hơn về những yếu tố giữ chân nhân viên ở lại với chủ doanh nghiệp hiện tại của họ và những yếu tố khiến họ ra đi. Chương này cũng đề xuất những gì một nhà quản lý cần làm để giữ chân những người giỏi nhất.

TÂM QUAN TRỌNG CỦA VIỆC DUY TRÌ NHÂN VIÊN

Duy trì nhân viên ngược với thay thế nhân viên (thay thế nhân viên là sự chia cắt tự nguyện và không tự nguyện giữa nhân viên với công ty của mình).

Duy trì nhân viên không đơn giản chỉ là vấn đề làm cho họ “cảm thấy dễ chịu”. Việc giữ chân nhân viên giỏi có ý nghĩa vì ba lý do quan trọng sau đây: 1) tầm quan trọng của nguồn vốn tri thức ngày càng tăng; 2) mối quan hệ nhân quả giữa sự chiếm hữu nhân viên và sự hài lòng của khách hàng; và 3) chi phí tốn kém cho việc thay thế nhân viên. Chúng ta hãy lần lượt xem từng nguyên nhân một.

Tầm quan trọng của nguồn vốn tri thức

Trong thời đại Công nghiệp , tài sản vật chất như máy móc, nhà máy và đất đai... quyết định khả năng cạnh tranh của một công ty. Trong "Kỷ nguyên Kiến thức" hiện nay, nguồn vốn tri thức là những gì xác định lợi thế cạnh tranh của công ty. Nguồn vốn tri thức là kiến thức và kỹ năng mà lực lượng lao động của một công ty có được. Các doanh nghiệp thành công ngày nay chiến thắng với những ý tưởng mới, sự cách tân, các sản phẩm và dịch vụ xuất sắc - tất cả đều bắt nguồn từ kiến thức và kỹ năng của nhân viên.

Bất cứ khi nào nhân viên ra đi, công ty đều mất một phần kiến thức và các kỹ năng cần thiết mà thường tốn kém và vất vả lắm mới có được. Khi những nhân viên này chuyển sang làm cho một đối thủ cạnh tranh thì tổn thất đó lại càng tồi tệ hơn. Không chỉ công ty bạn bị thiếu đi một phần kiến thức quan

trọng mà đối thủ cạnh tranh của bạn còn đạt được nó khi chẳng cần phải đầu tư thời gian và tiền bạc cho việc đào tạo.

Duy trì nhân viên và sự hài lòng của khách hàng

Mọi người đều hiểu rằng sự hài lòng của khách hàng là một trong những yếu tố quan trọng nhất - nếu không nói là yếu tố trọng yếu nhất - trong việc sống còn và phát triển của một công ty. Đây là một lý do khác khiến việc duy trì nhân viên có ý nghĩa quan trọng. Đơn giản chỉ cần xác định: Những nhân viên thỏa mãn với công việc và công ty của họ thường có nhiều khả năng làm hài lòng khách hàng hơn.

Chi phí thay thế nhân viên

Chi phí tốn kém cho việc thay thế nhân viên là nguyên nhân thứ ba khiến việc duy trì nhân viên đóng vai trò quan trọng. Sự thay thế nhân viên liên quan đến ba loại chi phí, mỗi loại đều làm hao mòn kết quả doanh thu:

- **Chi phí trực tiếp.** Bao gồm chi phí tuyển chọn, phỏng vấn và đào tạo người thay thế. (Trong một thị trường lao động gay gắt, những người thay thế thường đòi một mức lương cao hơn người xin nghỉ việc - chưa kể chi phí ký kết các khoản thưởng có thể có.)
- **Chi phí gián tiếp.** Có khả năng tác động đến lượng công việc, tinh thần làm việc và sự thỏa mãn của khách hàng. Liệu các nhân viên khác có cân nhắc đến việc thôi việc? Liệu khách hàng có đi theo nhân viên đã nghỉ việc?

- **Chi phí cơ hội.** Bao gồm sự tổn thất về kiến thức và công việc không được thực hiện trong khi các nhà quản lý và các nhân viên khác tập trung vào việc lấp đầy chỗ trống và nhanh chóng kiếm người thay thế.

Những điều này làm gia tăng cái gì? Các ước tính dao động rất rộng, một phần vì chi phí tổn thất và thay thế nhân viên tùy thuộc vào cá nhân và ngành công nghiệp đó. Nhưng hiếm khi chi phí đó thấp. Đối với nhân viên nói chung, Cục Lao động Mỹ ước tính chi phí thay thế nhân viên chiếm khoảng một phần ba lương người mới. Đối với cấp quản lý và chuyên gia, tỷ lệ này tăng đột biến. Nói chung, các ước tính nằm trong phạm vi từ một đến hai lần lương hàng năm của người ra đi. Tuy nhiên, những con số này biến thiên rất nhiều, phần lớn liên quan đến tính hiệu quả của các nhân viên ra đi. Chi phí tổn thất một nhân viên hiệu quả hiển nhiên cao hơn nhiều so với chi phí mất một người có sức làm việc trung bình - cho dù lương và phúc lợi của hai người này có thể tương đương nhau.

Duy trì nhân viên và sự ràng buộc lợi ích - dịch vụ

Trong suốt đầu thập niên 1990, các giáo sư Trường Kinh doanh Harvard là James Heskett, Earl Sasser và một vài cộng sự đã triển khai một mô hình thừa nhận vai trò của sự thỏa mãn, lòng trung thành và sự duy trì nhân viên theo hướng có lợi.

Bảy đề xuất cơ bản tạo thành các mối quan hệ ràng buộc lợi ích - dịch vụ là:

1. **Sự trung thành của khách hàng dẫn đến lợi nhuận và sự phát triển.** Tăng 5% lòng trung thành của khách hàng có thể đẩy lợi nhuận lên 25 đến 85%.

2. **Sự hài lòng của khách hàng dẫn đến sự trung thành của khách hàng.** Xerox nhận thấy rằng những khách hàng "rất hài lòng" có khả năng mua lại thiết bị của công ty cao gấp sáu lần so với những khách hàng chỉ đơn thuần là "hài lòng".
3. **Giá trị tạo ra sự hài lòng của khách hàng.** Nỗ lực của một công ty bảo hiểm để cung cấp giá trị tối đa bao gồm cả việc đầu tư vào đội ngũ cung cấp dịch vụ đặc biệt tại các địa điểm xảy ra thảm họa lớn. Công ty này là một trong những đơn vị có lợi nhuận nhất trong lĩnh vực ngành nghề này.
4. **Năng suất của nhân viên tạo ra giá trị.** Southwest Airlines luân chuyển hai phần ba số chuyến bay của hãng trong mười lăm phút hoặc ít hơn, các phi công bay trung bình hơn hai mươi giờ mỗi tháng so với các đối thủ cạnh tranh của họ. Giá vé thấp song chất lượng dịch vụ vẫn cao.
5. **Lòng trung thành của nhân viên tạo ra năng suất làm việc.** Tổng thất chi phí hàng năm mà một nhà kinh doanh ô tô phải chịu khi thay thế một nhân viên bán hàng có tám năm kinh nghiệm bằng một người có sáu năm kinh nghiệm là 432.000 USD.
6. **Sự hài lòng của nhân viên dẫn đến lòng trung thành.** Trong cuộc nghiên cứu một công ty, 30% các nhân viên không hài lòng có ý định nghỉ việc, so với chỉ 10% các nhân viên hài lòng. Ngoài ra, tỷ lệ thay thế nhân viên thấp có mối liên hệ chặt chẽ với sự hài lòng cao của khách hàng.
7. **Chất lượng nội bộ công ty dẫn đến sự hài lòng của nhân viên.** Các nhân viên dịch vụ hài lòng nhất khi họ được giao quyền để đem lại những điều tốt đẹp cho khách hàng và khi họ có trách nhiệm chuyên sâu vào công việc của họ.

Không phải mọi sự thay thế nhân viên đều là tiêu cực

Việc thay thế nhân viên còn nảy sinh một vấn đề khác cần phải xem xét. Việc thay thế những người thiếu năng lực có thể không tạo ra bất kỳ chi phí nào vì sự ra đi của nhân viên đó có thể thực sự loại bỏ một số chi phí tiềm ẩn. Ví dụ: hãy xem phí tổn khi có những người tầm thường và thiếu năng lực ở những vị trí then chốt. Đây là chi phí do các quyết định tồi mà những nhân viên đó đưa ra? Tác gia/nhà tư vấn Bradford Smart đã ước tính phí tổn của một nhà quản lý cấp trung thiếu năng lực là khoảng 1,2 triệu USD mỗi năm. Mức phí này còn cao hơn khi xem xét trường hợp thiếu năng lực ở ban quản lý cấp cao. Sự thiếu năng lực này là nguyên nhân tạo nên tinh thần kém cỏi và sự rời bỏ công ty của nhiều nhân viên.

Sự thay thế nhân viên định kỳ còn tạo ra các vị trí trống mà bạn có thể dùng để đưa những nhân viên xứng đáng lên nấc thang nghề nghiệp cao hơn. Những vị trí trống như vậy tạo cơ hội đem về cho tổ chức những người có các kỹ năng mới và kinh nghiệm khác biệt.

Vì thế đừng sai lầm khi nghĩ rằng bạn phải giảm sự thay thế nhân viên bằng mọi giá. Trong một số trường hợp, sự thay thế nhân viên có tác động tích cực đối với công ty.

NHỮNG YẾU TỐ GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN

Có nhiều lý do khác nhau khiến nhân viên ở lại với công ty, bao gồm sự an toàn trong công việc, văn hóa công ty thừa nhận tầm quan trọng của sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, sự

thừa nhận công việc được thực hiện tốt, giờ giấc linh động, hay ý thức sở hữu. Những lý do này có thể thay đổi nhiều theo từng lĩnh vực kinh doanh, từng khu vực khác nhau. Tuy nhiên, trong các nền văn hóa mà con người có thể tự do thay đổi công việc, sau đây là những động cơ chính khiến họ ở lại:

- **Niềm tự hào về tổ chức.** Nhân viên muốn làm việc trong một công ty có quy mô hoạt động tốt và được dẫn dắt bởi các nhà lãnh đạo nhạy bén, tài năng.
- **Tôn trọng cấp trên trực tiếp.** Mối quan hệ giữa nhân viên và cấp trên trực tiếp vô cùng quan trọng. Nhân viên có nhiều khả năng ở lại nếu họ có một cấp trên mà họ nể trọng và người đó là nguồn động viên của họ. Đây là yếu tố giúp bạn có được sự kiểm soát tốt nhất và có nhiều cơ hội duy trì nhân viên nhất với tư cách là một nhà quản lý.
- **Chế độ lương bổng cao.** Nhân viên cũng muốn làm cho các công ty có lương bổng khá. Đây không chỉ là mức lương và phúc lợi có tính cạnh tranh mà còn là những lợi ích vô hình ẩn dưới hình thức cơ hội học hỏi, thăng tiến, thành đạt. Sự kiểm soát của bạn đối với lương bổng có thể giới hạn, nhưng bạn có thể bù đắp cho những người bạn muốn giữ lại bằng những nhiệm vụ thú vị.
- **Sự tương hợp.** Cơ hội làm việc với các đồng nghiệp hợp ý và tôn trọng lẫn nhau là một yếu tố khác quan trọng không kém.
- **Công việc có ý nghĩa.** Cuối cùng, nhân viên muốn làm việc cho những công ty có loại hình công việc thu hút những mối quan tâm sâu sắc của họ. Công việc thú vị và hài lòng khiến mọi người làm việc có năng suất hơn.

TẠI SAO NHÂN VIÊN RA ĐI

Cũng có nhiều lý do khác nhau khiến nhân viên rời bỏ công ty. Chẳng hạn như:

- **Sự thay đổi về cách lãnh đạo.** Hoặc chất lượng ra quyết định của cấp lãnh đạo kém hiệu quả, hoặc những người lãnh đạo mới mà nhân viên chưa tin tưởng vào khả năng nắm quyền điều khiển.
- **Mâu thuẫn với cấp trên trực tiếp.** Nhân viên cũng có thể ra đi khi mối quan hệ của họ với sếp trở nên căng thẳng hoặc khó giải quyết, và họ thấy không còn lựa chọn nào khác ở công ty.
- **Những người bạn thân ra đi.** Một hoặc nhiều đồng nghiệp mà nhân viên đặc biệt quý mến và nể trọng rời công ty, do đó đã chia lìa mối quan hệ thân hữu rất có ý nghĩa với nhân viên đó.
- **Thay đổi trách nhiệm theo hướng không có lợi.** Trách nhiệm công việc của nhân viên thay đổi khiến công việc không còn thu hút mối quan tâm sâu sắc của người đó hoặc không đem lại ý nghĩa và sự khuyến khích.
- **Có vấn đề về sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc.** Nếu tính chất công việc hay môi trường làm việc làm nhân viên tách dần bạn bè và gia đình trong thời gian kéo dài sẽ khiến họ mất sự hứng thú với công việc của mình. Và theo thời gian họ sẽ ra đi.

Vai trò của nhà quản lý và cấp trên trực tiếp

Có thể bạn đã trả lương bổng và phúc lợi hậu hĩnh, có những chính sách thân thiện với nhân viên, và tất cả những thứ khác nhằm thuyết phục nhân viên trung thành và gắn bó với công ty, nhưng vẫn có một ít con sâu làm rầu nồi canh. Đặc biệt là những nhà quản lý tồi có thể vô hiệu hóa mọi chương trình duy trì nhân viên của bạn.

Các nhà nghiên cứu của Gallup là Marcus Buckingham và Curt Coffman đã nhận định:

Các nhà quản lý là quân bài chủ của công ty. Không phải những sáng kiến tập trung vào nhân viên là không quan trọng, nhưng chính người quản lý trực tiếp của bạn còn quan trọng hơn. Người đó xác định và chi phối môi trường làm việc của bạn... Nếu mối quan hệ của bạn với cấp trên bị đổ vỡ, thì chẳng còn ưu đãi gì trong công ty đủ sức thuyết phục bạn ở lại làm việc. Thà làm việc cho một nhà quản lý tốt trong một công ty thủ cựu còn hơn là làm cho một nhà quản lý tồi trong một công ty tân tiến.

Beth Axelrod, Helen Handfield-Jones, và Ed Michaels của McKinsey & Company đã đi đến kết luận tương tự về những nhà quản lý tồi, mà họ mô tả là "những người thực hiện hạng C".

"Việc để những người thực hiện hạng C giữ các vị trí lãnh đạo sẽ làm cản trở mọi người - một mối nguy rõ ràng cho bất kỳ công ty nào muốn tạo ra một môi trường văn hóa tập trung vào thành quả. Những người thực hiện hạng C này lại tuyển những người thực hiện hạng C khác, và sự hiện diện liên tục của họ làm nản chí những người xung quanh, khiến công ty trở thành nơi kém hấp dẫn đối với nhân tài, và đặt câu hỏi về khả năng đánh giá của những nhà lãnh đạo cấp cao".

Trong khi nhiều người nói rằng văn hóa công ty đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì nhân viên, thì văn hóa của phòng ban mới thực sự có ý nghĩa quan trọng đối với những người làm việc trong đó. Nếu cấp trên là một người ngớ ngẩn hoặc kém năng lực, những người giỏi nhất sẽ ra đi.

DUY TRÌ NHÂN VIÊN THEO HƯỚNG THỊ TRƯỜNG

Duy trì tài sản con người là một nhiệm vụ quan trọng của người quản lý, tuy nhiên bạn phải biết duy trì như thế nào mới là hiệu quả nhất. Bạn không nên duy trì mọi nhân viên hoặc làm bất cứ điều gì để giảm tỷ lệ thay thế nhân viên, mà nên duy trì những người thực sự làm gia tăng giá trị, những người mà sẽ khó khăn và tốn kém để thay thế họ, hay nói cách khác là duy trì nhân viên theo hướng thị trường. Như đã đề cập ở trên, sự thay thế những nhân viên thể hiện năng lực kém hay tầm thường có thể thực sự là một điều tích cực: những vị trí trống mà họ tạo ra sẽ cho bạn cơ hội để bạt nhân viên có năng lực hoặc tuyển những người có khả năng đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.

Bước đầu tiên hướng đến việc duy trì nhân viên theo hướng thị trường là xác định các cá nhân và nhóm đối tượng nhân viên quan trọng nhất đối với sự thành công của tổ chức. Vì vậy, trong phạm vi bộ phận của mình, hãy lập danh sách các cá nhân có những đặc điểm sau:

- Chứng tỏ khả năng lãnh đạo (dù chính thức hay không chính thức) đối với người khác;

- Luôn có những kết quả xuất sắc;
- Đóng góp những ý tưởng mới thiết thực và có giá trị;
- Không cần giám sát nhiều hoặc hoàn toàn không cần giám sát mà vẫn hoàn thành tốt công việc;
- Tạo điều kiện thuận lợi cho người khác làm việc;
- Có kiến thức hay kỹ năng đặc biệt mà nếu thay thế thì phải tốn nhiều thời gian và chi phí;
- Có thể gây thiệt hại lớn cho công ty nếu họ bỏ sang làm cho đối thủ cạnh tranh trực tiếp.

Ngoài ra, cũng nên suy nghĩ về những nhóm đối tượng nhân viên thiết yếu. Hãy nghĩ đến những đối tượng nhân viên trong công ty bạn cần thiết cho hoạt động nhưng nguồn cung lại hạn chế. Nếu họ nghỉ việc sẽ gây nhiều xáo trộn trong công việc, gây tổn kém nhất cho việc tuyển dụng, đào tạo và kiểm soát mối liên hệ của công ty với khách hàng.

Một khi bạn đã xác định được các cá nhân và nhóm nhân viên có giá trị cao nhất, hãy đảm bảo là họ nhận được sự quan tâm và nỗ lực duy trì lớn nhất.

Chế độ lương bổng

Chế độ lương bổng là một chiến lược hiệu quả để duy trì nhân viên. Trong thực tế, bạn sẽ không thể tuyển hay giữ chân những nhân viên mà bạn cần nếu họ cho rằng chính sách lương bổng dành cho họ là không công bằng hay không cạnh tranh. Thậm chí những người chú trọng vào công việc hoặc chuyên môn hơn tiền bạc cũng xem lương bổng là dấu hiệu thể hiện công ty nhận thức được giá trị của những đóng góp và năng lực của họ. Nếu cảm thấy bị đánh giá thấp, họ sẽ ra đi.

Thế nhưng, lương bổng cũng không phải là một động lực đáng tin cậy. Cách đây nhiều năm, Frederick Herzberg - một chuyên gia kỳ cựu trong lĩnh vực xây dựng động cơ làm việc - đã nhận ra rằng những động cơ mà các công ty dùng nhiều nhất để làm động lực thúc đẩy - kể cả tăng lương - chỉ cải thiện năng lực tạm thời trong điều kiện tốt nhất. Giá trị hạn chế của lương bổng với vai trò là một công cụ duy trì nhân viên được nhiều công trình nghiên cứu khác công nhận. Rõ ràng là các chiến lược khác có tác dụng duy trì lớn hơn.

Peter Cappelli, một chuyên gia nguồn nhân lực và giáo sư trường Wharton, đã đưa ra các lời khuyên để có chế độ lương bổng hợp lý theo hướng thị trường:

- Trả tiền thưởng về "các kỹ năng nóng" cho những nhân viên có chuyên môn đặc biệt và cần thiết. Điều này giữ họ ở lại trong thời kỳ quan trọng - chẳng hạn như giai đoạn thiết kế sản phẩm mới. Ngừng thưởng khi các kỹ năng đó trở nên thông dụng hơn và ít quan trọng hơn.
- Trả tiền thưởng ký kết theo giai đoạn - chẳng hạn như khoản thưởng đã ký kết cho giám đốc điều hành mới trong giai đoạn năm năm.

Bạn có thể không cần phải nói nhiều về các chính sách lương bổng của công ty, nhưng bạn có thể đánh giá năng lực thực hiện để xác định những nhân viên nào được nhận phần lương bổng hậu hĩnh.

Thiết kế lại công việc

Thiết kế lại công việc là một chiến lược khác để duy trì nhân viên. Nếu bạn phát hiện được các yếu tố tạo ra sự hài lòng hay bất mãn trong một công việc cụ thể, bạn nên tách toàn bộ những việc gây bất mãn và giao cho những cá nhân khác - những người có thể hiểu đúng giá trị công việc đó. Thuê nguồn lực bên ngoài làm những nhiệm vụ không mong muốn là một giải pháp khác. Chẳng hạn, các nhà môi giới chứng khoán lớn ở Wall Street không yêu cầu những người giao dịch và các nhân viên hành chính của họ phải làm sạch phòng và hút bụi thảm trước khi về nhà. Họ thuê một công ty vệ sinh bên ngoài làm chuyện đó.

Nếu bạn có tốc độ thay thế nhân viên không thể chấp nhận được ở những công việc chính mà việc tuyển dụng vốn khó khăn và tốn kém, hãy phân tích kỹ từng công việc và hỏi:

- Khía cạnh nào trong công việc làm nhân viên không hài lòng? (Hãy hỏi trực tiếp vài nhân viên)
- Nếu tách những nhiệm vụ khó chịu đó ra khỏi công việc này, thì bạn có cần phải bổ sung thêm việc khác để nó vẫn là công việc "trọn vẹn" không? Và việc khác đó sẽ là gì?
- Giả sử rằng có nhân viên nào đó phải làm những nhiệm vụ khó chịu, liệu có phương án thay thế nào để giải quyết việc đó không?
- Điều nào gây tốn kém hơn cho công ty: thiết kế lại công việc (và các hệ quả của nó) hay giữ mức thay thế nhân viên hiện tại cho những công việc chính?

CÁC CHIẾN LƯỢC CHUNG ĐỂ DUY TRÌ NHÂN VIÊN

Vậy các nhà quản lý có thể làm gì để giữ lại càng nhiều nhân viên giỏi càng tốt? Sau đây là một danh sách vắn tắt những điểm cơ bản.

1. **Để nhân viên có sự khởi đầu tốt.** Hãy bắt đầu bằng việc tuyển người phù hợp với công việc và đảm bảo rằng nhân viên mới hiểu họ đang hòa nhập vào cái gì. Một sự khởi đầu tốt cũng bắt đầu bằng việc định hướng cho nhân viên mới khiến họ cảm thấy mình được chào đón và là một phần của tập thể.
2. **Tạo một môi trường tốt với các cấp lãnh đạo được nhân viên nể trọng.** Các nhà quản lý thường cho rằng chính sách của công ty và văn hóa công ty quyết định môi trường làm việc. Trong một chừng mực nào đó thì điều này là đúng. Nhưng chính sách có thể bị phá vỡ. Trong nhiều trường hợp, bầu không khí của phòng ban hay bộ phận còn quan trọng đối với nhân viên hơn là văn hóa công ty tổng thể.

Những nhà lãnh đạo tệ hại sẽ không đem lại lợi ích gì trong một môi trường tốt. Có bao nhiêu người quản lý trong bộ phận của bạn làm cho người báo cáo trực tiếp khó chịu? Bao nhiêu người tính khí cáu kỉnh, thường xuyên la mắng cấp dưới công khai, đổ lỗi cho người khác về thất bại của chính họ, và chẳng bao giờ biết nói câu “Cám ơn, anh đã làm việc tốt đấy”? Nếu các nhà quản lý hay cấp trên trực tiếp ở công ty bạn đều khó chịu như vậy thì có nguy cơ không sớm thì muộn, những nhân viên có năng lực sẽ ra đi.

Xét cho cùng thì thay thế các nhà quản lý tồi còn hơn liên tục thay hàng loạt nhân viên giỏi.

3. **Chia sẻ thông tin.** Thông tin được cung cấp thoải mái - về kinh doanh, năng lực tài chính, chiến lược và kế hoạch - sẽ giúp các nhân viên hiểu rằng bạn tin tưởng họ, rằng họ là những cộng sự quan trọng, và bạn tôn trọng khả năng hiểu biết cũng như đóng góp vào kinh doanh của họ xét về mặt tổng thể.
4. **Giao cho nhân viên quyền tự chủ ở mức họ có thể đảm nhận.** Nhiều người thích làm việc với sự giám sát ở mức tối thiểu. Vì vậy, hãy để nhân viên được tự do quyết định những gì họ có thể. Điều đó sẽ giúp họ hài lòng hơn và giúp cho công việc của bạn với vai trò là một nhà quản lý dễ dàng hơn.
5. **Thách thức nhân viên tư duy.** Hầu hết mọi người - đặc biệt là những người bạn muốn giữ lại nhất - thích được chinh phục thử thách và cảm thấy bạn tin tưởng họ với những trách nhiệm lớn hơn họ mong đợi. Vì vậy hãy đặt những người bạn muốn giữ lại nhất vào những công việc, nhiệm vụ buộc họ phải tư duy động não - và hỗ trợ họ những nguồn lực cần thiết để thành công.
6. **Linh động.** Việc sắp xếp công việc linh động sẽ giúp bạn có nhiều thành công trong việc duy trì nhân viên. Chắc chắn không phải mọi nhà quản lý đều có quyền sắp xếp mới toàn bộ công việc. Nhưng họ có thể cho phép sự linh động tại chỗ, chẳng hạn cho nhân viên thu xếp lại công việc để chăm sóc con ốm, hoặc hẹn khám với bác sĩ. Các nhân viên luôn đánh giá cao sự linh động này.
7. **Thiết kế công việc để khuyến khích duy trì nhân viên.** Không gì làm cần cỗi tâm hồn đối với một nhân viên thông minh hơn là một công việc lặp đi lặp lại, quá biệt lập, thiếu thách thức, hoặc không vừa ý. Vì thế nếu bạn thấy tỷ lệ thay

thế nhân viên cao là không thể chấp nhận trong một loại công việc quan trọng nào đó, hãy xem lại những yêu cầu của công việc mà nhân viên phải thực hiện hàng ngày. Bạn có thể khắc phục được vấn đề thay thế nhân viên này thông qua việc thiết kế lại công việc: làm cho những công việc lặp đi lặp lại được đa dạng hơn, thỉnh thoảng đưa các nhân viên hoạt động biệt lập vào các dự án theo nhóm, tăng thử thách... Nếu công việc liên quan đến một hoặc nhiều nhiệm vụ nhàm chán, hãy xem xét loại bỏ hoặc thuê nguồn lực bên ngoài làm những nhiệm vụ đó.

8. **Xác định sớm những người có thể rời bỏ công ty.** Môi trường làm việc tốt và công việc tốt là vấn đề thuộc về quan điểm cá nhân. Những gì thách thức đối với người này lại có thể là nỗi bận tâm đối với người khác. Do đó hãy đặt câu hỏi để bạn biết được mình đang hành động hiệu quả ở mức độ nào.
9. **Là nhà quản lý có định hướng duy trì nhân viên.** Đừng bao giờ quên rằng một phần trách nhiệm của bạn với vai trò nhà quản lý là đảm bảo bố trí đúng nhân viên vào bộ phận của bạn. Giữ những người làm việc tốt và xuất sắc là một phần của trách nhiệm này. Vì vậy hãy nhìn vào cách bạn quản lý con người và cách bạn lập kế hoạch công việc. Bạn có phải là người có cách quản lý khuyến khích những người giỏi ở lại, hay chính bạn đã vô tình đẩy họ đi?

Các bí quyết phát hiện những người có khả năng rời công ty

Nhân viên của bạn có cân nhắc việc ra đi hay không? B. Lynn Ware - nhà sáng lập hãng tư vấn duy trì nhân viên ITS, Inc., đã khuyên các khách hàng sớm phát hiện những dấu hiệu bất mãn và không trung thành, bao gồm:

- Thay đổi trong cách cư xử, như đi trễ về sớm;
- Phong độ làm việc sa sút;
- Những lời than phiền đột ngột từ một người vốn trước đây không hay than phiền;
- Tham khảo các công ty khác với sự mong muốn (ví dụ: "Tôi nghe nói người này nhận được 30.000 USD tiền thưởng từ Công ty XYZ");
- Thái độ rút lui (ví dụ, một nhân viên đã luôn tham gia các cuộc họp và tình nguyện cho các dự án, đột nhiên tránh việc hoặc chỉ làm việc với tính chất đối phó);
- Than vãn về tình trạng "cạn kiệt nhuệ khí làm việc".

Nếu bạn thấy một trong những dấu hiệu cảnh báo này thì hãy hành động ngay. Hãy thu xếp họp với nhân viên càng sớm càng tốt. Hãy dùng những câu hỏi thăm dò để xác định căn nguyên vấn đề. Hãy chỉ ra rằng bạn đánh giá cao anh ta hoặc cô ta với tư cách là một nhân viên, và hỏi xem bạn có thể hỗ trợ như thế nào để có kết quả công việc tốt hơn.

VAI TRÒ CỦA SỰ CÂN BẰNG GIỮA CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG

Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống là yếu tố cốt lõi ảnh hưởng đến sự hài lòng, trung thành và hoạt động năng suất của nhân viên. Điều này có nghĩa là nếu bạn tạo ra một nơi làm việc mà nhân viên có thể cân bằng hiệu quả yêu cầu công việc và cuộc sống riêng tư của họ thì việc duy trì nhân viên sẽ ít khó khăn hơn. Và nếu bạn phát huy được danh tiếng đó trên thị trường lao động thì công ty bạn sẽ trở nên hấp dẫn hơn trong mắt những ứng viên giỏi. Sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc không chỉ là vấn đề "cảm thấy thoải mái" hay là một đặc quyền gây tốn kém cho công ty bạn mà nó sẽ biến thành hoạt động kinh doanh hiệu quả hơn.

Sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc luôn là một vấn đề quan trọng - vì nhiều người cho rằng họ đã vô cùng mệt mỏi với những ngày làm việc dài lê thê, những kỳ nghỉ ngắn ngủi, những buổi tối công tác xa nhà hay kỳ nghỉ cuối tuần vẫn phải nhận email từ sếp. Nhiều công ty đã nhận thức điều này và hưởng ứng các chương trình giúp nhân viên giữ được cân bằng giữa hai mặt trong cuộc sống của họ.

Mới nghe qua, bạn có thể nghĩ rằng mỗi sự nhượng bộ để có được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống sẽ gây tổn thất cho công ty. Nhưng như Stewart Friedman, Perry Christensen, và Jessica DeGroot giải thích trong một bài báo nổi tiếng được đăng trên Harvard Business Review, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống có thể tiếp cận từ quan điểm "hai bên cùng thắng" chứ không phải là một trò được mất ngang nhau. Những nhà nghiên cứu này đưa ra ba nguyên tắc đột phá trò chơi được mất ngang nhau như sau:

1. **Đảm bảo rằng các nhân viên hiểu rõ những ưu tiên cho công việc cũng như các ưu tiên cá nhân.** Công việc phải được hoàn tất và không nên lấy lý do vì cần có sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống mà gạt công việc sang một bên. Tương tự như vậy, công việc cũng không thể là lý do biện minh để sao nhãng những vấn đề cá nhân quan trọng. Friedman, Christensen, and DeGroot khuyên các nhà quản lý nên rõ ràng về mục tiêu của công ty và mong muốn về năng lực thực hiện. Đồng thời, các nhà quản lý cũng nên khuyến khích nhân viên hiểu rõ mục tiêu cá nhân với tư cách là một thành viên trong gia đình và một con người của xã hội. Khi đó, lịch làm việc và các nhiệm vụ được giao có thể sắp xếp lại sao cho thỏa mãn cả hai bên.
2. **Nhìn nhận và hỗ trợ nhân viên, xem họ là những "con người toàn diện" với những vai trò quan trọng ngoài công việc.** Nhà quản lý chỉ có thể xử lý các mâu thuẫn giữa công việc và cuộc sống nếu họ hiểu và quan tâm đến đời sống riêng tư của nhân viên. Hãy bày tỏ mối quan tâm chân thành nhằm tạo dựng mối quan hệ và sự tin tưởng.
3. **Liên tục thử nghiệm xem công việc tiến triển như thế nào.** Các nhà quản lý luôn phải định kỳ rà soát và điều chỉnh tiến độ công việc để đạt hiệu quả cao hơn. Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống tạo cơ hội để thử nghiệm các quy trình này.

Như vậy, theo Friedman, Christensen, và DeGroot, sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc không phải là một trò chơi được mất ngang nhau. Nếu được quản lý đúng, sự cân bằng này có thể làm cải thiện nhuệ khí, tăng năng suất, giúp bạn tuyển dụng và giữ chân những nhân viên giỏi nhất.

Bí quyết cân bằng giữa cuộc sống và công việc

Từ gợi ý của "ba nguyên tắc cơ bản" đề cập trong chương này, sau đây là một số điều mà bạn có thể thực hiện để sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống đem lại lợi ích cho cả hai bên:

- **Giao cho nhân viên những mục tiêu cụ thể, đồng thời cho họ quyền tự quyết về cách thức đạt được mục tiêu đó.** Hãy nói với nhân viên: "Anh phải tiến hành một cuộc điều tra khách hàng và hoàn tất báo cáo từ bây giờ cho đến giữa tháng Ba. Tôi muốn anh triển khai kế hoạch hành động".
- **Hãy quan tâm đến kết quả hơn là cách thức, nơi chốn và thời gian thực hiện công việc.**
- **Hãy tìm hiểu khía cạnh riêng tư của nhân viên và đồng sự trong công ty.** Họ có phải thực hiện trách nhiệm công dân nào không? Họ có phải nuôi con hay cha mẹ già không? Những sở thích hay niềm đam mê nghệ thuật nào khiến họ quan tâm? Họ có kỹ năng nào khác có thể đem lại lợi ích cho công ty không? Theo như nơi làm việc mà các nhà nghiên cứu đã khám phá cách đây nhiều thập niên, chỉ đơn giản là bày tỏ sự quan tâm đến đời sống riêng tư của nhân viên cũng có thể tác động tích cực đến đạo đức và động cơ của họ.
- **Khuyến khích mọi người tìm ra các cách thức mới để hoàn thành công việc tốt hơn.** Chẳng hạn, giám đốc kinh doanh và nhân viên phát triển sản phẩm có thể nhận thấy rằng đầu tư 5.000 USD để mua thiết bị phục vụ các cuộc hội thảo qua điện thoại có thể tiết kiệm cho công ty 15.000 USD chi phí đi lại mỗi năm, đồng thời tiết kiệm cho họ hàng tuần di chuyển vô ích và nhiều đêm phải xa nhà.

Làm việc từ xa

Nhiều công ty nhận thấy rằng làm việc từ xa là một biện pháp hiệu quả để tạo ra sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc. Đây là hình thức nhân viên làm việc ở những nơi khác thay vì ngồi tại công sở, được tăng cường nhờ các phương tiện liên lạc viễn thông và hệ thống mạng toàn cầu Internet.

Những người ủng hộ hình thức làm việc từ xa nêu ra các khoản tiết kiệm từ việc cắt giảm chi phí bất động sản và trang thiết bị văn phòng cũng như khoản tăng lợi nhuận đáng kể do việc tăng năng suất làm việc, tăng lòng trung thành và sự hài lòng trong công việc của nhân viên, đồng thời giảm đáng kể số lượng nhân viên xin thôi việc. Còn bản thân những người làm việc từ xa khẳng định rằng hình thức này giúp họ giữ được cân bằng giữa công việc và các trách nhiệm riêng tư. Năm 2000, AT&T - một công ty đã áp dụng triệt để hình thức làm việc từ xa từ những năm đầu của thập niên 1990, đã tiến hành một cuộc điều tra ngẫu nhiên 1.238 nhà quản lý và đã phát hiện rằng nhân viên làm việc từ xa đầu tư nhiều thời gian hơn. Những người tham gia cuộc điều tra cho biết trung bình họ làm việc nhiều hơn một tiếng mỗi ngày, làm việc năng suất cao hơn, trung thành hơn, và hài lòng hơn với công việc của mình. Hai phần ba số nhà quản lý báo cáo rằng chính sách làm việc từ xa của công ty giúp cho công việc duy trì và thu hút nhân viên của họ trở nên dễ dàng hơn đáng kể.

AT&T còn cho biết họ tiết kiệm được 25 triệu USD hàng năm về chi phí bất động sản thông qua các nhân viên làm việc từ xa toàn thời gian. Những kết quả quan trọng này không chỉ ở AT&T mới có. Nhưng trước khi bạn chủ trương và xúc tiến một chương trình làm việc từ xa, công ty hay phòng ban của bạn nên suy nghĩ một số câu hỏi sau:

- Những công việc nào phù hợp với hình thức làm việc từ xa?
- Có những vấn đề gì liên quan đến luật pháp, quy định, bảo hiểm và kỹ thuật? (ví dụ các nhà đầu tư chứng khoán không thể làm việc tại văn phòng riêng mà không có sự giám sát)
- Giám sát các nhân viên làm việc từ xa như thế nào để đảm bảo trách nhiệm?
- Liệu nhân viên có lo ngại rằng làm việc từ xa sẽ ảnh hưởng không tốt đến các cơ hội thăng tiến và các hình thức khen thưởng khác không?

Cho dù có nhiều lợi điểm, làm việc từ xa không thể phù hợp cho tất cả các tổ chức và cá nhân. Các chương trình như làm việc từ xa thích hợp nhất khi các công ty:

- Cam kết thực hiện các phương thức hoạt động mới;
- Hoạt động trong lĩnh vực thông tin chứ không phải công nghiệp;
- Năng động, không phân chia cấp bậc, có công nghệ hiện đại;
- Không phải chạy theo yêu cầu;
- Sẵn sàng đầu tư vào thiết bị và đào tạo.

Làm việc từ xa cũng yêu cầu có sự thích nghi từ phía các nhà quản lý và giám sát. Xét cho cùng, nếu các nhân viên không nằm trong tầm kiểm soát thì làm sao họ kiểm tra được liệu các nhân viên đó có đang chuyên tâm làm việc không. Theo hầu hết các chuyên gia thì giải pháp là các nhà quản lý nên chú trọng đến kết quả thay vì hoạt động. Điều này có nghĩa là đề ra các mục tiêu rõ ràng cho từng cá nhân làm việc từ xa, đảm bảo rằng họ hiểu các mục tiêu đó và thiết lập một hệ thống giám sát tiến độ theo từng giai đoạn ngắn. Các nhà quản lý cũng phải tìm

cách để đưa những người làm việc từ xa vào các nhóm lớn hơn, nếu không họ có thể bị cô lập, không giao tiếp với bên ngoài.

Rõ ràng làm việc từ xa đem lại cho các nhà quản lý một số khó khăn, song ích lợi, đặc biệt là trong việc cân bằng cuộc sống - công việc và duy trì nhân viên, là không nhỏ.

Lịch làm việc linh hoạt

Sắp xếp lịch làm việc linh hoạt là một biện pháp khác để giúp nhân viên có được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Biện pháp này cho phép nhân viên thoát ra khỏi khuôn khổ làm việc từ 8 giờ sáng đến 5 giờ chiều, 40 tiếng, 5 ngày mỗi tuần. Điều này tạo cơ hội cho mọi người vừa làm việc vừa chăm sóc gia đình.

Đa số mọi người ủng hộ lịch làm việc linh hoạt. Sau đây là một số cách sắp xếp thời gian biểu linh hoạt được sử dụng trong kinh doanh ngày nay:

- **Linh hoạt trong giờ giấc.** Ví dụ, để đưa con đi học vào buổi sáng một nhân viên có thể làm từ 10 giờ sáng đến 5 giờ chiều.
- **Linh hoạt theo mùa vụ.** Ví dụ, một nhân viên thuê làm việc 60 tiếng mỗi tuần từ tháng 1 đến tháng 4 để kịp thời hạn hoàn thành các giấy tờ thuế má, thời gian còn lại anh ta chỉ làm việc 30 tiếng mỗi tuần.
- **Thời gian biểu thu gọn.** Ví dụ, để thuận lợi cho việc trình diễn vào cuối tuần của mình, một kỹ thuật viên vi tính làm việc 40 tiếng từ thứ Hai đến hết thứ Năm và dành ngày thứ Sáu để diễn tập.

TÓM TẮT

Chương này đã trình bày những vấn đề chính liên quan đến việc duy trì nhân viên và những cách nổi bật mà các nhà quản lý có thể sử dụng để tạo ra sự khác biệt, cụ thể là:

- Việc duy trì nhân viên có ý nghĩa quan trọng vì mức độ thay thế nhân viên cao sẽ dẫn đến chi phí thay thế cao và rõ ràng ảnh hưởng đến mức độ hài lòng cũng như lòng trung thành của khách hàng, gây tổn thất đáng kể về doanh thu.
- Nhân viên ở lại với công ty khi họ thấy công ty là nguồn tự hào và thể hiện sự thân hữu, khi họ nể trọng cấp trên trực tiếp, khi họ được hưởng lương bổng khá, và khi họ thấy công việc họ đang làm có ý nghĩa.
- Nhân viên thường sẽ ra đi khi họ thấy phong cách lãnh đạo thay đổi theo chiều hướng không có lợi, khi họ mâu thuẫn với cấp trên trực tiếp, khi đồng nghiệp thân thiết của họ ra đi, và khi trách nhiệm của họ thay đổi theo cách mà họ không mong muốn.
- Các nhà quản lý không nên quan tâm nhiều đến sự thay thế nhân viên, mà nên tập trung duy trì những nhân viên thực sự làm gia tăng giá trị cho công ty và khách hàng.
- Các chương trình tăng cường sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc thường giúp tăng sự hài lòng của nhân viên và giảm tỷ lệ thay thế nhân viên.

4

TIN TƯỜNG GIAO PHÓ

Tránh tình trạng quá tải

Nội dung chính:

- Lợi ích của việc giao phó
- Đánh dấu những việc bạn nên giao phó hoặc nếu giao phó thì sẽ hiệu quả hơn
- Hướng dẫn để giao phó hiệu quả
- Các phương pháp giao phó
- Chuẩn bị cho việc giao phó
- Giao nhiệm vụ
- Giám sát thực hiện
- Rút kinh nghiệm sau khi hành động

Có bao giờ bạn cảm thấy mình bị quá tải với vô vàn công việc và trách nhiệm? Có phải có quá nhiều vấn đề đang chờ bạn giải quyết? Bạn có thấy hầu như bạn không có chút thời gian nào dành cho bản thân, trong khi cấp dưới lại thông thả? Nếu bạn trả lời "có" cho những câu hỏi trên, bạn nên nghĩ đến việc giao phó công việc.

Công việc của nhà quản lý là lấy kết quả thông qua nhân viên và các nguồn lực khác. Điều đó có nghĩa là họ nên giao phó nhiều công việc cho người khác. Giao phó là việc một người phân công một nhiệm vụ hoặc dự án cho người khác, và người được giao đồng ý hoàn tất công việc hay dự án đó. Khi bạn giao việc, bạn không chỉ chuyển công việc đó sang người khác mà còn chuyển cả trách nhiệm hoàn tất nó theo tiêu chuẩn đã định.

Giao phó là một trong những kỹ năng quan trọng nhất của các nhà quản lý thành công. Kỹ năng này thường bị bỏ qua bởi các nhà quản lý "ôm đồm". Những người giao phó hiệu quả dành ít thời gian "làm" và tập trung nhiều thời gian hơn cho việc lập kế hoạch phân công công việc, tổ chức công việc cho người khác, và huấn luyện những người cần hỗ trợ. Chương này sẽ trình bày các nguyên tắc về giao phó và những ý tưởng thực tiễn có thể áp dụng trong thực tế kinh doanh ngày nay.

LỢI ÍCH CỦA VIỆC GIAO PHÓ

Giao phó hiệu quả có thể đem lại những lợi ích thực sự cho bạn, cho nhân viên, và cho công ty của bạn. Chúng ta hãy bắt đầu từ bạn. Khi bạn giao phó, bạn giảm được lượng công việc và mức độ căng thẳng cho mình bằng cách chuyển những việc trong danh sách phải làm của bạn sang người đủ khả năng giải quyết. Điều này sẽ giúp bạn có nhiều thời gian hơn để tập trung vào những việc đòi hỏi thẩm quyền và kỹ năng của riêng bạn như hoạch định, chỉ đạo phân tích kinh doanh, kiểm soát hoạt động, thu hút nguồn lực, giải quyết các vấn đề quan trọng về con người.

Giao phó cũng cải thiện sự tin tưởng giữa bạn và cấp dưới. Để có được sự tin tưởng này, trước hết bạn phải tin tưởng người khác, và giao phó là một trong những cách tốt nhất để thực hiện việc này. Thông điệp: *"Tôi tin bạn làm được công việc này"* cũng giúp mọi người biết cách đạt mục tiêu thông qua những nỗ lực hợp tác.

Cuối cùng, giao phó cũng là một cách hiệu quả để "thử" năng lực của nhân viên trước khi đề xuất thăng tiến. Hãy giao một loạt nhiệm vụ cho một nhân viên và bạn sẽ nhanh chóng đánh giá được điểm mạnh cũng như điểm yếu của người đó.

Những nhân viên có năng lực được hưởng lợi từ sự giao phó. Mỗi nhiệm vụ được giao đều là một cơ hội để họ thể hiện bản thân bằng việc nhận trách nhiệm, lập kế hoạch làm việc, và tranh thủ sự hợp tác của người khác. Trong thực tế, việc giao phó đem lại cho nhân viên những kinh nghiệm quản lý. Và nếu bạn là một nhà quản lý thì việc phát triển cấp dưới là một phần nhiệm vụ quan trọng của bạn.

Một số nhà quản lý cảm thấy không thoải mái khi giao phó. Họ sợ mất sự kiểm soát đối với nhân viên và công việc, và lo

rằng họ đang từ bỏ trách nhiệm của mình. Đôi khi họ tin rằng sẽ hiệu quả hơn nếu họ tự làm việc đó: "Với khoảng thời gian mà tôi giải thích công việc cho Henry thì tôi đã có thể tự làm xong việc rồi". Và có thể đúng như vậy. Tuy nhiên, về lâu dài thì mọi nhà quản lý phải chia sẻ sự kiểm soát ở mức độ nào đó và hướng dẫn người khác cách thực hiện công việc. Những lời biện hộ khác cho việc giao phó thiếu hiệu quả có thể là:

"Tôi không tin tưởng nhân viên của tôi." Những nhà quản lý này nên bắt đầu giao phó những phần việc nhỏ. Điều này cho phép hai bên xây dựng sự tin tưởng dần dần.

"Tôi muốn việc đó được thực hiện theo cách của tôi." Đây không phải là một trở ngại. Các nhà quản lý có thể nhận được kết quả công việc theo cách của mình bằng cách truyền đạt các ưu tiên và tiêu chuẩn công việc. Điều này hiệu quả hơn là cố tự làm lấy tất cả mọi việc.

"Nhân viên tôi sẽ không bằng lòng với công việc giao thêm này." Có thể là như vậy. Nhưng các nhân viên có năng lực - những người mà bạn muốn giữ lại - thường đánh giá cao những cơ hội để nhận trách nhiệm cho công việc quan trọng.

"Nhân viên chờ đợi tôi là người giải quyết vấn đề và ra quyết định." Điều này đúng ở một chừng mực nào đó, nhưng người giải quyết vấn đề và người ra quyết định đều cần thiết ở tất cả mọi cấp độ. Hãy xác định rõ rằng vai trò của bạn là hỗ trợ nhân viên ra một số quyết định nào đó cho chính họ. Ngoài ra, cũng nên cho nhân viên hiểu rằng một số nhiệm vụ được giao chính là cơ hội để mọi người tiếp cận một công việc mới mẻ và thú vị.

Giao phó và trao quyền

Thuật ngữ "trao quyền" đã được sử dụng thoải mái trong nhiều năm qua. Liệu nó có đồng nghĩa với "giao phó" hay không? Nếu không thì nó khác ở chỗ nào?

Giao phó ngụ ý rằng nhà quản lý vẫn giữ lại thẩm quyền, sự điều khiển và trách nhiệm. Nếu không thì nó sẽ trở thành sự từ bỏ địa vị. Nhà quản lý nói: "Đây là những gì tôi muốn anh làm". Cho dù họ mô tả kết quả đòi hỏi mà không chỉ rõ phương tiện, nhà quản lý vẫn có thể xem lại kế hoạch của nhân viên và giám sát việc thực hiện. Thiếu vắng thẩm quyền, sự điều khiển và trách nhiệm, *giao phó* trở thành sự từ bỏ địa vị. Trong khi đó, *trao quyền* là chuyển giao quyền lực và trách nhiệm cho người nhận. Cá nhân hay đội ngũ được trao quyền có quyền quyết định phương tiện và chịu trách nhiệm về kết quả. Sự kỷ luật tự giác và trách nhiệm là những thứ thay thế cho sự điều khiển của nhà quản lý.

CÁC DẤU HIỆU CẢNH BÁO

Sau đây là một số dấu hiệu cảnh báo rằng các kỹ năng giao phó của một nhà quản lý đang cần được mài giũa. Có điều nào có thể áp dụng cho bạn không?

- Hộp e-mail đến của bạn luôn đầy.
- Bạn thường xuyên làm việc ngoài giờ cho những nhiệm vụ mà "chỉ bạn mới có thể làm".
- Những nhiệm vụ được giao thường không được hoàn thành và sai thời hạn.

- Những người báo cáo trực tiếp cảm thấy là họ thiếu thẩm quyền hay nguồn lực cần thiết để hoàn tất nhiệm vụ được giao.
- Bạn phê bình quyết định của cấp dưới và đích thân làm lại những việc đã giao cho họ.
- Những người báo cáo trực tiếp cảm thấy không sẵn sàng thực hiện các nhiệm vụ được giao.
- Bạn thường xuyên can thiệp vào các dự án đã được giao cho người khác.
- Tinh thần làm việc xuống thấp và tốc độ thay thế nhân viên tăng lên.
- Nhân viên không nhận trách nhiệm cho những nhiệm vụ mà bạn giao phó.

HƯỚNG DẪN ĐỂ GIAO PHÓ HIỆU QUẢ

Điều cốt yếu là phải tạo phong cách và môi trường hợp lý để giao phó hiệu quả. Bạn có thể làm theo những hướng dẫn sau:

- Thật rõ ràng về những gì bạn muốn được thực hiện, về thời hạn cũng như kết quả công việc. Sự mơ hồ sẽ dẫn đến kết quả đáng thất vọng.
- Khuyến khích cấp dưới cho bạn biết những mối quan tâm đặc biệt của họ về công việc và về thời gian họ dành cho các dự án mới.
- Xây dựng ý thức chia sẻ trách nhiệm về các mục tiêu chung của phòng ban. Những mục tiêu này không nên chỉ là mục tiêu của riêng bạn.

- Tránh đùn đẩy những việc nhàm chán và khó khăn cho cấp dưới. Thay vào đó, hãy giao những nhiệm vụ thu hút sự quan tâm của họ và hứng thú cho họ.
- Tạo cơ hội nghề nghiệp cho người khác bằng cách giao phó những nhiệm vụ có tầm nhìn cao trong công ty.
- Giao cho người mà bạn tin tưởng về cách nhìn nhận và năng lực. Dĩ nhiên điều này đòi hỏi bạn phải biết rõ cấp dưới của mình cũng như năng lực của họ.
- Thừa nhận rằng việc giao phó là một kinh nghiệm học hỏi cho nhân viên của bạn, vì vậy hãy đào tạo và huấn luyện khi cần thiết.
- Phát triển sự tin tưởng vào các nhân viên chưa lành nghề bằng cách giao cho họ những nhiệm vụ có tính hệ thống cao. Sau đó hỗ trợ những gì họ cần để tăng năng lực của họ.
- Bất cứ khi nào có thể, hãy giao toàn bộ công việc và chức năng chứ không chỉ một phần nhỏ. Điều này sẽ tăng động lực thúc đẩy và sự tận tâm.
- Giám sát tiến độ và đưa ra ý kiến phản hồi.
- Giao tiếp cởi mở. Hãy nói: "Cho tôi biết nếu anh gặp phải rắc rối không thể giải quyết được nhé".

CÁC CÁCH GIAO PHÓ

Giao phó có thể thực hiện bằng nhiều cách. Thông thường cách tốt nhất là giao trách nhiệm về toàn bộ công việc, dự án, hoặc chức năng cho một người. Chia một việc cho nhiều người sẽ tạo tình trạng không ai chịu "làm chủ" công việc đó cả. Và nếu không ai sở hữu thì công việc đó chắc chắn sẽ không được thực hiện tốt.

Giao nhiệm vụ là phương pháp đơn giản nhất và là khởi điểm thuận lợi nếu bạn còn mới mẻ với việc này. Chẳng hạn như giao một nhiệm vụ cụ thể: viết báo cáo, làm nghiên cứu, lập kế hoạch cuộc họp.

Giao dự án là một cấp độ giao phó cao hơn. Dự án liên quan đến một nhóm nhiệm vụ nhằm đạt được một mục tiêu cụ thể. Giao dự án làm tăng phạm vi của nhiệm vụ và thường đòi hỏi người được giao có khả năng xử lý một phạm vi trách nhiệm rộng lớn. Ví dụ như triển khai tài liệu hướng dẫn nhân viên mới, thực hiện một cuộc khảo sát khách hàng, hoặc đào tạo các nhân viên khác về một phần mềm máy tính mới.

Những nhà quản lý có nhiều cấp báo cáo trực tiếp có thể chọn giao nhiệm vụ theo chức năng. Chức năng là nhóm nhiệm vụ hay dự án liên quan đến một hoạt động đang diễn ra, như bán hàng, tiếp thị, hay đào tạo. Theo phương pháp này, mỗi chức năng được giao cho một nhân viên - người sẽ cung cấp cho nhà quản lý những báo cáo mới nhất về các hoạt động trong chức năng đó.

CHUẨN BỊ GIAO PHÓ

Khi bạn chuẩn bị giao phó, điều đầu tiên là hãy xác định những nhiệm vụ nào bạn muốn giao phó. Kế tiếp xem xét các kỹ năng và phẩm chất cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ đó. Cuối cùng, hãy giao việc cho nhân viên phù hợp nhất.

Những việc nên và không nên giao phó

Có phải lượng công việc đang làm bạn kiệt sức? Nếu có thì hãy xem xét để xác định phần việc nào người khác có thể giải quyết.

Hãy cởi mở giao phó ngay cả khi chúng là những việc bạn thích làm và không muốn từ bỏ. Một số việc lật vạt này có thể lại là sự đa dạng và thách thức đầy phần khích đối với người phù hợp.

Một số công việc đòi hỏi kinh nghiệm và chuyên môn đặc biệt khi giao phó. Và nếu nhiệm vụ đó quá quan trọng không thể giao cho một cá nhân, hãy nghĩ đến việc chia sẻ trách nhiệm. Ví dụ: nếu bạn có một dự án phát triển ấn phẩm quảng cáo, hãy kết hợp một người giỏi viết lách để viết nội dung, với một người khác có kỹ năng đồ họa, dàn trang, và sản xuất. Sau đây là một ví dụ khác:

Một trong những trách nhiệm của Colin trong suốt sáu tháng đầu năm là thiết kế, quản lý, và tổng hợp tư liệu về cuộc khảo sát nhân viên hàng năm. Đây là một việc lớn, song không phải là quá lớn đến mức Colin không thể tự giải quyết được vì anh đã từng làm việc này trong những năm trước.

Theo thời gian, giờ đây Colin đã lên chức trưởng phòng với nhiều nhiệm vụ nên anh có rất ít thời gian rảnh. Thực tế anh vẫn có thể tự làm việc này, nhưng điều đó có nghĩa là anh phải bỏ ra nhiều kỳ nghỉ cuối tuần để làm việc tại văn phòng và lấy đi thời gian của những trách nhiệm cấp bách khác.

Cuối cùng, Colin lập một nhóm công tác để giải quyết cuộc khảo sát. Anh nắm vai trò lãnh đạo và giám sát, còn hai nhân viên mới có kỹ năng phân tích tốt được giao làm những phần việc mất nhiều thời gian. Khi báo cáo khảo sát hoàn chỉnh được lưu hành trong công ty, nó mang tên Colin và hai cộng sự.

Đĩ nhiên là không phải tất cả các nhiệm vụ đều có thể hoặc nên giao phó. Là một nhà quản lý, bạn nên giữ trách nhiệm cho những việc như:

- Hoạch định, chỉ đạo và thúc đẩy nhân viên

- Đánh giá năng lực thực hiện của nhân viên
- Các cuộc đàm phán phức tạp với khách hàng
- Các nhiệm vụ đòi hỏi chuyên môn kỹ thuật đặc biệt
- Tuyển dụng, sa thải, và phát triển nghề nghiệp.

Những nhiệm vụ không thể giao phó khác sẽ tùy thuộc vào từng trường hợp của bạn.

Phân tích nhiệm vụ

Sau khi bạn đã xác định nhiệm vụ hay dự án thích hợp để giao phó, hãy xác định công việc liên quan và các kinh nghiệm cần thiết. Phân tích nhiệm vụ bao gồm việc trả lời ba câu hỏi sau:

1. Những kỹ năng tư duy nào cần thiết cho công việc này? Chẳng hạn như khả năng giải quyết vấn đề, tư duy lô-gíc, ra quyết định, lập kế hoạch, và thiết kế sáng tạo.
2. Những hoạt động nào phải được thực hiện, và cần có những thiết bị gì? Chẳng hạn như việc lưu hồ sơ, xử lý văn bản, tổ chức, huấn luyện, và phát triển.
3. Những kỹ năng tương tác cá nhân nào cần thiết để hoàn tất nhiệm vụ đó? Chẳng hạn như tiếp xúc với nhà cung ứng, đàm phán về nguồn lực, và tham khảo ý kiến chuyên gia.

Chọn đúng người đúng việc

Sau khi bạn đã xác định nhiệm vụ cần giao và các kỹ năng cần thiết, hãy tự chất vấn: “Ai trong số các cấp dưới của tôi phù hợp với công việc này?”. Khi bạn suy nghĩ về câu hỏi này, hãy nhớ xem xét những điều sau:

- Bất kỳ nguyện vọng thăng tiến và phát triển nào mà nhân viên bày tỏ trước đây đều có thể liên kết với nhiệm vụ được giao này. Hãy tự hỏi ai đã bày tỏ sáng kiến và yêu cầu thử thách mới.
- Sự sẵn sàng của cấp dưới. Đừng giao thêm việc cho một người đang bị quá tải, dù cho họ là người tận tâm và đáng tin cậy.
- Mức độ hỗ trợ mà nhân viên sẽ cần từ bạn để hoàn tất nhiệm vụ được giao.
- Nhân viên mất bao nhiêu thời gian cho công việc. Tránh giao thêm việc cho những nhân viên mới cho đến khi họ làm xong những công việc chính của họ.
- Số nhiệm vụ trước đây mà bạn đã giao cho người đó. Cố giao việc đồng đều giữa tất cả các nhân viên để tránh bất kỳ cảm giác thiên vị nào.
- Khả năng phân chia nhiệm vụ giữa hai hoặc nhiều người để sử dụng các kỹ năng tốt nhất.

Bạn sẽ có vị trí tốt hơn để chọn đúng người nếu bạn thường xuyên theo dõi các kỹ năng đặc biệt mà bạn có thể cần cho các dự án đặc biệt. Ví dụ: người có thể đơn giản hóa các khái niệm trừu tượng có thể là một người đào tạo giỏi, trong khi đó khả năng tổ chức tốt sẽ quan trọng cho người giám sát hoạt động.

GIAO NHIỆM VỤ

Sau khi bạn đã chọn đúng người để giao nhiệm vụ, bạn cần truyền đạt đề xuất và giao đủ quyền hạn để làm việc đó. Hãy thực hiện việc này bằng một cuộc gặp mặt trực tiếp để bạn có thể mô tả nhiệm vụ và đảm bảo sự chấp nhận nhiệm vụ của

nhân viên. Giao tiếp cởi mở và sự tin tưởng là những yếu tố quan trọng trong sự tương tác này. Để đạt được cả hai, hãy làm những điều sau:

- Mô tả rõ ràng nhiệm vụ, dự án, hoặc chức năng.
- Xác định mục đích và giải thích công việc trong một bức tranh toàn cảnh.
- Xem xét phạm vi trách nhiệm của nhân viên.
- Xác định nhân viên khác sẽ liên quan, nếu có, và mô tả vai trò của họ.
- Thảo luận các thời hạn hoàn tất khả thi.
- Thiết lập các tiêu chuẩn thực hiện, các biện pháp thành công, và mức trách nhiệm giải trình.
- Lập quy định vững chắc về chất lượng, thời gian, và chi phí.
- Rõ ràng về trách nhiệm giải trình của nhân viên trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn mà bạn đã nhất trí.
- Xác định nguồn lực và sự hỗ trợ sẽ có sẵn.
- Xác định bất kỳ tài nguyên vật chất nào cần thiết để hoàn tất nhiệm vụ được giao, và xác nhận tình trạng có sẵn của chúng.
- Nếu cần, hãy phân bổ thêm nhân viên để hỗ trợ việc đáp ứng các mục tiêu được giao.
- Hỏi nhân viên xem họ có thể cần sự hỗ trợ nào từ bạn trong suốt quá trình thực hiện nhiệm vụ.
- Nếu cần phải đào tạo và huấn luyện đặc biệt, hãy thảo luận về cách thực hiện.
- Nhất trí về ngày xem xét tiến độ.

Khi giao quyền hạn, điều quan trọng là phải thiết lập hướng dẫn rõ ràng và những yêu cầu đặt ra từ khi bắt đầu. Mức độ quyền hạn mà bạn quyết định giao cho một cá nhân sẽ tùy thuộc vào năng lực của người đó hoặc vào sự tin cậy mà bạn dành cho người đó. Bạn sẽ cần đánh giá năng lực thực hiện trước đây của nhân viên với tư cách là người ra quyết định. Bạn cũng sẽ cần xác định mức quyền hạn tối thiểu cần thiết để hoàn tất nhiệm vụ thành công.

Sau khi bạn đã xác định được mức độ quyền hạn mà bạn sẽ giao phó, hãy nhớ truyền đạt quyết định của bạn cho mọi người liên quan đến nhiệm vụ hoặc bị ảnh hưởng bởi nhiệm vụ này.

Câu hỏi thường gặp

"Làm thế nào để nhân viên không có cảm giác là tôi đang chèn ép công việc lên vai họ?"

Một số nhà quản lý đã phạm sai lầm khi đẩy mọi việc lật vật hàng ngày lên một hoặc hai người (a) chứng minh được là họ có thể thực hiện công việc đó, hoặc (b) nhận thêm công việc (không giống như những người khác) mà không phàn nàn gì. Những cá nhân đáng tin cậy này có thể làm vui lòng cấp trên - ít nhất là trong lúc đó. Nhưng tình trạng này xảy ra nhiều lần có thể tạo ra phản ứng ngược, đặc biệt là khi những người nhận thêm việc cảm thấy họ không được đền bù tương xứng cho việc đó. "Tại sao lúc nào cô ấy cũng bảo tôi giải quyết những việc lật vật này? Tôi có phải là người duy nhất trong phòng này đâu." Sự oán giận đó có thể dẫn đến tình trạng già bệnh để khỏi làm việc hoặc rời bỏ công ty.

Bạn có thể tránh vấn đề này bằng cách cân bằng việc giao những nhiệm vụ được xem là khó khăn hay tẻ nhạt với những nhiệm vụ và dự án thu hút sự quan tâm thú vị của nhân viên, và

được người khác thừa nhận. Hãy chia những nhiệm vụ và dự án được xem là nặng nhọc cho nhiều nhân viên cùng như chính bạn để nâng cao ý thức chia sẻ trách nhiệm đối với những công việc nhàm chán và khó chịu. Hãy tìm hiểu xem những loại nhiệm vụ nào mà nhân viên của bạn thấy thú vị và thử thách.

ĐIỀU KHIỂN, GIÁM SÁT VÀ PHẢN HỒI

Thách thức lớn nhất trong việc giao phó đối với nhà quản lý là đảm bảo cấp dưới không thất bại. Cách tốt nhất để làm việc đó là duy trì một mức độ điều khiển thỏa đáng bằng cách cung cấp thời hạn hoàn tất và thường xuyên giám sát tiến độ. Khi bạn nói: "Tôi muốn việc này được hoàn tất vào thứ Sáu tới", bạn đang điều khiển công việc, và đó là trách nhiệm của một nhà quản lý như bạn. Khi bạn nói thêm: "Tôi muốn gặp anh vào chiều thứ Tư, để xem anh đang xúc tiến công việc ra sao và để thảo luận về bất cứ khó khăn nào", thì bạn đang giám sát một nhiệm vụ được giao. Việc giám sát tạo cơ hội để huấn luyện và phản hồi - một trách nhiệm chính yếu khác của mọi nhà quản lý.

Tùy theo số lượng và độ phức tạp của nhiệm vụ mà bạn đã giao phó, bạn có thể dùng một số nhật ký nhiệm vụ được giao để theo dõi tất cả các dự án, nhiệm vụ và chức năng trong phòng ban của bạn. Các nhà quản lý khác dùng lịch treo tường lớn để theo dõi các nhiệm vụ được giao và quan sát tiến độ. Còn một số khác lại yêu cầu các bản báo cáo tình hình theo định kỳ để luôn cập nhật các nhiệm vụ mà họ đã giao.

Khi giám sát, hãy cảnh giác trước những dấu hiệu sớm của sự rắc rối. Khi cấp dưới của bạn gặp phải rào cản và bị tụt lại

đằng sau, sự can thiệp có thể cần thiết. Dĩ nhiên, bạn không muốn giải quyết mọi vấn đề mà bạn đã giao và người khác đã nhận. Làm như vậy sẽ không đạt được mục tiêu của bạn. Vì vậy hãy huấn luyện, khích lệ, và tăng nguồn lực khi bạn thấy phù hợp để hỗ trợ họ tự phấn đấu. Hãy hỗ trợ mà không xâm phạm, đặc biệt là khi cấp dưới tận tâm học hỏi cách tự giải quyết sự việc, và cấp trên không ra lệnh về "cách làm đúng". Hãy nhớ rằng việc hoàn tất một nhiệm vụ sẽ quan trọng hơn ý kiến của bạn về cách nó nên được hoàn tất như thế nào.

RÚT KINH NGHIỆM SAU KHI HÀNH ĐỘNG

Hãy sử dụng những nhiệm vụ đã hoàn tất như một cơ hội học hỏi - cả cho bạn lẫn cho cấp dưới của bạn. Khi một công việc được hoàn tất, cả hai nên đánh giá xem điều gì đúng, điều gì sai, và cách thức để có thể thực hiện sự việc khác đi hay tốt hơn. Thêm vào đó, hãy:

- Yêu cầu nhân viên đưa ra ý kiến về tác động của việc giao phó này đối với anh ta;
- Thừa nhận thành quả của nhân viên và tích cực ủng hộ cho các nhiệm vụ được thực hiện tốt;
- Dùng kinh nghiệm để hỗ trợ sự phát triển của nhân viên thông qua huấn luyện hiện có và đào tạo bổ sung khi cần thiết.

Bạn cũng nên đảm bảo rằng thành quả đạt được của nhân viên được công nhận một cách xứng đáng, không chỉ bởi bạn mà còn bởi các đồng sự, cấp trên của bạn, và khách hàng.

Các bí quyết giao phó hiệu quả

- Thừa nhận năng lực của nhân viên.
- Tập trung vào kết quả. Tránh không ra mệnh lệnh về cách thực hiện nhiệm vụ như thế nào.
- Dùng việc giao phó để phát triển các kỹ năng của nhân viên hoặc để đề bạt người phù hợp lên cấp quản lý cao hơn.
- Giao phó cho cấp thấp nhất có thể.
- Giải thích nhiệm vụ rõ ràng, và cung cấp nguồn lực cần thiết để hoàn tất thành công.
- Đưa ra phản hồi cho nhân viên và hỗ trợ thông qua những sai lầm của họ.

TÓM TẮT

- Nếu bạn đang tràn ngập công việc còn cấp dưới thì thông thả, bạn cần phải giao phó nhiều hơn. Nếu những nhiệm vụ bạn giao phó được thực hiện quá tệ hoặc trễ hạn, bạn cần trở thành một người giao phó hiệu quả hơn.
- Những người giao phó hiệu quả có một số điểm chung. Họ rõ ràng về những gì muốn được thực hiện; họ giao cả những việc nhàm chán lẫn hứng thú; và họ giám sát tiến độ.
- Thông thường cách tốt nhất là giao trách nhiệm về toàn bộ công việc cho một người. Điều đó sẽ tập trung quyền làm chủ công việc vào một người duy nhất.

- Đừng giao những việc rõ ràng thuộc về trách nhiệm của bạn. Đó là sự từ bỏ vị trí.
- Gặp mặt trực tiếp khi giao phó, và luôn giao đủ quyền hạn và nguồn lực để thực hiện công việc.
- Giám sát và sẵn sàng can thiệp nếu người được giao đi trật hướng.
- Rút kinh nghiệm sau khi hành động để học hỏi từ kinh nghiệm giao phó.

5

QUẢN LÝ THỜI GIAN

Tận dụng phần lớn thời gian của ngày làm việc

Nội dung chính:

- *Phân tích cách sử dụng thời gian*
- *Dùng các mục tiêu chính để xác định xem những nhiệm vụ nào nên được ưu tiên*
- *Các kỹ thuật lên lịch làm việc cho những nhiệm vụ ưu tiên*
- *Các chiến lược đối phó với những việc gây lãng phí thời gian*

Ba cuộc họp dài. Ít nhất cả tá cuộc điện thoại, trong đó một số cuộc hoàn toàn gây lãng phí thời gian. Buổi ăn trưa với sếp bị hủy vào phút cuối. Còn hai báo cáo phải viết. Sắp phải thuyết trình trước ban lãnh đạo. Giải quyết mâu thuẫn giữa hai nhân viên đối đầu. Và đã đến lúc bắt đầu việc dự thảo ngân sách cho năm tới. Những điều này nghe có vẻ giống một ngày làm việc của bạn không? Nếu đúng thì ngày làm việc của bạn cũng giống như của hầu hết các nhà quản lý khác - đầy hội họp, những hoạt động chưa hoàn thành, công việc gián đoạn, xung đột phải giải quyết... Xử lý nhiều công việc không phải là một vấn đề nan giải trừ một thực tế khắc nghiệt: bạn chỉ có hai mươi bốn tiếng đồng hồ một ngày. Thực sự thì việc tìm kiếm thời gian để làm tất cả công việc là một trong những khó khăn lớn nhất mà các nhà quản lý luôn gặp phải.

Chương này sẽ giúp bạn tận dụng phần lớn thời gian của mình. Bạn sẽ biết cách xác định những công việc nào quan trọng nhất và ít quan trọng nhất, đồng thời tìm ra cách để tập trung thời gian của mình vào những việc chủ chốt nhất cũng như tránh những việc gây lãng phí thời gian.

Quản lý thời gian là nguyên tắc kiểm soát cuộc sống của bạn thông qua việc dùng 168 tiếng có sẵn trong một tuần. Việc quản lý thời gian buộc bạn phải rõ ràng và dứt khoát về những mục tiêu trong cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp của bạn, đồng thời giúp bạn xác định những nỗ lực phù hợp với mục tiêu đó.

Làm chủ được việc quản lý thời gian sẽ giúp bạn tránh căng thẳng và cạn kiệt nhuệ khí làm việc, cũng như giúp cuộc sống của bạn trở nên cân bằng và hiệu quả hơn.

HIỂU CÁCH SỬ DỤNG THỜI GIAN

Vậy thời gian của bạn đi đâu? Cũng giống như ngân sách gia đình, bạn không thể lập kế hoạch và kiểm soát thời gian nếu bạn không hiểu được thói quen tiêu dùng của bạn. Bạn đang dùng bao nhiêu thời gian cho những công việc giấy tờ? Hội họp? Nghe điện thoại? Di chuyển? Nếu bạn có một bức tranh chính xác về cách bạn sử dụng thời gian, bạn sẽ biết liệu bạn đang sử dụng thời gian hiệu quả hay đang lãng phí nó vào những hoạt động không phục vụ cho mục tiêu chính.

Để hiểu cách sử dụng thời gian, bạn hãy thử ghi nhật ký các hoạt động của mình trong ít nhất là một hoặc hai ngày, tốt nhất là trong cả tuần lễ. Hãy chú ý cẩn thận ghi lại khoảng thời gian dành cho mỗi hoạt động. Khi viết xong nhật ký công việc, hãy phân các hoạt động của bạn thành những loại sau:

- Cuộc gọi điện thoại
- Cuộc hẹn đã lên lịch
- Viếng thăm bất ngờ
- Họp hành
- Công việc hành chính
- Viết và phân tích báo cáo
- Di chuyển
- Giải lao

- Ăn uống
- Việc vặt cá nhân thực hiện ở nơi làm việc

Khi bạn đã viết nhật ký hoạt động theo từng loại công việc, hãy kiểm tra nhật ký thời gian để xác định cách sử dụng thời gian. Có thể bạn sử dụng quá nhiều thời gian vào sáng thứ Hai cho các cuộc điện thoại, hoặc bạn thường có những vị khách ngoài mong đợi sau bữa ăn trưa. Cũng có thể các cuộc họp hay rơi vào cuối tuần. Hãy hỏi: "Việc sử dụng thời gian này có phù hợp với các trách nhiệm chính của mình không?". Việc bỏ ra phần lớn thời gian của ngày làm việc bên điện thoại sẽ hiệu quả nếu bạn làm công việc bán hàng, nhưng lại là lãng phí nếu bạn làm kế toán.

Hãy nhìn vào tỷ lệ sử dụng thời gian của bạn. Bạn không cần phải dành đến 50% thời gian cho những hoạt động mà bạn không có nhiều trách nhiệm. Bạn có thể giao bớt nhiều việc trong số những hoạt động này. Hãy nghĩ xem liệu mỗi hoạt động mà bạn theo đuổi có hỗ trợ cho mục tiêu của bạn và những việc ưu tiên hay nó chỉ làm lãng phí thời gian. Sau đó, hãy triển khai cách tránh những việc lãng phí thời gian đó.

Các nhà quản lý sử dụng ngày làm việc của mình như thế nào

Trong một bài viết kinh điển về công việc của các nhà quản lý, Henry Mintzberg đã nhấn mạnh nhịp độ kinh khủng của cuộc sống quản lý hiện đại: "*Nghiên cứu nối tiếp nghiên cứu cho thấy các nhà quản lý làm việc với một tốc độ không giảm, và đặc thù cho các hoạt động của họ là sự ngắn gọn, đa dạng và không liên tục. Họ có định hướng mạnh mẽ trong hành động và không thích các hoạt động suy*

nghe". Họ hầu như không dành thời gian cho việc ngồi yên lặng để suy tính tương lai. Thay vào đó, cứ vài phút họ lại dùng điện thoại, vào ra các cuộc họp, và giải quyết những chuyện xảy ra đầu đó.

Cùng như các nhà quản lý khác, thời gian dành cho giám đốc điều hành bị gián đoạn nhiều nhất. Mintzberg nhận thấy giám đốc điều hành điển hình ấn định thời gian của mình cho nhiều đối tượng khác nhau như sau:

Giám đốc	7%
Đồng sự	16%
Khách hàng, nhà cung ứng, cộng sự	20%
Cộng tác độc lập và đối tượng khác	8%
Cấp dưới	48%

HÃY ĐỂ MỤC TIÊU CHỈ ĐƯỜNG

Mục tiêu có vai trò quan trọng đối với việc quản lý thời gian hiệu quả. Chúng chỉ cho bạn cách sử dụng thời gian. Hãy tập trung vào mục tiêu và bạn sẽ biết những gì quan trọng nhất để thực hiện hàng ngày và hàng tuần. Mục tiêu sẽ hướng dẫn bạn sử dụng thời gian bằng cách xác định những nhiệm vụ cụ thể mà bạn cần theo đuổi và những nhiệm vụ bạn không nên làm. Chúng tôi đề xuất ba bước sau đây cho việc sử dụng mục tiêu để quản lý thời gian:

Bước 1. Phân chia mục tiêu thành một tập hợp các nhiệm vụ có thể quản lý được. Xem lại từng mục tiêu và sau đó lập danh sách tất cả các nhiệm vụ cần đạt. Xếp các nhiệm vụ theo thứ tự đúng.

Bước 2. Ước tính bạn sẽ cần bao nhiêu thời gian cho mỗi nhiệm vụ. Điều này không phải lúc nào cũng rõ ràng. Nhưng nếu bạn đã hoàn tất những nhiệm vụ tương tự trước đó, bạn sẽ có cơ sở để ước tính thời gian. Nếu có việc nào mới đối với bạn, hãy tham khảo ý kiến của đồng nghiệp, cấp trên hoặc bất kỳ ai có thể giúp bạn ước tính thời gian. Sau đó cộng thêm khoảng xê dịch 10 đến 20% để dự trù những vấn đề không thể báo trước. Bạn cũng nên xác định thời hạn hoàn tất từng nhiệm vụ hay hoạt động. Đối với những hoạt động phức tạp, hãy lập mốc để theo dõi tiến độ.

Bước 3. Xác định mức độ ưu tiên. Khi bạn đã hài lòng với danh sách những nhiệm vụ cần hoàn tất, hãy xác định mức độ ưu tiên theo thứ tự A, B, C cho từng nhiệm vụ. Các mức ưu tiên mà bạn xác định nên phản ánh tầm quan trọng của mục tiêu mà từng nhiệm vụ hỗ trợ:

Mức ưu tiên A dành cho những nhiệm vụ có giá trị cao và được quan tâm chính.

Mức ưu tiên B dành cho những nhiệm vụ có giá trị trung bình và tầm quan trọng thứ hai.

Mức ưu tiên C dành cho những nhiệm vụ ít giá trị và không quan trọng.

Khi bạn kiểm tra các nhiệm vụ của mình, bạn sẽ chú ý những việc cần hoàn tất theo thứ tự, với mỗi nhiệm vụ ít nhiều được hoàn tất trước khi có thể bắt đầu nhiệm vụ kế tiếp. Ví dụ: một báo cáo quan trọng triển khai cho cấp lãnh đạo có thể theo quy trình sau:

Thu thập dữ liệu → Lập đề cương báo cáo → Viết báo cáo →
Lấy ý kiến đóng góp → Điều chỉnh → Nộp báo cáo

Một số nhiệm vụ không phụ thuộc vào việc hoàn tất bất kỳ nhiệm vụ cụ thể nào khác, hoặc có thể được thực hiện trước và sau khi đạt đến một giai đoạn cụ thể. Hãy ghi chú những mối quan hệ này và ghi nhớ trong đầu khi lập lịch trình cho công việc của bạn.

LẬP KẾ HOẠCH CHO THỜI GIAN CỦA BẠN

Một khi bạn đã xác định và phân quyền ưu tiên cho tất cả những nhiệm vụ mà bạn chịu trách nhiệm, bạn cần giải quyết chúng một cách có hệ thống. Lịch làm việc là phương pháp tốt nhất để bạn sử dụng thời gian một cách có hệ thống. Đó là một văn bản ấn định thời gian cụ thể để hoàn tất các nhiệm vụ. Lịch làm việc cho phép bạn hình dung nguồn thời gian và kế hoạch phân bố công việc của bạn để thấy khung thời gian mà bạn tận tâm hay không tận tâm, xem liệu những việc ưu tiên có bị những việc ít quan trọng đẩy ra ngoài không. Có nhiều công cụ để lên lịch làm việc:

- Danh sách việc phải làm
- Lịch hẹn
- Sổ lập kế hoạch hàng ngày và hàng tuần
- Các phần mềm và phần cứng để lên lịch làm việc (chẳng hạn như lịch trên máy tính cá nhân và máy hỗ trợ cá nhân kỹ thuật số PDA)

Nhiều công ty có các công cụ thiết lập lịch làm việc cho phép bạn duy trì lịch trình của mình. Nếu các máy tính trong công ty nối mạng với nhau thì bạn có thể xem lịch của đồng nghiệp. Hãy dùng những công cụ này nếu có. Nhưng luôn nhớ rằng việc lên

lịch làm việc là vấn đề cá nhân. Nếu những công cụ sẵn có tại công ty bạn không phù hợp với phong cách cá nhân của bạn thì hãy tìm những thứ khác thay thế.

Xây dựng lịch làm việc

Để xây dựng lịch làm việc của bạn, hãy lấy những nhiệm vụ có mức ưu tiên cao nhất và đưa chúng vào những ô thời gian phù hợp cho những ngày, tuần hoặc tháng sắp tới.

Hãy nhớ rằng các ngày làm việc của bạn chắc chắn có những thời điểm sinh lực cao hoặc thấp. Chẳng hạn như buổi chiều là thời điểm nhiều người giảm sinh lực. Nên xếp lịch cho những việc hoặc hoạt động quan trọng đòi hỏi tính sáng tạo và năng lượng vào buổi sáng - thời điểm mà bạn tỉnh táo và dồi dào sinh lực nhất. Những việc linh tinh hàng ngày nên xếp vào những thời điểm sinh lực thấp.

Hãy xếp lịch làm việc chỉ một phần trong ngày của bạn, để trống một số thời gian để giải quyết khủng hoảng và những điều ngoài mong đợi. Hãy kết hợp các nhiệm vụ nếu có thể. Theo tiến độ hàng tuần, hãy chuyển những nhiệm vụ được ưu tiên nhưng chưa hoàn tất sang những ngày vẫn còn trống của tuần này. Khi lịch làm việc của bạn thay đổi, hãy nhớ ghi lại những gì đã thực sự xảy ra. Nếu bạn bắt đầu nhận thấy một xu hướng tiêu cực (chẳng hạn như luôn đánh giá không đúng mức thời gian cần thiết cho các nhiệm vụ), hãy làm lại những phần việc này trong lịch trình của bạn bằng những định lượng thời gian thực tế với kinh nghiệm bạn đã biết.

Một khi bạn đã lập lịch làm việc, hãy đặt nó trong tầm nhìn. Lịch treo tường và lịch bàn nên để ở vị trí có thể nhìn thấy được, lịch trên máy tính thì lúc nào cũng mở trên màn hình máy tính.

Hãy kiểm tra quy trình làm việc của bạn trong suốt cả ngày để đảm bảo rằng bạn đang đi đúng đường.

Quỹ thời gian để hứa

Bạn không chắc liệu bạn có khả năng đảm nhận thêm trách nhiệm và công việc hay không? Công cụ lập kế hoạch sau đây có thể giúp bạn biết điều đó.

Các nhà sản xuất dùng các kỹ thuật lập chương trình làm việc hiệu quả để bố trí thời gian và năng lực sản xuất của họ phù hợp với yêu cầu của các đơn đặt hàng phải hoàn tất. Một trong số những kỹ thuật lên lịch làm việc hiệu quả là một công cụ có tên ATP (viết tắt của "available-to-promise" - quỹ thời gian để hứa). Công cụ này thường lập một bảng tính điện tử, trình bày sơ lược về việc cung cấp khả năng sản xuất có sẵn trong một khoảng thời gian đã định để chấp nhận yêu cầu đặt hàng bổ sung. Công cụ này có thể được điều chỉnh thích nghi với lịch làm việc của từng cá nhân.

Hãy xem ví dụ sau đây. Astrid - một nhà văn tự do, hiện đang làm việc với năm khách hàng đặt viết nhiều sách và báo. Cô đã lập một công cụ ATP trong Excel, chi rõ tổng công suất làm việc (theo ngày) của cô cho mỗi ngày trong sáu tháng tới. Ước tính của cô về số ngày cần thiết để đáp ứng yêu cầu của từng khách hàng trong mỗi tháng cũng được chỉ ra. Công cụ này tính tổng yêu cầu công việc cho từng tháng và trừ con số đó khỏi tổng số ngày làm việc của mỗi tháng (tổng công suất). Kết quả còn lại là số ngày mà Astrid có sẵn để thực hiện công việc mới ở bất kỳ tháng nào. Trong ví dụ này, Astrid lập kế hoạch làm việc hai mươi sáu ngày vào tháng Bảy và đã cam kết dành hai mươi bốn ngày cho những khách hàng khác, còn lại hai ngày "để hứa hẹn" với bất kỳ ai cần đến dịch vụ của cô.

Dự án	Tháng 7	8	9	10	11	12
Khách hàng A	1		6			
Khách hàng B		10				
Khách hàng C	4	3				
Khách hàng D	7		4	12		
Khách hàng E	12	10	7	10		
Tổng yêu cầu	24	23	17	22	0	0
Tổng công suất	26	25	19	25	24	20
ATP	2	2	2	3	24	20

Bí quyết sử dụng thời gian hiệu quả

- Mở thư từ khi bạn đang khởi động máy tính hoặc đang chờ ai đó đã hẹn.
- Kết hợp các hoạt động tương tự, như trả lời điện thoại, sắp xếp cuộc hẹn, công việc giấy tờ, và họp hành, vào một nhóm thời gian. Ví dụ, hãy thực hiện tất cả các cuộc điện thoại vào một thời điểm được lên lịch trong ngày. Sau đó hãy xác định những nhiệm vụ cần làm khi bạn có thời gian ngoài dự kiến.

Làm việc với danh sách việc phải làm

Danh sách việc phải làm là một trong những công cụ lập kế hoạch đơn giản và thông dụng nhất. Nó gom tất cả những việc bạn cần làm trong một ngày đã định. Nhiều người dùng danh sách việc phải làm kết hợp với lịch làm việc hàng tuần hoặc

hàng tháng. Nhiều công cụ lập kế hoạch hàng ngày và lịch máy tính cũng có danh sách việc phải làm. Một danh sách việc **phải** làm hiệu quả bao gồm những thứ sau:

- Các cuộc họp đã lập kế hoạch tham dự
- Những quyết định phải làm
- Những cuộc gọi phải thực hiện hoặc muốn nhận
- Biên bản, thư từ và e-mail phải viết
- Những việc chưa hoàn tất từ ngày hôm trước

Một trong những ưu điểm của danh sách việc phải làm là cho phép bạn chia nhiệm vụ thành các hoạt động cụ thể. Ví dụ: trong khi lịch làm việc hàng ngày có thể chỉ cho bạn "trả lời các cuộc gọi" vào thứ Ba, thì danh sách việc phải làm hàng ngày sẽ xác định từng người mà bạn cần gọi như trong danh sách sau:

Những việc phải làm hôm nay

9h-10h a.m: Trả lời điện thoại.

- Herb - họp đánh giá kết quả hoạt động
- Juanita - xét lương
- David K. - việc gửi hàng chậm trễ

10h-12h a.m: Làm việc về ngân sách.

1h-3h p.m: Họp nhóm.

Ra quyết định về chuyến đi Luân Đôn

Hãy ước lượng những công việc bạn có khả năng làm trong một ngày. Quy tắc nền tảng là hãy đưa vào danh sách một nửa số việc mà bạn nghĩ là bạn có thể làm được. Gạch bỏ từng nhiệm vụ ra khỏi danh sách của bạn khi nó đã được hoàn tất.

BA KẼ THÙ CỦA VIỆC QUẢN LÝ THỜI GIAN VÀ CÁCH ĐÁNH BẠI CHÚNG

Khả năng phân bổ thời gian hiệu quả của các nhà quản lý bị cản trở bởi một vài yếu tố. Một số yếu tố có thể vượt khỏi tầm kiểm soát của họ, chẳng hạn như những khủng hoảng không thể dự báo trước. Tuy nhiên, nhiều khó khăn trong việc quản lý thời gian lại bắt nguồn từ hành vi và thói quen cá nhân, và cả hai điều này đều có thể điều chỉnh được. Phần này sẽ đề cập đến ba kẻ thù đối với việc quản lý thời gian do bản thân tự gây ra và cách bạn có thể đánh bại chúng.

Vượt ngoài tầm với

Một số người - hầu hết là những người tận tụy - đều sai lầm khi chất chứa quá nhiều công việc vào lịch trình của họ. Những người này đảm nhận những trách nhiệm mới và sau đó tìm mọi cách để thực hiện công việc cho kịp thời hạn. Hãy xem ví dụ sau đây:

Harvey là một công nhân chăm chỉ, làm việc rất tích cực. Anh cũng sẵn sàng làm bất cứ việc gì cần thiết để giúp nhóm của anh thực hiện được mục tiêu. Khi trưởng nhóm nói: "Ai sẽ triển khai một bản đề xuất cho giai đoạn tới đây của dự án chúng ta", hầu hết mọi người đều cúi đầu xuống và chăm chú nhìn vào sổ tay. "Ai đó có thể làm việc này không?" - Người trưởng nhóm hỏi lại. Thấy chẳng ai tự nguyện, Harvey liền nhận lời thực hiện nhiệm vụ đó như anh vẫn luôn làm. Vấn đề là ở chỗ Harvey gặp rắc rối trong việc hoàn tất công việc đúng hạn.

Những người giống như Harvey quả là những nhân viên tuyệt vời, nhưng họ có một vấn đề: Họ không biết cách nói

“không”. Họ nhận nhiều công việc hơn khả năng có thể thực hiện. Rốt cuộc là lịch làm việc của họ bị quá tải một cách tuyệt vọng, và họ phải miệt mài làm việc đêm khuya cũng như cuối tuần mà vẫn chẳng bao giờ theo kịp.

Bạn có giống Harvey không? Nếu giống thì bạn nên hiểu rằng cố làm quá nhiều việc gây một tác động tiêu cực lên mọi lĩnh vực trong cuộc sống của bạn. Bạn có thể tránh ôm đồm nếu bạn:

- Biết các trách nhiệm chính của mình, và tập trung vào các mục tiêu và nhiệm vụ ưu tiên hàng đầu;
- Biết giao phó;
- Kiểm chế sự thôi thúc can thiệp và đảm nhận công việc vì những người khác không chịu làm việc của họ hoặc không làm theo các chuẩn mực của bạn;
- Nhận thấy rằng không phải mọi việc đều phải làm, một số việc không quan trọng;
- Học cách nói “không” khi trách nhiệm được giao thêm đe dọa tính hiệu quả và năng suất của bạn.

Nói “không” sẽ không dễ nếu bạn có tính cách dễ dãi hoặc tự xem mình là người có tinh thần đồng đội. Nhưng nếu bạn không biết cách nói “không” thì kết cục bạn cũng sẽ giống như Harvey và chẳng bao giờ hoàn thành công việc theo kế hoạch.

Nói “không” sẽ dễ hơn nhiều khi bạn có thể xác định tại sao bạn làm như vậy. Lý do nói “không” sẽ trở nên rõ ràng khi bạn xem hậu quả của việc đồng ý sẽ làm bạn không thể thực hiện được những công việc ưu tiên đúng hạn. Dĩ nhiên, thử thách lớn là học nói “không” với cấp trên trong khi nói “đồng ý” thì dễ hơn nhiều. Nói đồng ý với cấp trên sẽ giúp bạn được nhìn nhận tốt trong một thời gian ngắn, nhưng nếu việc đảm nhận mọi công

việc làm giảm khả năng thực hiện những việc ưu tiên của bạn thì rốt cuộc bạn sẽ bị nhìn nhận là người thua cuộc.

Sau đây là một chiến lược đối phó khi cấp trên của bạn yêu cầu bạn nhận thêm trách nhiệm không phù hợp: Liệt kê các dự án mà bạn hiện đang làm và nhờ sếp quyết định xem những dự án này - việc của bạn và công việc được đề xuất - nên được ưu tiên như thế nào.

Nhận lấy các vấn đề của cấp dưới

Các nhà quản lý có thể tự áp đặt cho mình sự túng quẫn thời gian do thất bại trong việc giao phó. Hãy xem chương 4 để có ý tưởng về cách để bạn có thể trở thành một người giao phó công việc hiệu quả. Tuy nhiên, một số nhà quản lý tự biến mình thành nạn nhân của việc giao phó phản tác dụng: Họ cho phép cấp dưới giao lại vấn đề cho họ. Những nhà quản lý này rốt cuộc phải gánh vác những việc mà lẽ ra cấp dưới của họ phải giải quyết.

Bạn có thấy mình đang bỏ một lượng thời gian quá mức để giải quyết các vấn đề của cấp dưới không? Có phải cấp dưới luôn tìm cách để đẩy công việc cho bạn nhằm giảm bớt gánh nặng không? Bạn sẽ bị đánh giá là dễ dãi nếu liên tục và sốt sắng hỗ trợ cho nhân viên quá mức cần thiết. Cách hỗ trợ tốt nhất là giúp nhân viên tự mình giải quyết vấn đề. Nhân viên có thể tìm đến bạn chỉ để báo cáo tiến độ hoặc những khó khăn khi giải quyết. Còn bạn, trong vai trò nhà quản lý, hãy đưa ra những lời khuyên, hướng dẫn phù hợp.

Kiểm soát những việc gây lãng phí thời gian

Việc gây lãng phí thời gian là bất kỳ điều gì ngăn cản không cho bạn thực hiện những việc giá trị hơn và quan trọng hơn đối với bạn. Mỗi cá nhân có những việc lãng phí thời gian khác nhau. Với một số người thì chuyện gẫu với đồng nghiệp có thể là việc phí phạm thời gian, nhưng với người khác thì đó lại là dịp chia sẻ ý kiến có thể dẫn đến điều gì đó mới mẻ và giá trị. Nhìn chung, những việc gây lãng phí thời gian thường là:

- Đồng nghiệp mang cà phê đến giải lao trong phòng làm việc của bạn
- Những vị khách không có mục đích cụ thể
- Những cuộc điện thoại ngoài mong đợi
- Công việc giấy tờ không cần thiết
- Sự trì hoãn
- Những cuộc họp không cần thiết hoặc tổ chức kém
- Việc di chuyển có thể tránh được

Những yếu tố gây lãng phí thời gian của bạn là gì? Hãy xác định chúng, sau đó triển khai chiến lược để giải quyết. Ví dụ, nếu việc di chuyển tốn khá nhiều thời gian của bạn mỗi tháng, hãy đánh giá khách quan giá trị của việc di chuyển đó. Lần tiếp theo khi bạn đi công tác để dự một cuộc họp hay thăm một văn phòng chi nhánh - hoặc một việc tương tự như thế - hãy theo dõi số giờ bỏ ra cho những hoạt động vô ích như: đến sân bay, chờ ở nhà ga, hành trình tới điểm đến, trở về nhà... Sau đó hãy ước tính xem số giờ này tiêu tốn của công ty bao nhiêu chi phí. Cộng con số đó vào chi phí vận chuyển và ăn ở, rồi so sánh số tiền này với giá trị tạo ra từ chuyến đi của bạn. Lời hay lỗi? Sau đó hãy

xem xét giá trị mà bạn có thể đã tạo ra được nếu không thực hiện chuyển đi đó.

Một số nhà điều hành cảm thấy việc di chuyển là cần thiết. Điều này có thể đúng trong nhiều trường hợp nhưng chắc chắn không phải là tất cả. Nhiều lợi ích được tạo ra trong chuyển đi có thể cũng được tạo ra với một chi phí thấp hơn nhiều thông qua một hình thức thay thế khác như hội thảo qua điện thoại hay hội thảo video.

Bạn có thể áp dụng lập luận đó cho những công việc chiếm thời gian quan trọng khác cũng như những việc có khả năng gây lãng phí thời gian như hội họp. Nếu bạn cũng giống như hầu hết các nhà quản lý, bạn đang bỏ ra khoảng 30% đến 50% thời gian của mình cho việc họp hành. Bao nhiêu cuộc họp trong số đó thực sự cần thiết? Bao nhiêu cuộc họp thực sự cần đến sự hiện diện của bạn? Có thể giao cho một nhân viên cấp dưới tham dự được không? Bao nhiêu cuộc họp cần thiết đang sử dụng thời gian của bạn một cách hiệu quả?

Hãy động não tư duy các chiến lược nhằm giảm hoặc loại bỏ những việc gây lãng phí thời gian. Nếu làm tốt điều này, bạn sẽ giải phóng được nhiều thời gian để dành cho những việc thực sự quan trọng.

Bí quyết tránh những việc lãng phí thời gian

Văn phòng thường được bố trí với đầy những thứ làm sao nhãng công việc. Đây đó là tờ *Wall Street Journal* để đọc. E-mail từ các đồng nghiệp và bạn bè. Những cuộc trò chuyện giữa đồng nghiệp quanh bàn cà phê. Và dĩ nhiên là có cả Internet nữa... Những thứ gây sao nhãng này xen vào đứng giữa bạn và công việc cần làm.

Sau đây là một cách đơn giản nhưng hữu ích để bạn thoát khỏi những thứ sao nhãng đó - cách mà những người bán hàng và các nhà quản lý đã dùng trong thời gian dài và có tác dụng tốt. Đơn giản là đính một mẫu ghi chú có nội dung sau vào hộp điện thoại, bàn làm việc, hay màn hình máy tính:

VIỆC TÔI ĐANG LÀM BÂY GIỜ
CÓ ĐƯA TÔI ĐẾN GẦN MỤC TIÊU CỦA MÌNH KHÔNG?

Thông điệp nhỏ này có thể đưa bạn quay lại tập trung vào công việc chính.

TÓM TẮT

- Hãy ghi nhật ký công tác vài ngày để xác định xem bạn đang sử dụng thời gian của mình như thế nào. Hãy tổ chức nhật ký của bạn thành các loại: họp hành, điện thoại, di chuyển... Sau đó hãy xác định cách sử dụng thời gian và tỷ lệ sử dụng thời gian.
- Hãy dùng mục tiêu để hướng dẫn việc phân bố thời gian của bạn. Điều này có nghĩa là thiết lập mức độ ưu tiên.

- Một khi bạn đã xác định được các công việc ưu tiên, hãy lên lịch cho các nhiệm vụ của bạn bằng cách sử dụng các công cụ lên lịch làm việc, như công cụ lập kế hoạch hàng ngày hay danh sách việc phải làm.
- Hãy để trống một phần thời gian trong lịch làm việc của bạn cho những sự kiện ngoài dự tính. Nếu những sự kiện đó không xảy ra, hãy dùng thời gian đó cho những việc ưu tiên khác.
- Nhiều nhà quản lý tự tạo ra những rắc rối trong việc quản lý thời gian của họ. Thứ nhất là tình trạng vượt ngoài tầm với, tức là họ tình nguyện nhận nhiều việc hơn khả năng giải quyết của họ. Thứ hai là tình trạng giao ngược trở lại, tức là nhận trách nhiệm về những vấn đề mà lẽ ra cấp dưới phải giải quyết. Một tình trạng khác là nạn nhân của nhiều việc lãng phí thời gian như trì hoãn công việc, những chuyến đi công tác có thể tránh được, dự những cuộc họp không cần thiết hay tổ chức kém.

Phần II

Các kỹ năng thách thức hơn

6

QUẢN LÝ NHÓM

*Thành lập nhóm làm việc
tạo nên sự khác biệt***Nội dung chính:**

- Thời điểm và lý do để sử dụng nhóm làm việc
- Các đặc điểm của một nhóm hiệu quả
- Cách thiết kế một nhóm có năng suất
- Hoạt động theo nhóm
- Lãnh đạo nhóm hiệu quả
- Giải quyết các vấn đề của nhóm
- Đánh giá và khen thưởng thành quả của nhóm

Các cá nhân có thể là nguồn phát sinh những ý tưởng sáng tạo nhất, nhưng nhìn chung, nhóm người làm việc cùng nhau vẫn là công cụ tốt nhất của tổ chức để biến ý tưởng thành những sản phẩm và dịch vụ tiêu thụ được trên thị trường. Và những ý tưởng đúng cũng sẽ khả thi với quy trình kinh doanh. Quy trình dịch vụ khách hàng của bạn có thiếu hiệu quả không? Một nhóm với kết cấu phù hợp có khả năng tìm ra và thực hiện nhiều giải pháp hơn bất kỳ cá nhân nào.

Các công ty đã tăng phạm vi sử dụng các nhóm làm việc để tấn công nhiều mục tiêu như phát triển sản phẩm mới, tái thiết quy trình, cung cấp các dịch vụ chuyên nghiệp, chấp nhận công nghệ mới, hồi phục những bộ phận kinh doanh đang suy thoái, tạo cơ sở hạ tầng thương mại điện tử. Các nhóm có thể làm nên những điều kỳ diệu, nhưng cũng có thể cản trở tiến độ thực tế nếu không được thiết kế, bố trí nhân viên và hoạt động phù hợp.

Nếu bạn là một nhà quản lý mới, hoặc là người không có nhiều kinh nghiệm làm việc theo nhóm, thì việc tham gia vào nhóm có thể đẩy bạn ra khỏi nề nếp làm việc của mình. Nếu bạn là một nhà lãnh đạo nhóm, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra rằng bạn không thể hành động như một chủ doanh nghiệp. Vậy bạn nên hành động như thế nào? Nếu bạn là một thành viên trong nhóm, bạn phải tìm cách hợp tác để đóng góp và hỗ trợ các đồng nghiệp của bạn. Bạn có thể làm điều đó như thế nào? Chương này sẽ trả lời những câu hỏi trên và giúp bạn có bước khởi đầu

tốt. Nó mô tả những điều thiết yếu để làm việc theo nhóm và cách bạn có thể sử dụng tối đa hiệu suất của nhóm để có ưu thế trong công việc.

NHÓM LÀM VIỆC VÀ THỜI ĐIỂM SỬ DỤNG NHÓM

Nhóm là gì? Một giám đốc điều hành giới thiệu mọi người quanh mình là “nhóm của tôi”. Ngay cả những người giám sát ở tuyến đầu cũng nói về các “nhóm” mà họ quản lý. Đó có phải thực sự là các nhóm hay đơn giản chỉ là những cá nhân có chung cấp bậc báo cáo? Nhóm là một tập thể cá nhân, gồm những cá nhân có các kỹ năng bổ sung cho nhau để phục vụ cho mục đích chung với trách nhiệm tập thể.

Nhóm phát huy tính hiệu quả rõ nhất là khi tổ chức phải đương đầu với những tình huống mà:

- Việc hoàn tất công việc đòi hỏi sự kết hợp đặc biệt về kiến thức, chuyên môn hay quan điểm không thể tìm thấy ở một cá nhân
- Công việc của các cá nhân có tính phụ thuộc lẫn nhau cao
- Nhiệm vụ hay dự án sẽ dẫn đến một kết quả đã được ấn định
- Nhiệm vụ sắp tới sẽ không phát triển liên tục, mà sẽ chấm dứt

Bạn có đang phải đối mặt với bất kỳ tình huống nào như vậy không? Nếu có, giải pháp đúng đắn là thành lập nhóm làm việc. Nếu không, quy trình làm việc thông thường có thể nhanh và dễ dàng hơn. Hãy xem ví dụ sau:

Cả cấp quản lý lẫn nhân viên Công ty Gizmo đều nhận ra rằng đã đến lúc nâng cấp website của họ. Website hiện giờ trông thật lỗi thời, khó truy cập, và bố cục chính của nó không hỗ trợ cho những thay đổi và nâng cấp thường xuyên mà công ty có tốc độ thay đổi nhanh chóng này đòi hỏi.

Suy nghĩ đầu tiên của giám đốc điều hành là thuê một nhóm tư vấn giải quyết công việc này. Nhưng ông nhanh chóng nhận ra rằng nhân viên ở hầu hết mọi bộ phận đều có vai trò trong việc thiết kế và thực hiện website mới: bán hàng và tiếp thị, dịch vụ khách hàng, công nghệ thông tin, và cả bộ phận tài chính. Mỗi bộ phận đều có thể chỉ ra những yêu cầu họ muốn được phản ánh trên website.

Thấy được sự quan tâm vào website mới này dần trải khắp các bộ phận như thế nào, vị giám đốc điều hành này bèn họp với các trưởng phòng ban của mình và yêu cầu họ thành lập một nhóm công tác tự định hướng đại diện cho từng chức năng quan trọng để giải quyết công việc. Nhóm này sẽ được giao quyền xác định và thuê nhà tư vấn thương mại điện tử phù hợp, xác định mục tiêu, các đặc tính kỹ thuật của website mới, và công việc cần thực hiện.

Lợi thế của nhóm công tác như trên có được do sức mạnh của việc tập hợp các kỹ năng, tính sáng tạo, và kinh nghiệm của các thành viên trong nhóm, cũng như nhờ các quy trình giao tiếp tập trung đến việc giải quyết vấn đề đang diễn ra. Ngược lại, nếu nhiệm vụ sắp đến tương đối đơn giản và không đòi hỏi nhiều kỹ năng, một nhóm làm việc do một nhà quản lý dẫn đầu theo kiểu truyền thống sẽ phù hợp hơn.

CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA NHÓM HIỆU QUẢ

Nếu việc phân tích tình huống của bạn khẳng định rằng phương án làm việc theo nhóm là cách tốt nhất để đạt được mục tiêu, bạn nên chọn các thành viên vào nhóm sao cho họ làm việc ăn khớp với nhau. Hãy kiểm chế sự căm đồ lao vào việc xây dựng nhóm chỉ trong chốc lát. Hãy dành thời gian cân nhắc xem nhóm cần những gì để trở nên hiệu quả.

Nhóm làm việc thành công khi có những đặc điểm sau:

- Năng lực - mỗi thành viên phải có kỹ năng nào đó mà nhóm cần
- Mục tiêu rõ ràng và thuyết phục
- Tận tụy với mục tiêu chung
- Mọi thành viên đều đóng góp, và đều hưởng lợi
- Môi trường khuyến khích
- Phù hợp với mục tiêu của tổ chức

Năng lực

Có thể bạn đã nghe nói đến câu này: *"Một dây xích chỉ mạnh bằng một mắt xích yếu nhất"*. Điều đó chắc chắn áp dụng cho nhóm làm việc. Một nhóm hiệu quả phải bao gồm những người có những năng lực quan trọng cho nỗ lực chung. Mỗi người là một mắt xích trong chuỗi dây xích năng lực, có tài năng, kiến thức, kinh nghiệm, bí quyết kỹ thuật để thực hiện công việc. Bất kỳ năng lực nào yếu kém đều phải được củng cố - điều mà hầu hết các nhóm phải học cách làm khi họ tiến lên phía trước. Nếu thiếu vắng bất kỳ năng lực cần thiết nào, chúng phải được bổ sung.

Một số công ty phạm sai lầm khi bố trí các thành viên trong nhóm dựa trên chức vụ hay địa vị trong tổ chức. Có người đề xuất rằng: “Anh thực sự sẽ làm cho Susan giận dữ (hay ghen tỵ) nếu không đưa cô ta vào nhóm anh đấy”, hoặc “Simon là giám đốc bán hàng toàn quốc, vì vậy nhớ đưa anh ta vào nhóm nhé”. Đáng tiếc là cả cảm giác lo lắng về Susan lẫn chức danh của Simon đều không phải là lý do để đưa họ vào nhóm. Nếu bạn là trưởng nhóm, nhiệm vụ của bạn là đạt được một mục tiêu cụ thể, chẳng hạn như thiết kế dòng sản phẩm mới trong vòng mười tháng, hoặc giảm chi phí sản xuất hàng năm khoảng 1 triệu USD. Thái độ của Susan không phải là điểm cân nhắc chính của bạn. Tương tự như thế, Simon có thể đóng góp năng lực về tổ chức và chuyên môn kỹ thuật vô cùng quan trọng, nhưng nếu nhiệm vụ của anh với vai trò giám đốc bán hàng toàn quốc chiếm mất phần lớn thời gian thì những năng lực ấy sẽ không làm cho nhóm của bạn khá hơn lên. Những gì bạn cần là các cá nhân có thể và sẽ mang lại những năng lực quan trọng đối với nỗ lực của nhóm.

Mục tiêu chung rõ ràng

Bạn đã bao giờ tham gia vào một nhóm không có ý tưởng rõ ràng về mục đích chưa? Kết cục về đâu với những người có những ý tưởng khác nhau về mục tiêu cơ bản của mình? Nếu bạn đã tham gia, bạn có thể hiểu tại sao những nhóm này hiếm khi thành công. Hầu như không thể thành công khi các thành viên trong nhóm không thể truyền đạt một mục tiêu chung rõ ràng. Và hoàn toàn không thể thành công khi chính các nhà điều hành bảo trợ nhóm lại không rõ ràng và chắc chắn về những gì họ muốn thực hiện.

Mục tiêu thuyết phục

Việc xác định rõ ràng về mục tiêu của nhóm là điều quan trọng nhưng vẫn chưa đủ. Mục tiêu còn phải có sức thuyết phục. Mọi người phải nhìn nhận mục tiêu đó là khẩn cấp, tối quan trọng và xứng đáng nỗ lực. Thiếu mục đích thuyết phục, một số thành viên sẽ không đặt mục tiêu cá nhân của họ sau mục tiêu của nhóm. Họ sẽ không chia sẻ với nhóm hay mục đích của nhóm.

Tận tụy với mục tiêu chung

Sự hiểu biết chung về mục tiêu là điều cực kỳ quan trọng, nhưng một nhóm thực sự hiệu quả còn phải tiến xa hơn một bước. Họ phải có các thành viên tận tâm với mục tiêu đó. Có sự khác biệt lớn giữa sự thông hiểu và tận tâm. Việc thông hiểu đảm bảo rằng mọi người biết được định hướng mà họ nên làm, còn sự tận tâm thôi thúc họ làm việc và tiếp tục khi gặp khó khăn.

Bản chất của nhóm là sự cam kết chung đối với việc đạt được mục tiêu. Điều này có nghĩa là mỗi thành viên trong nhóm phải xem mục tiêu là điều rất quan trọng và xứng đáng để nỗ lực. Trong hầu hết mọi trường hợp, sự tận tâm xuất phát từ ý thức sở hữu mục tiêu và có trách nhiệm liên đới. Sau đây là một số điều mà bạn có thể làm để tăng cường sự tận tâm:

- **Giữ cho nhóm có quy mô nhỏ.** Có một mối quan hệ tỷ lệ nghịch giữa quy mô của nhóm và sự tận tâm của các thành viên trong nhóm.
- **Bố trí các thành viên trong nhóm tương tác cùng nhau.** Mọi người cần gặp gỡ và tương tác với các thành viên khác trong nhóm thường xuyên. Điều này được thực hiện tốt nhất khi họ được bố trí trong phạm vi gần gũi. Hội thảo video và

e-mail là những thứ thay thế tồi tệ cho việc bố trí cùng nhau, còn sự cố kết thường phát triển thông qua tiếp xúc trực tiếp và thường xuyên. Nên sử dụng một phòng chuyên dụng cho các hoạt động của nhóm.

- **Công nhận nỗ lực và thành quả.** Hãy đảm bảo rằng nhóm và các thành viên trong nhóm được công nhận xứng đáng về thành công của mình.
- **Hãy nhớ rằng sự tận tâm thường phát triển và mạnh mẽ thêm theo thời gian khi nhóm xúc tiến công việc của mình.** Vì thế nếu ban đầu chưa có sự tận tâm đó, hãy kiên nhẫn.

Đừng nhầm lẫn sự cam kết chung với sự tương hợp xã hội. Việc mọi người hòa thuận với nhau không quan trọng bằng việc họ sẵn sàng kề vai sát cánh để thực hiện công việc. Có một mục tiêu mà tất cả đều xem là quan trọng có thể khắc phục mọi điều bất tương thích về mặt xã hội.

Mọi thành viên đều đóng góp và được hưởng lợi

Bạn đã bao giờ tham dự một nhóm chèo thuyền chưa? Nếu rồi, bạn sẽ biết rằng mọi thành viên trong nhóm đều phải kéo tay chèo của mình cùng cường độ và tốc độ với những người khác. Ở đó không có chỗ cho người lười biếng. Nhóm làm việc cũng tương tự như vậy. Việc thực hiện công việc phụ thuộc vào sự đóng góp của mọi người để tiến đến mục tiêu. Những cá nhân chỉ phô trương tại cuộc họp để bày tỏ quan điểm của mình nhưng lại chẳng làm gì cả sẽ làm trì trệ việc thực hiện và làm thoái chí các thành viên trong nhóm. Nếu các thành viên trong nhóm muốn có giá trị, họ phải tìm kiếm nó thông qua công việc

thực tế. Điều đó có nghĩa là không chấp nhận những thành viên không đóng góp nỗ lực chung với nhóm.

Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là mọi thành viên phải dành số thời gian như nhau cho các hoạt động của nhóm. Ví dụ: một giám đốc có thể là một thành viên bình thường trong nhóm cho dù phần lớn sự tập trung của họ được hướng đến nhiệm vụ của người khác. Đóng góp của vị giám đốc này có thể là bảo đảm nguồn lực hoặc hỗ trợ nhóm trong phạm vi tổ chức.

Trưởng nhóm cũng phải làm công việc thực sự, kể cả chia sẻ những công việc khó chịu. Họ không thể vừa là thành viên trong nhóm lại vừa có cách cư xử như một vị sếp truyền thống và giao hết công việc cho người khác. Vì thế, trong chừng mực nào đó có một chút mơ hồ về vai trò của người trưởng nhóm: họ vừa phải giữ trách nhiệm lãnh đạo trong một số thời gian và giữ vị trí thành viên nhóm trong thời gian còn lại.

Vì mỗi thành viên phải đóng góp vào công việc của nhóm, nên mỗi thành viên cần nhận được lợi ích rõ ràng. Những lợi ích này có thể xuất hiện dưới nhiều hình thức: phần thưởng tinh thần do làm công việc thú vị và ý nghĩa, kinh nghiệm học hỏi có lợi cho nghề nghiệp trong tương lai, hay tiền thưởng. Thiếu lợi ích rõ ràng, các cá nhân sẽ không đóng góp hết mình. Những lợi ích được hưởng từ công việc thông thường sẽ thu hút sự chú ý của nhân viên khiến nhiệm vụ của nhóm được xếp hàng ưu tiên hàng đầu.

Môi trường khuyến khích

Nhóm là một tổ chức nhỏ được hình thành trong một môi trường hoạt động rộng lớn của các phòng ban. Nhóm phụ thuộc vào tổ chức ở một mức độ nào đó về nguồn lực, thông tin và sự hỗ trợ.

Mức độ mà tổ chức tỏ ra khuyến khích, bằng quan hay thù địch với nhóm và mục tiêu có tác động đến sự hiệu quả của nhóm. Người xây dựng nhóm cần xem xét các yếu tố môi trường sau đây:

- **Hỗ trợ của cấp lãnh đạo.** Sự hỗ trợ của cấp lãnh đạo rất cần thiết. Sự hỗ trợ ấy đảm bảo nguồn lực và giúp nhóm có thể tuyển chọn đúng người. Sự hỗ trợ của cấp lãnh đạo còn giúp tránh khỏi tình trạng các phòng ban và nhà quản lý đẩy quyền lực vì lý do nào đó có chiều hướng làm tê liệt nỗ lực của nhóm.
- **Cơ cấu không nặng nề về thứ bậc.** Làm việc theo nhóm sẽ có khả năng thành công hơn nếu tổ chức không hoạt động theo một cơ cấu thứ bậc cứng nhắc.
- **Cơ chế khen thưởng phù hợp.** Những công ty còn mới mẻ với hình thức làm việc theo nhóm cần kiểm tra cơ chế khen thưởng của mình trước khi thành lập nhóm. Điều này có nghĩa là tìm sự cân bằng khác nhau trong việc khen thưởng cho thành công của cá nhân và nhóm.
- **Kinh nghiệm làm việc theo nhóm.** Nhóm được hưởng lợi khi công ty của họ và các thành viên cá nhân có nhiều kinh nghiệm làm việc theo nhóm. Kinh nghiệm cung cấp sự hiểu biết sâu sắc về những gì có tác dụng còn những gì không, cách tốt nhất để tổ chức xoay quanh mục tiêu, và cách thay đổi nhóm ở những điểm khác nhau trong chu kỳ hoạt động.

Phù hợp với mục tiêu của tổ chức

Sự phù hợp với mục tiêu của tổ chức nhằm chỉ sự phối hợp kế hoạch, nỗ lực và khen thưởng tương ứng với mục tiêu cao nhất của tổ chức. Trong một tổ chức có sự phù hợp này, mọi người hiểu được cả mục tiêu của tổ chức lẫn mục tiêu của bộ phận

mình. Trong một tổ chức như thế mọi người làm việc theo một định hướng đúng đắn, và cơ chế khen thưởng sẽ khuyến khích họ làm như vậy.

Nhóm cần có sự phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Thậm chí nhóm không nên tồn tại trừ khi nó đại diện cho một phương cách tốt nhất để giúp tổ chức đạt được mục tiêu của mình. Điều đó có nghĩa là các mục tiêu của nhóm phải phù hợp với các mục tiêu của tổ chức, và các thành viên trong nhóm nên có mục tiêu tương ứng với các mục tiêu cao hơn của tổ chức thông qua nhóm của mình. Nỗ lực của mọi người cũng nên tương ứng với mục tiêu chung thông qua cơ chế khen thưởng.

THIẾT KẾ NHÓM LÀM VIỆC

Sự đảm bảo tốt nhất để xây dựng một nhóm thành công bắt đầu từ khâu thiết kế nhóm. Khâu này sẽ được giải quyết trước khi có bất kỳ thành viên nào được tuyển chọn hay bất kỳ hoạt động nào được khởi phát. Bạn sẽ không bắt đầu xây một căn nhà mà trước tiên không nghĩ đến những chi tiết quan trọng: Căn nhà nên lớn đến mức độ nào? Ai là người phù hợp để xây nó? Chúng ta có thể kết nối căn nhà với hệ thống cấp thoát nước của thành phố không? Chúng ta sẽ chi trả cho nó như thế nào? Một nhóm cũng nên được tiếp cận với ý thức lập kế hoạch và thiết kế như vậy. Điều này sẽ tránh những rắc rối về sau. Một khi bạn đã xác định phải tập trung cho nỗ lực của nhóm, thì bạn cần cân nhắc những yếu tố thiết kế chính sau đây:

- Xác định mục tiêu, quyền hạn và khoảng thời gian tồn tại của nhóm
- Xác định vai trò và trách nhiệm

- Xác định phần thưởng
- Chọn các thành viên cho nhóm

Xác định mục tiêu, quyền hạn và khoảng thời gian tồn tại

Khi nhóm đang hình thành, nó cần những mục tiêu để có thể tập trung vào nỗ lực của mình. Những mục tiêu này nên cụ thể, thiết thực nhưng thách thức, và một số mục tiêu nên có tính khả thi trong một khoảng thời gian ngắn hợp lý. Các mục tiêu của nhóm nên phù hợp với tầm nhìn và giá trị của tổ chức.

Mặc dù một số nhóm chịu trách nhiệm thực hiện đề xuất cho cấp quản lý, những nhóm khác phải được trao quyền để tiến hành và thực hiện các quyết định đó. Không thể trông đợi vào cấp quản lý mỗi lần cần đến quyết định điều hành. Trưởng nhóm và các thành viên cũng phải ý thức về giới hạn thẩm quyền của họ.

Cuối cùng, nhóm phải có kế hoạch về thời gian để theo đuổi các mục tiêu đã đề ra. Một số nhóm tồn tại theo lịch làm việc không giới hạn. Ví dụ, một nhà máy sản xuất có thể có một nhóm kiểm tra quy trình thường trực cho mọi chuyển sản xuất. Các nhóm khác được ấn định khung thời gian cụ thể, chẳng hạn như một nhóm chịu trách nhiệm tạo một website thương mại điện tử vào cuối năm. Trong trường hợp nào thì cũng nên có kế hoạch cụ thể để đạt được mục tiêu hay tạo ra kết quả.

Vai trò và trách nhiệm

Một điều cốt yếu cho sự phát triển của nhóm là xác định rõ ràng các vai trò và trách nhiệm. Ai sẽ được đưa vào nhóm, và nhiệm vụ

của họ sẽ là gì? Sau đây là một số vai trò và trách nhiệm điển hình:

- **Bảo trợ nhóm.** Đây thường là người điều hành trao quyền cho nhóm và hỗ trợ các hoạt động của nhóm. Người bảo trợ chỉ đóng vai trò gián tiếp trong công việc của nhóm.
- **Trưởng nhóm.** Người trưởng nhóm thúc đẩy sự phát triển của nhóm, bảo vệ các nguồn lực, và sắp xếp (nếu phù hợp) việc khen thưởng cho nhóm. Quyền lãnh đạo nhóm có thể tập trung vào một người duy nhất hoặc vào một ban không quá ba người.
- **Thành viên nhóm.** Các thành viên đảm trách phần công việc chính thực tế của nhóm. Do đó, tất cả họ đều phải có các kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết để thực hiện công việc.
- **Người hướng dẫn.** Một số nhóm được hưởng lợi từ việc có một ai đó, thường là một nhà tư vấn hay chuyên gia đào tạo, có thể giúp mọi người cùng nhau làm việc hiệu quả hơn.

Những vai trò này có thể trao đổi luân phiên theo định kỳ. Một số vai trò thậm chí có thể chia sẻ.

Xác định phần thưởng

Nên có sự trao đổi giá trị công bằng giữa các thành viên trong nhóm. Cơ chế khen thưởng cho nhóm chịu ảnh hưởng - nếu không muốn nói là bị ép buộc - bởi kế hoạch lương bổng của tổ chức. Nếu nhóm được phép có những phần thưởng đặc biệt, người thiết kế nhóm phải đối mặt với một tình huống khó xử. Việc họ nên nhấn mạnh vào đâu - đóng góp cá nhân hay thành quả của nhóm - là một vấn đề nan giải. Nhấn mạnh quá nhiều vào phần thưởng cá nhân có thể ảnh hưởng tiêu cực đến tinh thần làm việc theo nhóm. Mặt khác, nếu phần thưởng chỉ dựa

trên thành quả của cả nhóm, sẽ nảy sinh tình trạng “không làm mà hưởng” - cho phép những người không đóng góp gì cũng được chia sẻ phần thưởng do những người đã làm hết mọi việc đem lại. Phần thưởng theo nhóm cũng có thể khuyến khích mọi người làm những việc tốt nhất cho nhóm nhưng chưa hẳn là tốt nhất cho tổ chức.

Nhiều công ty chấp nhận giải pháp kết hợp mục tiêu cá nhân và mục tiêu của nhóm, bao gồm cả những phần thưởng công nhận đóng góp đặc biệt của cá nhân, và cho những người tham gia cơ hội chia sẻ giá trị được tạo ra thông qua nỗ lực của nhóm.

Bí quyết khen thưởng cho nhóm

- Hãy nhớ rằng phần thưởng không phải là yếu tố quan trọng nhất để quản lý năng lực thực hiện của nhóm.
- Hãy trình bày động cơ theo mục tiêu của nhóm.
- Số tiền khích lệ phải có ý nghĩa.
- Động cơ phải phù hợp với giá trị nhiệm vụ.

Chọn thành viên cho nhóm

Đây có lẽ là phần quan trọng nhất và đòi hỏi sự khéo léo nhiều nhất trong việc thiết kế nhóm. Không có được người phù hợp cho nhóm là con đường nhanh nhất hủy hoại sự thành công. Khi chọn thành viên cho nhóm, hãy tìm những cá nhân có thể đóng góp kỹ năng phù hợp.

Sự kết hợp những cá nhân lý tưởng sẽ khác nhau tùy theo nhiệm vụ của nhóm, trong khi đó tất cả các nhóm đều đòi hỏi sự kết hợp chuyên môn chức năng và kỹ thuật, bao gồm cả kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định, kỹ năng tương tác cá nhân và làm việc theo nhóm. Đối với kỹ năng làm việc theo nhóm, hãy tìm những người có các đặc điểm sau:

- Thẳng thắn;
- Biết từ chối những lời đề nghị khi quỹ thời gian của họ đã bị sử dụng hết;
- Chuyên giao và nhận ý kiến phản hồi có tính xây dựng, cá tích cực lẫn tiêu cực;
- Mạnh dạn đưa ra đề xuất với các cấp bậc có thẩm quyền, về những hỗ trợ mà nhóm cần từ tổ chức;
- Có khả năng thương lượng;
- Chịu trách nhiệm về hành động của chính mình.

Bạn nên có bao nhiêu thành viên trong nhóm? Con số tối ưu tùy thuộc vào mục tiêu của nhóm và công việc phải làm để đạt được các mục tiêu ấy. Nhưng không nhất thiết phải nhiều mới là tốt. Nói chung, nhóm nhỏ (khoảng 10 thành viên) thường hiệu quả hơn khi nhiệm vụ phức tạp và đòi hỏi những kỹ năng cụ thể. Các nhóm lớn hơn (khoảng 25 người) có thể hiệu quả nếu nhiệm vụ khá đơn giản. Khó khăn chính đối với những nhóm lớn - ngoài việc làm loãng sự cam kết của các thành viên - là khâu phối hợp.

Quy mô nhóm không cần cố định. Ví dụ, tại những thời điểm khác nhau trong vòng đời dự án sẽ cần những kỹ năng khác nhau. Vì thế, có thể linh động tăng hoặc giảm số thành viên.

Tạo một văn bản chung của nhóm

Việc truyền đạt mục đích của nhóm, khoảng thời gian tồn tại, vai trò và các yếu tố khác của hoạt động nhóm trong phạm vi một văn bản chung của nhóm là một ý tưởng hay. Văn bản chung này nên chỉ ra:

- Nhà điều hành bảo trợ của nhóm;
- Mục tiêu cụ thể của nhóm;
- Kế hoạch thời gian;
- Vai trò lãnh đạo;
- Biện pháp thành công;
- Nguồn lực có sẵn cho nhóm.

Mọi người trong nhóm - và các nhà quản lý liên quan trong công ty - nên hiểu rõ văn bản chung này.

HOẠT ĐỘNG THEO NHÓM

Việc thiết kế tốt có thể giúp nhóm có được bước khởi đầu tốt, nhưng điều đó không thể đảm bảo sự thành công. Thành công là khi các thành viên trong nhóm làm việc cùng nhau hướng đến mục tiêu đã định. Làm việc cùng nhau là thử thách lớn nhất, nhưng ngoài ra còn có nhiều công việc khác phải để tâm đến. Một trong số đó là xác định mức độ ưu tiên khi nhóm có nhiều mục tiêu. Việc nào nên giải quyết đầu tiên? Con người, thời gian và nguồn lực hạn chế sẽ được phân bổ như thế nào?

Lên lịch làm việc là một chức năng hoạt động khác. Việc lên lịch giúp nhóm thực hiện nhiệm vụ trong các hạn định thời gian. Chức năng này giải đáp các câu hỏi sau:

- Điều gì phải được thực hiện?
- Một hoạt động cụ thể sẽ mất bao lâu để hoàn thành?
- Mỗi hoạt động phải diễn ra theo trình tự nào?
- Ai chịu trách nhiệm cho từng hoạt động?

Phần mềm như Microsoft Project Manager có thể giúp việc lên lịch làm việc cho một nhóm đa nhiệm vụ trở nên dễ dàng và hoàn chỉnh hơn.

Ngoài ra còn có vấn đề về việc ra quyết định như thế nào. Nhóm phải xác định ai sẽ ra quyết định (trưởng nhóm, nhóm, các cá nhân trong nhóm) và cách ra quyết định (nhất trí, đa số). Người ra quyết định và cách ra quyết định liên quan chặt chẽ với nhau. Sau đây là bốn phương pháp có thể áp dụng:

- 1. Quy tắc đa số.** Các thành viên mang thông tin vào cuộc họp, thảo luận và biểu quyết. Quyết định nhận được trên 50 phiếu bầu sẽ được chọn.
- 2. Nhất trí.** Mọi thành viên trong nhóm phải đồng ý chọn một quyết định. Nhóm phải triển khai các giải pháp thay thế mới nếu không đạt được sự nhất trí.
- 3. Một nhóm nhỏ quyết định.** Một nhóm cá nhân có kinh nghiệm và kỹ năng liên quan được chọn để ra quyết định.
- 4. Trưởng nhóm quyết định.** Trưởng nhóm thu thập ý kiến của các thành viên trong nhóm và ra quyết định.

Mỗi phương pháp đều có điểm mạnh và điểm yếu. Ví dụ, nếu các thành viên trong nhóm tham gia nhiều vào quy trình ra quyết định, họ có nhiều khả năng hơn trong việc hỗ trợ thực hiện quyết định trong thực tế. Do đó, phương pháp nhất trí và quy tắc đa số có thể giúp xây dựng sự cam kết trong nhóm. Tuy nhiên, những phương pháp này lại mất thời gian. Nếu thời gian

là vấn đề thì hãy xem xét sử dụng các phương pháp khác nhau cho những loại quyết định khác nhau. Hãy dùng một trong các phương pháp "nhóm quyết định" để ra quyết định quan trọng nhất đối với các thành viên trong nhóm, và dùng phương pháp linh động hơn cho các quyết định còn lại.

VAI TRÒ CỦA TRƯỞNG NHÓM

Mọi nhóm đều cần một trưởng nhóm giữ vai trò là nguồn sinh lực, người liên hệ chính giữa nhóm với phần còn lại của tổ chức, và là người phát ngôn cho nhóm. Trong một số trường hợp, trưởng nhóm có thể được xác định bởi người bảo trợ hoặc được các thành viên trong nhóm bầu chọn.

Trưởng nhóm phải thực hiện những trách nhiệm giống như một nhà lãnh đạo: duy trì việc thực hiện mục tiêu và giữ cho mọi người đi đúng hướng, đem về nguồn lực cần thiết, khuyến khích mọi người, và "gỡ rối" cho nhóm khi gặp phải vấn đề nan giải.

Giải quyết vấn đề nan giải

Nhóm có thể gặp rắc rối vì nhiều lý do. Ý thức định hướng và sự tận tâm của một số thành viên có thể suy giảm. Một số thành viên khác có thể đặt quyền lợi cá nhân lên trên quyền lợi và mục tiêu chung của cả nhóm. Có thể nảy sinh những lỗ hổng nghiêm trọng trong kỹ năng. Hoặc sự tư thù giữa các thành viên cũng có thể làm suy yếu sự cố kết của nhóm.

May mắn là có nhiều điều mà trưởng nhóm có thể làm để gỡ rối cho nhóm. Ví dụ: một trưởng nhóm có thể cho nhóm thảo luận lại về mục đích, phương pháp và các mục tiêu thực hiện

của mình với việc sử dụng hiến chương của nhóm làm trung tâm. Trưởng nhóm có thể dàn xếp mâu thuẫn giữa các thành viên trong nhóm, và thậm chí có thể loại bỏ những người không đóng góp hoặc gây rắc rối ra khỏi nhóm.

Khi trưởng nhóm chính là vấn đề

Trong một số trường hợp, trưởng nhóm có thể chính là căn nguyên của vấn đề. Vì nhiều trưởng nhóm vốn là các nhà quản lý, thường mắc một trong hai sai lầm sau. Sai lầm thứ nhất là tiếp tục hành động như một vị sếp truyền thống qua việc ra mệnh lệnh về cách thức thực hiện nhiệm vụ của nhóm. Sai lầm thứ hai là nghĩ rằng họ có một nhóm "được trao quyền" và có thể thực hiện một phương pháp xa rời thực tiễn. Điều này chẳng có tác dụng gì cả.

Dựa trên nghiên cứu của mình, giáo sư Harvard là Richard Hackman cho rằng các trưởng nhóm phải duy trì một sự cân bằng phù hợp giữa người chủ công ty và các thành viên trong nhóm có quyền hành động. Trong thực tế, điều này có nghĩa là các trưởng nhóm phải giải thích rõ ràng các mục tiêu của nhóm để khỏi bị rơi vào vòng luẩn quẩn. Nhưng đồng thời, họ phải cho các thành viên trong nhóm quyền ra quyết định về các biện pháp hướng đến mục tiêu. Các thành viên chỉ có thể hoạt động theo nhóm nếu họ có quyền hạn thực sự.

BẢNG 6 - 1

Hướng dẫn giải quyết vấn đề của nhóm

Vấn đề	Hành vi đặc trưng	Giải pháp
Mâu thuẫn không lành mạnh	• Chế nhạo và công kích cá nhân • Tranh cãi • Thiếu sự hỗ trợ của những người khác • Cử chỉ quá khích	• Dẹp bỏ sự chế nhạo và công kích cá nhân; đương đầu trực tiếp với chúng • Yêu cầu các thành viên tập trung vào hành vi thay vì công kích tinh cách • Đề ra quy tắc về các cuộc thảo luận có thể gây bất đồng
Không đạt được sự nhất trí	• Cứng nhắc với các vị trí • Tranh luận giống nhau, không có thông tin gì mới	• Tìm những lĩnh vực nhỏ hơn để nhất trí • Hỏi xem cần có những yếu tố nào để đạt được sự nhất trí • Thảo luận các hậu quả của việc không nhất trí
Nhóm không thể giao tiếp	• Các thành viên ngắt lời hoặc lấn át người khác • Một số người giữ im lặng • Vấn đề được nói bóng gió chứ không nêu ra chính thức	• Đề ra các quy tắc thảo luận của nhóm • Tích cực thu hút ý kiến • Cần nhắc việc sử dụng người hướng dẫn bên ngoài
Ít tham gia	• Nhiệm vụ không được hoàn thành • Không tận tâm • Thiếu tích cực trong cuộc họp	• Khẳng định mong muốn của trưởng nhóm rằng việc tham gia phải được chia sẻ • Hỏi tại sao lại có tình trạng tham gia hoạt động kém như vậy • Đánh giá sự phù hợp của các thành viên với nhiệm vụ của mình
Thiếu tiến bộ	• Các cuộc họp dường như lãng phí thời gian • Các mục hành động không được hoàn tất đúng hạn • Liên tục phải xem lại các vấn đề đã thực hiện trước đây	• Xác định lại mục tiêu và đánh giá những gì còn lại phải làm • Yêu cầu các thành viên xác định nguyên nhân làm việc trễ; tư duy các giải pháp • Chuyển các thành viên từ những vấn đề đã khép lại sang những bước tiếp theo
Lãnh đạo vô lý	• Trưởng nhóm không thu hút sự đóng góp của các thành viên • Trưởng nhóm không giao phó công việc • Không có tầm nhìn • Phong cách lãnh đạo thiên cận, chỉ đại diện cho một trong nhiều thành viên	• Hợp với trưởng nhóm để thảo luận những thiếu sót nhận thức được về lãnh đạo • Tính nguyên chia sẻ gánh nặng • Thúc đẩy sự nhất trí của nhóm trên một tầm nhìn • Đem vấn đề lãnh đạo không giải quyết được đến nhà bảo trợ nhóm

ĐÁNH GIÁ HIỆU SUẤT CỦA NHÓM

Cũng giống như các hoạt động khác, hiệu suất của nhóm nên được đánh giá thường xuyên. Phương pháp đánh giá truyền thống thường hướng đến kết quả và sản lượng: số sản phẩm mới được đưa vào sản xuất, số cuộc gọi khách hàng được trả lời mỗi ngày... Tương tự như vậy, việc đánh giá nhóm làm việc cũng tập trung vào kết quả, nhưng nên tiến xa thêm một bước nữa, đó là đánh giá cách mà nhóm sử dụng để đạt được những kết quả đó. Quy trình hợp tác để đạt kết quả là một phương pháp quan trọng trong việc thực hiện của nhóm. Dựa vào đó, các yếu tố về năng lực thực hiện dẫn chứng dưới đây được chia thành hai loại quan trọng ngang nhau: kết quả và quy trình.

Các yếu tố kết quả:

- Đạt được các mục tiêu của nhóm
- Thỏa mãn khách hàng
- Số lượng công việc được hoàn tất
- Kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp được đòi hỏi

Các yếu tố quy trình:

- Hỗ trợ quy trình của nhóm và cam kết với nhóm
- Mức độ tham gia và phong cách lãnh đạo
- Giao tiếp bằng lời nói và bằng văn bản trong nhóm và thay mặt nhóm
- Sự hợp tác
- Giải quyết mâu thuẫn
- Hoạch định và thiết lập mục tiêu
- Ra quyết định “hai bên cùng thắng”

- Giải quyết vấn đề và ứng dụng các kỹ năng phân tích
- Gắn bó với các quy trình và thủ tục đã được nhất trí
- Ứng dụng các kỹ năng quản lý dự án (ví dụ: dự thảo ngân sách và lên lịch làm việc)
- Xây dựng và duy trì các mối quan hệ tương tác cá nhân

Các phương pháp đánh giá nhóm

Có nhiều phương pháp để đánh giá thành công của nhóm, và mỗi phương pháp khác nhau về độ phức tạp, chi phí và thời gian cần thiết. Bạn nên cân nhắc một phương pháp kỹ lưỡng hơn cho một nhóm có nhiệm vụ trên phạm vi rộng và sẽ có tác động quan trọng đối với năng lực thực hiện của tổ chức. Đối với những nhóm có nhiệm vụ hẹp hơn, những phương pháp đơn giản thường có tác dụng. Các phương pháp này bao gồm lập điểm chuẩn dựa trên những nhóm khác trong các tổ chức tương tự, đánh giá quy trình của nhóm dựa trên các mục tiêu và thủ tục ban đầu, quan sát bởi một chuyên gia tư vấn bên ngoài, và thậm chí là những cuộc họp phỏng vấn để mọi người xác định điều gì đã thực hiện tốt và không tốt.

Đánh giá thành viên trong nhóm

Việc đánh giá không chỉ dành cho toàn bộ nhóm. Nó cũng nên mở rộng cho các thành viên trong nhóm. Nếu sự tham gia vào nhóm là một phần quan trọng trong công việc của một thành viên, thì người đó nên được đánh giá về sự đóng góp của mình.

Hãy nhớ rằng trong thực tế mỗi thành viên đóng nhiều vai trò: đóng góp với tư cách cá nhân, thành viên của nhóm, và

thành viên của tổ chức. Vì vậy, khi xem xét năng lực thực hiện, nên kết hợp ít nhất một cặp phương pháp sau đây:

- **Đánh giá bởi đồng nghiệp.** Các thành viên trong nhóm đánh giá đóng góp lẫn nhau.
- **Đánh giá qua sự thỏa mãn khách hàng.** Khách hàng trong và ngoài công ty đánh giá năng lực thực hiện của nhóm và các cá nhân thành viên trong nhóm.
- **Tự đánh giá.** Mỗi thành viên trong nhóm đánh giá năng lực thực hiện của mình.
- **Trưởng nhóm đánh giá.** Bạn, với tư cách là trưởng nhóm hoặc cấp trên trực tiếp, đánh giá năng lực thực hiện của mỗi cá nhân.

TRỞ THÀNH MỘT TRƯỞNG NHÓM HIỆU QUẢ

Phần này sẽ phân tích sâu hơn về vai trò của một trưởng nhóm và cách để bạn có thể thực hiện hiệu quả vai trò đó với tư cách là một nhà quản lý.

Những nhà quản lý truyền thống thường đóng nhiều vai trò: ra quyết định, giao phó, chỉ đạo, và lập kế hoạch làm việc. Có thể bạn cũng đã quen thuộc với những vai trò này. Tuy nhiên, khi là trưởng nhóm, bạn phải biết hành động như một huấn luyện viên. Ở một nhóm xuyên chức năng, bạn không thể là một “chuyên gia”, và vì thế bạn phải dựa vào chuyên môn của người khác. Như vậy, bạn có thể nhận thấy rằng thật hữu ích khi chuyển đổi một cách có ý thức sự tập trung của bạn từ chỉ đạo sang tạo điều kiện. Ngoài ra, bạn sẽ hoạt động với ít quyền chỉ đạo hơn so với khi bạn đóng vai trò là một nhà quản lý. Điều đó

có nghĩa là bạn phải trao quyền cho người khác giải quyết vấn đề và lập kế hoạch.

Vậy nếu thiếu những công cụ thông thường của nhà quản lý, thì làm thế nào bạn có thể trở thành một trưởng nhóm hiệu quả? Sau đây là một số đề xuất:

- **Hãy là người khởi xướng.** Hãy bắt đầu các hoạt động và quy trình thúc đẩy sự phát triển và hiệu suất của nhóm.
- **Hãy là tấm gương cho người khác.** Hãy dùng chính cách cư xử của bạn để thiết lập những điều mong muốn cho nhóm.
- **Hãy là một huấn luyện viên giỏi.** Hãy hoạt động như một nhà tư vấn, cố vấn, và một người thầy để giúp các thành viên trong nhóm cải thiện năng lực thực hiện của mình.
- **Hãy là người tạo điều kiện cho việc giao tiếp và hợp tác giữa nhóm và các đội ngũ khác.**
- **Hãy là người hòa giải mâu thuẫn giữa các thành viên trong nhóm.**

Hãy thực hiện những điều này và cơ hội thành công của nhóm bạn sẽ được cải thiện đáng kể. Bạn càng thực hành nhiều thì năng lực lãnh đạo nhóm của bạn càng tốt hơn.

TÓM TẮT

- Nhóm đặc biệt hữu ích khi tổ chức đương đầu với những nhiệm vụ đòi hỏi kiến thức hay kỹ năng đặc biệt, khi công việc có sự phụ thuộc lẫn nhau cao, khi có một kết quả đã được xác định, và khi nhiệm vụ có điểm kết thúc.

- Năng lực, sự tận tâm, mục tiêu chung, đóng góp của tất cả các thành viên, một cơ cấu thuận lợi, một môi trường có tính hỗ trợ, và sự phù hợp với mục tiêu chung là các đặc điểm của nhóm làm việc hiệu quả.
- Thử thách lớn nhất để khen thưởng cho nhóm là tìm ra sự cân bằng giữa chế độ khen thưởng cho nhóm và cho cá nhân.
- Cùng với việc khen thưởng, việc đánh giá hiệu suất của nhóm phải nhìn vào kết quả của nhóm lẫn năng lực thực hiện của mỗi thành viên trong nhóm.
- Tuyển chọn thành viên là phần quan trọng nhất trong khâu thiết kế nhóm. Hãy tìm những cá nhân có sự bổ sung về chuyên môn kỹ thuật và chức năng, các kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định, kỹ năng tương tác cá nhân và kỹ năng làm việc theo nhóm.
- Trưởng nhóm thường thiếu quyền hạn của những nhà quản lý truyền thống. Vì vậy, tính hiệu quả của họ phụ thuộc vào khả năng khởi xướng hoạt động, cư xử gương mẫu, tạo điều kiện giao tiếp và hợp tác, và hòa giải mâu thuẫn.

7

ĐÁNH GIÁ VÀ HUẤN LUYỆN

*Cải thiện kết quả
bằng ý kiến phản hồi*

Nội dung chính:

- *Đánh giá năng lực thực hiện*
- *Tám bước hành động đúng*
- *Huấn luyện để thực hiện tốt hơn*

Các nhân viên của bạn thực hiện công việc tốt đến mức nào? Có phải một số người vẫn chưa đạt tiêu chuẩn? Nếu vậy thì bạn có hiểu lý do tại sao không? Và những nhân viên của bạn có hiểu điều đó không? Thậm chí họ có ý thức được rằng công việc của họ không đáp ứng mong đợi của bạn?

Nhiều công ty thường xuyên đánh giá năng lực thực hiện của nhân viên để tìm hiểu xem họ đang làm việc như thế nào. Đây là một phần quan trọng của hệ thống quản lý năng lực thực hiện bao gồm cơ chế khen thưởng, đào tạo, huấn luyện và phát triển nghề nghiệp. Nửa đầu của chương này sẽ chỉ cho bạn cách đánh giá năng lực thực hiện và đưa ra tám bước để hành động đúng. Phần còn lại sẽ giải thích một hoạt động liên quan, đó là cách cải thiện năng lực hoạt động thông qua huấn luyện. Cả hai hoạt động này đều đem lại cơ hội cho cả nhà quản lý lẫn cấp dưới để cung cấp ý kiến phản hồi cho người khác - phản hồi về những gì làm tốt, những gì làm không tốt, những gì sẽ có lợi cho nhân viên, và làm thế nào để họ có thể cải thiện mối quan hệ làm việc của mình. Sự phản hồi này là yếu tố quan trọng trong quản lý.

ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC THỰC HIỆN

Đánh giá năng lực thực hiện là một phương pháp chính thức để đánh giá xem nhân viên làm việc tốt đến mức độ nào xét về các

mục tiêu được giao của họ. Mục đích chính của việc này là truyền đạt các mục tiêu cá nhân, khuyến khích thực hiện tốt, cung cấp ý kiến phản hồi, và điều chỉnh sự thực hiện kém.

Nhìn chung, việc đánh giá năng lực thực hiện thường được tiến hành theo định kỳ hàng năm và những lần tiếp theo sau đó nếu cần thiết. Cũng như việc khám bệnh của bác sĩ, cuộc kiểm tra toàn bộ hàng năm này sẽ tạo cơ hội cho các nhà quản lý và công ty phát hiện ra các vấn đề về năng lực thực hiện trước khi chúng trở thành thói quen. Nó cũng giúp nhân viên và nhà quản lý tập trung vào mục tiêu và kết quả thực hiện ảnh hưởng đến lương bổng, khen thưởng hoặc thăng tiến. Các buổi đánh giá vừa là sự xác nhận vừa chính thức đưa ra ý kiến phản hồi vốn là một phần công việc trong mối quan hệ giữa nhà quản lý và cấp dưới.

Những nhân viên giàu năng lực thường thích việc đánh giá năng lực thực hiện này. Vì họ biết họ sẽ ghi được nhiều điểm trong con mắt của chủ công ty. “À, cô Abercrombie này, như thường lệ cô lại đạt được hoặc vượt tất cả các mục tiêu của mình. Tôi chỉ mong sao có được mười người nữa như cô”. Nhưng hầu hết những nhân viên khác nhìn việc đánh giá này với nỗi lo sợ. Họ sợ rằng sẽ phải nhận được những lời nhận xét như thầy giáo phổ thông ngày xưa của họ đã từng làm: “Bà Jones thân mến, Jimmy rất thông minh nhưng anh ấy không làm việc hết sức mình”. Nhân viên không thích bị phàn nàn rằng họ không đạt yêu cầu.

Những nhà quản lý bận rộn đặc biệt không thích việc đánh giá năng lực thực hiện, vì hai lý do chính. Thứ nhất, ít nhà quản lý muốn nói trực tiếp với nhân viên rằng họ không làm công việc tốt như mong đợi. Thứ hai, việc thực hiện những cuộc đánh giá này cho nhiều cấp báo cáo trực tiếp sẽ tốn thời gian cho việc chuẩn bị, hành chính, giấy tờ, theo dõi. Mà thời gian đối với các nhà quản lý lại là tài sản vô cùng quý giá.

Trong thực tế, việc đánh giá năng lực thực hiện đôi khi bất tiện và rõ ràng là tốn thời gian. Nhưng khi bạn tiếp cận việc đánh giá này với suy nghĩ đúng đắn và thực hiện hiệu quả, kết quả đạt được sẽ rất xứng đáng với năng lực đã bỏ ra. Khi bạn nhìn nhận rằng trách nhiệm cơ bản của một nhà quản lý là lấy kết quả thông qua nhân viên, một phương pháp có hệ thống để đánh giá tài sản con người là điều bắt buộc. Ngoài việc cung cấp những hiểu biết sâu sắc về năng lực thực hiện của nhân viên, các cuộc đánh giá còn cho nhà quản lý cơ hội để:

- Truyền đạt mục tiêu cho những người báo cáo trực tiếp;
- Tăng năng suất bằng cách đưa ra ý kiến phản hồi kịp thời;
- Giúp tổ chức có quyết định đúng đắn về lương bổng, phát triển và thăng tiến;
- Bảo vệ tổ chức thoát khỏi những vụ kiện tụng của các nhân viên bị thôi việc, hạ cấp hay từ chối tăng lương thưởng.

Tám bước để đánh giá hiệu quả

Không có một “cách đúng duy nhất” để tiến hành đánh giá năng lực thực hiện. Mọi công ty đều có một tập hợp các quy trình được đề xuất, và mọi cấp dưới đều trình bày khó khăn khác nhau cho người quản lý phụ trách việc đánh giá. Tuy nhiên, việc đánh giá hiệu quả nhìn chung thường bao gồm tám bước sau đây, được giải quyết theo thứ tự.

BƯỚC 1: CHUẨN BỊ. Cũng như mọi hoạt động, việc đánh giá năng lực thực hiện cần có khâu chuẩn bị từ cả nhân viên lẫn nhà quản lý. Công việc hiếm khi được hoàn thành nếu nhà quản lý hay nhân viên - hoặc cả hai - lao vào cuộc họp đánh giá mà chẳng phản ánh về những gì đã xảy ra trong suốt thời gian vừa qua.

Chúng ta hãy xem xét nhân viên trước. Điều quan trọng là phải đưa nhân viên tham gia vào mọi giai đoạn của quy trình đánh giá để cả hai bên đều hiểu chuyện gì xảy ra bên bàn họp. Một trong những cách tốt nhất để làm điều này là cho nhân viên hoàn tất một bản tự đánh giá. Trong nhiều trường hợp, phòng quản lý nguồn nhân lực sẽ cung cấp một biểu mẫu đánh giá phục vụ cho mục đích này. Biểu mẫu đó nêu rõ các mục tiêu của nhân viên cũng như cách cư xử và chức năng công việc liên quan đến họ. (Chú ý: Những mục tiêu này đã được lập cùng nhân viên ngay từ khi bắt đầu thời kỳ đánh giá.)

Trong bản tự đánh giá, nhân viên sẽ đánh giá năng lực thực hiện của mình căn cứ trên mục tiêu. Nếu phòng quản lý nguồn nhân lực của bạn không đưa ra mẫu này, sau đây là một vài câu hỏi bạn nên đặt ra cho nhân viên trong một bản tự đánh giá:

- Bạn đạt được mục tiêu của mình đến mức độ nào?
- Điều gì xảy ra nếu bạn vượt chỉ tiêu?
- Bạn có mục tiêu cụ thể cho những điều mà bạn đang phấn đấu không?
- Điều gì ngăn cản quy trình của bạn hướng theo các mục tiêu này: thiếu đào tạo, nguồn lực, chỉ đạo của cấp quản lý...?

Việc tự đánh giá có hai lợi ích chính. Thứ nhất, nó lôi kéo sự tham gia của nhân viên. Sự tham gia ấy sẽ thiết lập tinh thần cộng tác trong quá trình đánh giá và khiến nhân viên cởi mở hơn với sự phản hồi sau đó của nhà quản lý. Thứ hai, nó đem lại cho nhà quản lý một cách nhìn nhận khác về công việc của cấp dưới và bất kỳ vấn đề nan giải liên quan nào.

BƯỚC 2: TỔ CHỨC CUỘC HỌP ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC THỰC HIỆN. Nhiều người lo lắng về các cuộc họp đánh giá năng lực thực hiện. Vì thế hãy tạo ra một tinh thần cộng tác ngay từ

đầu. Hãy bắt đầu bằng việc làm cho mọi người cảm thấy dễ chịu. Đừng để nhân viên có cảm giác như mình đang ngồi ở ghế bị cáo. Sau đó hãy xem lại mục đích của việc đánh giá và các lợi ích tích cực cho cả hai bên. Điều này sẽ chuẩn bị về mặt tâm lý cho cả bạn và nhân viên, đồng thời làm ấm lên bầu không khí hội thoại.

Tiếp theo, hãy yêu cầu nhân viên nói về việc tự đánh giá của mình. Điều này sẽ giúp bạn hiểu được quan điểm của nhân viên và ngăn bạn không can thiệp quá nhiều vào cuộc đối thoại. Hãy lắng nghe cẩn thận những gì nhân viên nói. Đừng ngắt lời cho đến khi nhân viên đã trình bày xong. Hãy chứng minh rằng bạn đang lắng nghe bằng cách lặp lại những gì bạn đã nghe được: “Theo những gì anh nói thì anh đang cảm thấy mình đáp ứng được mọi mục tiêu về báo cáo doanh số hàng tuần, nhưng anh cũng đang phải chật vật trong việc liên hệ những khách hàng quan trọng đã được giao, có phải không?”.

Một khi nhân viên đã nói rõ hết ý kiến, bạn hãy chuyển sang phần đánh giá.

BƯỚC 3: XÁC ĐỊNH LỖ HỔNG TRONG NĂNG LỰC THỰC HIỆN. Khi bạn trình bày phần đánh giá của mình, hãy ưu tiên cho vấn đề thành quả của nhân viên so với các mục tiêu đã được nhất trí như thế nào. Ví dụ, nếu Joan nói rằng thành quả lớn nhất của cô là tổ chức và chủ trì một cuộc họp giữa các khách hàng chính và nhân viên R&D của bạn, hãy tự hỏi: “Đây có phải là một trong các mục tiêu của cô ấy không?”. Nếu phải, thành quả ấy đến gần việc đáp ứng mục tiêu đó ở mức độ nào? Cô ấy đã làm như thế nào đối với các mục tiêu khác? Hãy tìm những khoảng cách giữa kết quả thực tế và sự thực hiện được mong đợi. Khó khăn lớn của bạn ở đây có thể là khó định lượng một thành quả nào đó. Ví dụ, nếu một giám đốc khách sạn đặt ra cho nhân viên lễ tân mục tiêu tạo một môi trường tiếp đón ân cần đối với khách, giám đốc đó sẽ đánh giá khả năng thực hiện của nhân viên như thế nào?

Nếu đánh giá của bạn phát hiện một “lỗ hổng” giữa mục tiêu của nhân viên và kết quả thực hiện trong thực tế, hãy tập trung thảo luận và cho ý kiến phản hồi về điều này. Ngay từ đầu, hãy xác định mục tiêu của tổ chức để giải thích việc mục tiêu của nhân viên hỗ trợ cho tổ chức như thế nào. Nhân viên chỉ có thể thay đổi khi họ hiểu các hậu quả của cách cư xử và công việc của họ. Chẳng hạn, bạn có thể nói:

Mục tiêu của phòng chúng ta là giải quyết tất cả các vấn đề bảo hành cho khách hàng trong vòng một tuần. Đó là đóng góp của chúng ta cho mục tiêu cao hơn của công ty là tạo ra sự thỏa mãn và lòng trung thành của khách hàng. Cả hai điều này đều đảm bảo các khoản thưởng và nghề nghiệp tương lai của chúng ta. Chúng ta không thể đạt được mục tiêu đó nếu bất kỳ thành viên nào trong nhóm không giải quyết được phần việc của mình đối với những lời than phiền của khách hàng. Anh có thấy sự ăn khớp giữa những hành động của chúng ta không?

Hãy đảm bảo là nhân viên khẳng định câu nói của bạn. Sau đó hãy chuyển cuộc trao đổi sang việc xác định căn nguyên chính của kết quả thực hiện dưới mức yêu cầu. "Nếu anh không đạt được mục tiêu của mình, thì anh nghĩ lý do là tại sao?" Hãy lắng nghe cẩn thận câu trả lời, cho nhân viên cơ hội đầu tiên để xác định nguyên nhân cốt lõi. Nếu bạn không nghe được một câu trả lời hợp lý, hãy thăm dò bằng câu hỏi khác: "Có phải vấn đề là anh cần được đào tạo thêm không?"; "Có quá nhiều yếu tố gây sao nhãng trong phòng làm việc phải không?".

BƯỚC 4: TÌM CĂN NGUYÊN CỦA CÁC LỖ HỔNG TRONG NĂNG LỰC THỰC HIỆN. Trong hầu hết trường hợp, việc xác định căn nguyên của các lỗ hổng trong năng lực thực hiện sẽ tạo ra bầu không khí khách quan mà cả bạn lẫn cấp dưới có thể

đóng góp theo những cách tích cực. Bạn sẽ không tấn công cấp dưới, còn cấp dưới cũng không phòng thủ để tránh những lời chỉ trích của bạn. Thay vào đó, cả hai sẽ làm việc cùng nhau để giải quyết vấn đề, mà trong phần lớn trường hợp là nằm ngoài khả năng của cấp dưới (ví dụ: thiếu đào tạo phù hợp, quá ít nguồn lực, môi trường làm việc...). Những đề xuất sau đây có thể giúp bạn đưa ra ý kiến phản hồi hữu ích hơn:

- Khuyến khích nhân viên bày tỏ điểm bất đồng.
- Tránh nói chung chung như: “Dường như anh không để hết tâm trí vào công việc của mình”, mà hãy có những lời nhận xét cụ thể liên quan đến công việc, như: “Tôi để ý rằng anh chẳng đưa ra đề xuất nào trong các cuộc họp cải tiến dịch vụ của chúng ta cả. Anh có thể cho tôi biết lý do không?”.
- Hãy chọn lọc. Bạn không cần phải kể lể mọi thiếu sót hay thất bại. Hãy bám vào những vấn đề thực sự quan trọng.
- Hãy đưa ra những lời khen ngợi xác thực hay những lời phê bình có ý nghĩa.
- Phản hồi theo hướng giải quyết vấn đề và hành động.

BƯỚC 5: LẬP KẾ HOẠCH KHÉP LẠI CÁC LỖ HỔNG TRONG NĂNG LỰC THỰC HIỆN. Một khi bạn đã xác định được các lỗ hổng trong năng lực thực hiện và đã tìm ra căn nguyên vấn đề, hãy nhớ đảm bảo rằng nhân viên cũng nhận thức được điều đó và nhìn nhận tầm quan trọng của chúng. Khi đó, hãy bắt đầu trao đổi về cách thức giải quyết.

Hãy cho nhân viên cơ hội đầu tiên để triển khai kế hoạch khép lại bất kỳ lỗ hổng nào. Hãy nói những câu như: “Anh sẽ đề xuất giải pháp gì?”. Việc chuyển bóng sang phần sân của nhân viên sẽ khiến họ có trách nhiệm tận tâm hơn với những giải pháp đưa ra. Khi nhân viên mô tả kế hoạch giải quyết của mình,

hãy thách thức các giả định và đưa ra ý tưởng tăng cường kế hoạch đó. Nếu nhân viên không thể đưa ra một kế hoạch đáng tin cậy, bạn phải có phương pháp chủ động hơn. Trong bất kỳ trường hợp nào thì cũng phải tìm kiếm sự nhất trí và cam kết từ nhân viên đối với kế hoạch. Một kế hoạch tốt sẽ bao gồm:

- Các mục tiêu cụ thể;
- Thời hạn;
- Các bước hành động;
- Kết quả mong đợi;
- Đào tạo hay thực hành cần thiết, nếu có thể.

Nếu bạn không thể giải quyết vấn đề khắc phục những tồn đọng về năng lực thực hiện trong các cuộc họp đánh giá của bạn, hãy bố trí thời gian và địa điểm cho một cuộc họp tiếp theo và giải thích mục đích cuộc họp: “Tuần tới tôi muốn anh suy nghĩ về những điều mà chúng ta đã thảo luận hôm nay. Tôi cũng sẽ làm như vậy. Sau đó chúng ta sẽ họp lại và triển khai một kế hoạch để anh có được sự giúp đỡ cần thiết nhằm giải quyết những vấn đề này”.

Trước khi kết thúc cuộc họp, hãy xem lại những gì đã trình bày và những gì đã được nhất trí.

BƯỚC 6: KIỂM TRA LẠI CÁC MỤC TIÊU THỰC HIỆN. Vì một năm đã trôi qua kể từ lần đánh giá năng lực thực hiện sau cùng, hãy xem lại các mục tiêu mà cấp dưới của bạn được mong đợi hướng đến. Điều này đặc biệt quan trọng khi tổ chức đang trong giai đoạn thay đổi, và khi sự nghiệp của cấp dưới đang trong tiến trình phát triển.

Hãy đưa nhân viên vào quy trình thay đổi mục tiêu để đảm bảo rằng (1) nhân viên có khả năng đảm đương mục tiêu mới,

và (2) nhân viên hiểu được các chi tiết và tầm quan trọng của những mục tiêu này.

Hãy luôn rõ ràng về các mục tiêu mới và cách đánh giá năng lực thực hiện dựa trên những mục tiêu đó. Ngoài ra, tùy vào kỹ năng của nhân viên, đây là lúc tạo ra một kế hoạch phát triển (huấn luyện, đào tạo...) để giúp nhân viên có khả năng đáp ứng các mục tiêu mới.

BƯỚC 7: GHI CHÉP LẠI. Việc ghi chép lại nội dung, các quan điểm chính và kết quả của cuộc họp là điều quan trọng. Hãy thực hiện việc ghi chú trong suốt cuộc họp và hoàn chỉnh chúng ngay sau đó, khi trí nhớ của bạn vẫn còn lưu giữ. Hãy ghi chép về:

- Ngày tiến hành cuộc họp;
- Những quan điểm và trình bày chính của nhân viên (không nhất thiết phải đúng nguyên văn), bao gồm cả phản tự đánh giá của họ;
- Những quan điểm và trình bày chính của bạn;
- Những quan điểm bất đồng, nếu có;
- Tóm tắt kế hoạch phát triển;
- Các bước kế tiếp được nhất trí;
- Các mục tiêu thực hiện cho năm tới.

Có khả năng là công ty bạn sẽ yêu cầu cung cấp bản sao của ghi chép này cho nhân viên và bổ sung vào hồ sơ nhân sự của nhân viên cũng như các hồ sơ của bạn. Trong hầu hết trường hợp, cả nhà quản lý lẫn nhân viên được yêu cầu ký vào bản báo cáo đánh giá năng lực thực hiện, và nhân viên có quyền viết thêm ý kiến đóng góp của riêng họ vào báo cáo này.

BƯỚC 8: THEO DÕI. Bạn nên lập kế hoạch theo dõi sau mỗi cuộc họp đánh giá. Những người thực hiện hiệu quả cao rõ ràng không cần phải theo dõi nhiều. Tuy nhiên, nếu bạn giao cho họ những mục tiêu mới và có đòi hỏi khắt khe hơn, bạn cần giám sát tiến độ và xác định xem liệu họ có cần đào tạo, huấn luyện hay hỗ trợ thêm không.

Các nhân viên có vấn đề về năng lực thực hiện và đã cam kết với kế hoạch phát triển nên được giám sát cẩn thận hơn. Sự giám sát đó có thể thực hiện dưới hình thức cuộc họp theo dõi vài tuần hay vài tháng một lần. Ở đây, mục tiêu của bạn là kiểm tra tiến độ dựa trên các kế hoạch phát triển. Những cuộc họp này tượng trưng cho cơ hội huấn luyện và khuyến khích từ phía bạn.

Bí quyết đánh giá hiệu quả

- Hãy giúp nhân viên hiểu rằng họ là một phần của quy trình đánh giá.
- Hãy đưa ra phản hồi trung thực về nhân viên.
- Bao hàm đầy đủ trách nhiệm công việc của nhân viên xét trên phương diện những gì làm đúng và những gì làm sai.
- Hãy giữ cho việc đánh giá được cân bằng: không quá ưu ái cũng không hoàn toàn chỉ trích.
- Hãy xác định những gì nên làm để phát triển nhân viên.

HUẤN LUYỆN

Cũng như việc đánh giá năng lực thực hiện, công tác huấn luyện là một phần của hệ thống quản lý năng lực thực hiện lớn hơn.

Đương nhiên công việc này thường xuất phát từ việc đánh giá năng lực thực hiện, vì thế với vai trò là một nhà quản lý, bạn cần phải đối mặt với những cấp dưới cần giúp đỡ thêm để thực hiện công việc và đáp ứng các mục tiêu của họ. Việc đánh giá năng lực thực hiện cũng sẽ cho bạn thấy có những nhân viên sẵn sàng tiến đến những trách nhiệm lớn hơn và những mục tiêu thử thách hơn, và tất cả họ đều cần được hỗ trợ. Có khả năng là công ty bạn có chương trình đào tạo chính thức hoặc tại chỗ cho cả hai loại nhân viên này, nhưng dù sao bạn cũng nên xem xét phương án huấn luyện trực tiếp từng người một.

Huấn luyện là một hoạt động hai chiều, trong đó các bên chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm để tối đa hóa khả năng của cấp dưới và giúp họ đạt được những mục tiêu đã nhất trí. Đó là nỗ lực chung mà người được huấn luyện sẵn sàng và tích cực tham gia. Những nhà quản lý giỏi phát hiện được các cơ hội huấn luyện không chỉ ở việc đánh giá năng lực thực hiện, mà còn trong quá trình làm việc hàng ngày.

Mục đích của việc huấn luyện

Bạn và cấp dưới có thể nhất trí về mối quan hệ huấn luyện khi cả hai tin rằng làm việc cùng nhau sẽ dẫn đến kết quả là năng lực thực hiện được cải thiện. Việc huấn luyện có thể giúp cấp dưới:

- Phục hồi động cơ thúc đẩy
- Trở lại đúng hướng nếu họ đang có vấn đề về năng lực thực hiện
- Tối đa hóa các điểm mạnh của họ, chẳng hạn như xây dựng các kỹ năng phân tích
- Vượt qua các trở ngại của bản thân, chẳng hạn như giảm nỗi sợ hãi phải trực tiếp liên hệ với một khách hàng khó tính

- Đạt được các khả năng và kỹ năng mới, chẳng hạn như biết cách thuyết trình đứng trước công chúng hiệu quả hơn
- Tự chuẩn bị cho bản thân những trách nhiệm mới, chẳng hạn như phát triển các kỹ năng lãnh đạo
- Tự quản lý hiệu quả hơn, chẳng hạn như cải thiện việc quản lý thời gian

Huấn luyện hiệu quả sẽ đem lại sự thỏa mãn về công việc và động cơ thúc đẩy cao hơn. Nó cũng có thể cải thiện mối quan hệ làm việc của bạn với cấp dưới, khiến cho công việc của bạn với tư cách là nhà quản lý trở nên dễ dàng hơn. Chỉ cần nhớ rằng việc huấn luyện hiệu quả đòi hỏi sự nhất trí và nỗ lực của cả hai bên.

Quản lý và huấn luyện

Mặc dù các nhà quản lý thường đóng vai trò là người huấn luyện, song việc quản lý và việc huấn luyện là những hoạt động có nhiều điểm khác nhau, và sự khác biệt ấy khiến công tác huấn luyện trở nên khó khăn đối với nhiều nhà quản lý.

Việc quản lý tập trung vào:

- Truyền đạt
- Chỉ đạo
- Quyền hạn
- Nhu cầu trước mắt
- Kết quả cụ thể

Việc huấn luyện tập trung vào:

- Khám phá
- Tạo điều kiện
- Cộng tác
- Cải thiện lâu dài
- Càng nhiều kết quả càng tốt

Bắt đầu bằng quan sát

Bước đầu tiên để huấn luyện hiệu quả là hiểu được tình hình, nhân viên và các kỹ năng hiện tại của nhân viên. Cách tốt nhất để có được sự thông hiểu đó là quan sát trực tiếp. Bạn nên đặt mục tiêu xác định các điểm mạnh và điểm yếu, đồng thời hiểu được tác động từ cách cư xử của nhân viên đối với các đồng nghiệp và đối với khả năng đạt được mục tiêu của người đó. Khi quan sát, bạn hãy lưu ý những điểm sau:

- **Tìm hiểu những gì nhân viên đang làm tốt hoặc không tốt.** Hãy cố gắng tìm hiểu nguyên nhân của vấn đề càng chính xác càng tốt. Hãy xem ví dụ sau:

Sau khi quan sát một vài cuộc họp của nhóm, một nhà quản lý chú ý nhiều đến Harriet. Cô thường xuyên ngắt lời người khác. Cách cư xử này ngăn cản những người khác bày tỏ quan điểm của họ. Một nhà quản lý không tinh ý có thể nói: “Harriet không phải là một người có tinh thần đồng đội tốt”. Nhưng lời đánh giá chung chung đó sẽ không giải quyết được vấn đề cụ thể của Harriet - một vấn đề cần phải được huấn luyện.

- **Tránh phán xét vội vàng.** Một vài lần quan sát có thể đem lại ấn tượng không hoàn chỉnh. Vì thế hãy tiếp tục quan sát, đặc biệt là nếu bạn còn có nghi ngờ về sự nhìn nhận của bạn.
- **Hãy kiểm tra giả định của bạn.** Nếu phù hợp, hãy thảo luận tình huống với những đồng nghiệp tin cậy. Hãy bổ sung sự quan sát của họ cho chính bạn.
- **Tránh mong đợi thiếu thực tế.** Đừng áp dụng tiêu chuẩn so sánh sự thực hiện của riêng bạn cho người khác. Bạn có thể tiến bộ trong nghề nghiệp bằng cách đặt ra những kỳ vọng cao và đạt được kết quả xuất sắc. Việc giả định rằng người

khác cũng có những động cơ thúc đẩy hoặc các điểm mạnh giống như vậy có thể thiếu thực tế và không công bằng.

- **Hãy lắng nghe cẩn thận.** Có thể một nhân viên đang nhờ bạn giúp đỡ nhưng bạn lại chẳng lắng nghe anh ta. Hãy tự hỏi: “Tôi có bỏ qua cơ hội lắng nghe không?”. Nhân viên không phải lúc nào cũng biết họ cần hình thức giúp đỡ nào hay làm thế nào để đạt được điều đó. Khi bạn thấy cơ hội, hãy tận dụng thời gian chủ động lắng nghe đối với những người báo cáo trực tiếp.

Thảo luận những điều bạn quan sát được với nhân viên

Một khi bạn đã xác định được những điều có thể cần huấn luyện, hãy trao đổi với nhân viên. Nhưng hãy bám sát vào các hành vi bạn quan sát được. Chẳng hạn, hãy bắt đầu bằng cách nói: *“Đây là những gì tôi đã quan sát được”*. Ngoài ra, hãy nêu tác động từ cách cư xử của người đó đối với mục tiêu của nhóm và đối với đồng nghiệp. Ví dụ, bạn có thể đề nghị rằng: *“Nếu tôi ở vào vị trí một trong những đồng nghiệp của anh, tôi có thể nghĩ rằng anh đang cố thống trị cuộc họp. Tôi có ấn tượng đó qua cách anh ngắt lời những người khác”*.

Khi mô tả hành vi và tác động của nó, hãy trung thực và thẳng thắn, nhưng hãy có sự thông cảm. Hãy gạt nguyên do của hành vi ấy ra khỏi cuộc trao đổi, nếu không thì chỉ sẽ khiến nhân viên đó có cảm giác rằng mình đang bị công kích cá nhân. Những nguyên do ấy thuần túy là công việc suy xét của bạn trong bất cứ trường hợp nào. Sau đây là một ví dụ về nguyên do được giả định: *“Việc anh không thực hiện được báo cáo đúng thời hạn khiến tôi nghĩ rằng anh không thích loại công việc đó”*.

Hãy là người lắng nghe chủ động

Là người huấn luyện, bạn phải nắm bắt được ý nghĩ của người khác bằng cách lắng nghe chủ động. Việc lắng nghe chủ động khuyến khích giao tiếp và giúp nhân viên cảm thấy thoải mái. Một người lắng nghe chủ động chú ý đến người nói bằng cách:

- Nhìn vào mắt người nói;
- Mỉm cười khi phù hợp;
- Tránh những điều gây sao nhãng;
- Chỉ ghi chú khi cần thiết;
- Nhạy cảm với ngôn ngữ cơ thể;
- Lắng nghe trước và đánh giá sau;
- Không ngắt lời trừ khi yêu cầu làm rõ;
- Biểu lộ là mình đang lắng nghe bằng cách lặp lại những gì được nói, chẳng hạn như: “Nếu tôi nghe không lầm thì anh đang gặp rắc rối về...”

Đặt câu hỏi phù hợp

Việc đặt câu hỏi phù hợp sẽ giúp bạn hiểu được người nói và xác định quan điểm của họ. Có loại câu hỏi mở và câu hỏi đóng, mỗi loại đều có những cách trả lời khác nhau.

Câu hỏi mở là câu hỏi mời người nghe tham gia và chia sẻ ý kiến. Hãy dùng chúng để:

- Tìm giải pháp thay thế: *“Điều gì sẽ xảy ra nếu...”*
- Khám phá thái độ hay nhu cầu: *“Anh cảm thấy thế nào về tiến độ của chúng ta đến ngày hôm nay?”*

- Thiết lập mức ưu tiên và cho phép chuẩn bị kỹ lưỡng: *“Anh nghĩ những vấn đề chính với dự án này là gì?”*

Những câu hỏi đóng đem lại câu trả lời có hoặc không. Hãy dùng chúng để:

- Nhấn mạnh câu trả lời: *“Có phải dự án đang theo đúng lịch trình không?”*
- Khẳng định những gì mà người kia đã nói: *“Vậy có phải khó khăn lớn của anh là lên lịch làm việc không?”*

Khi bạn muốn phát hiện được nhiều điều hơn về những động cơ và cảm xúc của người nói, hãy dùng câu hỏi mở. Thông qua những câu hỏi đó bạn có thể khám phá ra quan điểm và những suy nghĩ sâu sắc của người nói về vấn đề. Điều này sẽ giúp bạn đưa ra lời khuyên tốt hơn.

Bắt đầu huấn luyện

Một khi bạn đã hiểu được nhân viên và tình huống, bạn có thể bắt đầu công tác huấn luyện. Những người huấn luyện hiệu quả đưa ra ý kiến của mình theo cách mà người được huấn luyện có thể lắng nghe, đáp lại họ, và xem xét giá trị của những ý kiến ấy. Điều quan trọng là hãy trình bày quan điểm của bạn một cách rõ ràng và công bằng.

- Hãy mô tả tình huống của cá nhân theo cách trung lập, không phán xét giá trị.
- Nêu ý kiến của bạn.
- Suy nghĩ thêm về những ngụ ý của bạn.
- Chia sẻ những kinh nghiệm của riêng bạn nếu chúng hữu ích.
- Khuyến khích người khác đưa ra quan điểm của mình.

Sự cộng tác của bạn sẽ thành công nhất nếu bạn vừa đặt câu hỏi vừa giải thích trong khi giao tiếp. Đặt câu hỏi quá mức có thể khiến người tham gia che giấu vị thế và thông tin quan trọng. Trái lại, nếu bạn nhấn mạnh vào việc giải thích quá nặng nề, bạn sẽ tạo ra một bầu không khí kiểm soát có thể làm suy yếu sự hợp tác trong huấn luyện.

Cho và nhận phản hồi

Cho và nhận phản hồi là một phần quan trọng trong công tác huấn luyện và giám sát nói chung. Việc cho và nhận phản hồi diễn ra trong suốt quá trình huấn luyện khi bạn xác định các vấn đề cần làm, triển khai kế hoạch hành động cùng nhau và đánh giá kết quả. Sau đây là một vài lời khuyên cho việc đưa ra phản hồi:

- **Tập trung vào hành vi, không tập trung vào tính tình, thái độ và nhân cách.** Điều này sẽ khiến nhân viên không có cảm giác là mình đang bị công kích cá nhân.
- **Mô tả hành vi và tác động của hành vi ấy đối với dự án cũng như đồng nghiệp, nhưng tránh nói theo kiểu phán xét khiến nhân viên bị đặt vào thế phòng thủ.** Ví dụ, thay vì nói: “Anh thật khiếm nhã và độc đoán”, hãy nói: “Anh đã ngắt lời Fred nhiều lần trong ba cuộc họp cuối cùng của chúng ta”. Hãy chú ý xem hành vi, chứ không phải con người, bị tấn công như thế nào trong câu nói thứ hai này.
- **Tránh nói chung chung.** Thay vì nói: “Anh đã làm một việc tốt thực sự”, hãy nói một điều gì cụ thể hơn như: “Cái máy đèn chiếu mà anh dùng trong buổi thuyết trình của mình thật hiệu quả cho việc trao đổi thông điệp”.
- **Hãy chân thành.** Hãy đưa ra phản hồi với mục đích rõ ràng nhằm giúp nhân viên cải thiện.

- **Hãy thực tế.** Hãy tập trung vào các yếu tố mà nhân viên có thể kiểm soát.
- **Đưa ra phản hồi sớm và thường xuyên trong quy trình huấn luyện.** Việc thường xuyên đưa ra phản hồi sớm sẽ hiệu quả hơn so với việc phản hồi không thường xuyên.

Phản hồi có tính hai chiều. Điều đó có nghĩa là bạn phải cởi mở đón nhận ý kiến phản hồi về việc bạn thực hiện hiệu quả như thế nào trong vai trò nhà quản lý và người huấn luyện. Những người huấn luyện có khả năng yêu cầu và xử lý phản hồi về bản thân họ sẽ biết nhiều hơn về tính hiệu quả trong phong cách quản lý của họ và tạo ra sự tin tưởng lớn hơn. Để cải thiện khả năng nhận phản hồi của mình, hãy hỏi xin thông tin cụ thể. Ví dụ: “Tôi đã làm gì khiến anh nghĩ là tôi không quan tâm đến đề xuất của anh?” hoặc “Những đề xuất của tôi có ích cho anh như thế nào?”.

Khi bạn yêu cầu làm rõ, đừng đặt người kia vào thế phòng thủ. Thay vì nói: “Anh có ý gì vậy, anh nghĩ là tôi có vẻ thù địch với ý kiến của anh à?”, hãy nói “Anh có thể cho tôi một ví dụ không?”. Ngoài ra hãy:

- Sẵn sàng đón nhận cả ý kiến phản hồi tích cực lẫn tiêu cực;
- Khuyến khích mọi người tránh thiên về cảm xúc quá nhiều. Ví dụ: “Anh nói rằng tôi thường cứng rắn, vậy hãy cho tôi một ví dụ về những điều tôi làm khiến anh tin như vậy đi”.

Hãy nhớ cảm ơn nhân viên về ý kiến phản hồi của họ, dù ý kiến ấy là tích cực hay tiêu cực. Làm như vậy sẽ cải thiện được sự tin tưởng và giúp bạn trở thành tấm gương về cách cư xử hiệu quả đối với người mà bạn đang huấn luyện.

Triển khai kế hoạch hành động

Một số tình huống huấn luyện thu được lợi ích nhờ một kế hoạch hành động. Một tình huống trong đó cấp dưới phải nâng năng lực thực hiện lên mức tiêu chuẩn trong một thời gian nào đó hay giảm rủi ro là một ví dụ rõ ràng. Ví dụ khác là khi bạn có một cấp dưới xuất sắc, bạn muốn chuẩn bị cho công việc ở cấp độ cao hơn trong vòng vài tháng. Trong mỗi trường hợp, một kế hoạch sẽ đảm bảo sự tập trung có hệ thống để cải thiện năng lực thực hiện.

Nên có một kế hoạch hành động do người đang được huấn luyện viết ra mô tả những thay đổi cụ thể trong hành vi hoặc các kỹ năng mới mà người đó phải đảm nhận. Cũng giống như bất kỳ kế hoạch hiệu quả nào, nên bao gồm một thời gian biểu và các biện pháp thành công. Vai trò của bạn trong việc lập kế hoạch nên bao gồm:

- Đảm bảo các mục tiêu phải thiết thực;
- Giúp cấp dưới xác định mức ưu tiên cho những nhiệm vụ cần để đạt được những mục tiêu của mình;
- Nêu bật các trở ngại tiềm tàng và động não tư duy về các giải pháp khả thi;
- Xác định cần có sự huấn luyện hay đào tạo bổ sung nào.

Hãy thảo luận với nhau để có những nhất trí này. Sự tham gia của bạn sẽ chứng minh mối quan tâm của bạn đối với thành công của cấp dưới và sự cam kết của bạn đối với kế hoạch hành động.

Luôn theo dõi

Việc huấn luyện hiệu quả phải bao gồm cả việc theo dõi để kiểm tra quy trình. Việc theo dõi cho phép các cá nhân liên tục cải

thiện. Nhiệm vụ theo dõi của bạn là để xác định những gì đang diễn tiến tốt và không tốt. Những cuộc họp theo dõi cũng là cơ hội để khen ngợi sự tiến bộ, cũng như tìm cơ hội để không ngừng huấn luyện và đưa ra ý kiến phản hồi. Nếu kế hoạch hành động cần điều chỉnh, cuộc họp theo dõi là nơi để thực hiện điều đó.

Nếu bạn là một nhà quản lý mới, hoặc nếu bạn còn mới mẻ trong công tác huấn luyện, bạn có thể cảm thấy không thoải mái và không hoàn toàn hiệu quả trong lần nỗ lực đầu tiên. Hãy nhớ rằng bạn sẽ ngày càng tiến bộ nhờ thường xuyên thực hiện.

TÓM TẮT

- Đánh giá năng lực thực hiện là một phương pháp chính thức để đánh giá xem nhân viên đang làm việc tốt đến mức nào đối với những mục tiêu được giao. Bạn và công ty bạn sẽ cần những kết quả đánh giá này khi bạn ra quyết định về tiền lương và thăng tiến.
- Có tám bước đánh giá hiệu quả, đó là: chuẩn bị, họp đánh giá, xác định các lỗ hổng giữa năng lực thực hiện thực tế và được mong đợi, tìm căn nguyên của các lỗ hổng đó, lập kế hoạch khắc phục các lỗ hổng đó, đánh giá lại mục tiêu, ghi chép trong cuộc họp, và theo dõi.
- Huấn luyện là một hoạt động hai chiều trong đó các bên tham gia chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm để tối đa hóa khả năng của cấp dưới và giúp nhân viên đạt được các mục tiêu đã nhất trí.
- Huấn luyện bắt đầu từ việc quan sát, tiếp đến là thảo luận các vấn đề quan sát được với nhân viên, tham gia vào việc cho và nhận ý kiến phản hồi, lập kế hoạch hành động, và kết thúc bằng công việc theo dõi với tư cách là một nhà quản lý.

8

XỬ LÝ NHỮNG NHÂN VIÊN CÓ VẤN ĐỀ

Thúc đẩy hay để họ ra đi

Nội dung chính:

- Dùng phương pháp thúc đẩy và phản hồi để thay đổi hành vi và năng lực thực hiện của nhân viên
- Cách tốt nhất để giải quyết những người thực hiện hạng "C"
- Những điều nên và không nên làm khi sa thải nhân viên

Kết quả thực hiện của những nhân viên có vấn đề hiếm khi làm bạn hài lòng. Họ làm mất thời gian của bạn và gây bất mãn cho bạn cũng như cho đồng nghiệp.

Một số nhân viên có vấn đề có thể được giúp đỡ thông qua công tác huấn luyện và đào tạo nhằm điều chỉnh thiếu sót trong năng lực thực hiện. Thực tế thì một số người có khả năng làm việc nhưng vì một lý do nào đó mà họ đã không được thúc đẩy. Những cá nhân này thường được nhà quản lý có hiểu biết giúp đỡ. Tuy nhiên, một số nhân viên có vấn đề khác lại đơn giản là không thể hay không chịu thực hiện theo những tiêu chuẩn mong đợi, bất chấp sự can thiệp, và buộc lòng phải chuyển sang công việc phù hợp hơn hoặc sa thải.

Công tác huấn luyện đã được đề cập trong chương trước, còn chương này tập trung vào việc thúc đẩy những nhân viên có vấn đề, cách xử lý những nhân viên hạng "C", và cách thực hiện việc sa thải khi cần thiết.

CÁC NGUYÊN TẮC THÚC ĐẨY

Thúc đẩy là phương án được mọi người ưa chuộng để thay đổi hành vi hoặc năng lực thực hiện của những nhân viên có vấn đề. Các nguyên tắc thúc đẩy hiệu quả đã được Frederick Herzberg giải thích rõ ràng vào những năm 1960. Ông phát hiện rằng những động cơ "bên ngoài" như chế độ lương thưởng cao hơn,

môi trường làm việc tiện nghi hơn không hẳn sẽ làm cho nhân viên làm việc chăm chỉ và tích cực hơn. Thậm chí nếu có thì hiệu quả của những nỗ lực ấy cũng chẳng tồn tại lâu. Tại sao vậy? Vì hầu hết chúng ta đều bị thúc đẩy bởi những phần thưởng "bên trong": công việc thách thức và thú vị, cơ hội thành đạt và thăng tiến. Những yếu tố bên trong này đáp ứng nhu cầu của con người về sự phát triển và thành đạt. Vì thế, chìa khóa thực sự cho việc thúc đẩy nhân viên là tìm cách thúc đẩy nguồn nhiệt huyết bên trong của họ. Đối với hầu hết mọi người, điều đó có nghĩa là làm cho công việc của họ thú vị hơn. Tác giả đã đưa ra những lời khuyên sau về việc làm cho công việc thú vị hơn:

- Loại bỏ một số quyền điều khiển trong khi vẫn duy trì trách nhiệm đối với kết quả.
- Giao cho nhân viên một bộ phận làm việc hoàn toàn tự nhiên thay vì những phần việc quá riêng biệt và nhỏ hẹp.
- Luôn có sẵn các báo cáo định kỳ cho nhân viên hơn là cho những người giám sát của họ.
- Giới thiệu những nhiệm vụ mới và thách thức hơn.
- Giao những nhiệm vụ cụ thể và chuyên môn hóa cho các cá nhân để giúp họ trở thành những chuyên gia.

Phương pháp của Herzberg vẫn còn hiệu quả cho đến ngày nay, và bạn có thể dùng nó để tăng cường công việc thúc đẩy cấp dưới của bạn. Tuy nhiên, những nhân viên thực hiện kém cần được chú ý đặc biệt. Việc thúc đẩy họ sẽ khó khăn hơn.

Bạn có nhân viên cấp dưới nào không được thúc đẩy đúng mức để làm việc không? Sau đây là những dấu hiệu thông thường: Họ tỏ ra ít tận tâm với công việc và có vẻ chán nản. Quan tâm đến bản thân nhiều hơn là mục tiêu của phòng ban. Các buổi tư vấn đều kết thúc theo cùng một cách: họ đồng ý thay

đổi nhưng lại chẳng hành động gì cả. Nhà tâm lý tổ chức Nigel Nicholson đã giải thích rằng hầu hết các nhà quản lý đều phạm phải một trong hai sai lầm khi cố khuyến khích nhân viên với những đặc điểm sau:

- Họ cố “nói và thuyết phục”. Đó là những nhà quản lý cố thuyết phục những người thực hiện kém cỏi theo lập luận quan điểm của họ. “Anh thấy đấy, Frank, nếu tất cả chúng ta làm việc cùng nhau, công việc của mọi người sẽ dễ dàng hơn và chúng ta sẽ đạt được kết quả tốt hơn”.
- Họ giả định rằng nhân viên đó có tính cách xấu: lười biếng, cho mình là trung tâm, không có tinh thần đồng đội.

Theo Nicholson, vướng mắc đối với phương pháp “nói và thuyết phục” là nó đặt nhà quản lý vào vai trò của một nhà truyền giáo phải cải tạo người không có tín ngưỡng, mà nhân viên thì lại không muốn bị thuyết giáo. Nhà quản lý đó có thể làm tốt hơn nếu họ hành động như một nhà tâm lý tìm kiếm nguyên nhân cho hành vi của nhân viên. Còn vướng mắc đối với việc giả định nhân cách thấp kém là nó không cải thiện được tình hình, và trong nhiều trường hợp có khả năng sai lầm. Cả hai phương pháp này đều không tìm hiểu được ngọn nguồn của vấn đề về năng lực thực hiện của nhân viên để điều chỉnh nó.

PHƯƠNG PHÁP PHẢN HỒI

Một phương pháp khác để giải quyết vấn đề về hành vi hay năng lực thực hiện là giao tiếp - đặc biệt là cho và nhận phản hồi trực tiếp. Sự phản hồi đem lại cho mỗi bên cơ hội được trình bày quan điểm của mình, và lắng nghe điều tương tự từ phía bên kia. Sau đây là mười lời khuyên để sử dụng phương pháp phản hồi:

1. Đảm bảo rằng những yêu cầu cho công việc và các mục tiêu về năng lực thực hiện phải rõ ràng. Cách duy nhất để kiểm chứng sự tồn tại của vấn đề về năng lực thực hiện là xác định mức độ yêu cầu cũng như đánh giá năng lực thực hiện thực tế của nhân viên căn cứ trên mức độ yêu cầu đó.
2. Nắm vững mọi chi tiết trước khi họp với nhân viên. Hãy xem lại bảng mô tả công việc, thư từ biên bản, và những cuộc trao đổi được ghi chép lại liên quan đến hành vi cụ thể với nhân viên đó. Đừng cố đốt cháy giai đoạn!
3. Thông báo trước và xác định vấn đề cần quan tâm cho nhân viên. Ví dụ, đối với một người thường xuyên đi làm trễ, bạn có thể nói: "Tôi muốn trao đổi với anh về giờ giấc làm việc vào ngày mai". Đồng thời, hãy để nhân viên đó biết rằng liệu có giải pháp nào cho cuộc thảo luận đó không và liệu bạn có yêu cầu cụ thể gì cần được giải quyết hay không. Ví dụ: "Hãy chuẩn bị để thảo luận về giờ bắt đầu làm việc của anh".
4. Khi đến ngày họp, hãy bắt đầu một cách vui vẻ. Làm như vậy sẽ tạo ra phong thái cần thiết để có được buổi họp hiệu quả.
5. Hãy mô tả cách xử sự khó hiểu của nhân viên và tác động của nó đối với bạn và những người khác. Ví dụ: "Anh đã đi làm trễ nửa giờ vào nhiều ngày trong tuần của tháng vừa qua. Điều đó gây khó khăn cho các đồng nghiệp của anh trong việc hoàn tất công việc. Không những thế nó lại còn tạo một tấm gương xấu cho mọi người".
6. Hãy xem xét bối cảnh của vấn đề. "Đây không phải là lần đầu tiên chúng ta đề cập đến điều này. Theo hồ sơ của tôi thì chúng ta đã thảo luận vấn đề này cách đây sáu tuần, và một lần nữa vào tháng 12 vừa rồi. Tuy nhiên vấn đề này vẫn tái diễn".

7. Hãy nêu ảnh hưởng cụ thể từ hành vi đó đối với bạn và những người khác. Ví dụ: “Tôi nhận thấy rằng anh đã đền bù thời gian bị bỏ lỡ bằng cách ở lại làm việc trễ hơn hoặc làm việc suốt giờ ăn trưa, nhưng đó không phải là giải pháp. Vì chúng ta làm việc theo nhóm, nên việc có một người không sẵn sàng để bắt đầu công việc đúng giờ có thể làm rối tung công việc mà ba hay bốn người khác đang làm”.
8. Hãy chủ động lắng nghe câu trả lời của nhân viên. Đừng mất tập trung vì phải suy nghĩ về những điều bạn sẽ nói tiếp theo. Hãy cởi mở với những gì nhân viên nói.
9. Hãy đề xuất hoặc yêu cầu, sau đó kiểm tra về sự thông hiểu. Ví dụ: “Những gì tôi đề xuất là anh nên sắp xếp lại việc gia đình để có thể đi làm đúng giờ. Điều đó sẽ giúp công việc của chúng ta ở đây dễ dàng hơn và giúp mọi người trong nhóm hài lòng hơn”. Sau đó hãy kiểm tra xem người nghe có hiểu đề xuất của bạn không. Ví dụ: “Anh có hiểu tại sao tôi lại nhấn mạnh vào việc anh phải có mặt đúng giờ không?”
10. Hãy kiểm tra sự đồng ý/cam kết cho những bước tiếp theo. Ví dụ: “Vậy anh đồng ý rằng anh sẽ có mặt ở nơi làm việc vào 8 giờ sáng mỗi ngày”. Hãy lưu lại những gì đã được nói và bất kỳ sự nhất trí nào. Sau đó hãy kiểm tra để xác định liệu nhân viên có theo đúng sự nhất trí đó hay không.

Khi đưa ra ý kiến phản hồi, hãy tập trung vào việc cải thiện năng lực thực hiện - đừng dùng phản hồi để chỉ trích. Hãy chắc chắn là sự phản hồi ấy phải tập trung vào tương lai, và hãy chọn những vấn đề có thể tái diễn trong tương lai. Ví dụ, nếu một hành vi hay hành động chỉ diễn ra một lần, bạn có thể bỏ qua. Ngoài ra, đừng giới hạn sự phản hồi của bạn về việc thực hiện kém của nhân viên. Một điều quan trọng không kém là đưa ra

phản hồi có tính khẳng định, củng cố giúp nhân viên biết được họ đã làm điều gì đúng. Ví dụ: "Tôi thật sự không muốn khiển trách anh về việc đi làm trễ, vì cách anh thực hiện công việc quả là một tấm gương mẫu mực cho mọi người. Vấn đề ở đây là anh cần bắt đầu công việc gương mẫu đó vào lúc 8 giờ sáng".

GIẢI QUYẾT NHỮNG NGƯỜI THỰC HIỆN HẠNG "C"

Mọi tổ chức đều có sự góp phần của tất cả nhân viên, thế nhưng không phải mọi nhân viên đều có thể thăng tiến. Trên cùng là những người thực hiện hạng "A" - những người có đóng góp đặc biệt. Những người thực hiện hạng "B" làm việc cũng rất khá, trong khi những người thực hiện hạng "C" thì năng lực chỉ vừa đủ chấp nhận được, thậm chí là yếu kém. Trong công trình nghiên cứu về tài năng quản lý ở hai công ty lớn, Beth Axelrod, Helen Handfield-Jones, và Ed Michaels của McKinsey & Company nhận ra rằng đóng góp vào việc tăng trưởng lợi nhuận của các nhóm này khác nhau một trời một vực. Trung bình, các nhà quản lý hạng A giúp công ty tăng lợi nhuận đến 80%, trong khi những nhà quản lý hạng C ở cùng công ty đó lại chẳng đem lại lợi ích gì cả. Điều này đặt ra một câu hỏi về việc nên tập trung đào tạo kỹ năng và phát triển nghề nghiệp ở đâu. Hiển nhiên, sự đầu tư tốt cho việc phát triển những người thực hiện hạng A và B có ý nghĩa tích cực. Nhưng còn những người hạng C thì sao? Bạn có nên đầu tư cải thiện hay chỉ đơn giản là sa thải họ?

Một số công ty thường loại bỏ các nhà quản lý hạng C trong khi các công ty khác cố gắng để ý đến họ. Nhưng hầu như chẳng

ai làm gì để giải quyết thực chất vấn đề. Chi phí cho sự thờ ơ này thật cao, cả về khía cạnh rời bỏ công ty của những nhân viên tốt lẫn việc thiếu tăng trưởng lợi nhuận. Như tác giả viết:

Hãy cho rằng những người thực hiện hạng C đều nắm giữ một vai trò nào đó và vì vậy đã cản trở sự tiến bộ và phát triển của những người có năng lực trong tổ chức. Thêm vào đó, những người thực hiện hạng C thường không phải là những tấm gương, huấn luyện viên hay người cố vấn tốt cho những người khác. 80% câu trả lời trong khảo sát nói rằng làm việc với người kém cỏi khiến họ bị cản trở trong việc học hỏi, không thực hiện được những đóng góp lớn hơn cho tổ chức, và làm họ muốn rời bỏ công ty. Hãy tưởng tượng tác động chung lên tập thể những người tài và tinh thần làm việc của công ty nếu 20% số nhà quản lý là những người thực hiện kém cỏi và nếu mỗi người trong số họ lại quản lý mười nhân viên.

Vậy phải làm gì? Những tác giả này đề xuất phương án ba bước:

1. Xác định những người thực hiện hạng C.
2. Nhất trí một kế hoạch hành động rõ ràng cho từng người thực hiện hạng C. Một số người thực hiện hạng C có thể cải thiện đáng kể năng lực của mình nếu được hướng dẫn và hỗ trợ nghề nghiệp.
3. Giao cho các nhà quản lý chịu trách nhiệm cải thiện hoặc loại bỏ những người thực hiện hạng C.

Nhiều người thực hiện hạng C không xứng đáng để giữ lại, ít nhất là ở vị trí hiện tại của họ. Với những người không thể cải thiện sau khi được huấn luyện, nên chuyển họ xuống những công việc ở cấp độ thấp hơn, nơi mà họ có khả năng trở thành người thực hiện hạng A. Nếu ở những vị trí này mà vẫn thất bại thì tốt nhất là nên để họ ra đi.

Tuy nhiên, đầu tư vào những người thực hiện hạng C có thể đáng giá. Cách duy nhất để biết chắc chắn là ước tính xem năng lực tổ chức sẽ cải thiện như thế nào nếu bạn có thể nâng người hạng C lên mức cao nhất kế tiếp. Chi phí thực hiện việc này sẽ tương quan như thế nào với lợi ích? Liệu chi phí có ít hơn lợi ích? Nếu chi phí vượt quá lợi ích, thì hoặc là nên chuyển nhân viên đó sang một công việc mà họ có thể làm tốt hơn, hoặc là yêu cầu họ rời khỏi tổ chức.

KHI TẮT CẢ MỌI BIỆN PHÁP KHÁC ĐỀU THẤT BẠI: HÃY SA THẢI

Trong một số trường hợp, không sự huấn luyện, đào tạo, phản hồi, hay kêu gọi nào có thể cải thiện năng lực thực hiện của nhân viên lên mức chấp nhận được. Sa thải thường là phương hướng hành động khả thi duy nhất trong những trường hợp này - một trong những nhiệm vụ khó khăn và khó chịu nhất trong đời bất kỳ nhà quản lý nào. Việc sa thải có thể khó khăn về mặt tình cảm và nếu giải quyết kém, nó có thể làm tổn hại vĩnh viễn đến thanh danh của cá nhân, gây ảnh hưởng tiêu cực đến danh tiếng của công ty, và dẫn đến các cuộc kiện tụng. Chúng cũng có thể hủy hoại niềm tin trong khắp tổ chức. Bạn bè và những người ủng hộ nhân viên trước đây có thể cảm thấy giận dữ. Tuy nhiên, những người cảm thấy nản lòng vì năng lực kém của người bị sa thải thì có thể cảm thấy bớt căng thẳng.

Sa thải một nhân viên là buộc một cá nhân thôi việc. Trừ trường hợp cho nghỉ việc do ngừng sản xuất, sự sa thải một nhân viên nên là hậu quả của vấn đề về năng lực thực hiện hay hành vi của người đó, chẳng hạn như hậu quả của hành vi khó hiểu không còn hy vọng cứu vãn hay khi một nhân viên vi phạm

nội quy hoặc chính sách của công ty (ví dụ: trộm cắp hay quấy rối tình dục nhân viên khác).

Nội quy và chính sách công ty về vấn đề sa thải khá phức tạp. Các hình thức khác nhau về tình trạng nhân viên - như được miễn hay không được miễn, có công đoàn hay không công đoàn - lại làm tăng thêm sự phức tạp này. Ý thức tổng quát chung về những điều này có thể hướng dẫn cho bạn khi sa thải một nhân viên. Tuy nhiên, điều quan trọng là bạn nên theo đúng chính sách của công ty và tìm lời khuyên pháp lý từ chuyên gia tư vấn luật doanh nghiệp trong hoặc ngoài công ty. Xử lý không kỹ lưỡng việc sa thải có thể dẫn tới kiện tụng, vì thế hãy để bộ phận pháp lý của công ty hướng dẫn bạn từng bước về việc này.

Hầu hết các nhà quản lý cảm thấy lúng túng hoặc không chắc chắn về việc đưa ra quyết định sa thải nhân viên và cách thực hiện việc sa thải trong thực tế nếu kết cục buộc phải xảy ra như vậy. Những nhà quản lý này thường tự hỏi:

- Khi nào thì thích hợp để sa thải một nhân viên?
- Bằng cách nào và khi nào tôi nên thông báo cho nhân viên bị sa thải?
- Tôi nên giải quyết hành động như thế nào về mặt pháp lý và chính sách của công ty?
- Làm thế nào tôi có thể giữ được tinh thần làm việc và sự tin tưởng ở các thành viên còn lại trong nhóm - những người có thể nghi vấn về quyết định sa thải hoặc có thể là bạn bè của người bị sa thải?
- Cách tốt nhất để tổ chức lại vai trò công việc của phòng bạn sau khi nhân viên đó ra đi là gì?

Nguyên nhân để sa thải

Điều gì tạo thành nguyên nhân hợp lý vững chắc để sa thải một nhân viên? Trong một số trường hợp, bạn có lý do hợp lệ khi sa thải nhân viên. Nhưng trong nhiều trường hợp khác, tình huống khá mơ hồ và bạn cần xúc tiến cẩn thận. Theo luật pháp của nhiều nước thì trong những trường hợp sau đây, việc sa thải ngay lập tức hầu như luôn là điều chính đáng:

- Sở hữu vũ khí trái phép nơi làm việc;
- Vi phạm trắng trợn những quy định nghiêm trọng nhất của công ty, như tiết lộ bí mật kinh doanh cho đối thủ cạnh tranh;
- Không trung thực về các vấn đề quan trọng nơi làm việc, ví dụ gian dối về công tác phí của ai đó trong công ty;
- Gây nguy hiểm cho sức khỏe và sự an toàn của đồng nghiệp;
- Quấy rối tình dục đồng nghiệp hoặc đe dọa họ theo cách không cho họ làm việc;
- Dính líu vào hoạt động phạm pháp;
- Dùng rượu hoặc ma túy nơi làm việc;
- Đánh bạc khi đang làm việc.

Luật pháp khác nhau theo từng quốc gia, vì thế hãy tham khảo chuyên gia tư vấn pháp lý để đảm bảo là bạn hiểu các quy định áp dụng riêng cho tình huống của bạn. Ở nhiều nước, các doanh nghiệp có thể sa thải nhân viên vì những sai sót nơi làm việc nếu những sai sót này vẫn tiếp tục tồn tại hoặc không được sửa chữa sau khi doanh nghiệp đã nhắc nhở nhân viên:

- Thực hiện công việc kém;
- Không tuân theo đúng chỉ dẫn;

- Liên tục có thái độ phá hoại hay tiêu cực;
- Lạm dụng nghỉ bệnh hay các đặc quyền khác;
- Thường xuyên đến trễ hoặc vắng mặt.

Bất kể lý do sa thải của bạn là gì, điều quan trọng là phải lưu hồ sơ hành vi của nhân viên và các bước điều chỉnh mà bạn đã thực hiện. Khả năng chỉ ra được quá khứ sai lầm của nhân viên qua biên bản xét duyệt năng lực thực hiện, hồ sơ nhân sự và ghi chú cá nhân được lưu lại có thể là vô giá nếu nhân viên bị sa thải tuyên bố là việc sa thải họ không chính đáng.

Khi nào bạn không thể sa thải nhân viên?

Có một số hành vi nào đó mà một công ty không thể sa thải nhân viên một cách hợp pháp. Điều này khác nhau theo luật pháp từng quốc gia, nhưng thường bao gồm những hành vi của nhân viên như:

- Đe dọa đòi tăng lương;
- Phản đối hành vi bất hợp pháp của công ty;
- Báo cáo hoặc khiếu nại sự vi phạm của công ty về luật y tế và an toàn lao động;
- Sử dụng quyền gia nhập hay không gia nhập công đoàn
- Dùng thời gian của công ty để thực hiện nghĩa vụ công dân, như phục vụ hội thẩm đoàn hay bầu cử;
- Nghỉ việc vào ngày được pháp luật cho phép.

Bạn cũng nên hỏi ý kiến chuyên gia tư vấn pháp lý về những quy định này. Luật rất phức tạp, vì thế đừng cố diễn giải chúng theo cách của riêng bạn.

Đặc biệt lưu ý về sự phân biệt đối xử

Nhiều nước đã ban hành luật chống phân biệt đối xử nhân viên căn cứ trên chủng tộc, giới tính, định hướng giới tính, tình trạng hôn nhân, thiếu năng về thể chất và tinh thần, tuổi tác, và tình trạng sinh sản (tức là tình trạng mang thai hay có kế hoạch có thai). Trong một số trường hợp, việc tuân thủ những luật này đòi hỏi phải tinh tế, điều đó giải thích tại sao sự phân biệt đối xử là lý do được viện ra nhiều nhất cho những tuyên bố thái hời sai trái. Vì thế hãy cẩn thận chú ý đến việc phân biệt đối xử trong nghề nghiệp được xác định như thế nào trong tinh hướng của bạn trước khi quyết định sa thải ai đó. Tham khảo một luật sư giàu kinh nghiệm là cách tốt nhất để đảm bảo rằng bạn không vô tình phân biệt đối xử với nhân viên khi sa thải người đó.

Xử lý một vụ sa thải

Có một thời điểm nào đó trong sự nghiệp của mình, bạn buộc phải sa thải nhân viên. Để làm điều đó theo một phong cách chuyên nghiệp và đúng đắn, hãy chắc chắn rằng bạn đã chuẩn bị trước các vấn đề pháp lý, hồ sơ biên bản về năng lực thực hiện hay hành vi của nhân viên, và các bước mà bạn đã thực hiện để hỗ trợ. Bạn cần tin tưởng rằng việc sa thải nhân viên đó là một việc cần thiết phải làm - cho người đó, cho nhóm của bạn, và cho công ty bạn.

Một khi bạn đã chuẩn bị trước, hãy lên kế hoạch một cuộc họp với nhân viên để báo tin. Một số chuyên gia khuyên rằng nên tránh sa thải vào chiều thứ Sáu. Một vụ sa thải ngay trước

kỳ nghỉ cuối tuần có thể khiến người bị sa thải cảm thấy ngột ngạt suốt kỳ nghỉ của mình và cân nhắc một vụ kiện tụng hoặc nghỉ đến việc quay lại văn phòng với mục đích phá rối. Vì thế hãy xem xét sắp xếp một cuộc họp vào chiều thứ Hai. Như vậy người đó sẽ có cả tuần để bắt đầu tìm kiếm một công việc khác. Dù bạn chọn ngày nào đi nữa, bạn cũng cần đảm bảo rằng ngày hôm đó là ngày làm việc cuối cùng của người đó. Hầu hết các chuyên gia khuyên không nên cho nhân viên bị sa thải tiếp tục ở lại công ty bất kỳ một khoảng thời gian nào cả. Làm như vậy sẽ tạo sự khó chịu ở nơi làm việc và cho cá nhân bất bình cơ hội lấy những hồ sơ độc quyền, gửi e-mail có nội dung xấu cho các nhân viên khác.

Hãy họp với nhân viên ở một nơi có thể giữ cho cả hai bên không bị nhòe ngó, chẳng hạn như trong phòng họp hay phòng làm việc không có cửa sổ, hay một nơi nào khác cho bạn sự riêng tư tuyệt đối. Ngoài ra, hãy sắp xếp một lối đi đến và về từ nơi họp để tránh những khu vực có khả năng tụ tập đông đúc những đồng nghiệp hiếu kỳ. Việc giữ cho cuộc họp được riêng tư thể hiện sự tôn trọng đối với nhân viên bị sa thải. Không ai muốn rằng đồng nghiệp của mình có thể đang nghe lén hay nhìn ngó khiến họ cảm thấy bẽ mặt.

Để giải quyết một vụ sa thải càng hiệu quả càng tốt, hãy mời ai đó thuộc bộ phận quản lý nguồn nhân lực tham gia cuộc họp. Người đó có thể:

- Giữ tiếng nói khách quan nếu bạn hoặc nhân viên bị sa thải trở nên quá xúc động và căng thẳng trong cuộc họp;
- Giữ vai trò hòa giải trong trường hợp bộc phát cơn giận dẫn đến hành vi quá khích về cảm xúc hay vũ lực từ phía nhân viên bị sa thải;
- Trả lời những câu hỏi không thể tránh khỏi về tiền trợ cấp, bảo hiểm và số tiền thanh toán khi chấm dứt hợp đồng lao động;

- Làm nhân chứng cho cuộc đàm thoại trong trường hợp có tranh cãi trong tương lai.

Hãy tiến hành cuộc họp càng nhanh càng tốt - trong khoảng mười phút trở xuống. Đừng cho phép nó kéo dài lê thê. Bạn càng báo tin cho nhân viên một cách gãy gọn, súc tích, thì càng ít khả năng bạn phải nói những điều có thể đặt công ty của bạn vào sự ràng buộc trách nhiệm. Hãy bình thản, thẳng thắn và tập trung. Hãy truyền đạt ý thức về mục đích nghiêm túc và sự cương quyết. Để tránh gieo mầm cho những rắc rối về pháp lý, hãy vượt qua sự xúi giục xin lỗi hay xem lại quyết định của bạn theo quan điểm phản đối từ nhân viên. Nhân viên phải biết rằng quyết định của bạn là quyết định cuối cùng và không bị chi phối bởi một sự thương lượng nào cả.

Vậy bạn nên nói những gì? Hãy giải thích khái quát rằng công việc của nhân viên đã không đạt yêu cầu. Nếu bạn chọn phương án giải thích cặn kẽ hơn, hãy dùng một giọng điệu trung lập, khách quan không làm cho nhân viên cảm thấy bị công kích cá nhân. Chẳng hạn: “Chúng ta đã nói về việc anh không đạt được mục tiêu về năng lực thực hiện trong vai trò của anh sáu lần trong năm qua. Đến nay những mục tiêu này vẫn chưa được đáp ứng”, hoặc: “Anh đã được huấn luyện và tư vấn để giải quyết thái độ chỉ trích đối với đồng nghiệp, nhưng anh vẫn không thay đổi cách xử sự”.

Việc nêu những lý do khách quan bằng giọng điệu trung lập sẽ giảm khả năng nhân viên thừa kiện hay nói xấu bạn hoặc công ty bạn.

Hãy tạo sự cân bằng giữa sự gãy gọn, thẳng thắn với sự cảm thông. Tức là hãy thừa nhận rằng sự mất việc có thể gây ấn tượng khó phai trong cuộc đời của nhân viên đó, ví dụ: “Tôi biết đây là một điều khó khăn đối với anh”. Sau khi báo tin, hãy

dành cho nhân viên một khoảnh khắc trút tâm sự giận dữ, bối rối hay cay đắng. Sự thấu cảm và cơ hội bày tỏ cảm xúc có thể giúp nhân viên chịu đựng tin không hay.

Hãy thông báo tin không hay cho người bị sa thải một cách tế nhị. Điều này bao gồm cả việc sắp xếp cho nhân viên đó rũ bỏ những ảnh hưởng cá nhân từ văn phòng trong suốt những giờ nghỉ hay kỳ nghỉ cuối tuần (với sự giám sát của ai đó trong công ty). Những nhân viên cảm thấy bị bề mặt trước đồng nghiệp hoặc cảm thấy không được tôn trọng và bị công kích cá nhân trong vụ sa thải có thể cảm thấy tức giận và muốn trả thù.

Cuối cùng, hãy trình bày về tiền thanh toán chấm dứt hợp đồng lao động, phụ cấp, hay những khoản thanh toán về kỳ nghỉ mát chưa sử dụng...

Những gì không nên nói trong cuộc họp sa thải

Ngôn ngữ mà bạn sử dụng khi sa thải một nhân viên có thể đóng vai trò quan trọng trong việc nhân viên đó quyết định có khởi kiện hay không. Sau đây là những điều "cần tránh" mà bạn nên tham khảo trong một vụ sa thải:

- **Đừng đứng về phía nhân viên hay cổ vũ cho trạng thái tâm lý chống lại công ty để làm nhẹ nỗi khó chịu của riêng bạn.** Ví dụ, đừng nói: "Riêng cá nhân tôi thì tôi không nghĩ rằng để anh ra đi là một quyết định đúng".
- **Đừng nói với nhân viên bị sa thải rằng vụ sa thải này là do tình hình tạm ngưng sản xuất nếu thực sự không phải như thế.** "Lời

nói dối vô tội" này có thể dẫn bạn đến một vụ kiện nếu bạn lại tuyển người mới để lấp vào chỗ trống.

- **Đừng né tránh lý do thật sự khi tuyên bố sa thải nhân viên.** Đừng nói những điều đại loại như: "Chúng ta đang theo sau một lực lượng làm việc năng động và tích cực hơn", "Anh không phù hợp với nhóm đó", "Chúng tôi cần những người ít bận tâm về gia đình để có thể gặp khách hàng sau giờ làm việc thông thường", hoặc "Chúng tôi cần một hình ảnh đầy sinh lực". Những câu nói kiểu này có thể gây ấn tượng rằng nhân viên bị sa thải vì lý do phân biệt đối xử, chẳng hạn như quá già, là người nước ngoài, đã lập gia đình...
- **Đừng ăn nói khôi hài hay làm giảm nhẹ tình huống.** Nếu như vậy, bạn sẽ chỉ làm cho cuộc họp trở nên rắc rối hơn mà thôi. Tệ hơn nữa là bạn có thể làm cho người bị sa thải cảm thấy bị chế nhạo hay bẽ mặt, và vì thế họ sẽ có nhiều động cơ hơn để khởi kiện về việc sa thải sai.
- **Đừng đe dọa nhân viên khi họ ngụ ý rằng họ có thể phản đối việc sa thải, chẳng hạn như bằng cách tỏ ý rằng bạn sẽ giữ lại kỳ lương cuối của người đó trừ khi họ đồng ý không khởi kiện.** Kiểu thuyết phục như vậy bị xem là bất hợp pháp và có thể dẫn bạn đến tòa án.

Sau khi sa thải

Một khi bạn đã thực hiện việc sa thải nhân viên sau một cuộc trao đổi đầy khó khăn, bạn có thể cảm thấy nhẹ nhõm vì nhiệm vụ đã xong. Tuy nhiên, bạn vẫn còn nhiều việc phải làm. Đối với hậu quả trước mắt và lâu dài, bạn cần phải:

- Đảm bảo công ty và nhân viên thực hiện đúng hợp đồng lao động;
- Tránh nói bất kỳ điều gì về nhân viên trước đây (dù là dưới dạng chính thức hay không chính thức thông qua việc tham khảo nghề nghiệp) mà có thể được suy diễn theo cách ảnh hưởng xấu đến thanh danh nghề nghiệp của người đó;
- Lưu hồ sơ về việc sa thải nhân viên.

Bạn hoặc phòng quản lý nguồn nhân lực của công ty có thể giải quyết dứt điểm việc này bằng thư cho thôi việc và gửi cho nhân viên đó trong cuộc trao đổi trước khi rời công ty. Thư này nên nêu rõ thời gian chấm dứt công việc của nhân viên. Tùy theo tình huống mà thư này có thể mô tả:

- Trợ cấp thanh toán khi chấm dứt hợp đồng lao động, bao gồm hình thức và thời điểm cung cấp;
- Thanh toán lần cuối, bao gồm các khoản thưởng còn tồn đọng, các khoản phúc lợi tích lũy như khoản nghỉ mát;
- Chi trả bảo hiểm y tế;
- Giúp đỡ tìm công việc mới bên ngoài;
- Giải quyết các quyền lợi cổ phần;
- Bất kỳ thỏa thuận ngầm hoặc chưa hoàn chỉnh nào;
- Bất kỳ điều khoản nào đã được quy định trong một cuộc thỏa thuận tập thể;
- Bất kỳ thỏa thuận nào bạn đã đưa ra về việc cung cấp cho nhân viên đó một thư giúp đỡ hay làm người tham khảo;
- Bất kỳ sự nhân nhượng nào mà nhân viên đã đồng ý, như lời hứa không kiện công ty để đòi lấy phúc lợi đặc biệt, chẳng hạn như thêm tiền.

Ở một số nước, đặc biệt là ở Mỹ, nếu nhân viên bị sa thải được thừa nhận là thuộc tầng lớp được bảo vệ, chẳng hạn như thành phần thiểu số, thiếu năng, phụ nữ hay người già - và người đó đồng ý ký vào biên bản nhân nhượng, thì luật về việc chấp nhận thư cho thôi việc có thể phức tạp hơn. Trong trường hợp này, bạn hoặc công ty bạn nên tham khảo ý kiến chuyên gia tư vấn pháp lý về việc chính xác nên viết như thế nào trong thư cho thôi việc.

Đừng phát ngôn tiêu cực

Khi nhân viên bị sa thải đã rời khỏi công ty, chú ý đừng làm hay nói gì khiến người nào đó có thể hiểu là làm tổn hại đến thanh danh hay khả năng tìm việc mới của nhân viên cũ, ngay cả khi lời nói hay hành động đó xảy ra bột phát không suy nghĩ trước. Một lời tuyên bố như thế vẫn có thể khiến bạn bị kiện vì tội nói xấu hoặc gây nổi oán giận giữa các đồng nghiệp thân thiết của nhân viên cũ. Chính sách tốt nhất là đơn giản đừng nói điều gì tiêu cực về nhân viên cũ cả.

Về vấn đề tham khảo

Vào một thời điểm nào đó, một công ty có khả năng tuyển nhân viên đã bị sa thải sẽ gọi điện cho bạn hoặc công ty bạn để thực hiện quy trình kiểm tra người tham khảo của họ. Nếu nhân viên trước đây đề xuất bạn làm người tham khảo nhưng bạn lại có rất ít hoặc chẳng có điều gì tốt đẹp để nói về người đó, hãy bám lấy những điều thực chất. Trong thực tế, công ty của bạn có thể có chính sách rõ ràng quy định những thông tin gì bạn có thể cung cấp trong vai trò người tham khảo. Hãy kiểm tra với bộ phận phụ trách pháp lý và nguồn nhân lực để hiểu biết đầy đủ về các chính sách tham khảo của công ty bạn.

Hãy xúc tiến công việc của bạn

Sau một vụ sa thải, bạn cần giải quyết các mối quan tâm của những thành viên trong nhóm, phân phối lại công việc của nhân viên trước đây với các thành viên còn lại trong nhóm, và đảm bảo rằng các kỹ năng của nhân viên trước đây vẫn được nhóm đảm trách.

Bạn cần thông báo cho các nhân viên càng sớm càng tốt khi ai đó đã bị sa thải. Việc giả vờ như không có chuyện gì xảy ra sẽ chỉ khiến những thành viên còn lại trong nhóm ngồi lê đôi mách hoặc lo âu rằng họ sẽ là những người bị sa thải tiếp theo. Cách tốt nhất là tổ chức một cuộc họp nhóm để giải thích ngắn gọn những gì đã xảy ra. Ví dụ, bạn có thể nói: "Toby bị sa thải sau nhiều tháng không cải thiện được năng lực thực hiện công việc của anh ta." Đừng đi sâu vào chi tiết hoặc giải thích kỹ lưỡng quyết định của bạn. Ngoài ra, hãy nhớ đừng chỉ trích nhân viên cũ. Sau đó, hãy cam đoan một lần nữa với các thành viên trong nhóm rằng vụ sa thải này chẳng liên quan gì đến năng lực thực hiện hay hành vi của riêng họ. Hãy công nhận rằng đây là một thời điểm khó khăn cho cả phòng và bạn hiểu rằng một số người sẽ cảm thấy khó chịu về nó. Sau đó hãy giải thích kế hoạch tìm kiếm người thay thế của bạn và mong muốn sự tập trung của nhóm sẽ không thay đổi vì sự ra đi của nhân viên này.

Đừng để cuộc giao tiếp của bạn chấm dứt ở đó. Sau cuộc họp nhóm này, hãy lên lịch với từng người để lắng nghe mối quan tâm của họ và giúp họ giải quyết cảm giác về sự thay đổi.

Những câu hỏi thường gặp

Tôi phải đưa cho nhân viên bị sa thải những loại văn bản lưu trữ gì?

Hãy tham khảo ý kiến chuyên gia tư vấn pháp lý để biết những loại văn bản gì bạn nên cung cấp. Nói chung, những văn bản này càng ngắn gọn càng tốt, nhưng có thể bao gồm các chi tiết về phúc lợi, tiền thanh toán chấm dứt hợp đồng, ngày thôi việc có hiệu lực, và có thể là cả những thỏa thuận ngầm hay chưa hoàn chỉnh. Những văn bản này không nên chứa những lời giải thích về lý do sa thải.

Nếu phải sa thải một người, tôi có thể nhờ ai khác thông báo, hay tôi có thể thông báo qua e-mail được không?

Câu trả lời ngắn gọn là: Truyền đạt loại thông điệp này nên được thực hiện trực tiếp. Đó là nhiệm vụ của bạn. Dù việc thông báo tin không hay quả là khó khăn, nhưng tốt hơn là bạn nên tự làm điều đó bằng việc gặp mặt trực tiếp. Đó là vì nhân viên tạo ra mối quan hệ với nhà quản lý của mình nhiều hơn là với công ty. Bằng cách báo tin trực tiếp, bạn thể hiện sự tôn trọng mối quan hệ đó cũng như nhân cách của nhân viên, và bạn giúp họ khép lại mối quan hệ.

Tôi có nên giải thích lý do thật sự đằng sau một vụ sa thải?

Đừng bao giờ để một vụ sa thải đến với nhân viên bị ảnh hưởng như một nỗi ngạc nhiên bất ngờ. Nếu điều đó xảy ra, nhà quản lý đã không truyền đạt thỏa đáng những kỳ vọng về công việc với nhân viên. Nếu nhân viên muốn biết tại sao bạn lại sa thải họ, nên nói theo kiểu đại loại như: “Đây là mục tiêu mà chúng ta đã nhất trí cách đây sáu tháng. Chúng ta đã thảo luận về cách mà anh cố gắng đạt được mục tiêu đó. Nhưng anh đã không thực hiện

được như đã thống nhất”. Bằng cách đưa ra câu trả lời ngắn gọn và trung thực, bạn giúp nhân viên khép lại sự việc.

Tôi nên để nhân viên ra đi ngay lập tức sau cuộc trao đổi ý kiến, hay nên cho họ thời gian để nói lời tạm biệt với các đồng nghiệp?

Nên hộ tống nhân viên ra khỏi tòa nhà công ty ngay sau khi buộc họ thôi việc, đặc biệt là nếu người đó bị sa thải vì một lỗi lớn như quá rối tình dục, trộm cắp hay sử dụng ma túy. Họ có thể quay lại sau đó cho cuộc trao đổi ý kiến trước khi ra đi. Quan điểm này không nên áp dụng khi nhân viên chỉ đơn giản là đã không làm việc tốt. Trong những trường hợp này, việc hộ tống nhân viên ra khỏi tòa nhà có thể là hành vi hà khắc. Tuy nhiên, nhân viên đó không được phép chần chừ nán lại thêm.

Tôi nên làm gì đối với các thông điệp gửi qua e-mail và điện thoại cho nhân viên đã bị sa thải?

Nếu bạn chuẩn bị hủy các tài khoản e-mail và thư thoại của nhân viên ngay sau khi họ bị sa thải, hãy chuyển những thông điệp gửi đến cho nhân viên đó trong một khoảng thời gian nhất định. Dĩ nhiên là với người bị sa thải, bạn không muốn nhà cung cấp hay khách hàng tiếp tục liên hệ với một nhân viên có thể chất chứa đầy nỗi cay đắng và thù hận. Mặt khác, có thể bất tiện cho những thành phần bên ngoài này khi họ không thể liên hệ với người mà họ đã từng làm việc, và không có được lời giải thích từ công ty về những gì đã xảy ra. Rõ ràng là bạn cần đưa ra quyết định cẩn thận về hình thức giao tiếp mà bạn muốn để duy trì sự cởi mở và tôn trọng. Hãy cân bằng nỗi lo lắng về những gì mà việc ngừng giao tiếp bất ngờ có thể gây ra với những rủi ro liên quan đến việc chuyển thông điệp cho nhân viên cũ trong một khoảng thời gian nào đó.

TÓM TẮT

- Chìa khóa cho việc thúc đẩy hầu hết nhân viên là cung cấp cho họ những phần thưởng bên trong: công việc thú vị và thách thức, cơ hội thành đạt và tiến đến trách nhiệm cao hơn.
- Ngoài việc cung cấp những phần thưởng bên trong, nhà quản lý nên đưa ra phản hồi tốt về các vấn đề của nhân viên và cách giải quyết.
- Những người thực hiện hạng "C" nên được giúp đỡ để có năng lực thực hiện cao hơn hoặc chuyển sang một vị trí mà họ có thể vượt trội hơn.
- Nếu bạn cân nhắc việc sa thải, hãy tìm hiểu về luật lao động tại đất nước bạn. Phạm sai lầm trong quá trình sa thải có thể dẫn đến kiện tụng.
- Nếu bạn phải sa thải một nhân viên, hãy giải quyết điều đó theo cách nhanh gọn, kiên quyết và chuyên nghiệp. Hãy tổ chức một cuộc họp với địa điểm và cách thức thể hiện sao cho nhân viên không cảm thấy bị thiếu tôn trọng.
- Hãy theo dõi việc sa thải bằng văn bản lưu trữ. Cho phép nhân viên chào tạm biệt với đồng nghiệp nơi làm việc, nhưng đừng để họ chần chừ nán lại lâu. Hãy truyền đạt cho những nhân viên khác về vấn đề đó.

9

GIẢI QUYẾT KHỦNG HOẢNG

*Đừng chờ đến khi
chúng gây khó khăn cho bạn*

Nội dung chính:

- *Tránh khủng hoảng bằng cách lập kế hoạch*
- *Chuẩn bị quản lý những cuộc khủng hoảng không thể tránh được*
- *Cách nhận biết và ngăn chặn khủng hoảng*
- *Giải quyết khủng hoảng theo cách hiệu quả nhất*
- *Học hỏi từ khủng hoảng trong quá khứ*
- *Những câu hỏi thường gặp về quản lý khủng hoảng*

Nhặt lấy bất kỳ tờ báo lớn nào và lướt qua mục kinh doanh, bạn có thể thấy một vài câu chuyện về các công ty đang gặp rắc rối. Nào là một vụ phá sản đang xảy ra, nào là mất dữ liệu quan trọng do hỏng máy tính, một vụ kiện về trách nhiệm sản phẩm... Khả năng xảy ra những hiểm họa thật là vô hạn và không lường trước được. Hãy xem trường hợp sau đây:

Người kiểm toán viên với nét mặt nghiêm trọng vội vã bước vào văn phòng của Beth. Rồi anh ta chỉ cho cô xem bảng cân đối kế toán về phần quỹ hưu. "Ồ đây có điều gì đó sai sót", anh ta nói.

Beth nhận thấy kiểm toán viên này có thể đúng. Cô hỏi: "Có thể là sự biến thủ không?"

"Đó là lời giải thích có nhiều khả năng xảy ra nhất." - Người kiểm toán viên nói. "Trong thực tế thì có khi đó là lời giải thích duy nhất."

Biến thủ ư? Báo chí thế nào cũng làm ầm lên vì chuyện này. Rồi thì liên đoàn lao động sẽ đòi điều tra. Cảnh sát cũng sẽ can thiệp vào. Chẳng có cách nào giải quyết chuyện này một cách êm ả trong nội bộ công ty. Là giám đốc điều hành, chẳng mấy chốc Beth phải trình diện trước công chúng, nhưng cô nên giải quyết chuyện đó thế nào đây? Cô có nên trì hoãn bằng cách nói rằng cô không có ý kiến gì cả? Và cô sẽ nói gì khi họ hỏi cô ai đã lấy tiền? Làm thế nào mà thủ phạm

lại lấy nó dễ dàng như vậy? Công ty sẽ lấy lại số tiền đó bằng cách nào? Dù cách này hay cách khác, hành vi phạm pháp cũng sẽ trở thành một vấn đề của công chúng.

Đây không phải là vấn đề nan giải nhất của giám đốc điều hành. Khủng hoảng ảnh hưởng đến mọi tổ chức chẳng sớm thì muộn. Một số khủng hoảng có thể ngăn ngừa được, một số khác có thể dự báo trước. Nhưng nhiều khủng hoảng khác xảy ra hoàn toàn bất ngờ. Bất kể nguồn gốc của khủng hoảng là gì, những điều chúng ta làm và quyết định có thể khiến tình hình tồi tệ đi hoặc tốt hơn.

Chương này trình bày những ý tưởng thực tế về việc ngăn chặn khủng hoảng, dự báo khủng hoảng, và quản lý khủng hoảng khi chúng xảy ra. Phần cuối chương là các câu trả lời cho những câu hỏi thường gặp về cách giải quyết khủng hoảng.

KHỦNG HOẢNG LÀ GÌ?

Nói một cách đơn giản, khủng hoảng là một sự thay đổi - đột ngột hoặc được dự báo trước - dẫn đến một vấn đề nan giải cấp bách mà cấp quản lý phải giải quyết. Khủng hoảng có nhiều nguyên nhân. Không thể kể ra hết mọi nguồn gốc của khủng hoảng, nhưng việc hiểu biết một số loại chính có thể giúp bạn xác định khủng hoảng mà bạn và công ty cần tránh (nếu có thể), chuẩn bị, và xử lý theo cách hiệu quả nhất.

Những vụ thiên tai thảm khốc như động đất, lốc xoáy, bão tuyết, lũ lụt, hỏa hoạn... có thể xảy ra ngoài mong đợi, làm hại các tòa nhà, phá hủy cơ sở hạ tầng, làm gián đoạn truyền thông. Những thảm họa liên quan đến sức khỏe và môi trường, đều có liên quan trực tiếp đến công ty mặc dù không nhất thiết là do

công ty gây ra. Công ty chịu trách nhiệm hay ý thức được trách nhiệm phải giải quyết chúng. Hãy xem những ví dụ sau:

- Sự phá hoại sản phẩm của đối thủ bên ngoài có thể làm hại người tiêu dùng và gây hại cho hình ảnh của sản phẩm và công ty bạn.
- Những vấn đề hay thiếu sót nghiêm trọng về sản phẩm, như lốp xe bị lỗi hay thức ăn nhiễm bẩn, có thể dẫn đến trách nhiệm tài chính nặng nề và làm hại danh tiếng của công ty bạn.
- Ô nhiễm môi trường do công ty tình cờ gây ra trước đây có thể quay lại gây rắc rối cho bạn.
- Sự cố kỹ thuật có thể gây thiệt hại nặng nề nếu không có hệ thống sao lưu dự phòng.
- Tin tặc tấn công website thương mại điện tử của bạn trong suốt mùa kinh doanh bận rộn nhất trong năm.

Dù nguyên nhân khủng hoảng là gì đi nữa thì chúng vẫn liên tục đe dọa sự thành công và tồn tại của doanh nghiệp. Vì thế, mọi doanh nghiệp và mọi nhà quản lý phải sẵn sàng đối phó với chúng. Sự chuẩn bị đó nên bắt đầu sớm trước khi khủng hoảng xảy ra.

Chương này trình bày phương pháp sáu giai đoạn để quản lý khủng hoảng.

- Giai đoạn 1:** Tránh khủng hoảng
- Giai đoạn 2:** Chuẩn bị quản lý khủng hoảng
- Giai đoạn 3:** Nhận biết khủng hoảng
- Giai đoạn 4:** Ngăn chặn khủng hoảng
- Giai đoạn 5:** Giải quyết khủng hoảng
- Giai đoạn 6:** Học hỏi từ khủng hoảng

TRÁNH KHỦNG HOẢNG

Những cuộc khủng hoảng được xử lý kém sẽ nhận được nhiều sự chú ý tiêu cực của giới truyền thông. Nhưng chúng ta ít khi nghe nói đến những cuộc khủng hoảng được ngăn ngừa bởi những người có tầm nhìn xa và ngăn không cho chúng xảy ra. Một trường hợp ngoại lệ nổi tiếng là sự cố Y2K. Vào ngày đầu năm 2000, hầu như mọi máy tính trên thế giới có lịch chuyển sang thiên niên kỷ mới mà không gặp một trở ngại nào cả. Điều duy nhất mọi người nghe được về sự cố này là âm thanh tĩnh lặng về cuộc khủng hoảng đã được ngăn ngừa. Trong nhiều năm, các doanh nghiệp đã làm việc để giải quyết vấn đề Y2K trước khi chúng xảy ra. Và nỗ lực của họ đã được đền đáp.

Các nhà quản lý ở nhiều cấp bậc thường ngăn ngừa những khủng hoảng nhỏ hàng ngày:

- Một giám đốc kinh doanh khi nhận ra rằng tên khách hàng bị viết sai chính tả ở mỗi trang của một bản đề xuất kinh doanh quan trọng liền cho hủy tất cả các bản sao, điều chỉnh lại và cho in bản đề xuất mới suốt cả đêm, cứu công ty khỏi một vụ mất mát khách hàng lớn có thể xảy ra.
- Một giám đốc tài chính, thấy trước được tình hình thiếu hụt tiền mặt, đã từng bước gom các khoản phải thu trước thời hạn, nắm bắt mọi khoản chi tiêu, đảm bảo hạn mức tín dụng có sẵn trong ngân hàng nếu công ty xảy ra sự khủng hoảng tiền mặt như dự kiến.
- Khi được thông báo rằng một nhân viên quan trọng đang phỏng vấn xin việc ở một công ty khác, chủ doanh nghiệp của cô đã từng bước xác định sự thay thế có khả năng xảy ra.

Trong mỗi trường hợp trên, nhà quản lý đều chủ động tránh khủng hoảng. Đó là một phần nhiệm vụ của họ. Bạn cũng phải làm như vậy.

Có lẽ cách tốt nhất để tránh khủng hoảng là kiểm định một cách có hệ thống tất cả những điều có thể diễn tiến sai trong phạm vi trách nhiệm của bạn. Việc kiểm định khủng hoảng bao gồm những bước sau đây:

- **Đưa việc lập kế hoạch khủng hoảng vào công tác hoạch định thông thường của bạn.** Cho dù bạn điều hành toàn bộ tổ chức hay chỉ một phòng ban, bạn vẫn phải lập kế hoạch chiến lược cho tương lai, và kế hoạch ấy nên bao gồm cả kế hoạch khủng hoảng. Vì thế hãy đưa việc kiểm định khủng hoảng vào trong quy trình lập kế hoạch của bạn.
- **Thu thập ý kiến rộng rãi.** Quan điểm của con người về những khủng hoảng có thể xảy ra thường rất khác nhau. Bằng cách trao đổi với mọi người trong phòng ban, bộ phận, công ty, cũng như khách hàng và nhà cung ứng, bạn có thể gạt hái được những thông tin bất ngờ. Ví dụ, một đại diện bán hàng có thể nói với bạn: “Rất có thể chúng ta sẽ mất khách hàng lớn nhất vào năm tới”.
- **Xác định các điểm yếu trong tổ chức.** Thiếu hụt nhân viên có thể là một điểm yếu của công ty nếu sự thôi việc khiến một dự án quan trọng bị thất bại. Nhân viên kiểm tra chất lượng được đào tạo kém lại là một điểm yếu khác. Công việc dưới mức tiêu chuẩn của họ sẽ khiến cho sản phẩm khiếm khuyết và có thể gây nguy hiểm đến khách hàng.
- **Xác định những mối đe dọa bên ngoài.** Mối đe dọa bên ngoài có thể đến từ một công nghệ mới đang trỗi dậy, khiến sản phẩm của bạn bị lỗi thời. Thay đổi định chế có thể là một mối đe dọa khác.

Khi bạn kiểm định khủng hoảng, hãy đặc biệt chú ý đến những lĩnh vực sau: các vấn đề liên quan đến sức khỏe và môi trường, sự cố kỹ thuật tiềm tàng, sự bất ổn kinh tế và thị trường, mối quan hệ với khách hàng và nhà cung ứng. Hãy tự hỏi bản thân những câu hỏi sau về những lĩnh vực này: Điều tồi tệ nhất có thể diễn tiến sai là gì? Khủng hoảng có nhiều khả năng xảy ra nhất là gì?

Một khi bạn đã kiểm định được tình huống, bạn sẽ có vị thế thực hiện các bước tích cực để ngăn ngừa khủng hoảng. Ví dụ, nếu bạn phát hiện rằng hệ thống công nghệ thông tin của bạn và toàn bộ tập tin lưu trữ có thể bị mất do hỏa hoạn hoặc thiên tai, bạn có thể tạo một hệ thống sao lưu dự phòng.

CHUẨN BỊ QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG

Một số khủng hoảng tiềm tàng đã được xác định có thể tránh được thông qua hành động ngăn ngừa, nhưng nhiều khủng hoảng khác, chẳng hạn như thiên tai và hành vi phạm tội của nhân viên, sẽ luôn là một mối đe dọa. Nếu bạn hoàn toàn không thể tránh được những khủng hoảng này, ít nhất bạn cũng có thể lập kế hoạch để giải quyết chúng. Chẳng hạn, nếu thiên tai nằm trong danh sách kiểm định khủng hoảng của bạn, bạn sẽ triển khai một kế hoạch sơ tán nhân viên, hệ thống liên lạc để thông báo cho nhân viên ở nhà... Nếu công nhân đe dọa đình công, bạn có thể triển khai kế hoạch giúp nhân viên trở lại làm việc.

Tư duy về các khả năng có thể xảy ra

Những cuộc họp tư duy chiến lược với nhân viên thuộc các chức năng khác nhau là một trong những phương pháp hữu hiệu nhất để lập kế hoạch đối phó sự cố bất ngờ, vì không một cá nhân nào

có thể lường được hết hàng tá những sự việc sẽ đổi thay nếu khủng hoảng tiềm tàng biến thành sự thực. Ngoài ra, hãy nghĩ đến những tác dụng phụ trong dự định khủng hoảng của bạn - cả tiêu cực lẫn tích cực. Hãy xem những ví dụ sau:

Khi một hệ thống cửa hiệu sửa chữa ô tô muốn đẩy mạnh doanh số đang sụt giảm, cấp quản lý đã đề xuất những kích thích tăng doanh thu ở hạng mục cơ khí. Họ càng đem về nhiều việc thì tiền thưởng nhận được càng nhiều. Không may là một số máy móc của khách hàng được đề nghị sửa chữa lại không cần thiết. Khách hàng than phiền rằng họ đang bị moi tiền, và thế là danh tiếng của hệ thống cửa hiệu này phải gánh chịu hậu quả. Tương tự như vậy, một nhà máy cũng phát động việc tìm sản phẩm bị lỗi, nhưng chính sách này lại khuyến khích nhân viên cố tình phá hoại sản phẩm để nhận thưởng. Và khi một công ty bán pizza hứa cung cấp bánh pizza "trong ba mươi phút hoặc không tính tiền", các tài xế đã gây tai nạn vì vi phạm tốc độ.

Bạn không thể bao quát hết mọi tình huống có thể xảy ra, nhưng suy nghĩ cẩn thận về các sự việc có thể giúp ngăn chặn các vấn đề nan giải.

Lập nhóm quản lý khủng hoảng

Một nhóm người có tổ chức và sẵn sàng đối phó với khủng hoảng luôn hành động tốt hơn một nhóm không dự tính trước chỉ được tập hợp lại khi gặp tình huống khẩn cấp. Vì thế hãy cân nhắc việc lập một nhóm quản lý khủng hoảng đối với những mối đe dọa chính. Chẳng hạn, một nhóm được tổ chức để đối phó với vụ thiệt hại có thể xảy ra do bão hay hỏa hoạn cho nơi làm việc sẽ vạch ra những công việc cần phải thực hiện cũng như người đảm nhiệm việc thực hiện chúng. Những điều này bao gồm:

- Quyết định cách sơ tán nhân viên trong tòa nhà;
- Kế hoạch liên hệ với tất cả nhân viên hiện không ở ca làm việc;
- Những trường hợp mà nhân viên được yêu cầu ở nhà;
- Làm việc với cơ quan chức năng và giới truyền thông;
- Tìm nơi làm việc tạm thời trong khi tòa nhà đang được sửa chữa hoặc thay thế.

Như vậy, mỗi nhóm quản lý khủng hoảng sẽ lập những kế hoạch liên quan trong phạm vi một kế hoạch tổng quát hơn. Việc lập ra những kế hoạch này sẽ chuẩn bị cho các thành viên trong nhóm giải quyết những tình huống khủng hoảng nếu chúng xảy ra.

NHẬN BIẾT KHỦNG HOẢNG

Có một số khủng hoảng thật rõ ràng, nhưng có một số khác lại khó nhận biết hơn. Hãy xem ví dụ sau đây:

Cách đây không lâu, giám đốc điều hành của một tập đoàn lớn được cảnh báo rằng chủ tịch một chi nhánh của tập đoàn - một công ty sản xuất phim - bị tình nghi là biển thủ tiền và ký ngân phiếu giả. Giám đốc điều hành không tin rằng người này có thể dính líu đến tội trạng đó và bỏ ngoài tai tất cả những gì ông nghe thấy. Nhưng sự việc không giống như ông nghĩ. Cuối cùng những gì mọi người nghi ngờ bấy lâu đã thành sự thật. Lúc đó giám đốc điều hành quyết định phanh phui tội lỗi của vị chủ tịch biến chất đó nhưng ông ta đã kịp thời lôi kéo các thành viên trong hội đồng quản trị về phía mình. Mọi người đều khẳng khái giữ ông ta lại. Điều tồi tệ hơn nữa là tin tức này

đã làm lu mờ hình ảnh của công ty và của cả tập đoàn - trong đó có cả giám đốc điều hành. Đó là một tình huống đáng tiếc mà đáng lẽ đã không xảy ra nếu có được sự nhận thức đúng đắn về nguy cơ của nó và giải quyết kịp thời.

Những trường hợp tương tự như vậy cũng đã được báo cáo ở các tổ chức khác. Chẳng hạn, một hệ thống nhà hàng đang có vấn đề phân biệt đối xử với các nhân viên thuộc thành phần thiểu số. Cấp lãnh đạo công ty cũng đã biết tình hình nhưng lại không có phản ứng gì cho đến khi công ty bị rơi vào một vụ kiện lớn. Trong vòng hai mươi tư giờ, câu chuyện này đã được đăng trên các tờ báo lớn.

Nhiều nhà điều hành và quản lý thường không sẵn lòng đối mặt với những tình huống khó chịu. Họ không chịu tin vào những tin xấu hoặc không muốn giải quyết chúng. Đáng tiếc là tình huống khó chịu lại có thể là dấu hiệu cho một cuộc khủng hoảng sắp xảy ra.

Không phải rắc rối nào cũng gây khủng hoảng, và các nhà quản lý sẽ phung phí sức lực nếu họ xử lý vấn đề theo cách đó. Vậy làm thế nào bạn nhận biết được khủng hoảng khi nhìn thấy nó? Dưới đây là một số gợi ý:

- Hãy chú ý khi bản năng của bạn mách bảo "có điều gì đó không ổn ở đây!"
- Hãy đương đầu với những điều không hay trước khi chúng đến với bạn. Đừng bỏ qua, biện hộ cho chúng hoặc giảm thiểu mức độ quan trọng của chúng. Thay vào đó, hãy xem xét kỹ lưỡng.
- Hãy xem xét hậu quả nếu những điều không hay đó là sự thật (ví dụ: tổn thất tài chính, tai nạn gây thương tích, thanh danh của công ty...)

- Hãy để các giá trị của bạn dẫn dắt. Điều gì là quan trọng? Điều gì nên làm? Ví dụ, nếu một nhà thầu phụ của công ty bạn đang thải ra những chất thải độc hại, ảnh hưởng đến môi trường và có thể đe dọa sự sống, và bạn cho rằng họ đang thờ ơ trước vấn đề này, hãy làm điều mà những giá trị trong bạn mách bảo: Đối mặt với vấn đề. Đừng làm ngơ.

NGĂN CHẶN KHỦNG HOẢNG

Khi một cuộc khủng hoảng xảy ra, điều đầu tiên mà bạn phải làm là ngăn chặn khủng hoảng. Điều đó có nghĩa là phải quyết định nhanh chóng và có mặt ở hiện trường. Sự hiện diện trực tiếp của bạn rất quan trọng. Hành động đó giúp mọi người biết rằng bạn quan tâm đến những gì đang xảy ra. Và bạn phải truyền đạt thông tin quan trọng đến những nhân vật then chốt. Hãy xem ví dụ sau đây:

Một hệ thống siêu thị bị cáo buộc trên một mạng truyền hình lớn là bán thịt ôi thiu. Giá cổ phiếu của công ty này đã sụt mạnh khi tin đó được tung lên. Nhưng nhóm quản lý khủng hoảng của công ty đã phản ứng nhanh chóng. Họ thu thập dữ kiện, lắng nghe ý kiến cổ đông, và chú ý chặt chẽ đến các nhân viên cửa hàng.

Khi đã có dữ kiện, nhóm đưa kế hoạch vào hành động. Họ lập tức ngừng bán thịt kém tươi, và trang bị những cửa sổ lớn ở khu vực xử lý thịt để công chúng có thể nhìn thấy thịt được đóng gói. Họ tăng cường đào tạo nhân viên, tổ chức những chuyến tham quan đến nhà máy cho công chúng và hạ giá để lôi kéo mọi người quay trở lại cửa hàng. Cuối cùng công ty đã được các cơ quan chức năng trong ngành y tế đánh giá xuất sắc, và doanh thu trở lại mức bình thường.

Hãy quyết đoán

Quyết đoán là điều kiện cần thiết để quản lý khủng hoảng hiệu quả. Trong những trường hợp khẩn cấp thì không thể lãng phí thời gian và suy tính cẩn thận như việc ra quyết định thông thường. Nhà quản lý hành động nhanh chóng có thể ổn định tình huống và xây dựng được niềm tin nơi đồng nghiệp cũng như cấp dưới. Hãy xem ví dụ dưới đây:

Một cơn lũ đem tràn vào một phần của tòa nhà văn phòng, khiến hệ thống máy tính, thảm, hồ sơ giấy tờ và chỗ làm việc của mười nhân viên bị thiệt hại nặng nề. Nhà quản lý đã có mặt ở hiện trường, chỉ đạo công tác dọn vệ sinh, ngay cả khi các nhân viên còn đang trên đường đến. Mọi hoạt động đã trở lại bình thường chỉ sau vài ngày. Nhưng rồi nhân viên bắt đầu thấy khó thở và than phiền nhức đầu. Mặc dù thảm đã được làm sạch, nhưng mọi người đều nghi ngờ là nó đã nhiễm mốc. Thay vì cho làm sạch thảm một lần nữa hoặc chờ phê duyệt ngân sách, nhà quản lý này đã lập tức cho loại bỏ toàn bộ thảm cũ ra khỏi khu vực làm việc và thay thảm mới.

Nhà quản lý này đã thể hiện hai phẩm chất quan trọng rất cần thiết trong cuộc khủng hoảng, đó là sự quyết đoán và quan tâm. Trước hết, sự hiện diện của cô tại hiện trường cho thấy cô và công ty quan tâm đến vấn đề này. Sự quyết đoán của cô trong việc thay thảm bị nhiễm mốc chứng minh rằng sức khỏe của nhân viên quan trọng hơn bất kỳ sự cân nhắc nào khác.

Việc quyết đoán không phải lúc nào cũng dễ dàng. Thông tin thực tế thường ít ỏi, và bạn cũng không có đủ thời gian để thu thập dữ kiện hay khám phá các giải pháp thay thế. Thiếu vắng những điều đó, bạn phải kết hợp những dữ kiện mà bạn có cùng linh cảm của bạn về hành động đúng cần phải làm.

Giao tiếp

Giao tiếp vào những lúc xảy ra khủng hoảng là công cụ mạnh nhất của nhà quản lý. Giao tiếp phải diễn ra trên diện rộng từ nhóm quản lý khủng hoảng đến các cổ đông.

Khi bạn giao tiếp, hãy cẩn thận chọn lựa ngôn từ. Những gì bạn nói và cách bạn nói sẽ hình thành nhận thức và hướng dẫn hành động - theo hướng tốt lên hoặc xấu đi. Nhưng hãy bám sát sự thực. Bạn không có nghĩa vụ phải tự biện minh. Sự thực là phương thuốc hữu hiệu nhất đẩy lùi những lời đồn đại và thông tin sai lệch vốn xuất hiện rất nhanh xung quanh những tình huống này. Tránh những thông điệp thường gặp nhưng không phù hợp sau đây:

“Miễn bình luận.”

“Chúng tôi chưa đọc lời than phiền đó.”

“Một sai lầm đã xảy ra.”

GIẢI QUYẾT KHỦNG HOẢNG

Giải quyết khủng hoảng đòi hỏi việc ra quyết định nhanh chóng, quyết đoán. Nhưng làm thế nào bạn có thể ra quyết định tốt khi sự việc diễn tiến quá nhanh, khi mọi việc đang rối tung lên, khi thật khó phân biệt điều gì quan trọng và không quan trọng? Câu trả lời là: Hãy xác định vấn đề khó khăn thực sự và thu thập những dữ kiện liên quan.

Không dễ phát hiện những dữ kiện liên quan trong một cuộc khủng hoảng. Thường thì có rất nhiều thông tin, nhưng đa số là không chính xác, mang tính suy đoán hoặc chẳng có gì

khác hơn ngoài những lời đồn đại. Nhiệm vụ của bạn là khám phá sự thực và đối mặt với nó bằng cách hỏi đúng người, nghe những lời nói đáng tin cậy, và đến đúng nơi. Một nhà lãnh đạo trong cơn khủng hoảng phản ứng bằng cách:

- Đối mặt với khủng hoảng;
- Biến nỗi sợ hãi thành hành động tích cực;
- Cảnh giác trước những diễn tiến và thông tin mới;
- Tập trung những việc ưu tiên: đảm bảo rằng sự an toàn của con người là trên hết, và sau đó mới đánh giá những nhu cầu quan trọng tiếp theo;
- Đánh giá và phản ứng trước những gì nằm trong tầm kiểm soát của mình và bỏ qua những gì không phải.

Bí quyết kiểm soát khủng hoảng

- **Tránh đổ lỗi cho người khác.** Sự thôi thúc buộc tội người khác hầu như không cường lại được. Nhưng làm như vậy sẽ phản tác dụng. Hãy tập trung giải quyết khủng hoảng và để việc buộc tội lại sau.
- **Đừng hứa những gì bạn không thể thực hiện.** Sẽ tốt hơn nếu bạn hứa ít để rồi đạt được nhiều hơn đã hứa.
- **Đừng lo lắng về các quy tắc.** Quy tắc, chính sách, cơ cấu, thủ tục và ngân sách được lập ra để duy trì trật tự và đem lại một quy trình hiệu quả trong quá trình kinh doanh bình thường. Nhưng quy tắc này không tỏ ra hiệu quả khi có khủng hoảng. Vì thế hãy làm bất cứ điều gì cần phải làm để khắc phục khủng hoảng, và đừng lo về các quy tắc!

HỌC HỎI TỪ KHỦNG HOẢNG

Mọi khủng hoảng đều có tin xấu và tin tốt. Tin xấu là công ty bạn bị thiệt hại do khủng hoảng. Tin tốt - và đôi khi đó là tin tốt duy nhất - là kinh nghiệm đó có thể giúp bạn tránh được một cuộc khủng hoảng trong tương lai. Nhưng bạn phải tận dụng phần lớn cơ hội học hỏi đó.

Các kỹ sư sử dụng kinh nghiệm về động đất và những thiệt hại do chúng gây ra để triển khai kế hoạch xây cầu đường và nhà cửa vững chắc hơn. Bạn có thể làm tương tự bằng cách thực hiện một cuộc kiểm định sau khủng hoảng để biết và thậm chí thu lợi từ trận động đất đã tấn công vào công ty bạn. Những điều sau đây có thể hướng dẫn bạn.

Hãy xem xét khủng hoảng càng nhanh càng tốt ngay sau khi sự việc xảy ra, khi mà trí nhớ mọi người còn minh mẫn. Sau đó hãy phân tích toàn bộ cuộc khủng hoảng. Hãy xác định các hành động, giả định và các yếu tố bên ngoài liên quan đến khủng hoảng. Sau đó hãy tự hỏi những câu hỏi sau:

- Nếu căn cứ vào những gì chúng ta biết lúc bấy giờ thì lẽ ra khủng hoảng có thể tránh được không? Bằng cách nào?
- Vào thời điểm nào chúng ta nhận ra mình đang rơi vào khủng hoảng? Chúng ta có thể nhận diện những dấu hiệu đó sớm hơn được không?
- Những dấu hiệu cảnh báo nào đã bị bỏ qua? Những dấu hiệu nào đã được lưu tâm?
- Khi đối phó khủng hoảng, chúng ta có những hành động phù hợp không? Chúng ta đã có thể làm gì tốt hơn?

Hãy lấy ý kiến từ nhiều người. Bạn cần câu chuyện của mọi người, nhưng nên đặc biệt lưu tâm đến những người có nhiều

kinh nghiệm trong những vấn đề quan trọng. Khi đã nắm được câu trả lời cho những câu hỏi trên, hãy xây dựng kế hoạch tránh khủng hoảng và quản lý khủng hoảng trong tương lai.

NHỮNG CÂU HỎI THƯỜNG GẶP

Phải làm gì nếu cấp trên của tôi muốn che giấu vấn đề?

Trước hết, hãy nói với cấp trên của bạn về các hậu quả. Nếu điều đó không có tác dụng, hãy tìm một công việc mới hoặc phản đối, hay cả hai. Nếu sếp bạn che giấu vấn đề, thì bạn sẽ trở thành một phần trong hành vi tiêu cực đó, hoặc liên quan đến sự che đậy đó. Thậm chí bạn có thể trở thành người hứng mũi chịu sào.

Tôi có nên tiết lộ những rắc rối có thể xảy ra cho cấp trên và các đồng nghiệp của tôi nếu tôi không chắc liệu đó có phải là vấn đề thực sự hay không?

Nói chung, tốt nhất là tiết lộ những rắc rối có thể xảy ra. Dĩ nhiên không ai muốn bị đánh giá là người hay than phiền nhưng giữ im lặng khi bạn cảm nhận được một vấn đề nghiêm trọng lại là một lỗi còn lớn hơn.

Tôi phải làm gì nếu phát hiện một nhân viên trung thành và có năng lực phạm luật, và người đó nghĩ rằng làm như vậy là vì lợi ích của công ty?

Khi xảy ra tình trạng phạm luật thì với bất kỳ mục đích nào cũng không thể chấp nhận. Việc vi phạm phải được báo ngay cho bộ phận pháp lý hoặc các nhà chức trách.

Tôi có thể giải quyết những lời đồn đại gây ảnh hưởng xấu đến tinh thần làm việc như thế nào?

Liều thuốc hữu hiệu nhất cho những lời đồn đại chính là sự thật. Cấp quản lý nên thẳng thắn và nhanh chóng thu thập thông tin từ tất cả các bên. Có thể thực hiện điều này thông qua website, điện thoại gọi đến, tin nhắn ghi âm, biên bản, họp nhóm...

Làm thế nào tôi có thể thực hiện được những trách nhiệm bình thường của tôi đồng thời vẫn chống lại khủng hoảng?

Rất khó để bạn tiếp tục công việc khi khủng hoảng xảy ra. Trong những lúc xảy ra khủng hoảng thực sự, việc giải quyết khủng hoảng nên được đặt ưu tiên hàng đầu. Nếu có thể, hãy giao những hoạt động hàng ngày cho nhân viên cấp dưới có khả năng.

Nếu tôi được yêu cầu nói chuyện với báo giới, tôi có nên phát biểu mà không nhìn vào văn bản?

Nói chung, phát biểu mà không nhìn văn bản là thói quen không tốt. Nếu bạn không muốn nhìn những lời bạn viết ra, bạn không nên xếp những tuyên bố này chiếm vị trí quan trọng nhất. Đôi khi, việc cung cấp thông tin nền tảng có thể hữu ích, nhưng điều đó chỉ nên áp dụng trong những trường hợp ngoại lệ.

Nếu tôi phụ trách một nhóm ở địa điểm khác tại thời điểm xảy ra khủng hoảng, tôi nên quay trở lại trụ sở - nơi có sự hỗ trợ về đội ngũ và thông tin liên lạc tốt - hay là đi thẳng đến địa điểm xảy ra khủng hoảng?

Câu trả lời tốt nhất rõ ràng còn phụ thuộc vào nhiều trường hợp cụ thể. Tuy nhiên, nhìn chung thì có mặt tại hiện trường xảy ra khủng hoảng vẫn tốt hơn cả.

Tôi có nên thông báo công khai là hậu quả khủng hoảng có thể xấu như thế nào không?

Một nhà lãnh đạo hiệu quả không thể là người bị quan. Vì vậy, nhà lãnh đạo giỏi phải có óc thực tế. Hầu hết mọi người, nhất là nhân viên, thà biết về hàng loạt những điều có thể xảy ra còn hơn là bị bất ngờ trước một kết quả hết sức tồi tệ. Bằng cách thực hiện chiến lược hoàn toàn trung thực, bạn sẽ luôn có khả năng nhận được những tin tức tích cực - điều luôn được đón nhận trong thời điểm khủng hoảng.

Tôi có nên nhận lỗi trước công chúng?

Nếu bạn mắc lỗi, câu trả lời là bạn nên nhận lỗi. Tất nhiên, cần phải cân nhắc những dính líu đến pháp luật khi làm việc đó. Tuy nhiên, về lâu dài, tốt nhất là nên thừa nhận lỗi lầm, nếu không cũng đến lúc chúng chắc chắn sẽ bị phát hiện và đem ra trước bàn dân thiên hạ.

Người phát ngôn trước công chúng trong lúc xảy ra khủng hoảng có nhất thiết phải là người đứng đầu bộ phận quan hệ công chúng?

Người phát ngôn nên là giám đốc điều hành nếu khủng hoảng tác động đến toàn bộ công ty. Chỉ người có chức vụ cao nhất mới có thể được công nhận rộng rãi là người có thẩm quyền phát biểu đại diện cho toàn thể công ty. Đối với khủng hoảng thuộc quyền hạn của một bộ phận cá nhân trong công ty, thì người đứng đầu phòng quan hệ công chúng có thể đóng vai trò là phát ngôn viên cho công ty.

TÓM TẮT

- Bạn hoàn toàn có thể tránh được một số khủng hoảng bằng cách dự báo trước khả năng chúng có thể xảy ra và tiến hành các biện pháp phòng ngừa.
- Vì một số khủng hoảng vượt tầm kiểm soát của bạn, hãy triển khai các kế hoạch xử lý ngay khi chúng xuất hiện và những hậu quả sau đó.
- Hãy nhận biết khủng hoảng khi bạn nhìn sự việc bằng một tâm trí cởi mở.
- Để ngăn chặn khủng hoảng, hãy quyết đoán và mau lẹ. Hãy truyền đạt sự thực đến tất cả các thành phần liên quan.
- Việc giải quyết khủng hoảng đòi hỏi quyết định nhanh chóng và tự tin dựa trên sự thực.
- Khi khủng hoảng đã kết thúc, hãy phân tích để học hỏi từ kinh nghiệm đã trải qua.

10

PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP CỦA BẠN

Và của nhân viên

Nội dung chính:

- *Xác định các mối quan tâm cốt lõi đến công việc, giá trị công việc và kỹ năng của bạn*
- *Tìm cơ hội nghề nghiệp trong tổ chức của bạn*
- *Sử dụng các nấc thang nghề nghiệp và nhà cố vấn*
- *Phát triển nghề nghiệp cho cấp dưới của bạn*

Thế giới đang thay đổi nhanh chóng. Công việc quản lý cũng bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi đó. Phong cách quản lý theo kiểu kiểm soát và ra lệnh độc đoán trước đây đang nhường chỗ cho sự hợp tác giữa nhà quản lý và nhân viên. Quyền ra quyết định được chuyển xuống những cấp thấp hơn. Nhiều nhiệm vụ giờ đây do các nhóm giải quyết. Và các công ty mong muốn mọi người, kể cả bạn, hoạt động hiệu quả hơn với ít nguồn lực hơn. Mỗi một sự thay đổi đều tác động đến công việc và sự nghiệp của bạn.

Thậm chí khi thiếu sự phát triển chung này, nghề nghiệp của bạn cũng sẽ thay đổi vì bạn đang thay đổi từng ngày. Bạn đang tiếp nhận kỹ năng, kinh nghiệm và sự đánh giá. Mỗi yếu tố đều làm cho bạn trở nên có giá trị hơn đối với công ty bạn đang làm và cả với công ty khác. Thời gian trôi qua cũng góp phần làm bạn nhận thức bản thân nhiều hơn, về giá trị, điểm mạnh cũng như nguyện vọng nghề nghiệp. Vấn đề là, những thay đổi trong nghề nghiệp của bạn nên phó mặc cho may rủi, hay nên được quản lý để hướng tới một mục tiêu nào đó? Nếu bạn chọn phương án thứ hai, thì sự phát triển nghề nghiệp có thể giúp bạn.

Phát triển nghề nghiệp là quy trình đánh giá bạn đang ở đâu trong sự nghiệp của mình, quyết định xem bạn muốn ở đâu, và sau đó thực hiện những thay đổi cần thiết để đạt đến vị trí đó. Đây là quy trình mà bạn có thể quản lý.

Quản lý nghề nghiệp đòi hỏi bạn xem việc phát triển nghề nghiệp của mình là một con đường hay chiều hướng hơn là một vị trí hay công việc.

Chương này sẽ cho bạn những ý tưởng thực tế để quản lý nghề nghiệp của bạn - cho dù bạn chỉ vừa mới khởi nghiệp hay đang tiến xa trên con đường sự nghiệp.

THĂNG TIẾN KHÔNG PHẢI LÀ CON ĐƯỜNG DUY NHẤT

Thật dễ dàng khi nghĩ đến việc phát triển nghề nghiệp như một tiến trình phát triển trên một nấc thang được trình bày ở hình 10-1. Tiến trình này bắt đầu bằng những công việc khởi nghiệp rồi tiến lên cấp cao hơn trong tổ chức. Đây là thực tế của tất cả mọi người. Nhưng thật là thiếu cận khi nghĩ rằng cách duy nhất để phát triển là phải thăng tiến, khiến mọi người chấp nhận những công việc và nghề nghiệp chưa phải là tối ưu cho họ. Hãy xem ví dụ sau:

Sheila là một đại diện bán hàng có nấc thang nghề nghiệp được mô tả trong hình 10-1. Cô đang làm việc tốt, và cấp trên muốn thấy cô tiến lên những bậc thang khác trong sự nghiệp của mình. Mặc dù tính cách thân mật thoải mái của cô giúp cô trở thành một nhân viên bán hàng thành công, nhưng cô vẫn không tiếp tục sự nghiệp của mình trong lĩnh vực bán hàng. Niềm đam mê thực sự của cô, là sự đổi mới và tìm hiểu những gì khách hàng thực sự mong muốn.

HÌNH 10-1

Nấc thang nghề nghiệp

Tư duy theo nấc thang nghề nghiệp

Phó chủ tịch kinh doanh (1)

Giám đốc bán hàng (1 trong 2)

Trưởng phòng dịch vụ khách hàng (1 trong 15)

Đại diện bán hàng (1 trong 25)

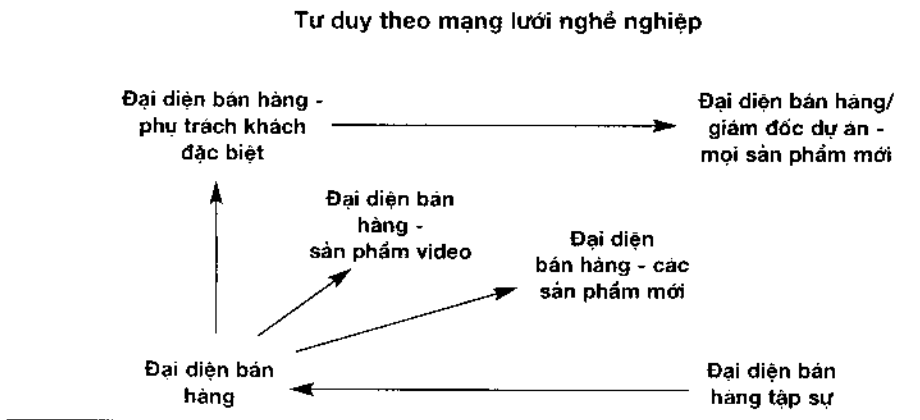
Đại diện bán hàng tập sự (1 trong 50)

"Thăng tiến" là cách duy nhất để tiến bộ

Sheila nhận thấy cô có thể đáp ứng được yêu cầu và đóng góp nhiều hơn nếu cô chuyển nghề sang lĩnh vực phát triển sản phẩm. Bằng cách thực hiện một sự chuyển đổi như vậy, cô có thể phát huy những gì đã biết về nhu cầu của khách hàng sang một lĩnh vực phù hợp hơn với tài năng và mối quan tâm thực sự của cô.

Trường hợp của Sheila gợi ý cho chúng ta rằng nhân viên - đặc biệt là những nhân viên ở thời kỳ đầu khởi nghiệp - nên ngừng lối suy nghĩ về nấc thang nghề nghiệp và bắt đầu nghĩ đến "mạng lưới" nghề nghiệp. Tư duy theo mạng lưới (hình 10-2) khuyến khích nhân viên theo đuổi niềm đam mê, giá trị và những điểm mạnh của bản thân. Cách tư duy này giải phóng con người khỏi bị bó buộc vào ý nghĩ rằng cách duy nhất để tiến bộ và phát triển năng lực là tiến lên trên con đường nhỏ hẹp theo một chức năng đơn nhất.

HÌNH 10-2

Tư duy theo mạng lưới nghề nghiệp**TRƯỚC TIÊN, HÃY HIỂU CHÍNH MÌNH**

Theo đuổi niềm đam mê, giá trị, điểm mạnh bản thân là nền tảng của sự phát triển nghề nghiệp thành công. Nền tảng ấy đảm bảo con người phát triển theo cách khiến họ trở nên giá trị hơn và hài lòng với công việc của mình hơn. Cách duy nhất để tạo ra nền tảng đó là hãy hiểu chính mình.

Mối quan tâm nhất trong công việc của bạn là gì? Giá trị sâu sắc nhất trong công việc của bạn là gì? Bạn có thể xác định những kỹ năng mạnh nhất của mình không? Trả lời những câu hỏi này không dễ, đặc biệt là khi đang trong giai đoạn đầu khởi nghiệp. Nhưng việc trả lời chúng là bước quan trọng nhất để quản lý nghề nghiệp của một người. Nó giúp bạn xác định những điều sau:

- Những loại công việc mà bạn muốn làm
- Những hoạt động khiến bạn hài lòng nhất

- Môi trường mà bạn thích làm việc nhất
- Mẫu người mà bạn muốn làm việc cùng nhất
- Khả năng mà bạn muốn phát triển

Bạn có ba nguồn thông tin để hiểu chính mình: bản thân bạn; đồng nghiệp, bạn bè, gia đình; và các công cụ đánh giá chính thức. Để sử dụng bản thân làm nguồn thông tin, hãy nhìn lại bản thân bạn và xác định các mong muốn chính. Hãy tự hỏi xem điều gì về bản thân bạn mà bạn thích nhất. Điều gì về bạn là đặc biệt nhất? Năng khiếu độc đáo của bạn là gì? Hãy tưởng tượng là bạn chuẩn bị về hưu và đang hỏi tường lại toàn bộ sự nghiệp của bạn. Sau đó hãy hoàn tất những câu sau:

Tôi tự hào nhất về _____ .

Tôi ước gì tôi đã làm nhiều hơn về _____ .

Những quan điểm đề xuất về mối quan tâm, giá trị và kỹ năng của bạn?

Người hiểu bạn nhất thường là nguồn thông tin tuyệt vời về mối quan tâm, giá trị và khả năng của bạn. Trong thực tế, nếu bạn tưởng tượng mình là giám đốc điều hành cho sự phát triển nghề nghiệp của chính mình, bạn có thể nghĩ đến những người này như là "hội đồng quản trị" của bạn.

Hãy xây dựng kiến thức về bản thân với sự trợ giúp của những người hiểu bạn qua các hoạt động sau:

Tham khảo ý kiến đồng nghiệp. Hãy hỏi họ: "Danh tiếng của tôi ở công ty là gì? Tôi được biết đến nhiều nhất về điều gì?".

Sau đó hãy hỏi bạn bè của bạn. Hãy chọn năm hoặc sáu người hiểu rõ bạn. Hãy chuẩn bị những câu hỏi sau để họ giúp bạn trả lời:

Bốn từ mô tả về tôi chính xác nhất là gì?

Nếu người bạn tốt nhất của anh yêu cầu anh kể cho cô ấy nghe nhiều hơn về tôi, anh sẽ nói gì?

Điều gì có vẻ thúc đẩy tôi?

Nghề nghiệp lý tưởng nhất đối với tôi sẽ là gì?

Điều gì dường như khiến tôi mãn nguyện và phấn khích nhất?

Công việc gì tôi nên tránh xa, và tại sao?

Tôi đã gặp những rắc rối gì khi nhìn nhận lại bản thân?

Những khía cạnh nào của bản thân mà tôi cần thay đổi để thành công hơn?

Những khía cạnh nào của bản thân mà tôi không nên thay đổi?

Hãy thu thập tất cả các câu trả lời và tìm những chủ đề chung. Những chủ đề này sẽ gợi ý cho bạn về các mối quan tâm, giá trị và kỹ năng của bạn. Ngoài ra, nhớ cảm ơn những người đã dành cho bạn những nhận xét trung thực và mối quan tâm sâu sắc. Họ sẽ đánh giá cao khi biết rằng bạn đang dùng những thông tin và hiểu biết mà họ đã cung cấp cho bạn.

Đĩ nhiên, cũng có những công cụ đánh giá chính thức có thể giúp bạn làm rõ những mối quan tâm sâu sắc, giá trị và kỹ năng của bạn. Những công cụ này có sẵn qua các nhà tư vấn nghề nghiệp tư nhân - những người có thể sử dụng các bài trắc nghiệm và áp dụng cho trường hợp của bạn. Phòng quản lý nguồn nhân lực của công ty bạn cũng có thể cung cấp những công cụ này.

Nhận biết thời điểm thay đổi

Có một phần quan trọng khác trong việc hiểu bản thân: nhận biết thời điểm khám phá những cơ hội làm việc mới. Những dấu hiệu này có thể khác đối với từng người. Tuy nhiên, sau đây là danh sách những dấu hiệu có thể chứng tỏ rằng bạn đã phát triển nhanh hơn vai trò hiện tại của bạn và bạn đã sẵn sàng thay đổi:

- Cảm giác sợ hãi khi sáng thứ Hai đến
- Ghen ty với thành quả của những người khác
- Bồn chồn hay chán nản
- Cảm giác lặp lại trong công việc
- Ngày càng quan tâm đến những lĩnh vực không thuộc phạm vi công việc của mình
- Không nhìn thấy tương lai mà bạn muốn tiến đến

NHỮNG MỐI QUAN TÂM CỐT LÕI CỦA BẠN VỀ CÔNG VIỆC

Chúng ta đã nói rằng khi tìm hiểu chính mình, bạn nên tập trung vào các mối quan tâm công việc, giá trị công việc và kỹ năng của bạn. Trong số đó, những mối quan tâm cốt lõi về công việc là những phẩm chất quan trọng nhất cần nhận biết khi quản lý nghề nghiệp của bạn vì nhiều lý do. Các mối quan tâm ổn định hơn giá trị và kỹ năng. Các bài trắc nghiệm đã chứng minh rằng các mối quan tâm cốt lõi về công việc ít thay đổi theo thời gian. Trái lại, các giá trị công việc và kỹ năng của bạn có

thể biến đổi theo năm tháng, tùy thuộc sự ưu tiên hiện tại cũng như kinh nghiệm và học vấn của bạn.

Những mối quan tâm này cũng là những dấu hiệu đáng tin cậy về sự thỏa mãn nghề nghiệp. Việc có những kỹ năng phù hợp cho một công việc nào đó không có nghĩa là bạn đang tìm thấy sự thỏa mãn trong công việc. Nếu bạn không cảm thấy quan tâm sâu sắc đến công việc, chẳng mấy chốc bạn sẽ cạn kiệt nhuệ khí làm việc hoặc trở nên chán nản - bất kể bạn làm công việc đó tốt ra sao.

Vậy những mối quan tâm cốt lõi về công việc của bạn là gì? Đó là những niềm đam mê được dẫn dắt bởi cảm xúc và có giá trị lâu dài. Chúng bắt nguồn từ cá tính của bạn, và chúng ảnh hưởng đến các loại hình hoạt động khiến bạn hài lòng. Căn cứ vào các cuộc phỏng vấn với khoảng 650 chuyên gia thuộc nhiều lĩnh vực ngành nghề trong mười năm qua, các nhà tâm lý học Timothy Butler và James Waldroop đã phát triển một khung khái niệm chỉ ra tám *"mối quan tâm liên quan đến công việc trong cuộc sống"* mà qua đó con người thường thể hiện bản thân rõ nhất:

1. Ứng dụng công nghệ
2. Phân tích định lượng
3. Phát triển lý thuyết và tư duy khái niệm
4. Sản xuất sáng tạo
5. Khuyến bảo và cố vấn
6. Quản lý con người và các mối quan hệ
7. Kiểm soát doanh nghiệp
8. Ảnh hưởng thông qua ngôn ngữ và ý tưởng

Những mối quan tâm cốt lõi này có thể rất hữu ích để đánh giá "sự phù hợp" của bạn với một số loại công việc nào đó.

Ứng dụng công nghệ

Những người có mối quan tâm về ứng dụng công nghệ trong cuộc sống thường bị hấp dẫn bởi cách thức hoạt động của sự việc và tò mò muốn tìm cách sử dụng công nghệ hiệu quả hơn để giải quyết các vấn đề kinh doanh. Butler và Waldroop viết: *"Những người có mối quan tâm này trong cuộc sống thường thích làm những việc liên quan đến hoạch định và phân tích sản xuất, các hệ điều hành và tái thiết các quy trình kinh doanh"*. Họ nêu ví dụ về một giám đốc tài chính có vai trò như một nhà tư vấn không chính thức về máy tính trong công ty mình vì anh yêu thích những thử thách trong loại công việc này hơn là công việc thông thường của anh.

Phân tích định lượng

Butler và Waldroop viết: *"Một số người không chỉ giỏi xử lý các con số mà họ còn vượt trội về nó. Họ xem đây là cách tốt nhất, và đôi khi là duy nhất để vạch ra các giải pháp kinh doanh. Tương tự, họ xem những việc tính toán là niềm vui..."*

Nếu bạn yêu thích việc phân tích dòng tiền tệ, các phương pháp dự báo doanh thu và các hoạt động dựa trên số liệu khác, thì có thể phân tích định lượng là mối quan tâm cốt lõi về công việc của bạn.

Phát triển lý thuyết và tư duy khái niệm

Theo Butler và Waldroop, đối với một số người, không gì hứng thú hơn là suy nghĩ và bàn về các ý tưởng trừu tượng. Nếu bạn hứng thú với việc xây dựng các mô hình kinh doanh giải thích sự cạnh tranh trong một ngành công nghiệp cụ thể hoặc việc phân tích vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp bạn, thì đây có thể là mối quan tâm cốt lõi về công việc của bạn.

Sản xuất sáng tạo

Đây là những người giàu trí tưởng tượng, có cách suy nghĩ "vượt ra ngoài khuôn khổ". Họ có phong cách thoải mái và quan tâm đến việc tư duy chiến lược. Butler và Waldroop viết: *"Nhiều nhà doanh nghiệp, các chuyên viên nghiên cứu và phát triển, và các kỹ sư có mối quan tâm này trong cuộc sống. Nhiều người trong số họ quan tâm đến nghệ thuật... Và nhiều người có mối quan tâm này bị thu hút bởi những ngành công nghiệp sáng tạo như giải trí."* Điều này có phản ánh đúng bản thân bạn không?

Khuyến bảo và cố vấn

Những cá nhân có sự đam mê này rất thích được đưa ra lời khuyên, hướng dẫn. Trong kinh doanh, hướng dẫn mang hình thức của huấn luyện và cố vấn. Nhiều người thích cảm thấy hữu ích cho người khác, một số khác thực sự thỏa mãn từ thành công của người mà họ khuyến bảo.

Sự tương tác của bạn với những người báo cáo trực tiếp là một yếu tố gợi ý về mối quan tâm này. Bạn có muốn huấn luyện nhân viên không? Bạn có hành động như một người cố vấn cho một đồng nghiệp trẻ hơn không? Nếu có, bạn là người phù hợp với lĩnh vực này.

Quản lý con người và các mối quan hệ

Những cá nhân thích giao tiếp thường có mối quan tâm này trong cuộc sống. Họ thấy thỏa mãn từ các mối quan hệ nơi làm việc, nhưng họ tập trung nhiều vào kết quả hơn những người thích khuyến bảo hay cố vấn.

Bạn có thích thúc đẩy, tổ chức và chỉ dẫn người khác? Nếu có, đây có thể là mối quan tâm cốt lõi của bạn về công việc.

Kiểm soát tổ chức

Đây là những người thích chỉ huy, cho dù đó là trong lớp học hay phòng ban của tổ chức. Họ hạnh phúc nhất khi có quyền ra quyết định trong thế giới nhỏ bé của họ. Điều đó có đúng với bạn không? Bạn có yêu thích công việc có càng nhiều trách nhiệm càng tốt trong khả năng đảm nhận của bạn không?

Ảnh hưởng thông qua ngôn ngữ và ý tưởng

Những người này thích kể chuyện, đàm phán và thuyết phục. Họ mãn nguyện nhất thông qua hoạt động viết, nói, hoặc cả hai, và thường bị thu hút bởi những nghề nghiệp như giao tế, phóng viên, quảng cáo. Nếu bạn thuộc loại người có xu hướng tình nguyện viết đề cương dự án, thuyết trình sản phẩm mới hay những việc đại loại như vậy, đây có thể là mối quan tâm cốt lõi về công việc của bạn.

GIÁ TRỊ CÔNG VIỆC CỦA BẠN

Con người thường nghĩ về nhiều điều khác nhau khi nói về giá trị. Ví dụ, nhiều người trong chúng ta nói đến giá trị gia đình, giá trị tổ quốc, hay giá trị tinh thần. Giá trị công việc là những giá trị căn cứ trên những phần thưởng mà bạn có thể nhận được do thực hiện tốt công việc. Đó là những giá trị thúc đẩy bạn và làm cho bạn thấy phấn khởi về công việc. Ví dụ về giá trị công

việc có thể là cơ hội làm giàu rõ ràng, thử thách về trí tuệ, mối quan hệ với người mà bạn ngưỡng mộ và nể trọng, hoặc sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc.

Hiểu được các giá trị bản thân sẽ tăng khả năng lựa chọn công việc làm bạn hài lòng. Ngoài ra còn có những lợi ích khác để tìm hiểu các giá trị công việc của bạn. Bạn có thể chọn lựa hiệu quả hơn để có những cơ hội phát triển đúng đắn. Bạn có thể xét đoán cơ hội làm việc thỏa mãn hơn nếu bạn nhớ những giá trị công việc quan trọng nhất của bạn. Bạn cũng sẽ có vị trí tốt hơn để làm cho giá trị của bạn phù hợp với văn hóa của phòng ban hay tổ chức.

Giá trị công việc xuất hiện trong văn hóa tổ chức hoặc phòng ban, đó là cách nhân viên làm, những điều họ mong muốn, và những gì họ nghĩ là quan trọng nhất... Các phòng khác nhau của một công ty lớn (chẳng hạn như kỹ thuật, kinh doanh, hay nguồn nhân lực) có thể có những môi trường văn hóa khác nhau đáng kể. Bằng cách biết được giá trị của mình, bạn có thể chọn môi trường văn hóa đem lại nhiều giá trị nhất.

Làm rõ giá trị công việc của bạn

Có nhiều cách khác nhau để làm rõ các giá trị của bạn. Một là đặt những câu hỏi phản ánh bản thân bạn như: "Điều gì thúc đẩy tôi?" "Tôi sẵn sàng từ bỏ điều gì để theo đuổi công việc khiến tôi hài lòng hơn?". Tuy nhiên, khi bạn phản ánh theo các giá trị của bạn, hãy nhớ rằng bạn thường muốn liệt kê các giá trị mà bạn nghĩ là bạn nên có - như lòng vị tha, và tránh liệt kê các giá trị mà bạn nghĩ là bạn không nên có - như quá tham danh vọng hoặc tiền bạc. Hãy trung thực khi thực hiện công việc này. Những câu trả lời chân thật sẽ giúp bạn đánh giá dễ dàng và chọn cơ hội tốt nhất cho bản thân.

Phương pháp thực hành

Sau đây là một phương pháp hữu ích để phân loại những giá trị công việc thực sự của bạn. Hãy viết ra tất cả các giá trị công việc mà bạn có thể nghĩ đến trên một tấm thẻ, mỗi giá trị một thẻ. Những giá trị này có thể bao gồm:

- Môi trường cởi mở, thân thiết và thân thiện;
- Tiếp cận với các chuyên gia trong cùng lĩnh vực;
- Các phúc lợi y tế và điều kiện có thể chăm sóc gia đình tốt;
- Phương án cổ phần, kế hoạch hưu trí, chia sẻ lợi nhuận;
- Các phương án lựa chọn về lịch làm việc như thời gian linh hoạt, làm việc từ xa, nghỉ phép.

Trên mỗi tấm thẻ, hãy viết một câu ngắn về những gì mà giá trị đó có ý nghĩa với bạn. Sau đó hãy sắp xếp các tấm thẻ trên bàn theo thứ tự quan trọng. Nếu có hai hoặc nhiều giá trị quan trọng ngang nhau đối với bạn, hãy đặt chúng bên cạnh nhau. Nếu sau khi suy xét bạn quyết định rằng một giá trị nào đó không thực sự quan trọng với bạn, hãy loại tấm thẻ có ghi giá trị đó.

Bây giờ hãy chú ý trật tự các tấm thẻ của bạn. Những tấm thẻ này phản ánh các mức độ ưu tiên của bạn. Đừng lo về những giá trị có vẻ như "nổi lên bề mặt" vào thời điểm đó, hoặc liệu bạn có rắc rối hay không khi quyết định giá trị nào trong hai giá trị có vẻ quan trọng ngang nhau sẽ đứng trước. Hãy ghi chú tóm tắt những gì bạn thấy đang xảy ra trong giai đoạn này.

Hãy đặt chồng thẻ sang một bên. Sau một vài tuần, hãy làm lại công việc trên để xem liệu có gì thay đổi không. Hãy lặp lại quy trình cho đến khi bạn cảm thấy tự tin là trật tự các thẻ phản ánh chính xác các giá trị công việc của bạn. Hãy nghĩ đến ba

hoặc bốn giá trị hàng đầu của bạn như một "danh sách mua hàng" khi xem xét các chọn lựa công việc và các cơ hội phát triển nghề nghiệp.

KỸ NĂNG CỦA BẠN

Bạn đã xác định được các mối quan tâm cốt lõi cũng như các giá trị về công việc để quản lý việc phát triển nghề nghiệp. Đồng thời, bạn cũng cần đánh giá các kỹ năng công việc của bạn. Ba phẩm chất này sẽ cùng nhau lập nên nền tảng về kiến thức bản thân mà bạn cần có để chọn cơ hội phát triển nghề nghiệp phù hợp nhất.

Nhưng chính xác thì kỹ năng công việc là gì? Có nhiều loại kỹ năng và có những cách khác nhau để mô tả chúng. Sau đây là một số ví dụ:

- Sử dụng đôi tay - như lắp ráp, vận hành máy móc, sửa chữa đồ vật...
- Sử dụng ngôn ngữ - như đọc, viết, nói, giảng dạy...
- Sử dụng cảm giác - như quan sát, thanh tra, chẩn đoán...
- Sử dụng số liệu - như đếm, tính toán, ghi chép số liệu...
- Sử dụng lý luận hoặc tư duy phân tích - như nghiên cứu, phân tích, xác định mức độ ưu tiên...
- Sử dụng tính sáng tạo - như phát minh, thiết kế...
- Sử dụng năng khiếu thẩm mỹ - như thiết kế thời trang hay tạo hình, trang trí...
- Sử dụng khả năng lãnh đạo - như khởi sự một dự án mới, tổ chức, chỉ đạo, ra quyết định...

Đánh giá các kỹ năng của bạn

Các kỹ năng mạnh nhất của bạn là gì? Khi khám phá ra các cơ hội phát triển ở tổ chức của bạn, bạn cần biết những kỹ năng mạnh nhất của bạn là gì và những kỹ năng nào bạn muốn tăng cường hay nhận được. Cũng nên nhớ rằng một số kỹ năng có thể chuyển giao còn các kỹ năng khác thì không. Những kỹ năng có thể chuyển giao là những kỹ năng có giá trị bất kể bạn sử dụng chúng trong bối cảnh công việc nào, chẳng hạn như viết lách, quản lý nhân viên, tổ chức dữ liệu, và bán bất động sản.

Tại sao cần phải biết liệu các kỹ năng của bạn có thể chuyển giao hay không? Vì các kỹ năng có thể chuyển giao mở rộng phạm vi lựa chọn các cơ hội làm việc tiềm năng có sẵn cho bạn. Chẳng hạn, nếu bạn có các kỹ năng kế toán và tài chính, sự chuyển tiếp từ một công ty sản xuất điện tử sang một công ty chế tạo thép không phải là một vấn đề lớn. Nếu con đường sự nghiệp của bạn bị tắc nghẽn ở nơi mà bạn đang làm hôm nay, bạn có thể chuyển sang nơi khác mà không cần phải đào tạo lại.

Nhưng điều gì xảy ra nếu các kỹ năng của bạn không thể chuyển giao được? Những kỹ năng không thể chuyển giao là những kỹ năng "chỉ dành riêng cho công ty". Chúng chỉ có giá trị đối với công ty hiện tại của bạn (hoặc trong một phạm vi nghề nghiệp hạn chế), ví dụ như khả năng vận hành một thiết bị cực kỳ chuyên biệt mà các hãng khác không có. Nếu bạn có kỹ năng không thể chuyển giao kiểu như vậy, khả năng chuyển đổi công việc của bạn sẽ rất hạn chế. Mặt khác, công ty của bạn cũng rất khó khi tuyển một người mới để thay thế bạn.

Khi bạn đánh giá các kỹ năng, hãy suy nghĩ về khả năng chuyển giao. Điều này sẽ có tác động lớn đến khả năng chuyển đổi công việc của bạn. Đồng thời, hãy nhớ những điểm sau:

- **Các kỹ năng là những "ngưỡng" có thể thay đổi theo khả năng thực hiện công việc thành công của bạn.** Bạn cần có đủ một kỹ năng nào đó (chẳng hạn như có thể nhấc kiện hàng nặng 20 kg...), nhưng trong nhiều trường hợp, việc có nhiều khả năng hơn cho cùng kỹ năng đó (như có thể nhấc kiện hàng nặng 200 kg) không làm cho bạn thành công hơn.
- **Dễ dàng thay đổi các kỹ năng của bạn.** So với các mối quan tâm cốt lõi và các giá trị công việc, kỹ năng của bạn có thể thay đổi tương đối dễ dàng. Tức là bạn có thể tăng cường các kỹ năng hiện tại của mình hoặc thu nhận thêm các kỹ năng mới thông qua luyện tập, đào tạo, và các kinh nghiệm mới.
- **Mọi người đều có điểm yếu.** Một số người cho rằng họ phải hoàn hảo về mọi mặt. Sự thực là tất cả chúng ta ai cũng có điểm mạnh và điểm yếu. Thành công đến từ việc vận dụng các điểm mạnh và làm những gì có thể để giảm các điểm yếu của bạn.
- **Hãy tính toán lợi ích của việc phát triển các kỹ năng mới so với chi phí phải bỏ ra.** Việc phát triển kỹ năng mới có thể tốn kém về thời gian, công sức và có khi cả tiền bạc. Vì thế khi bạn đánh giá một cơ hội mới tiềm năng ở nơi làm việc, hãy xem xét chi phí phát triển các kỹ năng mà cơ hội đó đòi hỏi.

Sau khi đã đánh giá các kỹ năng của mình, bước tiếp theo là kết hợp đánh giá đó với những gì bạn đã biết về các mối quan tâm cốt lõi và giá trị công việc của bạn. Những yếu tố này sẽ cùng nhau đem lại cho bạn một bức tranh hoàn chỉnh về vị trí, nguyện vọng và quan điểm nghề nghiệp.

Hãy dùng kiến thức này khi bạn tìm ra và đánh giá các cơ hội phát triển nghề nghiệp. Khi làm như vậy, hãy nhớ rằng các mối quan tâm và giá trị vẫn có ý nghĩa quan trọng nhất. Hãy

chắc chắn rằng bất kỳ cơ hội nào mà bạn theo đuổi cũng phải phù hợp với các mối quan tâm cốt lõi và giá trị công việc của bạn. Như vậy, bạn mới có thể quyết định đúng đắn để có được những kỹ năng giúp bạn thực hiện tốt ở vị trí mới.

Giải pháp thay thế "Thử nghiệm và Học hỏi"

Phương pháp đánh giá (mối quan tâm, giá trị, kỹ năng) được trình bày trong chương này có thể khiến bạn gặp rắc rối nếu đánh giá của bạn về đặc điểm nhận dạng công việc thực sự không chính xác. Nó cũng có thể khuyến khích bạn thực hiện một sự thay đổi lớn không phù hợp. Chuyên gia nghề nghiệp Herminia Ibarra đã đề xuất một giải pháp thay thế là phương pháp "Thử nghiệm và Học hỏi", trong đó bạn đưa một số đặc điểm nhận dạng công việc vào thực tế để sàng lọc cho đến khi bạn có đủ kinh nghiệm để thực hiện một bước quyết đoán hơn. Những chiến thuật mà Herminia đề xuất là:

- **Thử nghiệm.** Thử các vai trò nghề nghiệp mới mà không ảnh hưởng đến nghề nghiệp hiện tại của bạn. Bạn có thể làm điều này thông qua các nghề tự do hay làm ngoài giờ.
- **Chuyển tiếp.** Hãy thực hiện các bước chuyển tiếp mới bằng cách làm việc cho những người mà bạn ngưỡng mộ và có thể học hỏi từ họ. Hãy tìm người có thể giúp bạn phát triển.
- **Đem ý nghĩa đến cho các sự kiện trong cuộc sống.** Đặc điểm nhận dạng công việc của bạn luôn hình thành và phát triển. Hãy kết hợp các sự kiện trong đời bạn thành một câu chuyện mạch lạc về người mà bạn muốn trở thành.

Như Ibarra trình bày với độc giả: “Đặc điểm nhận dạng công việc của bạn là một hỗn hợp về loại công việc bạn làm, mối quan hệ và tổ chức. Những đặc điểm này cấu thành một phần sự nghiệp của bạn. Vì thế, việc định hình lại đặc điểm nhận dạng đó, là vấn đề điều chỉnh toàn bộ ba khía cạnh này theo thời gian”.

Sự điều chỉnh mà tác giả mô tả có vẻ không quá quyết, khiến chúng có vẻ phức tạp. Tuy nhiên, quy trình thử nghiệm, khám phá, và thích nghi mà tác giả khuyên, là một phần của quy trình lô-gíc, và hầu như bất kỳ ai muốn đổi mới nghề nghiệp cũng đều có thể tìm hiểu được.

TÌM CƠ HỘI PHÁT TRIỂN TẠI CÔNG TY BẠN

Sau khi bạn đã xác định được đặc điểm nhận dạng công việc thực sự, thì việc tìm vị trí thích hợp trên con đường phát triển nghề nghiệp của bạn là bước tiếp theo. Trong hầu hết trường hợp, vị trí đó sẽ ở trong công ty bạn. Và nếu đó là một tổ chức hoạt động tốt, vị trí đó sẽ có một quy trình rõ ràng để giúp bạn học hỏi được nhiều hơn, có nhiều kinh nghiệm hơn và phát triển nghề nghiệp. Những công ty này có những chương trình phát triển nghề nghiệp chính thức dựa trên đào tạo, các bài thực hành công việc ngày càng nâng cao, các mối quan hệ cố vấn. Những công ty này nhận ra rằng sự phát triển nghề nghiệp giúp duy trì những người có khả năng thăng tiến nhất và lấp đầy các vị trí bị khuyết do về hưu, thôi việc và thăng chức. Nó tạo ra một cộng đồng nhân viên mạnh mẽ mà một ngày kia sẽ dẫn dắt công ty với vai trò là các chuyên gia kỹ thuật, các nhà quản lý và điều hành.

Sau đây là một số bí quyết để nhận ra những cơ hội và nguyện vọng trong công ty của bạn:

- Nếu công ty bạn có các nhà tư vấn nghề nghiệp, hãy trao đổi với họ.
- Hãy tìm những cơ hội để làm thử những công việc khác bằng cách giữ vai trò của đồng nghiệp khi họ nghỉ phép hoặc nghỉ mát dài ngày.
- Kiểm tra các vị trí đăng tuyển ở phòng quản lý nguồn nhân lực.
- Hãy nhận biết người trong tổ chức bạn có thể giúp bạn tìm hiểu và theo đuổi các cơ hội nghề nghiệp. Hãy tự hỏi: “Ai biết nhiều nhất về những gì đang diễn ra trong tổ chức?”. Sau đó hãy gặp người đó và trao đổi với họ.
- Nuôi dưỡng các mối quan hệ với các nhà quản lý và điều hành có uy thế.

Các nấc thang nghề nghiệp

Nhân viên nguồn nhân lực thường nhắc đến cụm từ các nấc thang nghề nghiệp khi họ nói về việc phát triển nghề nghiệp. Một nấc thang nghề nghiệp là một chuỗi lô-gíc các giai đoạn thăng tiến một nhân viên tài năng và tận tụy lên từng nấc vị trí thử thách hơn và nhiều trách nhiệm hơn. Ví dụ, trong một nhà xuất bản, một người có khát vọng leo lên vị trí biên tập có thể được thăng tiến dần qua các vị trí khác nhau từ sản xuất hay tiếp thị cho đến trợ lý biên tập. Từng bước đó sẽ mở rộng các kỹ năng và tầm hiểu biết về công việc của người đó.

Nhìn chung, đào tạo chính thức là một yếu tố quan trọng đối với các cấp bậc khác nhau của nấc thang nghề nghiệp. Một

số công ty phân tích mức kỹ năng và kinh nghiệm hiện có của nhân viên một cách hệ thống và đào tạo cho phù hợp với những kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết cho bước tiếp theo để leo lên nấc thang nghề nghiệp. Khoảng cách giữa những gì mà một nhân viên có và cần phải có sẽ được giải quyết thông qua một kế hoạch kết hợp đào tạo chính thức, các nhiệm vụ cụ thể và sự cố vấn thường xuyên từ cấp trên được nể trọng, như được trình bày ở hình 10-3.

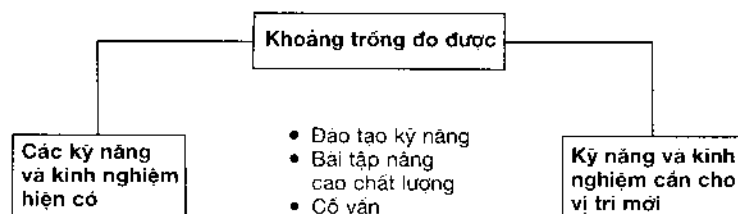
Nấc thang nghề nghiệp giúp bạn tránh được trạng thái "dậm chân tại chỗ" và cảm giác bị mắc kẹt. Nếu bạn muốn cải thiện tình hình và tiến lên phía trước, bạn nên duy trì cảm giác rằng bạn đang học hỏi và được thử thách với nhiều trách nhiệm mới có thể quản lý được.

Công ty bạn có những nấc thang nghề nghiệp rõ ràng hay không? Hãy tự đặt những câu hỏi về các nấc thang nghề nghiệp trong công ty hoặc phòng ban của bạn:

- Những nấc thang nghề nghiệp nào có sẵn cho tôi hiện nay?
- Vị trí công việc của tôi có giúp tôi tận dụng được những cơ hội nghề nghiệp đó không?
- Tôi đã xác định và đề xuất những kỹ năng và kinh nghiệm mà tôi cần có để leo lên bậc kế tiếp chưa?
- Tôi có thể làm gì để thoát khỏi tình trạng "dậm chân tại chỗ"?

HÌNH 10-3

Lấp đầy khoảng trống về kỹ năng và kinh nghiệm



Tìm một nhà cố vấn

Hầu hết các nền văn hóa đều công nhận xứng đáng những người tự nỗ lực mà thành đạt. Nhưng trên thực tế có ít người thành đạt lại do sự nỗ lực hoàn toàn của bản thân. Hầu hết những người này đều có một người thân hoặc một vị cấp trên đã cố vấn cho họ, giúp họ tận dụng hầu hết những bài học trong cuộc sống và hướng dẫn họ phát triển nghề nghiệp. Một nghiên cứu do giáo sư Linda Hill của Harvard thực hiện vào cuối thập niên 1980 kết luận rằng có ít nhất một nửa các nhà điều hành đã được cấp trên cố vấn trong suốt sự nghiệp của họ. Tỷ lệ này có thể tăng lên vì ngày càng nhiều người nộp đơn xin việc dò hỏi về cơ hội được cố vấn trong những tổ chức đang tuyển dụng họ.

Những nhà cố vấn đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo điều kiện phát triển nghề nghiệp. Một số công ty sắp xếp các mối quan hệ cố vấn cho các nhà quản lý hứa hẹn. Nếu công ty bạn không có quy trình như thế, bạn cần tìm một nhà cố vấn có thể giúp bạn. Mẫu người nào có thể là một nhà cố vấn giỏi. Sau đây là một số phẩm chất để tìm kiếm:

- Có thể đồng cảm với một nhân viên đang đối mặt với khó khăn đặc biệt (chẳng hạn một nhà điều hành nữ cố vấn cho một nữ nhân viên trong tổ chức đông đảo đàn ông);
- Có thái độ khuyến khích;
- Là tấm gương tốt cho văn hóa công ty;
- Có các chuẩn mực cao;
- Có quan hệ vững chắc với tổ chức.

PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP CHO NHÂN VIÊN CỦA BẠN

Một trong những công việc của bạn với vai trò một nhà quản lý là **phát triển** năng lực của cấp dưới. Khi phát triển "nguồn vốn con người" này, bạn sẽ gia tăng giá trị của tổ chức bạn. Và bạn sẽ **tạo thuận lợi** cho chính bạn. Hơn nữa, bạn không thể tiến lên vị trí cao hơn nếu không phát triển được ai đó có khả năng lấp vào vị trí của bạn.

Để giúp cấp dưới phát triển nghề nghiệp, hãy khuyến khích họ: khám phá những mối quan tâm cốt lõi về công việc, xác định các giá trị công việc, và đánh giá các kỹ năng của họ. Hãy giúp họ làm điều này hoặc hướng dẫn họ đến một nhà cố vấn nghề nghiệp.

Một khi cấp dưới đã phát triển được một đặc điểm nhận dạng công việc thực tế, hãy đảm bảo mọi nhân viên đều có một nấc thang nghề nghiệp tiến lên những cấp độ thành đạt cao hơn. Hãy giúp mỗi nhân viên cấp dưới leo lên nấc thang đó thông qua các chương trình đào tạo phù hợp và thực hành công việc ngày càng nâng cao. Hãy huấn luyện khi cần thiết.

Cuối cùng, hãy tạo điều kiện cho mỗi nhân viên cấp dưới hứa hẹn thăng tiến được kết hợp với một nhà cố vấn hiệu quả. Trong hầu hết trường hợp, đó không phải là bạn. Mỗi quan hệ cấp trên - cấp dưới có thể dẫn đến sự cố vấn hiệu quả. Hãy tìm người khác thực hiện vai trò cố vấn bằng cách sử dụng các tiêu chuẩn đã liệt kê ở phần trước.

Bí quyết phát triển nghề nghiệp

Hãy cung cấp nấc thang nghề nghiệp cho tất cả những người mà bạn mong muốn giữ lại. Đối với những cá nhân có khả năng thăng tiến, hãy xác định khoảng trống giữa kỹ năng và kinh nghiệm mà họ hiện có với kỹ năng và kinh nghiệm họ cần để bước vào vai trò mới. Sau đó hãy lấp đầy những khoảng trống đó bằng cách đào tạo và giao những nhiệm vụ thích hợp.

Đừng để người giỏi bị mắc kẹt trong tình trạng dậm chân tại chỗ. Nếu bạn để điều đó xảy ra, bạn có thể mất họ. Hãy đảm bảo mọi người cần khuyến bảo đều có một người cố vấn phù hợp - kể cả bạn.

TÓM TẮT

- Việc phát triển nghề nghiệp của chính bạn bắt đầu bằng kiến thức về bản thân - sự say mê, giá trị và điểm mạnh của mình.
- Các mối quan tâm cốt lõi về công việc ổn định hơn các giá trị và kỹ năng. Những mối quan tâm này là những niềm đam mê lâu dài và được dẫn dắt bởi cảm xúc. Chúng xuất

phát từ một cá tính và ảnh hưởng đến những loại hình hoạt động làm cho nhân viên hài lòng.

- Một tổ chức hoạt động tốt có một quy trình rõ ràng để giúp nhân viên học hỏi được nhiều hơn, có nhiều trách nhiệm hơn và phát triển nghề nghiệp.
- Các nhà cố vấn có thể gây ảnh hưởng đáng kể đến nghề nghiệp của các nhà quản lý.
- Những gì tốt cho nghề nghiệp của các nhà quản lý cũng tốt cho cấp dưới của họ. Nhà quản lý có trách nhiệm phát triển năng lực nhân viên cấp dưới của họ.
- Hãy kết hợp mỗi nhân viên có tiềm năng với một nhà cố vấn.

11

TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO

Thách thức cuối cùng

Nội dung chính:

- *Các đặc điểm của nhà lãnh đạo hiệu quả*
- *Cân bằng sự căng thẳng*
- *Cách xây dựng tầm nhìn để người khác đi theo*
- *Trở thành tác nhân thay đổi*
- *Thách thức tính tự mãn*
- *Lãnh đạo khi không có quyền hạn chính thức*

Có sự khác biệt trong vai trò và trách nhiệm của một nhà quản lý và lãnh đạo. Các nhà quản lý tạo ra một trật tự tránh sự phức tạp. Họ giữ cho công việc diễn ra suôn sẻ theo lịch trình. Trái lại, các nhà lãnh đạo đối phó với sự mơ hồ, thay đổi và cơ hội. Họ đẩy công việc đến những nơi mà họ chưa bao giờ đặt chân đến. Sự khác biệt này không phải hoàn toàn chính xác vì nhà lãnh đạo cũng phải quản lý. Để hiệu quả, nhà lãnh đạo không thể chỉ có khát vọng và tầm nhìn vĩ mô, mà còn phải đạt được kết quả.

Các nhà quản lý cũng phải lãnh đạo trong phạm vi trách nhiệm của riêng họ. Họ phải tạo ra một tầm nhìn để người khác đi theo, bố trí nhân sự và các nguồn lực phù hợp với tầm nhìn đó, sử dụng các kỹ năng giao tiếp để tận dụng sự hỗ trợ, thu thập nguồn lực, khuyến khích người khác làm hết sức mình, và khai thác khả năng xung đột sáng tạo. Đây là những chủ đề được thảo luận trong chương này.

THÁCH THỨC CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐƯƠNG ĐẠI

Trước đây, nhìn chung các nhà lãnh đạo đều biết rằng họ được trao quyền hạn chính thức. Họ là các ông vua, các vị tướng, các giám đốc điều hành. Với quyền lực thúc ép rõ ràng, các chỉ thị của

họ mang sức nặng của quyền hạn tổ chức và xã hội. Điều đó ngày nay đã không còn nhiều ý nghĩa, vì các tổ chức bây giờ dân chủ hơn và ít theo hệ thống cấp bậc cứng nhắc hơn, đồng thời những người lãnh đạo nhận ra rằng quyền hạn chính thức của họ không đặc biệt hữu ích. Để đưa nhân viên tiến theo chiều hướng đúng, họ phải dựa vào sức ảnh hưởng cá nhân, tài ngoại giao, kỹ năng giao tiếp, giải quyết mâu thuẫn và khả năng thúc đẩy.

Ngày nay, những nhà lãnh đạo chính thức và không chính thức phải nhạy bén và dám nghĩ dám làm. Do tốc độ thay đổi nhanh, họ phải có kỹ năng nhận biết cơ hội và mối đe dọa, cũng như có thể tận dụng sự hưởng ứng của tổ chức đối với những vấn đề đó. Hơn thế nữa, họ phải có khả năng duy trì hoạt động tích cực để đối mặt với rủi ro, sự mơ hồ và thay đổi. Họ còn phải cân bằng sự căng thẳng tồn tại trong mọi tổ chức.

CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ

Tài lãnh đạo đã từng được nhìn nhận là một tập hợp các đặc điểm bẩm sinh như trí thông minh, tự tin, tầm nhìn, tài hùng biện, và một tập hợp các đức tính dũng cảm, uy phong, quyết đoán.

Sau đây là một số đặc điểm của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp hiệu quả. Bạn có được bao nhiêu trong số đó, và đặc điểm nào bạn có thể phát triển?

- Chu đáo - Thông cảm với nhu cầu, mối bận tâm và mục tiêu của nhân viên.
- Có thể thích ứng với sự mơ hồ - Có khả năng hoạt động trong môi trường không có sự chắc chắn, có rất ít chỉ dẫn.

- Kiên trì - Luôn có thái độ tập trung và tích cực khi theo đuổi một mục tiêu, bất kể những trở ngại và thất bại.
- Giỏi giao tiếp - Biết cách lắng nghe cẩn thận, trình bày và nói trước công chúng.
- Đàm phán hiệu quả - Khả năng đàm phán tốt với cả người ngoài tổ chức lẫn nhân viên của họ.
- Sắc sảo về chính trị - Có ý thức vững chắc về cơ cấu quyền lực của tổ chức, đặc biệt lắng nghe cẩn thận những mối quan tâm của các nhóm có nhiều quyền lực nhất, và biết tranh thủ được sự hỗ trợ và nguồn lực cần thiết.
- Hải hước - Trong tình huống căng thẳng, họ biết cách giải tỏa sự căng thẳng ấy bằng một chút khôi hài.
- Bình tĩnh - Trong tình huống xáo động và hỗn loạn, vẫn giữ được bình tĩnh.
- Thuyết phục - Tỏ ra hiệu quả trong việc đạt được cam kết của người khác đối với mục tiêu của tổ chức.
- Biết thách thức - Thuyết phục người khác rằng những người đó nên đặt ra các chuẩn mực cao và chấp nhận các mục tiêu đòi hỏi cao.
- Hiểu được bản thân - Biết được cách cư xử của mình ảnh hưởng đến người khác như thế nào.
- Tập trung vào tương lai - Tổ chức các nhiệm vụ trước mắt theo các ưu tiên lâu dài.

Quan sát các nhà lãnh đạo hiệu quả là một việc làm hữu ích, nhưng đồng thời bạn cũng nên chú ý đến cách thức xử sự của họ. Những điều họ làm bao gồm: ra quyết định cả khi mọi dữ kiện không có sẵn; thực hiện những cuộc trao đổi khó khăn, lập kế hoạch để những người nhiệt huyết đi theo, hành động nhất

quán với các giá trị của họ, truyền cảm hứng cho nhân viên để thực hiện những điều khác biệt, và cân bằng sự căng thẳng vốn có trong môi trường tổ chức. Sự quan sát chặt chẽ về cách thức cư xử của các nhà lãnh đạo có thể giúp bạn xây dựng hình ảnh người lãnh đạo chuẩn mực để noi theo.

SỰ CĂNG THẲNG MÀ CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CẦN PHẢI CÂN BẰNG

Mọi tổ chức đều có những mối căng thẳng nội bộ. Nếu bị bỏ mặc, chúng có thể làm phá vỡ hoạt động tích cực trong suốt cuộc mâu thuẫn nội bộ. Công việc của nhà lãnh đạo là chuyển những căng thẳng đó thành mục đích tốt. Trong số những căng thẳng trong tổ chức, có hai mối căng thẳng nổi bật:

1. **Sự thôi thúc cạnh tranh nội bộ.** Cho dù có sự hợp tác để đánh bại sự cạnh tranh, các nhân viên, thành viên trong nhóm và toàn phòng ban không tránh khỏi việc so sánh lẫn nhau. Một số người muốn nổi trội dựa trên sự bất lợi của người khác. Bản năng cạnh tranh thôi thúc họ tìm kiếm sự công nhận và phần thưởng - thường phải trả giá bằng sự bất lợi của đồng nghiệp mình. Sự thôi thúc cạnh tranh ấy là một nguồn sinh lực có giá trị. Nhưng nó không được phép tạo ra cuộc nội chiến trong công ty. Thay vào đó, nó phải được hướng đến các hoạt động có lợi cho toàn tổ chức. Các nhà lãnh đạo hiệu quả phải làm được điều đó.

Trường hợp của T. E. Lawrence là một dẫn chứng sinh động về nhà lãnh đạo đã đạt được rất nhiều mục tiêu của mình bằng cách chuyển hướng các mối căng thẳng nội bộ. Được Quân đội Anh gửi đến Bán đảo Ả rập trong suốt Chiến

tranh Thế giới thứ nhất, mục đích của Lawrence là tranh thủ các bộ tộc Ả rập du cư trong vùng để chống lại quân Thổ vốn đang kiểm soát những vùng chiến lược trong khu vực. Tuy nhiên, những bộ tộc này lại hăm hở tấn công lẫn nhau khi đánh lại quân Thổ. Lawrence trở nên nổi tiếng vì đã thành công trong việc chuyển hướng những mối căng thẳng làm chia rẽ các bộ tộc, biến họ thành một lực lượng chiến đấu thống nhất với một mục tiêu duy nhất. Các nhà lãnh đạo cũng thường phải đối mặt với một cuộc chiến nội bộ có hại như vậy, và công việc của họ là chuyển sức lực ấy thành hoạt động có lợi.

2. **Ra quyết định theo nhóm hay tự mình quyết đoán?** Việc các nhà lãnh đạo nên chia sẻ quyền ra quyết định không phải là điều mới mẻ. Các vị đại tướng và quân vương luôn tìm lời tư vấn từ các quân sư đáng tin cậy, và thường cho họ tham gia việc ra những quyết định trọng yếu. Điều này có giảm bớt quyền lực và sức ảnh hưởng của nhà lãnh đạo không? Có thể, và trong những trường hợp tồi tệ thậm chí còn có khả năng dẫn đến những quyết định không thỏa đáng - một quyết định được xem là sự lựa chọn thứ hai nhưng lại được nghe theo vì nó là của "mọi người". Tuy nhiên, trong khi những nhà lãnh đạo thiếu năng lực cứ lo giữ khư khư quyền ra quyết định của mình, các nhà lãnh đạo giỏi nhận thấy lợi ích của việc tận dụng lời tư vấn, thử thách các giả định của mình và lắng nghe các giải pháp thay thế. Họ biết cách tận dụng hầu hết việc ra quyết định theo nhóm. Thay vì buộc nhóm chấp nhận giải pháp của mình, nhà lãnh đạo hiệu quả yêu cầu nhóm xử lý các vấn đề quan trọng chưa giải quyết được. Ví dụ, thay vì nói với cả nhóm: "Đây là các khoản mà chúng ta phải cắt giảm", nhà lãnh đạo nói: "Nhiệm vụ của chúng ta sáng nay là xác

định cách tốt nhất để cắt giảm ngân sách. Hãy cho tôi biết suy nghĩ của các bạn, các dữ kiện hỗ trợ quan điểm và những hậu quả có thể xảy ra của việc cắt giảm ấy".

Tuy nhiên, cũng có những lúc cần phải ra quyết định ngoài sự đồng thuận của nhóm. Ví dụ, khi một trường hợp khẩn cấp đòi hỏi hành động ngay lập tức thì quyết định của riêng nhà lãnh đạo là cần thiết. Các thành viên trong nhóm sẽ chấp nhận điều này miễn là họ thấy ý kiến của họ về các vấn đề khác được trân trọng và xem xét. Một nhà lãnh đạo đối xử thô bạo với ý kiến của nhân viên sẽ nhanh chóng mất đi sự hỗ trợ của họ.

XÂY DỰNG TÂM NHÌN ĐỂ NGƯỜI KHÁC ĐI THEO

Các nhà lãnh đạo hiệu quả là người biết xây dựng tâm nhìn với sự hỗ trợ bằng đôi tay và khối óc của người khác.

Tâm nhìn là một bức tranh về kết quả được hy vọng. Đó là viễn cảnh được mong muốn, là cách thức hoạt động và những gì viễn cảnh sẽ tạo ra. Một tầm nhìn có tác động mạnh sẽ tạo động lực với lòng khao khát sâu xa của những người đi theo. Sau đây là tầm nhìn mà Hernan Cortes đã đưa ra cho những người theo ông từ đảo Hispanola của vùng Carribe sang chinh phục Mexico năm 1519, được một trong các sĩ quan của ông ghi lại:

Mọi người có tinh thần tốt đều khao khát và phấn đấu, bằng nỗ lực của chính mình, để trở nên ngang bằng với những người xuất sắc của thời đại mình và cả những người trong quá khứ. Và chính vì điều đó mà tôi đang dần thân với một tinh thần dám nghĩ dám làm thật vĩ đại và cao đẹp. Tinh thần

ấy sẽ làm cho ta được lưu vào sử xanh, vì trong thâm tâm tôi biết rằng chúng ta sẽ chiếm được những vùng đất rộng lớn và giàu có, những con người chưa bao giờ gặp trước đây và những vương quốc còn lớn hơn cả của đức vua chúng ta.

Theo chuẩn mực của thế kỷ 21, Cortes là một kẻ cướp chẳng tìm kiếm gì khác ngoài địa vị và của cải. Tuy nhiên, ông đã là một nhà lãnh đạo kiệt xuất - người có tầm nhìn duy trì được những người theo mình suốt hàng tháng trời với hiểm nguy và thiếu thốn. Đó là khả năng thúc đẩy của tầm nhìn. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cũng nên có tầm nhìn kêu gọi những người đi theo tận dụng sự sáng tạo và nỗ lực phi thường cần phải có để biến tầm nhìn ấy thành hiện thực.

David Bradford và Allen Cohen - hai học giả về lãnh đạo doanh nghiệp - đã quan sát rằng sự thay đổi lớn hầu như không thể xảy ra nếu không có một tầm nhìn thuyết phục để lôi kéo nỗ lực của mọi người. "Nhân viên cần thấy rằng thay đổi đó xứng đáng với mọi nỗ lực bỏ ra. Đôi khi có thể đạt được điều đó bằng một lời mô tả sống động về tương lai được mong muốn. Thật khó hình dung ra sự thay đổi trong trừu tượng".

Cụm từ "mô tả sống động" là một điểm đáng lưu ý. Tầm nhìn do nhà lãnh đạo đưa ra không thể trừu tượng hay mơ hồ, mà phải được mô tả với đầy đủ chi tiết để những người đi theo có thể thấy và cảm nhận được.

Các yếu tố của một tầm nhìn hiệu quả

Khi bạn tạo nên tầm nhìn của tổ chức hay phòng ban, hãy nhớ rằng một tầm nhìn hiệu quả phải chạm đến khát vọng bên trong của con người. Có thể diễn giải điều này thành chiến lược thực tế. Việc đó có thể đầy khó khăn nhưng vẫn có khả năng đạt được. Nó cũng có các đặc điểm sau: phục vụ những mối quan tâm của thành phần liên quan quan trọng nhất của công ty và xác định rõ ràng các lợi ích đó cho họ.

Tầm nhìn phải dễ hiểu, đồng thời phải tập trung và đi thẳng vào vấn đề. Cho dù việc thực hiện tầm nhìn là một quy trình phức tạp, nhưng không nên đi sâu vào sự phức tạp đó, mà chỉ nên nói ngắn gọn vào mục tiêu chính.

LÀ MỘT TÁC NHÂN THAY ĐỔI

Nhà lãnh đạo phải là tác nhân thay đổi của tổ chức. Họ phải phát hiện ra những dấu hiệu ở môi trường bên ngoài nơi mà thế giới đang thay đổi, nhận biết các mối đe dọa và cơ hội, và thúc đẩy người khác đáp lại theo "cách dẫn đến sự thành công và tồn tại".

Hãy dành một khoảnh khắc để suy nghĩ về những thay đổi lớn lao trong thế giới này qua hàng thế kỷ. Có khả năng là bạn có thể liên tưởng đến một hoặc nhiều cá nhân có những thay đổi ấy. Copernicus và Galileo rút cuộc đã thay đổi quan điểm của chúng ta về trái đất với các hành tinh khác trong hệ mặt trời và về vũ trụ quanh ta. Thuyết tiến hóa của Charles Darwin đã làm tê liệt một nền kiến thức đã được nhìn nhận về nguồn gốc loài người. Học thuyết đó đã khiến hầu hết mọi người nghi ngờ về nguồn gốc của họ. Nhà tư tưởng Karl Marx và người thực hiện

là Vladimir Lenin đã tạo ra phong trào cộng sản gây ảnh hưởng cho một nửa thế giới. Henry Ford cùng các kỹ sư của mình đã phát triển một phương pháp chế tạo mới là chuyên lắp ráp, về cơ bản đã thay đổi ngành công nghiệp ô tô và nhiều ngành khác. Trong mỗi trường hợp trên đây, những suy nghĩ khác biệt của một vài cá nhân đã có tác động to lớn đến lịch sử loài người. Không người nào trong số này được bắt đầu với sự hỗ trợ hay nguồn lực nghiêm túc. Tất cả đều tạo ra thay đổi thông qua khả năng ý tưởng của họ. Đó là những gì chúng ta gọi là tác nhân thay đổi.

Tác nhân thay đổi là những chất xúc tác để cho mọi việc không bị gián đoạn, cho dù chúng không tạo ra hầu hết sự thúc đẩy đi nữa. Everett Rogers - tác giả đã viết nhiều về đề tài thay đổi và sự phổ biến của nó trong xã hội - mô tả những người có vai trò là tác nhân thay đổi như những nhân vật với một chân ở thế giới cũ và một chân ở thế giới mới - những người tạo ra nhịp cầu để những người khác có thể đi qua. Họ giúp người khác nhận ra vấn đề, và thuyết phục mọi người trấn trở với những vấn đề ấy. Theo quan điểm của ông, các tác nhân thay đổi đáp ứng những vai trò sau:

- Truyền đạt nhu cầu thay đổi
- Được người khác thừa nhận là đáng tin cậy và có năng lực (con người có xu hướng chấp nhận người truyền đạt thông điệp trước khi họ chấp nhận thông điệp)
- Thấy và kiểm tra những vấn đề từ quan điểm của người nghe
- Thúc đẩy con người thay đổi
- Làm việc thông qua người khác khi chuyển dịch mục đích thành hành động
- Ổn định sự chấp nhận đổi mới

- Nuôi dưỡng hành vi tự làm mới mình ở người khác để họ có thể “phá sản” cái cũ khi có các tác nhân thay đổi

Bạn có sở hữu những tính cách đó không? Nếu có, bạn đã sẵn sàng để trở thành một nhà lãnh đạo. Nếu chưa có, hãy cố phát triển chúng. Hãy bắt đầu nhìn vào công ty bạn - hoặc bộ phận của bạn trong công ty - với quan điểm của người ngoài, nghĩa là hãy thử đứng ngoài tình huống của bạn và nhìn vào đó với sự khách quan của một người lạ am hiểu sâu sắc. Bạn quan sát thấy điều gì đang diễn ra trong tổ chức của bạn phù hợp với thế giới xung quanh, hoặc không còn liên quan gì đến thực tế nữa? Nếu nó không còn liên quan đến thực tế, hãy triển khai lãnh đạo tư tưởng đối với vấn đề. Hãy thảo luận vấn đề với người khác - cả trong nội bộ lẫn bên ngoài bộ phận của bạn - để có được nhiều quan điểm hơn. Sau đó hãy tìm cách thông báo cho đồng nghiệp và sếp bạn về vấn đề đó cũng như sự nguy hiểm của nó nếu họ không thay đổi. Hãy là một tác nhân thay đổi!

Giữ cho tổ chức của bạn sẵn sàng thay đổi

Là một nhà lãnh đạo và hành động như một tác nhân thay đổi sẽ không đem lại cho bạn nhiều điều tốt đẹp nếu tổ chức của bạn không sẵn sàng thay đổi. Nhìn chung, một tổ chức sẵn sàng thay đổi nếu tổ chức ấy:

- Có những nhà lãnh đạo hiệu quả và được kính trọng;
- Có động cơ thay đổi, cảm thấy không bằng lòng với hiện trạng;
- Quen với việc hợp tác.

Nhà lãnh đạo khó mà lôi kéo được mọi người đi theo chiều hướng mới nếu thiếu bất kỳ phẩm chất nào trong những phẩm chất này, và công việc của nhà lãnh đạo là giữ cho tổ chức

trong tình trạng phản ánh được ba phẩm chất này. Ví dụ, nếu bạn phát hiện một mối đe dọa từ công nghệ mới hay đối thủ cạnh tranh mới, công việc của bạn là thách thức tính tự mãn và tạo ra cảm giác khẩn cấp. Các nhà lãnh đạo làm việc bằng cách nâng cao sự lo lắng về một tình hình khó khăn và khẩn cấp. Giáo sư Michael Beer của Harvard Business School đã đề xuất bốn phương pháp thách thức tính tự mãn vốn tiêu diệt nhiều tổ chức:

1. **Dùng thông tin về tình huống cạnh tranh của tổ chức để thảo luận với các nhân viên về vấn đề hiện tại và tương lai.** Ông cho biết, cấp lãnh đạo thường không hiểu tại sao nhân viên của mình không quan tâm đến năng suất, dịch vụ khách hàng hoặc chi phí. Điều này là do cấp quản lý không cung cấp cho họ những dữ liệu cần thiết. Do thiếu thông tin và số liệu, mọi chuyện dường như đều tốt đẹp đối với họ. Nhân viên nói: "Tại sao chúng ta nên thay đổi? Tại sao chúng ta cần cố gắng khi mọi việc vẫn ổn thỏa?"
2. **Tạo cơ hội cho nhân viên được học hỏi về cách quản lý những điều không thỏa mãn và các rắc rối mà họ trải nghiệm.** Trong một vài trường hợp, cấp lãnh đạo không hề biết về những điểm yếu của tổ chức hoặc những đe dọa đang ngày càng lớn dần - những điều mà các nhân viên tuyển đầu nhận thức được qua kinh nghiệm làm việc tiếp cận công việc thường xuyên hoặc trong những buổi thảo luận trực tiếp với khách hàng. Nếu đây là vấn đề của công ty bạn, hãy tìm cách cải thiện công tác giao tiếp giữa cấp quản lý với những nhân viên tuyển đầu này để thông điệp được thông suốt.
3. **Sử dụng dữ liệu để đối thoại.** Cung cấp dữ liệu là một việc. Đối thoại và thảo luận về các dữ liệu này là việc hoàn toàn khác và có hiệu quả hơn. Đối thoại nên chú trọng đến sự hiểu

biết chung các vấn đề bất ổn của công ty. Đối thoại là phương tiện mà cả nhà quản lý lẫn nhân viên đều có thể thông báo cho nhau về những giả định và chẩn đoán của mình.

4. Nêu ra tiêu chuẩn cao và yêu cầu mọi người đáp ứng.

Việc đề ra các tiêu chuẩn cao thường là kết quả của sự không bằng lòng với mức năng suất thực hiện công việc hiện tại. Trong suốt nhiệm kỳ làm giám đốc điều hành của Hewlett-Packard, John Young định kỳ thử thách nhân viên với những mục tiêu khó khăn nhưng có thể đạt được. Có trường hợp ông yêu cầu nhân viên cắt giảm tỷ lệ thất bại xuống mười lần, tạo ra tuyên bố bảo đảm cho sản phẩm HP. Dựa trên tỷ lệ thất bại vào thời điểm đó chỉ 2% (thấp so với tiêu chuẩn sản xuất của Mỹ lúc bấy giờ), đây quả là thách thức to lớn. Có lần khác, ông yêu cầu giảm 50% thời gian trung bình cho các dự án đưa sản phẩm mới ra thị trường. Trong cả hai trường hợp, nhân viên HP đều vượt lên trên thử thách của họ.

Tính tự mãn là rào cản chung đối với sự thay đổi. Khi con người cảm thấy thỏa mãn với những gì đang diễn ra, họ sẽ quên rằng cần phải thay đổi. Là một nhà lãnh đạo, công việc của bạn là hãy đánh thức họ, đừng để họ ngủ quên trên chiến thắng. Bảng 11-1 nêu chi tiết những tín hiệu cho thấy một công ty có nguy cơ tự mãn mà bạn nên đề phòng.

BẢNG 11 - 1

Công ty của bạn có mắc chứng tự mãn không?

Các dấu hiệu của sự tự mãn	Ví dụ
Không có khủng hoảng rõ ràng nghiêm trọng.	Công ty không mất tiền, không bị đe dọa về tình trạng ngừng sản xuất nghiêm trọng.
Công ty tự đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn thấp.	Công ty tự so sánh mình với những ngành công nghiệp trung bình, không phải với những ngành công nghiệp hàng đầu.
Cơ cấu tổ chức tập trung vào mục tiêu chức năng hẹp thay vì thực hiện kinh doanh trên quy mô lớn.	Hoạt động marketing và hoạt động sản xuất có tiêu chí đánh giá hoàn toàn khác nhau. Chỉ có giám đốc điều hành mới dùng những biện pháp đánh giá rộng hơn (hoàn vốn đầu tư, giá trị kinh tế gia tăng...)
Các hệ thống hoạch định và điều khiển theo kiểu gian lận, làm cho mọi người cảm giác dễ dàng khi thực hiện mục tiêu chức năng của mình.	Một nhà quản lý hoặc nhân viên tiêu biểu có thể làm việc nhiều thang mà không phải đối mặt với bất cứ một khách hàng hoặc nhà cung cấp không hài lòng và khó chịu nào cả.
Các thông tin phản hồi về khả năng thực hiện công việc chỉ lưu hành nội bộ một cách nghiêm ngặt. Các phản hồi từ khách hàng, nhà cung cấp và cổ đông không được khuyến khích.	Môi trường văn hóa độc tài, trong đó những phản hồi từ bên ngoài đều không có giá trị hoặc không đồng bộ. "Khách hàng thực sự không biết họ cần gì. Nhưng chúng ta thì biết."
Các chứng cứ cho thấy việc thay đổi không được xem là quan trọng.	"Đó là do sự cò sản xuất, không phải lỗi tại chúng ta."
Cấp quản lý chú trọng vào các vấn đề ngoài lề.	"Con tàu đang chìm dần. Chúng ta hãy sắp xếp lại ghế trên boong tàu."
Môi trường văn hóa gửi những thông điệp về sự thanh công.	Những văn phòng lộng lẫy, sử dụng vật liệu đắt tiền, và được trang trí tranh ảnh nghệ thuật.
Cấp quản lý tin tưởng vào những lời tán dương của giới truyền thông.	"Chúng ta là công ty hàng đầu trong nước. Chúng ta đang thiết lập chuẩn mực cho toàn ngành."

LÃNH ĐẠO KHI BẠN KHÔNG PHẢI LÀ CHỦ CÔNG TY

Nếu bạn cũng giống như hầu hết các nhà quản lý, bạn thường nhận thấy mình ở trong tình huống có trách nhiệm nhưng không có quyền hạn để hoàn tất tốt công việc. Có thể bạn dẫn

đầu một nhóm xuyên chức năng mà các thành viên trong nhóm không báo cáo cho bạn. Cũng có thể bạn quản lý các nhà cung ứng bên ngoài. Trong những trường hợp khác, bạn có thể có quyền trên danh nghĩa, nhưng bạn nhận thấy rằng mọi người trong phạm vi bạn phụ trách lại không sẵn sàng hưởng ứng các chỉ thị của bạn. Nếu bạn thiếu quyền điều khiển, việc ban hành mệnh lệnh trực tiếp sẽ không khả thi. Tuy nhiên, bạn vẫn phải lãnh đạo.

Thật ngẫu nhiên, một số học viên môn phong cách lãnh đạo đã đề ra các phương pháp chính xác cho tình huống này. Jay A. Conger, giám đốc Viện Nghiên cứu Phong cách Lãnh đạo tại trường kinh doanh của Đại học Nam California, đã tán thành việc quản lý bằng cách thuyết phục khi ông dẫn giải rằng các nhà quản lý hiệu quả nhất mà ông đã quan sát trong các cuộc nghiên cứu và tư vấn thực sự tránh được việc ban chỉ thị.

Dĩ nhiên, lãnh đạo thực sự không bao giờ là vấn đề quyền hạn chính thức. Các nhà lãnh đạo chỉ hiệu quả khi nhân viên của họ thừa nhận họ là nhà lãnh đạo. Chức danh không làm nên nhà lãnh đạo. Một nhà lãnh đạo thực sự phải biết tạo khoảng cách bằng cá tính, thái độ và hành động của mình.

Mọi người đều quen với hình ảnh nhà lãnh đạo có uy thế. Nhưng những gì mà hầu hết các nhà lãnh đạo cần lại không phải là uy thế. Họ cần những thứ thiết thực hơn: danh tiếng nỗ lực làm việc, danh tiếng chính trực, ý tưởng có sức thuyết phục, có tinh thần trách nhiệm. Bạn có luôn thực hiện những điều bạn nói không? Đồng nghiệp của bạn có nghĩ bạn là người luôn nói thật và biết nhận lỗi không? Bạn có phải là người đầu tiên chỉ ra cái sai và lập nên một phương pháp mới không? Những hành vi này nếu đứng một mình không thể giúp bạn trở thành nhà lãnh đạo, nhưng nếu thiếu chúng thì chắc chắn bạn sẽ bị loại khỏi cuộc tranh đua.

Phương pháp năm bước

Không có phương pháp đơn lẻ hiệu quả nào để lãnh đạo khi bạn không phải là chủ công ty. Những tình huống khác nhau như khủng hoảng, dự án dài hạn... tạo ra các kiểu nhà lãnh đạo khác nhau. Tuy nhiên, phương pháp năm bước này có thể giúp bạn trong nhiều trường hợp khi mà bạn không có mối quan hệ cấp trên - cấp dưới với những người khác. Phương pháp này được phát triển bởi chuyên gia đàm phán Roger Fisher của Harvard và đồng nghiệp của mình là Alan Sharp - những người cho rằng phương pháp này có thể áp dụng cho hầu hết mọi dự án, nhóm làm việc, hay cuộc họp mà bạn là người tham dự.

BƯỚC 1: THIẾT LẬP MỤC TIÊU. Nhân viên sẽ đạt kết quả nhiều nhất khi mục tiêu của họ rõ ràng. Bất kỳ trình tự công việc đầu tiên nào của nhóm cũng nên được viết ra chính xác những gì nhóm hy vọng đạt được. Người nắm giữ vai trò lãnh đạo thường đặt câu hỏi: "Chúng ta có thể bắt đầu bằng cách làm rõ mục tiêu của chúng ta hay không?" rồi dẫn dắt nhân viên bằng cách bàn thảo và lập ra cách thực hiện những mục tiêu này.

BƯỚC 2: SUY NGHĨ CÓ HỆ THỐNG. Hãy quan sát cuộc họp tiếp theo của bạn: nhân viên thường lao vào vấn đề sắp tới và bắt đầu tranh luận về những gì cần làm. Trái lại, các nhà lãnh đạo hiệu quả làm việc có hệ thống hơn, nghĩa là họ thu thập và đưa ra dữ kiện phù hợp, tìm ra nguyên nhân của tình huống, và đề xuất các hoạt động dựa trên phân tích của họ. Bất kỳ ai thu hút sự chú ý của các thành viên trong nhóm theo phương pháp có hệ thống này, và hướng dẫn họ thông qua phương pháp đó, đều trở thành một nhà lãnh đạo trên thực tế. Quyền lãnh đạo của họ giữ cho mọi người tập trung vào quy trình giải quyết vấn đề, và họ tăng cường quyền lãnh đạo của mình bằng cách đặt những câu hỏi phù hợp.

"Chúng ta có tất cả mọi thông tin cần thiết để phân tích tình huống này không?"

"Chúng ta có thể tập trung vào nguyên nhân của vấn đề mà chúng ta đang cố gắng giải quyết không?"

Một khi họ đã xác định được nguyên nhân của vấn đề, họ lãnh đạo mọi người hướng đến một cuộc thảo luận có hệ thống về các giải pháp tiềm năng.

BUƯỚC 3: HỌC HỎI TỪ KINH NGHIỆM KHI SỰ VIỆC VẪN ĐANG XẢY RA. Hầu hết các nhóm đều xúc tiến liên tục một dự án, và chỉ khi thành công họ mới xem xét lại để học hỏi kinh nghiệm. Tuy nhiên, đôi khi sẽ hiệu quả hơn nếu bạn học hỏi khi đang trong quá trình thực hiện công việc, điều này có nghĩa một phần việc hàng ngày của nhóm là xem xét lại và thực hiện những điều chỉnh giữa kỳ cần thiết. Tại sao việc xem xét khi công việc đang tiếp diễn này lại hiệu quả hơn là xem xét sau khi kết thúc? Câu trả lời là vì dữ kiện vẫn còn mới mẻ trong tâm trí mọi người. Việc xem lại này thu hút sự chú ý của mọi người vì nhóm có thể sử dụng những kết luận của họ để điều chỉnh. Ở đây, bất kỳ người nào tập trung nhóm vào việc thường xuyên xem lại và học hỏi đều đóng vai trò lãnh đạo trên thực tế.

BUƯỚC 4: THU HÚT SỰ THAM GIA CỦA NGƯỜI KHÁC. Các nhóm thành công khi thu hút được các kỹ năng và nỗ lực của mọi thành viên trong nhóm. Điều này không tự nhiên xảy ra mà phải có ai đó tác động tới làm cho nó xảy ra. Một nhà lãnh đạo làm điều này bằng cách tìm sự ăn ý có thể có giữa các mối quan tâm cũng như kỹ năng của các thành viên và nhiệm vụ cần làm. Bạn có thể nắm vai trò đó bằng cách viết một danh sách tất cả các nhiệm vụ cần làm và bố trí chúng phù hợp với các cá nhân hay nhóm nhỏ. Nếu không ai muốn một công việc

đặc biệt nào đó, hãy nghĩ cách để nhiệm vụ đó được thú vị là thách thức hơn. Nếu cần thiết, hãy chia nhiệm vụ thành từng phần nhỏ mà những người khác có thể quản lý. Ngoài ra, hãy kín đáo khai thác ý kiến của các thành viên trong nhóm để ai cũng cảm thấy mình là một phần quan trọng của nhóm.

BƯỚC 5: ĐƯA RA Ý KIẾN PHẢN HỒI. Dù không phải là người lãnh đạo, bạn vẫn có thể đưa ra ý kiến phản hồi hữu ích. Chỉ đơn giản bằng cách bày tỏ sự biết ơn của bạn về những nỗ lực của người khác, bạn chẳng mất gì cả nhưng lại chinh phục được mọi người đứng về phía bạn. "Tôi nghĩ anh đã làm được một việc tốt ở đây."

Một số thành viên trong nhóm có thể đánh giá cao và hưởng lợi từ việc huấn luyện. "Tôi đã phải giải quyết vấn đề tương tự cách đây vài năm. Tôi có thể trình bày những gì đã có tác dụng với tôi hay không?" (*Xem phần huấn luyện ở chương 7*).

Căn cứ vào tính phổ biến của việc hoạt động theo nhóm hiện nay, các nhà quản lý ở mọi cấp có thể tìm thấy cơ hội hoạt động như một nhà lãnh đạo mà không cần phải có thẩm quyền chính thức. Hãy sử dụng những cơ hội này bất cứ khi nào bạn phải đối mặt với một môi trường lãnh đạo hoặc bất cứ khi nào việc tiến lên có thể cải thiện tình huống. Kinh nghiệm mà bạn triển khai thông qua những tình huống này sẽ giúp bạn phát triển và cải thiện như một nhà quản lý và nhà lãnh đạo. Và hãy luôn nhớ rằng, nếu bạn biết cách lãnh đạo thành công mà không cần thẩm quyền chính thức, việc lãnh đạo sẽ trở nên thật dễ dàng.

TÓM TẮT

- Các nhà lãnh đạo hiệu quả có nhiều đặc điểm chung: Chu đáo, có khả năng thích ứng với sự mơ hồ, kiên trì, giỏi giao tiếp và đàm phán, nhạy bén về chính trị, hài hước và bình tĩnh. Họ cũng rất hiệu quả trong việc thuyết phục nhân viên cam kết với những mục tiêu đầy thử thách, ý thức được tầm ảnh hưởng của cách cư xử, hành động của bản thân và có tầm nhìn tương lai.
- Hầu hết các tổ chức đều có những mối căng thẳng nội bộ, chẳng hạn như sự cạnh tranh giữa các nhân viên. Nhà lãnh đạo hiệu quả phải biết chuyển những căng thẳng ấy thành những hoạt động hiệu quả.
- Tầm nhìn là một bức tranh về kết quả được hy vọng. Một trong những công việc của nhà lãnh đạo là truyền đạt một tầm nhìn có sức thuyết phục tạo ra được tiếng vang với lòng khao khát sâu xa của những người đi theo.
- Nhà lãnh đạo phải hành động như một tác nhân thay đổi khi cần thiết.
- Các nhà quản lý thường nhận thấy họ rơi vào tình huống phải chịu trách nhiệm về kết quả nhưng lại không có quyền hạn chính thức. Trong những trường hợp này, họ phải lãnh đạo thông qua sự thuyết phục cũng như các cá tính, thái độ và cách cư xử của họ.

CHIẾN LƯỢC

Kiến thức nền tảng của nhà quản lý

Nội dung chính:

- Chiến lược có thể đem lại lợi thế cạnh tranh như thế nào?
- Quy trình năm bước để lập chiến lược và bố trí hoạt động phù hợp
- Tại sao phải liên tục phát triển tư duy chiến lược?

Các nhà quản lý phải chỉ đạo nhân viên thực hiện công việc phù hợp và đúng cách. Thực hiện công việc phù hợp đòi hỏi nhà quản lý phải triển khai chiến lược, còn thực hiện công việc đúng cách là nhằm đảm bảo tính hiệu quả trong hoạt động. Hai yếu tố này ràng buộc nhau và hiếm tổ chức nào có thể thành công nếu thiếu một trong hai yếu tố đó.

Chương này trình bày về vấn đề "thực hiện những công việc phù hợp" được xác định theo chiến lược. Nếu bạn vừa mới bắt đầu nắm giữ vai trò quản lý hoặc ở vị trí cấp trung, việc lập chiến lược có thể không phải là một phần trong công việc của bạn, nhưng nó sẽ là trách nhiệm của bạn khi bạn tiến lên vị trí cao hơn trong tổ chức. Không bao giờ là quá sớm để bắt đầu tư duy chiến lược về công việc. Và nếu bạn là chủ một doanh nghiệp nhỏ, chiến lược cũng quan trọng đối với bạn như đối với một vị giám đốc điều hành của công ty đứng trong danh sách Fortune 500.

CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?

Bruce Henderson, nhà sáng lập Tập đoàn Tư vấn Boston, đã viết rằng "Chiến lược là sự tìm kiếm thận trọng một kế hoạch hành động để phát triển lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp và dàn xếp nó." Ông cho rằng lợi thế cạnh tranh được tìm thấy trong

những điều khác biệt: *"Những điều khác biệt giữa bạn và các đối thủ cạnh tranh là cơ sở cho lợi thế của bạn."* Henderson tin rằng không thể cùng tồn tại hai đối thủ cạnh tranh nếu họ tìm cách kinh doanh giống hệt nhau. Họ phải tạo ra sự khác biệt cho chính mình để tồn tại. *"Mỗi doanh nghiệp phải có đủ sự khác biệt để tạo nên một lợi thế độc đáo."* Chẳng hạn, hai cửa hiệu quần áo cùng ở một tòa nhà - một cửa hiệu chuyên bán đồ công sở còn cửa hiệu kia tập trung vào trang phục vui chơi - có thể cùng nhau tồn tại và phát đạt. Tuy nhiên, nếu cả hai cửa hiệu cùng bán những thứ như nhau với giá giống nhau, một trong hai cửa hiệu hoặc thậm chí là cả hai sẽ bị sụp đổ. Có thể là một cửa hiệu tạo cho mình sự khác biệt thông qua giá cả, sản phẩm hay môi trường sẽ có khả năng tồn tại cao hơn. Giáo sư Michael Porter của Trường Kinh doanh Harvard tán thành với nhận định đó: *"Chiến lược cạnh tranh là bản vẽ sự khác biệt. Điều đó có nghĩa là việc cẩn thận lựa chọn các hoạt động khác biệt sẽ tạo ra một tập hợp giá trị độc đáo."* Hãy xem những ví dụ sau:

- **Southwest Airlines** đã không trở thành một hãng hàng không có lợi nhuận cao nhất Bắc Mỹ bằng cách sao chép đối thủ của mình. Hãng đã tự tạo sự khác biệt cho mình bằng một chiến lược kinh doanh đặc biệt: bán giá vé thấp, khởi hành thường xuyên, phục vụ chu đáo và dịch vụ làm hài lòng khách hàng.
- Cách thức kinh doanh của **eBay** đã tạo ra sự khác biệt lớn: bán đấu giá trực tuyến. Các nhà sáng lập công ty có ý định phục vụ cùng mục đích quảng cáo rao vặt, buôn bán chợ trời, và các phiên đấu giá chính thức, nhưng đã làm cho nó đơn giản, hiệu quả và phổ biến.
- Chiến lược của **Toyota** trong việc phát triển xe khách Prius động cơ hybrid là tạo ra một lợi thế cạnh tranh trong một phân khúc thị trường ô tô quan trọng: những người muốn có

ngân hàng, bảo hiểm và hưu trí của riêng nhóm người ấy. Và công ty biết cách giải quyết sự việc các sĩ quan quân đội chuyển từ chức vụ này sang chức vụ khác và vòng quanh thế giới với tần suất cao.

- **Xác định vị trí dựa trên sự tiếp cận.** Một số chiến lược có thể dựa trên sự tiếp cận khách hàng. Chẳng hạn, một hệ thống mua bán chiết khấu có thể chọn phương án đặt các cửa hàng của mình ở những nơi dành riêng cho người có thu nhập thấp. Điều này giảm cạnh tranh từ các trung tâm mua sắm ngoại ô và tiếp cận dễ dàng thị trường mục tiêu gồm những chủ hiệu có thu nhập thấp, nhiều người trong số đó chẳng có xe ô tô. Trái lại, các cửa hàng Miền quê cũ Cracker Barrel đặt các nhà hàng và quầy lưu niệm của mình dọc hệ thống đường cao tốc của Mỹ để phục vụ cho khách đi đường. Website của công ty thậm chí còn có một "kế hoạch du hành" xác định các địa điểm cửa hàng Cracker Barrel dọc bất kỳ tuyến đường nào.

Chiến lược của bạn để có được lợi thế cạnh tranh là gì? Chiến lược ấy có tạo nên sự khác biệt cho công ty bạn để thu hút khách hàng từ đối thủ cạnh tranh hay không? Nó có lôi kéo khách hàng mới tham gia vào thị trường của bạn không? Nó có đem lại cho công ty bạn một lợi thế rõ ràng không?

Dĩ nhiên, chỉ đơn giản là khác biệt thì không đủ để bạn tồn tại trong kinh doanh. Chiến lược của bạn còn phải đem lại giá trị. Và khách hàng định nghĩa giá trị theo nhiều cách khác nhau: giá rẻ, thuận tiện hơn, đáng tin cậy hơn, giao hàng nhanh hơn, thẩm mỹ hơn, tiện dụng hơn... Danh sách các "giá trị" làm hài lòng khách hàng cực kỳ dài. Chiến lược của bạn nhằm mục đích cung cấp giá trị gì và liệu nó có cung cấp được không?

CÁC BƯỚC LẬP CHIẾN LƯỢC

Nếu bạn không có nhiều kinh nghiệm về việc lập chiến lược, đừng quá lo lắng. Hầu hết các nhà quản lý đều ở có cùng tâm trạng như vậy. Đó không phải là một hoạt động hàng ngày. Một số công ty phải bỏ ra nhiều năm cho một chiến lược, và chỉ giải quyết được chiến lược đó khi nó đã trở nên lỗi thời. Thậm chí sau đó, nhiều công ty còn quay lại các nhà tư vấn chiến lược để thực hiện công việc này. Như giáo sư Clay Christensen của Trường Kinh doanh Harvard đã từng nhận định, tư duy chiến lược không phải là một năng lực quản lý cốt lõi ở hầu hết các công ty. *"Các nhà điều hành mài giũa các năng lực quản lý của mình bằng cách xử lý các vấn đề lặp đi lặp lại nhiều lần. Tuy nhiên, việc thay đổi chiến lược thường không phải là một nhiệm vụ mà các nhà quản lý phải thường xuyên đối mặt. Một khi công ty đã tìm ra được một chiến lược có tác dụng, họ sẽ muốn sử dụng nó chứ không phải thay đổi nó. Do đó, phần lớn các nhóm quản lý không phát triển năng lực về tư duy chiến lược."*

Vì vậy nếu bạn không có kinh nghiệm lập chiến lược, sau đây là những bước mà bạn có thể theo. Chúng liên quan đến việc mở rộng tầm nhìn ra thế giới bên ngoài cũng như nhìn lại nội bộ tổ chức, vì thị trường được phục vụ sẽ ở bên ngoài và các năng lực để thực hiện công việc chiến lược lại nằm bên trong.

Bước 1: Nhìn ra bên ngoài để xác định các mối đe dọa và cơ hội

Ở mức độ cao nhất, chiến lược liên quan đến môi trường bên ngoài và cách bố trí các nguồn lực tài chính, con người và năng lực của tổ chức để tạo ra một lợi thế có thể khai thác được. Luôn có những mối đe dọa ở môi trường bên ngoài: đối thủ mới, sự thay đổi về dân số, các nhà cung ứng có thể cắt mối quan hệ làm ăn với bạn, các

sản phẩm thay thế có thể làm suy yếu công ty bạn, và xu hướng kinh tế vĩ mô có thể làm giảm khả năng thanh toán của khách hàng bạn. Doanh nghiệp có thể bị đe dọa bởi một đối thủ cạnh tranh sản xuất được hàng hóa có cùng chất lượng nhưng giá cả lại thấp hơn, hoặc cùng giá nhưng sản phẩm tốt hơn.

Một chiến lược phải có khả năng đối phó với những mối đe dọa này. Môi trường bên ngoài cũng nuôi dưỡng các cơ hội: một công nghệ mới mẻ với thế giới, một thị trường chưa được phục vụ...

Công việc đầu tiên của chiến lược là nhìn ra môi trường bên ngoài để phát hiện các mối đe dọa và cơ hội. Bạn có thể làm điều này với các nhiệm vụ sau:

- Lập một nhóm gồm các nhà điều hành, một nhà quản lý bộ phận và các cá nhân có kiến thức đặc biệt. Công việc của họ là xác định những mối đe dọa và cơ hội. Tránh để bất kỳ ai tự mãn hay bằng lòng với hiện trạng tham gia vào nhóm.
- Thu thập quan điểm của khách hàng, nhà cung ứng và các chuyên gia trong ngành. Những quan điểm bên ngoài này có thể hữu ích.

Một số hãng, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ, tranh thủ các nhóm gồm những nhà khoa học và kỹ sư để nhìn ra ngoài thị trường, đối thủ cạnh tranh và các thành tựu phát triển kỹ thuật. Công việc của họ là tìm kiếm bất cứ điều gì có thể đe dọa tổ chức hiện tại hoặc vạch ra đường hướng mới mà tổ chức của họ nên theo đuổi.

Các nhà chiến lược quan sát và hỏi những câu hỏi sau:

- Môi trường kinh tế mà chúng ta phải hoạt động trong đó là gì? Nó đang thay đổi như thế nào?
- Các năng lực của tổ chức chúng ta là gì? Làm thế nào những năng lực ấy cho chúng ta lợi thế so với đối thủ cạnh tranh?

- Những nguồn lực nào hỗ trợ hoặc cản trở hoạt động của chúng ta?
- Chúng ta đang có những cơ hội hoạt động có lợi gì? Những nguy cơ nào liên quan đến những cơ hội khác nhau và những phương hướng hành động tiềm năng?

Bước 2: Nhìn vào nguồn lực, năng lực thực hiện và các thông lệ trong nội bộ tổ chức

Các nguồn lực và năng lực bên trong có thể thúc ép sự chọn lựa chiến lược của một người, đặc biệt là đối với công ty lớn có nhiều nhân viên và tài sản cố định. Chẳng hạn, một chiến lược khai thác thị trường mới trong ngành điện tử có thể không khả thi nếu hãng của bạn thiếu nguồn vốn tài chính cần thiết và năng lực của nguồn nhân lực để khai thác thị trường đó.

Những năng lực nội bộ này - đặc biệt là những năng lực con người - có ý nghĩa quan trọng nhưng lại thường bị các nhà chiến lược bỏ sót. Một chiến lược chỉ có thể thành công nếu nó có sự ủng hộ của những người và nguồn lực phù hợp.

Bước 3: Xem xét các chiến lược xử lý mối đe dọa và cơ hội

Clay Christensen tán thành ý kiến rằng các nhóm chiến lược trước hết phải xác định mức độ ưu tiên cho các mối đe dọa và cơ hội mà họ thấy (ông gọi đó là "động lực" cạnh tranh), sau đó thảo luận từng vấn đề một. Nếu bạn theo lời khuyên này và triển khai các chiến lược xử lý chúng, hãy nhớ làm những điều sau:

- Tạo ra nhiều giải pháp thay thế. Trong nhiều trường hợp, có thể kết hợp những phần tốt nhất của hai chiến lược khác nhau để tạo nên một chiến lược thứ ba mạnh hơn.
- Kiểm tra tất cả các dữ kiện và nghi vấn tất cả các giả định.
- Một số thông tin bị thiếu. Hãy xác định những thông tin gì bạn cần để đánh giá tốt hơn một chiến lược cụ thể. Sau đó hãy lấy thông tin đó.
- Xem xét chặt chẽ các lựa chọn chiến lược hàng đầu với những người am hiểu vấn đề nhất mà bạn biết. Làm như vậy có thể giúp bạn tránh lối "tư duy nhóm phiến diện" trong một nhóm chiến lược.

Bước 4: Xây dựng sự phù hợp giữa chiến lược và các hoạt động hỗ trợ

Michael Porter đã đưa ra quan điểm rằng chiến lược còn hơn một bản kế hoạch chi tiết để chinh phục khách hàng, nó cũng liên quan đến việc kết hợp các hoạt động thành một chuỗi mà các mắt xích của nó hỗ trợ lẫn nhau và tỏ ra hiệu quả trong việc ngăn chặn người bắt chước. Ông đã dùng hãng hàng không Southwest Airlines (SWA) để minh họa cho ý niệm của ông về sự phù hợp này.

Chiến lược của Southwest được dựa trên việc xoay vòng chuyến bay nhanh. Điều này cho phép SWA thường xuyên khởi hành và tận dụng tốt hơn các tài sản máy bay đắt tiền của họ, ngoài ra còn ủng hộ tôn chỉ hoạt động là chi phí thấp, thuận tiện cao mà hãng đưa ra cho khách hàng. Như vậy, mỗi một hoạt động này hỗ trợ hoạt động kia và mục tiêu cao hơn. Porter chỉ ra rằng mục tiêu đó được hỗ trợ thêm bởi các hoạt động quan trọng khác, bao gồm đội ngũ nhân viên tại cổng và nhân viên ở mặt đất hiệu quả và có động

cơ cao, chính sách không có bữa ăn, và không chuyển hành lý giữa hành trình. Những hoạt động này làm cho việc xoay vòng chuyển bay nhanh chóng trở nên khả thi. Porter viết: "Chiến lược của Southwest liên quan đến toàn bộ hệ thống hoạt động, chứ không phải là một tập hợp các bộ phận. Lợi thế cạnh tranh của công ty đến từ việc các hoạt động của họ phù hợp và củng cố lẫn nhau".

Bước 5: Tạo ra sự tương xứng với chiến lược

Một khi bạn đã triển khai một chiến lược, công việc của bạn chỉ mới hoàn thành một nửa. Nửa kia là tạo sự tương xứng giữa con người và hoạt động của tổ chức với chiến lược của nó. Sự tương hợp này là tình trạng mà mọi nhân viên ở mọi cấp bậc đều (1) hiểu được chiến lược, và (2) hiểu được vai trò của mình trong việc làm cho chiến lược có tác dụng. Sự phù hợp với chiến lược là một điều có tác động mạnh mẽ. Các nhà tư vấn George Labovitz và Victor Rosansky đã từng viết: *"Hãy tưởng tượng bạn đang làm việc trong một tổ chức mà mọi thành viên, từ ban lãnh đạo đến nhân viên mới được tuyển vào, đều chia sẻ sự hiểu biết về công việc và các mục tiêu của tổ chức. Hãy tưởng tượng đang làm trong một phòng ban mà mọi người đều biết cách đóng góp cho chiến lược kinh doanh của công ty."* Đó là sự tương xứng với chiến lược. Là một nhà quản lý, trách nhiệm tạo ra sự tương xứng của bạn cao gấp đôi:

- 1. Truyền đạt.** Bạn phải giúp nhân viên hiểu chiến lược và sự đóng góp vào chiến lược ấy của họ. Bạn cần tạo ra một tình huống mà ngay cả một nhân viên cấp thấp cũng có thể truyền đạt các mục tiêu của tổ chức và giải thích những công việc họ làm hàng ngày đã góp phần vào chiến lược đó như thế nào.
- 2. Điều phối quy trình làm việc.** Bạn phải bố trí các hoạt động của nhân viên tương ứng với các mục đích chiến lược của tổ chức.

Lời khuyên: Đừng quên bố trí phù hợp giữa chiến lược và nguồn nhân lực

Rất ít nhà điều hành dành thời gian để kiểm tra sự tương hợp giữa các chiến lược kinh doanh của họ với chính sách và hoạt động của nhân viên. Như Haig Nalbantian, Rick Guzzo, Dave Kieffer, và Jay Doherty giải thích trong quyển *Lợi dụng điểm mạnh của bạn*: “Quản lý thị trường lao động trong nội bộ công ty để có lợi thế cạnh tranh lâu dài, sự bất tương hợp thậm chí có thể hủy hoại thành công của một chiến lược tốt nhất”. Nghiên cứu của họ mô tả vài công ty có các thông lệ thăng tiến, duy trì và khen thưởng đã vô tình khuyến khích nhân viên cư xử trái với các mục đích chiến lược. Trong một trường hợp, chính sách của một công ty sản xuất Mỹ về việc xây dựng các kỹ năng quản lý chung thông qua các nhiệm vụ thường xuyên và ngắn hạn đã làm suy yếu các mục tiêu cao hơn của công ty về chất lượng sản phẩm và đưa các mẫu mới ra thị trường nhanh chóng. Phân tích chỉ ra rằng các nhà quản lý chấp nhận những nhiệm vụ ngắn hạn đã được thưởng dưới hình thức thăng tiến và tăng lương, nhưng họ lại thất bại trong việc xây dựng các kỹ năng kỹ thuật cần để thúc đẩy chiến lược dài hạn ở cấp độ cao hơn của công ty.

SẴN SÀNG CHO SỰ THAY ĐỔI

Hãy tạo ra một chiến lược có sức thuyết phục và thực hiện tốt chiến lược ấy, bạn sẽ có thể hoạt động nhiều năm mà không gặp khó khăn. Nhưng không có chiến lược nào lại hiệu quả mãi mãi. Một tác nhân nào đó từ môi trường bên ngoài thay đổi có thể làm

cho chiến lược thiếu hiệu quả, chẳng hạn như sản phẩm làm hài lòng khách hàng của bạn bị một công ty lớn có hệ thống phân phối mạnh hơn sao chép và bán với giá rẻ hơn. Hay một bước đột phá công nghệ làm suy yếu công việc kinh doanh chính của bạn và bạn không có kỹ năng kỹ thuật để bắt kịp làn sóng đổi mới đó. Đáng tiếc là nhiều nhà quản lý không nhận ra khi nào thì chiến lược của họ trở nên lỗi thời. Hoặc là do tự tin quá mức, hoặc là do thiên cận, họ không nhận biết môi trường bên ngoài đang thay đổi như thế nào thông qua công nghệ, sự biến đổi nhu cầu của khách hàng, hay sự xuất hiện của sản phẩm thay thế rẻ hơn, tốt hơn...

Tính chất tạm thời của chiến lược thành công nhắc bạn **thận trọng** để liên tục xem xét môi trường bên ngoài nhằm phát hiện những mối đe dọa và cơ hội mới, như được mô tả trong **bước 1**. Công ty bạn đã làm điều này chưa? Nếu chưa thì ai sẽ là người tốt nhất để thực hiện nhiệm vụ ấy?

Việc lập chiến lược cần phải có sự quản lý tốt và liên tục, như Michael Porter đã nói: *"Một quy trình nhận thức các vị trí mới thuyết phục khách hàng từ những vị trí đã định hình hoặc lôi kéo khách hàng mới tham gia vào thị trường"*. Đây là quy trình mà bạn phải thường xuyên ghi nhớ trong tổ chức của mình.

TÓM TẮT

- Hiệu suất hoạt động đề cập đến sự thực hiện công việc đúng cách, còn chiến lược đề cập đến sự thực hiện những việc phù hợp. Đừng nhầm lẫn giữa hai khái niệm này.
- Lập chiến lược là sự tìm kiếm một kế hoạch tạo ra sự khác biệt và đem lại lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

- Theo Michael Porter, các vị trí chiến lược có thể được tìm thấy trong việc xác định vị trí dựa trên sự đa dạng, nhu cầu và sự tiếp cận.
- Có năm bước lập chiến lược: (1) Nhìn ra bên ngoài để xác định các mối đe dọa và cơ hội; (2) nhìn vào các nguồn lực, năng lực và thông lệ trong nội bộ; (3) xem xét các chiến lược xử lý mối đe dọa và cơ hội; (4) xây dựng sự phù hợp giữa các hoạt động hỗ trợ chiến lược; và (5) tạo ra sự tương xứng giữa con người và các hoạt động của tổ chức với chiến lược.
- Những chiến lược thành công thường có vòng đời ngắn, vì thế hãy liên tục xem xét tầm nhìn để phát hiện những cơ hội mới và những thay đổi làm suy yếu chiến lược hiện tại của bạn.

Phần III

Làm chủ các công cụ tài chính

DỰ THẢO NGÂN SÁCH

Hoạch định tương lai

Nội dung chính:

- *Các chức năng thiết yếu của việc dự thảo ngân sách*
- *Các loại ngân sách và mục đích của từng loại*
- *Lập ngân sách hoạt động*
- *Lập ngân sách tiền tệ*
- *Áp dụng việc phân tích độ nhạy vào ngân sách*

“**L**ại đến lúc phải dự thảo ngân sách” là điệp khúc ngân ngấm thường gặp của các nhà quản lý. Việc dự thảo ngân sách có thể gây căng thẳng và mâu thuẫn, đồng thời làm tiêu tốn nhiều thời gian. Nhưng một bản dự thảo ngân sách tốt sẽ xứng đáng với thời gian và công sức bạn đã bỏ ra.

Nếu bạn là một chủ doanh nghiệp hay một nhà quản lý của công ty nhỏ với nguồn tiền hạn chế, thì kế hoạch ngân sách tốt có thể đem đến sự khác biệt giữa thành công tài chính và tình trạng ngập nợ - hay sự bất lực của doanh nghiệp trong việc mở rộng tròn vẹn khả năng của mình. Quy trình lập ngân sách buộc bạn phải ước tính bao nhiêu sản phẩm hay dịch vụ mà bạn sẽ sản xuất và bán ra, chi phí cho các khoản mục đó, tốc độ thu về các khoản phải thu, các chi phí chung và thuế. Những con số này sẽ dự báo các tháng hoặc năm trong tương lai. Một bản dự thảo ngân sách tốt giúp bạn đánh giá được liệu doanh nghiệp có đủ nguồn lực tài chính để duy trì hoạt động không. Đối với các tổ chức lớn, việc dự báo và lập ngân sách cũng có tác dụng tương tự. Và ngân sách được lập ra - cho từng phòng ban cũng như toàn bộ doanh nghiệp - có thể là cơ chế kiểm soát mạnh mẽ nhất. Bản dự thảo ngân sách cũng là một kế hoạch hành động hướng dẫn tổ chức đi theo các mục tiêu chiến lược đã đề ra.

Trong chương này, bạn sẽ tìm hiểu về nhiều loại ngân sách phục vụ cho các mục đích khác nhau. Bạn cũng tìm hiểu cách xác định loại ngân sách nào sẽ hiệu quả nhất để giúp bạn đáp ứng được các mục tiêu kinh doanh của mình.

NGÂN SÁCH LÀ GÌ?

Trước một chuyến đi, bạn thường xếp đầy túi xách quần áo, thức ăn và số tiền bạn cần. Việc dự thảo ngân sách cũng tương tự - đó là lập kế hoạch cho cuộc hành trình của bạn và đảm bảo bạn có đủ nguồn lực cần thiết để đưa bạn đến đích. Một tổ chức lập kế hoạch cho cuộc hành trình hướng đến các mục tiêu chiến lược với cách tương tự, và họ chuẩn bị cho cuộc hành trình ấy một kế hoạch hành động được gọi là "bản dự thảo ngân sách". Một bản dự thảo ngân sách có thể bao gồm nhiều nhiệm vụ khác nhau:

- **Trang trải chi phí cho một khoảng thời gian ngắn.** Ví dụ, một công ty mới khởi nghiệp triển khai một bản dự thảo ngân sách để đảm bảo rằng công ty có đủ tiền mặt trang trải chi phí hoạt động trong mười hai tháng hoặc tương đương.
- **Xây dựng viễn cảnh lâu dài.** Ví dụ, một hãng dược xây dựng một ngân sách nhiều năm để phát triển một loại thuốc mới.
- **Tập trung vào các nguồn lực cần thiết cho một dự án cụ thể.** Ví dụ, nếu một hãng sản xuất cần lắp đặt máy móc để đạt được năng suất sản xuất, thì ngân sách phải dự báo được chi phí cho việc lắp đặt này.
- **Tính toán thu nhập cũng như chi tiêu.** Ví dụ, một nhà bán lẻ lập một kế hoạch lợi nhuận dựa trên khoản tăng doanh số dự kiến.

Vậy *ngân sách* là gì? Đó là sự diễn giải các kế hoạch chiến lược thành số lượng có thể tính được nhằm diễn tả các nguồn tài chính dự kiến cần thiết và doanh thu được dự báo trên một thời kỳ nhất định. Ngân sách có chức năng như một kế hoạch hành động, đồng thời cũng có thể trình bày các báo cáo tài chính được

dự toán cho tương lai của tổ chức. Cuối cùng, ngân sách là một công cụ quản lý dùng để đạt được các mục tiêu chiến lược.

CÁC CHỨC NĂNG CỦA NGÂN SÁCH

Ngân sách thực hiện bốn chức năng cơ bản. Mỗi chức năng đều có ý nghĩa quan trọng đối với sự thành công của công ty trong việc đạt được các mục tiêu chiến lược của mình. Những chức năng này bao gồm hoạch định, phối hợp và giao tiếp, kiểm tra quy trình, và đánh giá việc thực hiện.

Hoạch định

Hoạch định là một quy trình ba bước để đảm bảo rằng tổ chức sẽ có sẵn nguồn lực tài chính nhằm đạt được mục tiêu đề ra:

- 1. Chọn mục tiêu.** Các mục tiêu có thể toàn diện như một nhiệm vụ chiến lược của tổ chức. Ví dụ, với vai trò quản lý một công ty cung cấp dịch vụ Internet, mục tiêu của bạn có thể là trở thành nhà cung cấp hiệu quả nhất cho khách hàng. Hoặc với vai trò tổng quản lý một đội bóng ngoại hạng, mục tiêu của bạn có thể rất tập trung và cụ thể: tăng doanh thu lên 10% trong suốt quý tiếp theo.
- 2. Xem lại các phương án và dự báo kết quả.** Một khi các mục tiêu đã được xác định, bước tiếp theo là xem xét các phương án có sẵn để đạt được mục tiêu và dự báo những kết quả có nhiều khả năng xảy ra nhất cho từng phương án. Ví dụ, nếu mục tiêu của bạn là trở thành nhà cung cấp dịch vụ Internet hiệu quả nhất, thì bạn có thể chọn phương án đầu tư trang bị thiết bị hiện đại, đào tạo các nhóm thợ sửa chữa

lành nghề nhất trong lĩnh vực đó, hoặc tập trung cung cấp dịch vụ khách hàng đúng giờ nhất. Còn nếu bạn tăng doanh thu của đội bóng bạn đang quản lý lên 10%, bạn có thể cân nhắc việc tăng giá vé hay mở rộng chương trình tiếp thị của mình. Như vậy, việc dự báo chi phí và lợi nhuận của từng phương án là một phần trong việc lập kế hoạch.

3. **Quyết định chọn phương án.** Sau khi phân tích chi phí và lợi nhuận tiềm năng của từng phương án, bước tiếp theo là quyết định cách thực hiện để đạt được các mục tiêu đã xác lập. Việc chọn phương án nào để thực hiện sẽ thiết lập phương hướng mà công ty đi theo. Ngân sách phản ánh những quyết định này. Ví dụ, với vai trò quản lý công ty cung cấp dịch vụ Internet, bạn có thể quyết định rằng mặc dù hai phương án kia cũng quan trọng, bạn vẫn nên tập trung duy trì thiết bị hiện đại để cung cấp dịch vụ hiệu quả nhất cho khách hàng. Hay với vai trò quản lý đội bóng, bạn có thể quyết định rằng việc tăng giá vé là phương án hiệu quả nhất để tăng doanh thu.

Phối hợp và giao tiếp

Phối hợp là hoạt động tập hợp các phần với nhau - ngân sách đơn vị cá nhân hay ngân sách phòng ban - và cân bằng chúng để đạt được ngân sách tổng thể trình bày các mục tiêu chiến lược và mục tiêu tài chính tổng thể của tổ chức. Trong nhiều công ty, bước này khá kỳ công!

Ngân sách tổng thể tập hợp từng khoản ngân sách bộ phận từ các lĩnh vực chức năng về nghiên cứu và phát triển, thiết kế, sản xuất, tiếp thị, phân phối và dịch vụ khách hàng. Sau đó các khoản ngân sách từ các phòng ban riêng lẻ, chuyển sản xuất và các chi nhánh được kết hợp và tích hợp thành một kết quả cố kết lớn hơn.

Giống như một nhà soạn nhạc đang sáng tác một bản nhạc từ nhiều nhạc cụ khác nhau để tạo thành một bản giao hưởng, ngân sách tổng thể kết hợp tất cả các thành phần với nhau để đạt được kế hoạch chiến lược tổng thể của tổ chức và nhiệm vụ của công ty.

Để đạt được mục tiêu này, việc giao tiếp đóng vai trò quan trọng. Cấp lãnh đạo cần truyền đạt các mục tiêu chiến lược cho tất cả các cấp trong tổ chức, và cá nhân những người lập kế hoạch cần truyền đạt nhu cầu cụ thể, giả định, mong muốn và mục tiêu của họ cho những người đánh giá các phần ngân sách của phòng ban và chức năng.

Ngoài ra, các nhóm khác nhau trong tổ chức phải luôn lắng nghe lẫn nhau. Nếu một bộ phận đang phấn đấu để đạt được chỉ tiêu doanh số nào đó, thì bộ phận sản xuất phải có thông tin đó để chuẩn bị tăng công suất sản xuất. Nếu công ty đang giới thiệu một sản phẩm mới, thì phòng tiếp thị phải được thông báo sớm trong quy trình lập kế hoạch để đưa vào bản dự thảo ngân sách của mình các nỗ lực tiếp thị cho sản phẩm mới này.

Kiểm tra quy trình

Một khi đã đưa kế hoạch vào hoạt động, ngân sách trở thành một công cụ mà các nhà quản lý có thể sử dụng để định kỳ kiểm tra quy trình. Họ đánh giá quy trình bằng cách so sánh các kết quả thực tế với ngân sách. Sự phản hồi này, hay việc kiểm tra và đánh giá quy trình, cho phép có hành động điều chỉnh kịp thời. Nếu sự đánh giá tạm thời cho thấy tổ chức đúng về mục tiêu, có các kết quả thực tế phù hợp với kết quả dự kiến của ngân sách, thì không cần điều chỉnh kế hoạch hành động. Tuy nhiên, nếu bạn thấy rằng kết quả thực tế lại khác với kết quả mong đợi, thì bạn phải thực hiện hành động điều chỉnh. Ví dụ, nếu mục tiêu của đội bóng là tăng doanh thu 10% bằng cách

tăng giá vé, nhưng sau một tháng bạn nhận được nhiều phản đối của người hâm mộ, thì bạn có thể thực hiện hành động điều chỉnh bằng cách khuyến mãi thêm phần thưởng cho người hâm mộ để bù đắp cho tác động tiêu cực của việc tăng giá.

Sự khác biệt giữa kết quả thực tế và kết quả mong đợi theo ngân sách được gọi là *phương sai*. Phương sai có thể có lợi khi kết quả thực tế tốt hơn kết quả mong đợi, nhưng lại bất lợi khi kết quả thực tế tệ hơn kết quả mong đợi. Ví dụ, sau một tháng của mùa bóng mới, bạn đánh giá xem doanh số bán vé diễn tiến ra sao (bảng 13-1).

Nói chung, doanh số bán vé thấp hơn mong đợi, nhưng bạn cũng thấy rằng có một phương sai có lợi cho vị trí ngồi tại khu vực gần khung thành (người mua vé dường như không quan tâm đến giá cả đối với những chỗ ngồi này). Mối bận tâm lớn nhất là phương sai bất lợi cao hơn tại những chỗ ngồi ở khu vực xa khung thành. Đó là nơi bạn cần tập trung hành động điều chỉnh. Như vậy, việc phân tích phương sai có thể giúp bạn xác định vấn đề sớm trong chu kỳ ngân sách và có hành động phù hợp.

BẢNG 13-1

Báo cáo doanh số bán vé tháng 4

SỐ VÉ BÁN ĐƯỢC TRUNG BÌNH MỖI TRẬN			
	Kết quả thực tế	Số mong đợi	Phương sai
Khu vực gần khung thành	2.500	2.000	+ 500; có lợi
Khán đài chính	6.850	7.000	-150; bất lợi
Khu vực xa khung thành	7.700	9.000	-1.300; bất lợi
Khán đài không mái che	11.850	12.000	-150; bất lợi
Tổng cộng	28.900	30.000	-1.100; bất lợi

Đánh giá hiệu suất hoạt động

Hệ thống đánh giá hiệu suất hoạt động hiệu quả đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu chiến lược, và ngân sách cung cấp các công cụ cần thiết để đánh giá khả năng quản lý. Xét cho cùng, một nhà quản lý ra những quyết định lập kế hoạch và thực hiện cơ bản nên chịu trách nhiệm về kết quả. Bằng cách so sánh kết quả thực tế với ngân sách trong một thời kỳ đã định, người đánh giá có thể xác định toàn bộ thành công của nhà quản lý trong việc đạt được các mục tiêu chiến lược của mình. Việc đánh giá sự thực hiện phục vụ một số mục đích sau:

- Thúc đẩy nhân viên thông qua các hệ thống khen thưởng dựa trên năng lực thực hiện.
- Cung cấp cơ sở nền tảng cho các quyết định lương bổng, nhiệm vụ trong tương lai và thăng tiến nghề nghiệp.
- Tạo cơ sở nền tảng cho việc phân bổ nguồn lực tài chính cho tương lai.

CÁC LOẠI NGÂN SÁCH

Khái niệm ngân sách truyền thống đã và đang chịu sự tấn công mạnh mẽ của những người tin rằng nó không còn phục vụ nhu cầu của các tổ chức hiện đại. Những người chỉ trích giải thích rằng ngân sách được bố trí thời gian không chính xác (quá dài hoặc quá ngắn), dựa trên những phương pháp không phù hợp, quá đơn giản hoặc quá phức tạp, quá cứng nhắc hoặc quá dễ dãi trong việc thay đổi môi trường kinh doanh. Nhiều loại ngân sách mà chúng ta tìm hiểu trong chương này được phát triển để giải quyết các vấn đề hoạch định khó khăn này.

Ngân sách ngắn hạn và ngân sách dài hạn

Nhìn chung, ngân sách được triển khai để trang trải cho khoảng thời gian một năm. Nhưng thời kỳ được ngân sách trang trải có thể thay đổi tùy theo mục đích của ngân sách, đặc biệt là khi công ty bạn xác định việc tạo ra giá trị. Nếu một tổ chức quan tâm đến khả năng sinh lợi của một sản phẩm trong vòng đời dự kiến 5 năm, thì một bản dự thảo ngân sách 5 năm có thể phù hợp. Trái lại, nếu một công ty chắt vạt (thường rơi vào trường hợp các công ty mới khởi nghiệp), thì ngân sách hàng tháng tập trung vào dòng tiền mặt trước mắt có thể hữu ích hơn.

Ngân sách cố định và ngân sách điều chỉnh liên tục

Ngân sách cố định được lập ra cho một khoảng thời gian cụ thể, thường là một năm tài chính. Vào cuối năm tài chính, một bản dự thảo ngân sách mới sẽ được chuẩn bị cho năm tiếp theo. Ngân sách cố định được định kỳ xem lại - có thể là hàng quý - để có thể điều chỉnh và sửa đổi nếu cần thiết, nhưng ngân sách cơ bản vẫn giữ nguyên trong suốt thời kỳ.

Với nỗ lực giải quyết vấn đề hợp thời và sự cứng nhắc trong ngân sách cố định, một số công ty, đặc biệt là các công ty trong ngành công nghiệp thay đổi nhanh chóng, đã chọn *loại ngân sách điều chỉnh liên tục*. Đây là một kế hoạch liên tục được cập nhật để khung thời gian vẫn ổn định dù thời kỳ thực tế được lập ra theo sự thay đổi ngân sách. Ví dụ, khi mỗi tháng qua đi, ngân sách điều chỉnh liên tục của một năm được mở rộng thêm một tháng để luôn có ngân sách một năm. Lợi thế của ngân sách điều chỉnh liên tục là nhà quản lý phải xem xét lại quy trình và thay đổi mỗi tháng hay mỗi thời kỳ. Kết quả thường là

một ngân sách cập nhật và chính xác hơn có kết hợp những thông tin mới nhất.

Sự bất lợi của ngân sách điều chỉnh liên tục là quy trình lập kế hoạch có thể tốn quá nhiều thời gian. Hơn nữa, nếu một công ty thường xuyên xem lại ngân sách của mình (ít nhất là mỗi quý cho ngân sách một năm), phân tích các phương sai quan trọng và thực hiện bất cứ hành động điều chỉnh nào cần thiết, thì ngân sách cố định thực sự không cứng nhắc như nó vẫn được hình dung.

Dự thảo ngân sách lũy tiến và dự thảo ngân sách trên cơ sở cân bằng thu chi

Dự thảo ngân sách lũy tiến ngoại suy từ những dữ liệu trước đây. Các nhà quản lý nhìn vào ngân sách của thời kỳ trước và kết quả thực tế cũng như kết quả mong muốn trong tương lai khi xác định ngân sách cho thời kỳ tiếp theo. Ví dụ, một bản dự thảo ngân sách của phòng tiếp thị có thể dựa trên những chi phí thực tế của thời kỳ trước nhưng có thêm khoản tăng cho việc tăng lương đã lập kế hoạch. Lợi thế của việc lập ngân sách lũy tiến là dữ liệu trước đây, kinh nghiệm và mong đợi cho tương lai đều được bao gồm trong quá trình triển khai ngân sách.

Sự bất lợi mà những người chỉ trích ngân sách truyền thống thường nêu ra là việc các nhà quản lý có thể chỉ đơn giản sử dụng những con số của thời kỳ trước làm cơ sở và tăng chúng lên theo một tỷ lệ phần trăm ấn định cho chu kỳ ngân sách tiếp theo hơn là dành thời gian đánh giá việc kinh doanh thực tế trong hiện tại và tương lai. Nhiều nhà quản lý cũng có thể phát triển quan điểm "sử dụng hay là mất". Với quan điểm ấy các nhà quản lý cảm thấy họ phải dùng tất cả các khoản chi tiêu đã lên ngân sách vào cuối thời kỳ để ngân sách cho thời kỳ tiếp theo không bị giảm đi khoản đã tiết kiệm được.

Dự thảo ngân sách trên cơ sở cân bằng thu chi mô tả phương pháp bắt đầu một chu kỳ ngân sách mới từ số không, hoặc từ điểm xuất phát, như thể ngân sách đang được chuẩn bị lần đầu tiên. Mỗi chu kỳ ngân sách bắt đầu với việc xem lại từng giả định và chỉ tiêu đề xuất. Lợi thế của việc lập ngân sách trên cơ sở cân bằng thu chi là nó đòi hỏi các nhà quản lý phân tích sâu hơn từng hạng mục - bằng cách xem xét các mục tiêu, khám phá các giải pháp thay thế và lý giải cho yêu cầu của họ. Bất lợi của phương pháp lập ngân sách này là mặc dù nó kỹ lưỡng và được phân tích nhiều hơn, nhưng việc triển khai ngân sách có thể vô cùng tốn kém thời gian, nhiều đến mức thậm chí nó có thể cản trở việc khởi động kế hoạch ngân sách đó. Việc hoạch định nhu cầu nên đi trước hành động chứ đừng bao giờ lấn át hành động.

Dự thảo ngân sách Kaizen

Kaizen là một từ tiếng Nhật có nghĩa là cải thiện liên tục, và *dự thảo ngân sách Kaizen* kết hợp sự cải thiện liên tục vào quy trình hoạch định ngân sách. Sự giảm chi phí được đưa vào ngân sách trên cơ sở lũy tiến để liên tục có những nỗ lực giảm chi phí theo thời gian. Nếu không đạt được những khoản giảm chi phí đã lên ngân sách, thì hãy chú ý nhiều hơn đến lĩnh vực hoạt động đó. Ví dụ, một nhà máy sản xuất có thể lập ngân sách giảm liên tục chi phí các thành phần, như được trình bày dưới đây, đặt áp lực lên nhà cung ứng để giảm chi phí nhiều hơn nữa.

Tháng 1 - Tháng 2	100,00 USD
Tháng 2 - Tháng 3	99,50 USD
Tháng 3 - Tháng 4	99,00 USD

Kiểu lập ngân sách lũy tiến này thật khó duy trì vì tỷ lệ giảm chi phí đã lên ngân sách giảm dần theo thời gian, khiến khó khăn hơn trong việc đạt được sự cải thiện sau khi đã có được những thay đổi "dễ dàng".

NGÂN SÁCH TỔNG THỂ

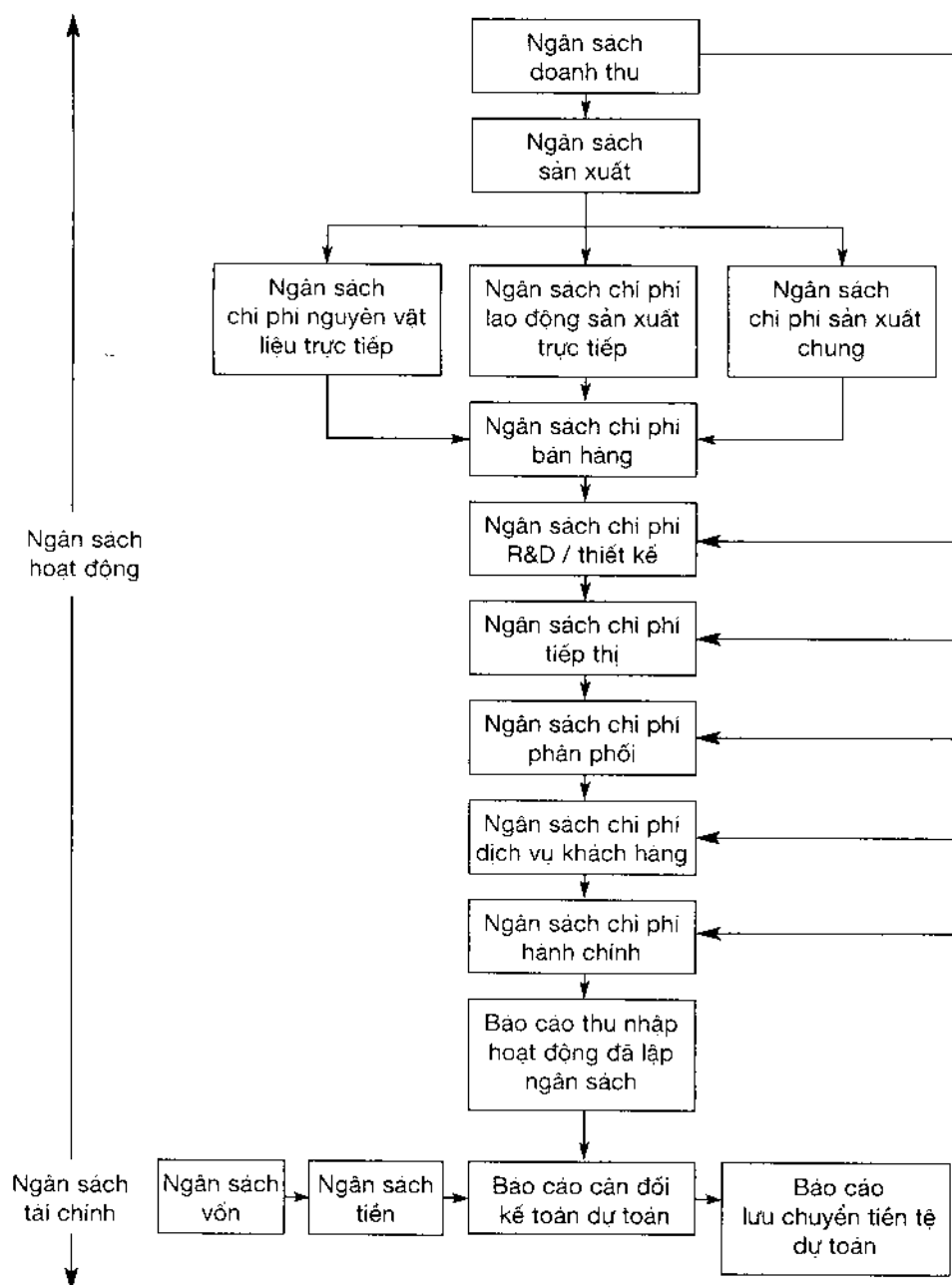
Ngân sách tổng thể là trái tim và linh hồn của quy trình dự thảo ngân sách. Ngân sách tổng thể gom tất cả các phần lại với nhau, kết hợp ngân sách hoạt động và ngân sách tài chính của tổ chức vào một bức tranh toàn cảnh. Nói cách khác, ngân sách tổng thể tóm tắt tất cả các dự báo tài chính trong một tổ chức cho một thời kỳ đã định.

Ngân sách hoạt động bao gồm các ngân sách từ mỗi chức năng hoạt động - như nghiên cứu và phát triển, thiết kế, sản xuất, tiếp thị, phân phối và dịch vụ khách hàng - và cung cấp báo cáo thu nhập đã lập ngân sách. Ngân sách tài chính bao gồm ngân sách vốn, ngân sách tiền, bảng cân đối kế toán dự toán, các dòng tiền dự toán. Ngân sách tổng thể phải kết hợp cả ngân sách hoạt động lẫn ngân sách tài chính thông qua một quy trình lặp đi lặp lại mà trong quy trình đó thông tin đi tới đi lui từ từng yếu tố của ngân sách tổng thể (xem hình 13-1).

Việc lập ngân sách tổng thể đi song hành cùng việc hoạch định chiến lược ở cấp cao nhất. Bằng cách sử dụng các mục tiêu chiến lược của tổ chức làm nền tảng, quy trình xây dựng ngân sách vừa diễn ra nhiều lần vừa theo thứ tự thời gian, di chuyển tới lui, kiểm tra các giả định và các phương án.

HÌNH 13-1

Sơ đồ ngân sách tổng thể



Trước khi chuẩn bị một ngân sách tổng thể, các nhà quản lý cấp cao phải đặt ra ba câu hỏi quan trọng sau:

1. Các kế hoạch chiến thuật đang được cân nhắc có hỗ trợ các mục tiêu chiến lược dài hạn và tổng thể của tổ chức không?
2. Tổ chức có (hay có khả năng tiếp cận) nguồn tài chính cần thiết - tức là khoản tiền mà tổ chức cần để đầu tư cho các hoạt động trong suốt thời kỳ ngân sách trước mắt hay không?
3. Tổ chức có tạo đủ giá trị để thu hút đủ nguồn tài chính cho tương lai - lợi nhuận, vốn vay, nhà đầu tư... - để đạt được các mục tiêu dài hạn không?

Thiết lập giả định

Bước đầu tiên trong việc triển khai ngân sách là thiết lập các giả định về tương lai. Những giả định mà các nhà quản lý đưa ra sẽ chịu ảnh hưởng trực tiếp bởi các câu trả lời cho những câu hỏi như:

- Kết quả mong đợi về bán hàng và tiếp thị cho việc bán đơn vị sản phẩm và doanh thu từ các sản phẩm mới và hiện tại là gì?
- Giá của nhà cung ứng được dự báo tăng hay giảm?
- Chi phí cho kế hoạch chăm sóc sức khỏe của công ty trong năm tới là gì?
- Nếu tỷ lệ thất nghiệp dự kiến giảm xuống, công ty có cần tăng lương để đảm bảo đủ lực lượng lao động trong một thị trường lao động căng thẳng hay không?
- Các đối thủ cạnh tranh sẽ làm gì để có được thị phần?

Nên tìm kiếm giả định từ những nguồn thông tin tin cậy nhất. Ví dụ, cấp lãnh đạo có cái nhìn rõ ràng về các mục tiêu chiến lược, đội ngũ tài chính đã lưu các kết quả tài chính trước đây và xu

hướng kinh tế trong tương lai. Hãy tham khảo bộ phận nguồn nhân lực để có thông tin về những chuyển biến trong thị trường lao động, và các đại diện kinh doanh để có thông tin về viễn cảnh bán hàng. Tương tự như thế, phòng thu mua có thông tin mới nhất về các nhà cung ứng và xu hướng giá cả. Việc triển khai các giả định là một nỗ lực của toàn công ty trong đó việc giao tiếp và phối hợp đóng một vai trò quan trọng.

Bí quyết thiết lập giả định

- **Dùng những dữ liệu trước đây làm điểm khởi đầu.** Những thông tin về việc thực hiện trước đây cũng có thể giúp bạn thiết lập một nền tảng để khởi đầu.
- **Hãy tin vào kinh nghiệm của bản thân.** Khi cần thiết hãy phỏng đoán có cơ sở về những gì có khả năng xảy ra trong tương lai.
- **Hãy lắng nghe trực giác của bạn.** Cho dù bạn không thể kiểm chứng những cảm giác đó, nhưng bạn vẫn nên lưu tâm đến chúng.
- **Tích cực thu thập thông tin.** Hãy tìm những thông tin cần thiết bằng cách nghiên cứu, đọc báo thương mại, thu thập số liệu thống kê trong ngành... Và đừng quên rằng Internet là một nguồn thông tin ngày càng phát triển và đa dạng.
- **Hãy trao đổi và lắng nghe những người hiểu biết và có kiến thức.** Hãy thảo luận những ý tưởng của bạn với các thành viên trong nhóm, đồng nghiệp, cố vấn. Hãy tìm những người trong cùng lĩnh vực, nhà cung ứng, các nhà lãnh đạo quan tâm, và các chuyên gia. Hãy tham gia thảo luận với các đối thủ cạnh tranh.

- **Hãy tìm hiểu khi nào nên đón nhận mạo hiểm và khi nào nên bảo thủ.** Trong một thị trường không ổn định, các giả định bảo thủ có thể chắc chắn nhất.
- **Hãy kiểm tra các giả định của bạn.** Nếu có thể, hãy thử các giả định của bạn bằng những thử nghiệm nhỏ trước khi bạn chấp nhận chúng.

Chuẩn bị ngân sách hoạt động

Ngân sách hoạt động là một hiệp ước đã được nhất trí giữa cấp lãnh đạo và các thành viên khác của cấp quản lý. Ngân sách hoạt động là mục tiêu chứ không phải là dự báo. Nó xác định doanh thu và chi phí cho thời kỳ sắp tới. Những khoản này được trình bày trong một báo cáo giống với báo cáo thu nhập (hay báo cáo lỗ lãi) mà mọi công ty đều tạo ra. Sự khác biệt quan trọng ở đây là chúng ta đang xây dựng một báo cáo từ số lượng thực tế so với mong đợi. Nói tóm gọn, ngân sách hoạt động được cơ cấu như sau:

Doanh thu - (Giá vốn hàng bán + Chi phí bán hàng, Chi phí quản lý chung) = Thu nhập hoạt động

Chúng ta chia quy trình dự thảo ngân sách thành năm bước đơn giản.

BƯỚC 1: TÍNH TOÁN DOANH THU MONG ĐỢI. Đối với bước đầu tiên này trong việc chuẩn bị ngân sách hoạt động, các nhà quản lý phải áp dụng một số giả định để dự báo sự tăng hoặc giảm doanh thu. Hãy xem ví dụ về Công ty Amalgamated chuyên sản xuất sản phẩm móc treo áo, tại đó các nhà quản lý của bộ phận

Giá treo Nhánh gác diễn giải các giả định về tăng doanh thu dựa trên kết quả thực hiện trước đây và những mong đợi trong tương lai về việc bán sản phẩm trong suốt năm tài chính (bảng 13-2).

BẢNG 13-2

**Bộ phận Giá treo Nhánh gác, Công ty Amalgamated,
Ngân sách năm 1**

	Thực tế năm trước	Ngân sách năm 1	Tỷ lệ thay đổi
Bán theo mẫu			
Mẫu nhánh gác cao cấp	201.000 USD	205.000 USD	2,0%
Mẫu nhánh gác chuẩn	358.000 USD	381.000 USD	6,4%
Mẫu thẳng đứng chuẩn	515.500 USD	556.000 USD	7,9%
Mẫu xoay vòng - điện tử	72.400 USD	60.250 USD	(16,8%)
Mẫu treo tường	81.200 USD	80.000 USD	(1,5%)
Tổng doanh số bán	1.228.100 USD	1.282.250 USD	4,4%
Giá vốn hàng bán			
Lao động trực tiếp	92.325 USD	96.500 USD	4,5%
Hành chính của nhà máy	6.755 USD	7.200 USD	7,0%
Nguyên vật liệu trực tiếp	211.000 USD	220.284 USD	4,4%
Tổng giá hàng bán	310.080 USD	323.984 USD	4,5%
Chi phí tiếp thị và quản lý			
Lương bán hàng	320.000 USD	331.200 USD	3,5%
Chi phí quảng cáo	145.000 USD	151.000 USD	4,1%
Chi phí bán hàng linh tinh	4.200 USD	3.900 USD	(7,1%)
Chi phí hành chính	92.000 USD	94.500 USD	2,7%
Tổng chi phí bán hàng, chi phí quản lý chung	561.200 USD	580.600 USD	3,46%
Thu nhập hoạt động	355.820 USD	377.666 USD	6,14%

Nếu dùng phương pháp lập ngân sách lũy tiến, các nhà quản lý sẽ dùng doanh số bán thực của năm trước là 1.228.100 USD làm cơ sở để phát triển các dự báo cho năm tới. Ngược lại, nếu theo phương pháp lập ngân sách trên cơ sở cân bằng thu chi, họ sẽ dự báo doanh số cho từng mẫu sản phẩm từ con số 0, bằng cách sử dụng các dữ liệu kinh tế được dự báo trước. Những dữ liệu này tập trung chủ yếu vào xu hướng tiêu dùng chung, nhu cầu của người tiêu dùng và những thông tin có liên quan khác.

Việc lập ra các con số doanh thu dự báo có thể tạo ra sự căng thẳng nội bộ. Nếu cơ cấu công ty là đánh giá và khen thưởng các nhà quản lý theo thành tích chỉ tiêu doanh thu đã lập ngân sách, thì họ có thể bị thôi thúc phát triển các chỉ tiêu doanh thu dè dặt, không thách thức để họ dễ dàng đạt được. Kết quả của sự nới lỏng ngân sách là doanh thu thực tế có khả năng sẽ cao hơn doanh thu được lập ngân sách. Như vậy, các nhà quản lý này có vẻ như đang thực hiện công việc rất hiệu quả.

Tình trạng hạn chế trong sản xuất (khả năng có sẵn những người có năng lực cho các hãng dịch vụ và khả năng sản xuất cho các nhà sản xuất) có thể ảnh hưởng đến ngân sách doanh thu. Ví dụ, nếu nhu cầu bán hàng được mong đợi vượt quá khả năng sản xuất và phân phối của công ty, thì ngân sách doanh thu phải được điều chỉnh để phù hợp với tình trạng hạn chế trong sản xuất hơn là với nhu cầu thực tế của thị trường. Nếu không thì ngân sách phải bổ sung thêm tiền để xây dựng khả năng cần thiết nhằm đáp ứng nhu cầu.

BƯỚC 2: TÍNH TOÁN GIÁ HÀNG BÁN DỰ KIẾN. Sau khi đã lập ngân sách doanh thu, các nhà quản lý có thể triển khai ngân sách về giá vốn hàng bán. Tổng số đơn vị sản phẩm cần sản xuất sẽ tạo cơ sở để xác định các chi phí trực tiếp, bao gồm nhân công và nguyên vật liệu. Trong ví dụ trên, bộ phận Giá

treo Nhánh gạc tính chi phí nhà máy gián tiếp hay chi phí hành chính như một phần trong ngân sách giá hàng bán. Hãy nhớ rằng ở đây doanh số bán hàng được lập trong ngân sách tăng 4,4% thành 1.282.250 USD.

BƯỚC 3: TÍNH TOÁN CÁC CHI PHÍ DỰ KIẾN KHÁC. Các chi phí ngoài sản xuất khác bao gồm những chi phí phát sinh cho nghiên cứu và phát triển, thiết kế sản phẩm, tiếp thị, phân phối, dịch vụ khách hàng, và quản lý hành chính. Đối với bộ phận Giá treo Nhánh gạc, chỉ những chi phí quản lý và liên quan đến việc bán hàng mới được lập thành ngân sách các chi phí khác.

BƯỚC 4: TÍNH TOÁN THU NHẬP HOẠT ĐỘNG DỰ TOÁN. Cuối cùng, bạn có thể lập báo cáo thu nhập dự toán. Sự khác biệt giữa doanh số mong đợi và chi phí dự toán dẫn đến thu nhập hoạt động dự toán. Các nhà quản lý của bộ phận Giá treo Nhánh gạc cung cấp báo cáo thu nhập dự toán của bộ phận cho ban lãnh đạo Công ty Amalgamated để ban lãnh đạo có thể xác định xem ngân sách của bộ phận này phù hợp như thế nào với ngân sách tổng thể và toàn bộ các mục tiêu chiến lược của công ty.

BƯỚC 5: TRIỂN KHAI CÁC TÌNH HUỐNG THAY THẾ. Việc thử nghiệm các tình huống khác nhau là việc lặp đi lặp lại quy trình dự thảo ngân sách theo cách đặt giả thuyết "điều gì sẽ xảy ra nếu...". Sự thay đổi trong một lĩnh vực sẽ ảnh hưởng đến kết quả mong đợi như thế nào? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta tăng quảng cáo? Điều đó sẽ làm tăng doanh số lên bao nhiêu? Điều gì sẽ xảy ra nếu nhân viên bộ phận Giá treo Nhánh gạc quyết định đình công? Làm thế nào chúng ta có thể kết hợp rủi ro đó vào bản dự thảo ngân sách?

Ví dụ, cấp quản lý Công ty Amalgamated có thể quyết định chuyển đổi chiến lược từ việc tăng lợi nhuận sang phát triển

dòng sản phẩm mới ở bộ phận Giá treo Nhánh gác. Sau đó các nhà quản lý bộ phận này sẽ triển khai một tập hợp các số liệu ngân sách khác chỉ ra chi phí nghiên cứu và phát triển sẽ làm giảm thu nhập hoạt động đã lập ngân sách hiện tại. Một giải pháp khác là các nhà quản lý bộ phận Giá treo Nhánh gác này có thể quyết định chấp nhận đấu thầu từ một nhóm nhà cung ứng mới để giảm chi phí nguyên vật liệu và tăng thu nhập hoạt động đã lập ngân sách.

Dự thảo ngân sách tài chính

Sau khi các nhà quản lý hoạt động đã triển khai ngân sách hoạt động (hay báo cáo thu nhập dự toán) của mình, các nhà quản lý tài chính sẽ lập kế hoạch về số vốn cần thiết để hỗ trợ những ngân sách hoạt động đó. Chẳng hạn, bạn không thể dự báo tăng 10% doanh số mà lại không lập một kế hoạch song song về vốn lưu động phụ trội và các khoản đầu tư khác cần phải có nếu thực hiện khoản tăng dự toán này. Ba ngân sách khác sẽ được triển khai là:

1. Một ngân sách tiền bao gồm số tiền ước tính từ các hoạt động cũng như các nguồn tiền khác (khoản phải trả, vay nợ, hay vốn chủ sở hữu). Ngân sách tiền này dự báo và lập kế hoạch cho mức độ và thời gian của dòng tiền mặt thu và chi.
2. Một kế hoạch đầu tư tài sản hoạt động đảm bảo có đủ vốn cho tài sản như hàng tồn kho và các khoản phải thu.
3. Một kế hoạch đầu tư vốn lập ngân sách cho các khoản đầu tư đề xuất cho tài sản có lợi ích lâu dài như các chi phí bất động sản, nhà máy và trang thiết bị cùng những chương trình R&D kéo dài.

Những kế hoạch tài chính này hỗ trợ các mục tiêu chiến lược của tổ chức bằng cách hoạch định cho cả nhu cầu tài chính ngắn hạn (ngân sách tiền) và dài hạn (kế hoạch đầu tư vốn). Những kế hoạch này được trình bày trong bảng cân đối kế toán dự toán và báo cáo lưu chuyển tiền tệ dự toán để tạo ra bức tranh hoàn chỉnh về vị thế tài chính mong đợi của tổ chức trong suốt thời kỳ ngân sách.

Ngân sách tiền đặc biệt quan trọng đối với các nhà quản lý tài chính của công ty vì nó chỉ ra sự thiếu hụt hay thặng dư tiền trong từng thời kỳ (thường là các tháng). Không doanh nghiệp nào có thể chịu sự thâm hụt tiền mặt vì công ty sẽ không thể trả các hóa đơn khi chúng đến hạn. Ngân sách tiền được trình bày trong bảng 13-3 là ngân sách tiền được đơn giản hóa của một công ty trong thời kỳ năm tháng (tháng 1 đến tháng 5). Hãy chú ý rằng bản dự thảo ngân sách này đồng nhất tất cả các dòng tiền thu và chi cho mỗi tháng. Cân đối tiền cuối kỳ của một tháng đã định trở thành cân đối đầu kỳ cho tháng sau. Như vậy, khoản cân đối cuối kỳ 220 USD của tháng 12 trở thành cân đối tiền đầu kỳ của tháng 1. Bằng cách cộng khoản dư (hay thiếu) hàng tháng với khoản cân đối tiền đầu kỳ, ngân sách sẽ tìm được khoản cân đối cuối kỳ của tháng. Nhìn xuống hàng dưới cùng, bạn sẽ thấy thời điểm doanh nghiệp gặp phải tình trạng thâm hụt tiền, như những gì xảy ra vào tháng 4 và lớn hơn vào tháng 5. Các công ty kinh doanh phụ thuộc vào mùa vụ như sản phẩm nông nghiệp, may mặc, sản xuất ván trượt tuyết... thường trải qua những biến động lớn về các khoản cân đối tiền cuối kỳ.

BẢNG 13-3

Nghân sách tiền đơn giản hóa (theo đơn vị nghìn USD)

	Tháng 12	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5
Dòng tiền mặt thu						
Doanh thu bán hàng	1.100	875	600	500	600	
Doanh thu khác	250	225	200	200	0	
Thu nhập lãi		34	34	34		
Tổng dòng tiền mặt thu	1.350	1.134	834	734	600	
Dòng tiền mặt chi						
Mua hàng	400	380	320	300	350	
Lương	200	200	200	200	200	
Tiền công giờ	170	165	150	195	220	
Chi trả y tế	20	20	20	20	20	
Đóng quỹ hưu	25	23	25	23	25	
Thanh toán lãi	15	15	15	15	15	
Thuế	305	295	270	260	240	
Các tiện ích	20	18	15	20	25	
Tổng dòng tiền mặt chi	1.155	1.116	1.015	1.033	1.095	
Dư hoặc thiếu tiền	195	18	(181)	(299)	(495)	
Cân đối đầu kỳ	220	415	433	252	(47)	
Cân đối cuối kỳ	220	415	433	252	(47)	(542)

Trong suốt những tháng thặng dư, các nhà quản lý tài chính lưu trữ tiền dưới dạng hưởng lãi suất như các phiếu tiết kiệm ngắn hạn, hối phiếu thương mại hay trái phiếu kho bạc. Khi tình trạng thặng dư biến mất, họ chuyển những khoản tiền này thành tiền mặt và rút theo các hạn mức tín dụng cũng như vay vốn

ngân hàng ngắn hạn để loại trừ bất kỳ sự thiếu hụt tiền mặt nào. Các doanh nghiệp hoạt động theo mùa vụ và theo chu kỳ sử dụng các thời kỳ có nhiều dòng tiền thu vào để trả các hạn mức tín dụng và để xây dựng vị thế trên thị trường tiền tệ bằng cách đề phòng cho chu kỳ tiêu tốn tiền sắp đến.

Sau đây là một số bước để xây dựng ngân sách tiền của chính bạn:

1. **Cộng thu.** Hãy xác định các khoản thu dự kiến, tức là các khoản phải thu từ khách hàng và các nguồn khác, sẽ đi vào tài khoản tiền mỗi thời kỳ. Các khoản thu tiền mặt có thể dao động trong suốt thời kỳ ngân sách. Ví dụ, nhiều cửa hàng bán lẻ mong nhận được hầu hết các khoản thu của họ trong mùa lễ hội.
2. **Trừ chi.** Dựa trên hoạt động dự kiến, hãy tính xem sẽ phải cần bao nhiêu tiền để trang trải các khoản chi, tức các khoản thanh toán tiền, trong suốt thời kỳ. Các khoản chi có thể bao gồm tiền thanh toán nguyên vật liệu, tiền lương, thuế... Một số khoản chi tiêu này có thể phân bổ đều trong suốt thời kỳ ngân sách, nhưng một số khoản như tiền lương và chi phí nguyên vật liệu có thể thay đổi trong quá trình sản xuất.
3. **Tính toán thặng dư hay thiếu hụt tiền.** Để tính toán thặng dư hay thiếu hụt tiền mặt cho một thời kỳ, hãy trừ các khoản chi từ tổng số cân đối tiền đầu kỳ và các khoản thu dự kiến trong suốt thời kỳ đó.
4. **Cộng vào cân đối tiền đầu kỳ.** Khoản cân đối tiền đầu kỳ này chính là khoản cân đối cuối kỳ trước. Bằng cách cộng vào khoản thặng dư hay thiếu hụt tiền, bạn có được cân đối cuối kỳ mới.

- 5. Xác định khoản cấp vốn cần thiết.** Cân đối cuối kỳ sẽ là số dương hoặc âm. Cân đối dương cho thấy bạn có đủ tiền để trang trải hoạt động trong suốt thời kỳ đó. Cân đối âm cho thấy công ty phải triển khai một kế hoạch cấp vốn cho khoản thâm hụt từ các nguồn khác, chẳng hạn như vay ngân hàng. Việc thanh toán lại bất kỳ khoản vay nào như thế phải được phản ánh trong các dòng tiền chi của các thời kỳ ngân sách tiếp theo.

YẾU TỐ CON NGƯỜI TRONG DỰ THẢO NGÂN SÁCH

Trong một chừng mực nào đó, việc chuẩn bị ngân sách là vấn đề xử lý các con số, một quy trình ngày càng được thực hiện bởi các phần mềm lập mô hình tài chính, máy tính và công nghệ. Nhưng đằng sau những con số đó là những con người - những người đưa ra giả định, những người nghĩ về các tình huống trong tương lai, những người hiểu đặc tính của khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Lý tưởng nhất là mọi người tham gia vào quy trình dự thảo ngân sách đều có cùng một tầm nhìn, đó là đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Một số người có thể thấy đây là một quy trình không phức tạp, thậm chí còn máy móc, tuy nhiên trong thực tế nó lại phức tạp do những ý kiến bất đồng đối với các giả định về các sự kiện và xu hướng tương lai, do các nhu cầu đối lập và do các chương trình cá nhân làm lu mờ lợi ích của doanh nghiệp. Vì lý do này, có thể định nghĩa quy trình dự thảo ngân sách là một loạt các cuộc thương thảo giữa những quyền lợi khác hẳn nhau. Cấp lãnh đạo muốn giá trị kinh tế cao nhất trong khả năng có thể về mặt

lợi nhuận. Cấp quản lý cấp trung muốn có các nhu cầu trái ngược như thiết bị mới hoặc nhân sự mới. Yếu tố con người có thể làm cho quy trình dự thảo ngân sách trở nên hấp dẫn nhưng đôi khi cũng gây phiền toái.

Dự thảo ngân sách từ trên xuống và dự thảo ngân sách nhiều người tham gia

Dự thảo ngân sách từ trên xuống mô tả quy trình mà theo đó cấp lãnh đạo sẽ lập các mục tiêu ngân sách - doanh thu, lợi nhuận... - và áp đặt các mục tiêu này cho tổ chức. Ví dụ, giám đốc điều hành Công ty Amalgamated giao cho trưởng bộ phận Giá treo Nhánh gạc Claude Cervides mục tiêu đạt được doanh số hoạt động (lợi nhuận trước thuế và lãi vay) - là 400.000 USD cho năm tài chính sắp đến. Sau đó đến lượt Claude định hình ngân sách hoạt động cho bộ phận của mình với 400.000 USD là chỉ tiêu doanh số hoạt động.

Việc dự thảo ngân sách từ trên xuống có một số thuận lợi. Vì cấp lãnh đạo có khái niệm rõ ràng về các mục tiêu chiến lược của tổ chức, nên việc lập ngân sách theo kiểu này sẽ đảm bảo cho họ các lợi ích sau:

- Các mục tiêu ngân sách đảm bảo các mục tiêu chiến lược lớn hơn của tổ chức
- Phối hợp tốt về các yêu cầu ngân sách cho tất cả các yếu tố của tổ chức
- Ngăn cản tình trạng nói lòng ngân sách phòng ban của nhà quản lý
- Những mục tiêu cao thách thức sự nỗ lực của các nhà quản lý

Tuy nhiên, dự thảo ngân sách từ trên xuống cũng có hai bất lợi chính. Thứ nhất là cấp lãnh đạo có thể xa rời công việc kinh doanh thực tế hay quy trình sản xuất của một bộ phận riêng lẻ. Kết quả là mục tiêu họ đưa ra có thể không phù hợp hoặc không thể đạt được. Thứ hai là những nhà quản lý cấp trung có thể cảm thấy bị bỏ rơi khỏi quy trình ra quyết định và có thể không tham gia trọn vẹn một cách có ý thức hay vô thức vào việc đạt các mục tiêu đã lập ngân sách.

Với việc *dự thảo ngân sách nhiều người tham gia*, những người chịu trách nhiệm đạt được mục tiêu đã lập ngân sách được tham gia lập mục tiêu. Trong ví dụ trên, Cervides sẽ triển khai ngân sách cho bộ phận của mình với sự tham gia tích cực của những người đứng đầu các bộ phận thu mua, nguồn nhân lực, sản xuất, tiếp thị và hành chính. Khi nhóm của anh đã hoàn tất bản ngân sách, Cervides sẽ gửi nó cho ban lãnh đạo Công ty Amalgamated. Sau khi xem xét và phản hồi cho Cervides nếu có thể, họ sẽ kết hợp ngân sách của bộ phận Giá treo Nhánh gác cùng tất cả các ngân sách khác vào ngân sách tổng thể.

Một thuận lợi của việc lập ngân sách nhiều người tham gia là những người gần gũi nhất với hoạt động sản xuất - những người nắm bắt được những thông tin tốt nhất - được quyền quyết định về ngân sách. Ngoài ra, những người tham gia vào quy trình lập ngân sách kiểu này có nhiều khả năng nỗ lực thêm để đạt được các mục tiêu đã lập. Nhưng hình thức dự thảo ngân sách này cũng có hai điểm bất lợi. Thứ nhất, những người tiếp cận thường xuyên với hoạt động sản xuất có thể không thấy được bức tranh chiến lược tổng thể. Thứ hai, nếu việc đánh giá thực hiện bị ràng buộc với việc phải đạt được mục tiêu như ngân sách dự toán, thì các nhà quản lý sẽ có động cơ nói lung ngân sách của mình bằng cách ước tính doanh thu dưới mức hoặc ước tính chi phí quá mức.

Ngân sách lập là sự cố gắng kết hợp những điểm tốt nhất của việc lập ngân sách từ trên xuống và lập ngân sách có nhiều người tham gia. Ở bước đầu tiên, cấp lãnh đạo giúp các trưởng bộ phận nắm vững các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Sau đó các trưởng bộ phận này sẽ làm việc với nhóm của mình để triển khai các ngân sách hoạt động kết hợp cả mục tiêu chiến thuật của riêng bộ phận lẫn mục tiêu chiến lược của tổ chức. Sau khi các trưởng bộ phận gửi bản đề xuất ngân sách cho cấp lãnh đạo, cấp lãnh đạo sẽ xem lại các ngân sách cá nhân và có thể yêu cầu điều chỉnh. Và quy trình thương thảo sẽ xảy ra liên tục cho đến khi có được ngân sách tổng thể hoàn chỉnh.

Chìa khóa thành công cho các quy trình lập ngân sách là giao tiếp. Cấp lãnh đạo phải truyền đạt các mục tiêu chiến lược sao cho có ý nghĩa. Đến lượt mình, các trưởng bộ phận phải truyền đạt nhu cầu nguồn tài chính và các mối bận tâm của họ khi trình bày đề xuất ngân sách cho cấp lãnh đạo. Tất cả những người tham gia vào quy trình lập ngân sách cần phải lắng nghe những ý kiến khác nhau và đôi khi còn mâu thuẫn từ các phòng ban.

Bí quyết thương thảo ngân sách của chính bạn

Việc lập ngân sách hiệu quả đòi hỏi sự hiểu biết về tổ chức ở một mức độ nào đó. Sau đây là một số bí quyết xử lý các vấn đề tổ chức xung quanh quy trình lập ngân sách:

- **Hiểu quy trình lập ngân sách của tổ chức bạn.** Bạn phải theo những hướng dẫn nào? Tính toán thời gian cho quy trình lập ngân sách ra sao? Ngân sách được sử dụng như thế nào trong tổ chức?

- **Thường xuyên giao tiếp với kiểm soát viên hay nhân viên tài chính trong phòng bạn.** Hãy hỏi về những điểm bạn chưa hiểu. Hãy tiếp thu lời khuyên của người đó về những giả định mà nhóm bạn đang đưa ra.
- **Biết những mối quan tâm thực sự nào đang dẫn dắt nhân viên ra quyết định về ngân sách của bạn.** Hãy chắc chắn giải quyết những mối quan tâm này.
- **Tiếp thu ý kiến từ những người ra quyết định.** Hãy dành thời gian hướng dẫn nhân viên tài chính hoặc người ra quyết định về lĩnh vực kinh doanh của bạn. Điều này sẽ đặt nền móng để thực hiện những thay đổi sau này.
- **Hiểu từng hạng mục trong bản dự thảo ngân sách mà bạn đang làm.** Hãy tìm hiểu nếu bạn không biết ý nghĩa của một điều gì đó hay nguồn gốc của một con số. Hãy nói chuyện với những người trong cuộc.
- **Liên tục thảo luận với nhóm của bạn trong suốt thời kỳ ngân sách.** Bạn lập kế hoạch càng nhiều thì càng có khả năng đáp ứng được những sự cố bất ngờ ngoài dự kiến.
- **Tránh những điều bất ngờ khó chịu.** Khi có sẵn các con số, hãy so sánh những con số thực tế với số tiền đã lập ngân sách. Nếu có sự chênh lệch đáng kể và ngoài mong đợi, hãy tìm hiểu lý do tại sao. Và hãy nhớ thông báo cho nhân viên tài chính - người cần biết điều này.

Nói lòng ngân sách

Sự nói lòng ngân sách xuất hiện khi các nhà quản lý tin rằng họ sẽ được đánh giá thông qua cách thực hiện ngân sách. Để đảm bảo sẽ đạt được những con số đã lập chỉ tiêu trong ngân sách và

được khen thưởng, họ lập ngân sách doanh thu một cách dè dặt hoặc phóng đại các chi phí dự báo, hay cả hai. Cả hai hành động này biến ngân sách thành một "cuộc chơi" để giành phần thắng. Sự nói lòng ngân sách cũng đem lại cho các nhà quản lý một rào cản chống lại những khó khăn ngoài mong đợi bằng cách giảm rủi ro mà họ sẽ thất bại trong việc "thực hiện các con số".

Các tình huống giả định "điều gì xảy ra nếu..." và phân tích độ nhạy

Ngân sách chỉ tốt đẹp bằng các giả định tương lai mà nó đã căn cứ vào đó. Nhưng các giả định đó lại thường không chính xác. Hãy giả định rằng khách hàng A sẽ mua 10.000 đơn vị sản phẩm từ công ty chúng ta trong năm tới, và hai bên cũng đã ký hợp đồng mua bán. Nhưng nếu công việc kinh doanh của khách hàng A bị sụp đổ trầm trọng thì bản hợp đồng bán hàng kia cũng sẽ không còn giá trị nhiều. Chúng ta giả định rằng các hóa đơn tiền điện sẽ tăng theo tỷ lệ lạm phát hiện tại. Nhưng bạn có phỏng đoán được mức độ lạm phát không?

Phân tích độ nhạy là một phương pháp xử lý các giả định và các phương án về giải pháp thay thế. Là một công cụ lập ngân sách, phân tích này sẽ tăng cường đáng kể giá trị ngân sách với vai trò là công cụ lập kế hoạch, phản hồi và điều chỉnh hoạt động. Việc phân tích độ nhạy áp dụng tình huống giả định "điều gì xảy ra nếu..." cho mô hình ngân sách để xem tác dụng của thay đổi tiềm năng đối với dữ liệu gốc. Ví dụ, điều gì xảy ra nếu chi phí nguyên vật liệu tăng 5%, hoặc nếu doanh số tăng 10%? Các gói phần mềm để hoạch định tài chính thường được dùng để thực hiện những phép tính này sẽ giúp các nhà quản lý có được một công cụ hữu hiệu để ước tính chi phí và lợi nhuận của các phương án cũng như khả năng khác nhau.

Ví dụ, nếu bộ phận Giá treo Nhánh gác muốn thử nghiệm các giả định của mình bằng những tình huống "điều gì xảy ra nếu...", họ có thể xác định tác dụng của một số tình huống thay thế có khả năng xảy ra (bảng 13-4). Căn cứ trên các kết quả của những phân tích này, Claude Cervides có thể quyết định hướng nỗ lực của mình vào việc hạ chi phí nguyên vật liệu để có được kết quả doanh số tốt nhất.

BẢNG 13-4

Bộ phận Giá treo Nhánh gác, Công ty Amalgamated, Phân tích độ nhạy của một số phương án

Các tình huống "điều gì xảy ra nếu..."	Đơn vị bán	Chi phí vật liệu trực tiếp	Thu nhập hoạt động
Mô hình ngân sách	21.400	214.000 USD	383.950 USD
Tình huống 1: tăng số đơn vị bán 10%	23.540	235.000 USD	422.730 USD
Tình huống 2: giảm số đơn vị bán 5%	20.330	203.300 USD	360.900 USD
Tình huống 3: giảm chi phí vật liệu 5%	21.400	203.300 USD	398.700 USD

Bí quyết dự thảo ngân sách hiệu quả

Nếu bạn muốn dùng bản dự thảo ngân sách làm công cụ lập kế hoạch và xây dựng nhóm, bạn cần triển khai một kế hoạch "trò chơi". Cho dù bạn vừa hoàn tất ngân sách của năm nay, cũng không phải là quá sớm để bắt đầu nghĩ đến ngân sách của năm tiếp theo. Sau đây là một số điểm cần lưu ý:

- Nếu là nhà quản lý mới, bạn hãy làm quen với quy trình lập ngân sách của công ty.

- Hãy dành thời gian học hỏi và tìm hiểu các điểm ưu tiên của công ty cũng như giúp nhóm bạn hiểu được chúng.
- Đảm bảo rằng bất kỳ yêu cầu nào về vốn cũng đều đồng bộ với các mục tiêu mà cấp lãnh đạo đã lập ra.
- Hãy xác định chi phí theo sản lượng của bộ phận.
- Hãy yêu cầu những người tình nguyện nghiên cứu các hạng mục sản xuất. Điều này sẽ làm cho công việc của bạn dễ dàng hơn và cho cấp dưới cơ hội biết được quy trình lập ngân sách.
- Nếu cần giảm chi phí, hãy xác định các hoạt động tăng và không tăng giá trị cho khách hàng. Hãy phân tích chi phí của từng hoạt động và bắt đầu bằng việc cắt giảm những hoạt động không tăng giá trị.
- Hãy xác định xem yêu cầu ngân sách của bạn sẽ phát sinh thu nhập cho công ty như thế nào.

TÓM TẮT

- Bốn chức năng cơ bản của ngân sách là hoạch định, phối hợp và giao tiếp, kiểm tra quy trình, và đánh giá hiệu suất hoạt động.
- Ngân sách giúp một tổ chức tiến lên trước và đi đúng hướng.
- Ngân sách tổng thể kết hợp các dự toán ngân sách hoạt động và ngân sách tiền mặt cùng nhiều dự báo tài chính khác nhau thành một bức tranh toàn cảnh.
- Phân tích các tình huống "điều gì xảy ra nếu..." và phân tích độ nhạy có thể giúp người lập ngân sách dự báo tác động của những thay đổi cụ thể trong bất kỳ giả định quan trọng nào được lập trong ngân sách.

14

HIỂU CÁC BÁO CÁO TÀI CHÍNH

*Căn cứ để ra những quyết định
chính xác hơn*

Nội dung chính:

- *Bảng cân đối kế toán*
- *Báo cáo thu nhập*
- *Báo cáo lưu chuyển tiền tệ*
- *Đòn bẩy tài chính*
- *Cơ cấu tài chính của công ty*
- *Diễn giải các báo cáo tài chính*

Công ty của bạn đang sở hữu và mắc nợ những gì? Nguồn thu nhập của công ty từ đâu mà có, và công ty đã sử dụng tiền như thế nào? Thu được bao nhiêu lợi nhuận? Tình hình tài chính của công ty ra sao? Chương này sẽ giúp bạn trả lời những câu hỏi vừa nêu bằng cách giải thích ba loại báo cáo tài chính quan trọng: *bảng cân đối kế toán, báo cáo thu nhập và báo cáo lưu chuyển tiền tệ*. Ngoài ra chương này còn giúp bạn hiểu thêm về một số vấn đề quản lý ẩn sau những loại báo cáo này, đồng thời giúp bạn mở rộng kiến thức tài chính thông qua việc thảo luận hai khái niệm quan trọng: *đòn bẩy tài chính và cơ cấu tài chính* của một công ty.

Nếu bạn là một nhà quản lý bộ phận, bạn có thể nghĩ: "Tôi không cần phải biết những kiến thức phức tạp đó. Nó dành cho cấp lãnh đạo chứ không phải cho tôi". Bạn hãy suy nghĩ lại. Khả năng đọc và diễn giải được các báo cáo tài chính ngày càng trở nên cần thiết vì trách nhiệm và quyền ra quyết định đang được chuyển xuống các cấp thấp hơn. Ngôn ngữ của các báo cáo tài chính cũng quan trọng đối với các nhà quản lý ở mọi cấp. Khi cuộc nói chuyện chuyển sang các vấn đề "nợ ngắn hạn", "tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu", "đòn bẩy tài chính", "vốn lưu động"..., bạn phải biết chính xác ý nghĩa của các thuật ngữ này. Trong thực tế, ngôn ngữ kinh doanh hiện đại ảnh hưởng nhiều bởi những thuật ngữ kế toán được dùng trong các báo cáo tài chính. Hiểu rõ ngôn ngữ này và ý nghĩa của các báo cáo tài chính sẽ giúp bạn trở thành một đồng nghiệp được trân trọng ở

các cấp cao hơn của tổ chức. Đối với các chủ doanh nghiệp nhỏ, kiến thức về các báo cáo tài chính là điều tuyệt đối cần thiết.

TÂM QUAN TRỌNG CỦA BÁO CÁO TÀI CHÍNH

Báo cáo tài chính là các chứng từ cần thiết trong kinh doanh. Các nhà quản lý sử dụng chúng để đánh giá năng lực thực hiện và xác định các lĩnh vực cần thiết phải được can thiệp. Các cổ đông sử dụng chúng để theo dõi tình hình vốn đầu tư của mình đang được quản lý như thế nào. Các nhà đầu tư bên ngoài dùng chúng để xác định cơ hội đầu tư. Còn người cho vay và nhà cung ứng lại thường xuyên kiểm tra báo cáo tài chính để xác định khả năng thanh toán của những công ty mà họ đang giao dịch.

Báo cáo tài chính - gồm bảng cân đối kế toán, báo cáo thu nhập và báo cáo lưu chuyển tiền tệ - của các công ty đều theo mẫu chung thống nhất. Mặc dù một số hạng mục có thể khác nhau tùy theo đặc điểm kinh doanh của mỗi công ty, nhưng các báo cáo tài chính luôn giống nhau về cơ bản, cho phép bạn so sánh việc kinh doanh của công ty này với các công ty khác.

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

Hầu hết mọi người mỗi năm đều đến bác sĩ để kiểm tra sức khỏe tổng quát - một cuộc kiểm tra tình trạng thể chất tại một thời điểm nhất định. Tương tự như vậy, bảng cân đối kế toán là một cách tổng hợp tình hình tài chính của các công ty tại một thời điểm nhất định nào đó, thường là cuối tháng, cuối quý hoặc cuối năm tài chính.

Trên thực tế, bảng cân đối kế toán thể hiện những tài sản do công ty quản lý và việc cấp vốn cho những tài sản này - bằng quỹ của những người cho vay (nợ phải trả), vốn góp từ các chủ sở hữu, hoặc từ cả hai nguồn. Bảng cân đối kế toán được phản ánh theo phương trình kế toán sau:

$$\text{Tài sản} = \text{Nợ phải trả} + \text{Vốn chủ sở hữu}$$

Tài sản trong phương trình kế toán này là những thứ mà công ty đầu tư vào để thực hiện việc kinh doanh, chẳng hạn như tiền mặt, nguyên vật liệu tồn kho, đất đai, nhà xưởng và trang thiết bị. Ngoài ra, tài sản còn bao gồm tiền nợ từ các khách hàng và công ty khác, đây là loại tài sản được gọi là khoản phải thu (tài khoản có).

Vế còn lại của phương trình này bắt đầu bằng nợ phải trả. Để có được những tài sản cần thiết, một công ty thường phải vay tiền hoặc hứa thanh toán cho các nhà cung ứng nhiều mặt hàng và dịch vụ khác nhau. Nợ phát sinh do công ty vay nợ hoặc mua chịu tài sản được gọi chung là *nợ phải trả*. Ví dụ, một công ty kinh doanh máy tính có thể đặt mua bo mạch chủ với giá đơn hàng là 1 triệu USD từ một công ty cung ứng linh kiện điện tử với thời hạn thanh toán trong 30 ngày. Làm như vậy, công ty máy tính sẽ tăng tài sản hàng tồn kho lên 1 triệu USD và nợ dưới hình thức *khoản phải trả* (tài khoản nợ) với con số tương đương. Lúc này hai vế phương trình cân bằng nhau. Tương tự, nếu công ty này buộc phải vay ngân hàng 100.000 USD, việc gộp tiền mặt như vậy sẽ tăng tài sản và nợ phải trả lên 100.000 USD.

Vốn chủ sở hữu là vốn đầu tư của các chủ sở hữu, là phần tài sản còn lại sau khi lấy tổng tài sản trừ đi các khoản nợ phải trả. Như vậy, một công ty có tổng giá trị tài sản là 3 triệu USD và tổng nợ phải trả là 2 triệu USD thì vốn chủ sở hữu sẽ là 1 triệu USD.

Tài sản - Nợ phải trả = Vốn chủ sở hữu

3.000.000 USD - 2.000.000 USD = 1.000.000 USD

Nếu số tài sản không được bảo hiểm trị giá 500.000 USD của công ty này bị cháy rụi trong một cuộc hỏa hoạn, nợ phải trả vẫn giữ nguyên, nhưng vốn chủ sở hữu sẽ bị giảm đi 500.000 USD:

Tài sản - Nợ phải trả = Vốn chủ sở hữu

2.500.000 USD - 2.000.000 USD = 500.000 USD

Như vậy, bảng cân đối kế toán "cân bằng" tài sản và nợ phải trả của một công ty. Ví dụ, hãy xem tổng tài sản bằng tổng nợ phải trả cộng vốn chủ sở hữu như thế nào trong bảng cân đối kế toán của Công ty sản xuất móc treo áo Amalgamated (bảng 14-1). Bảng cân đối kế toán cũng nêu số vốn công ty đầu tư vào tài sản, cũng như các khoản tiền được đầu tư vào đâu. Ngoài ra, bảng cân đối tài chính còn cho biết số tiền đầu tư vào tài sản từ chủ nợ (nợ phải trả) và số tiền từ các chủ sở hữu (vốn chủ sở hữu). Phân tích bảng cân đối kế toán giúp bạn có khái niệm về tính hiệu quả của một công ty trong quá trình sử dụng tài sản và khả năng quản lý nợ phải trả của họ.

Dữ liệu trong bảng cân đối kế toán rất hữu ích khi công ty bạn muốn so sánh với thông tin của các năm trước. Hãy xem bảng cân đối kế toán của Công ty Amalgamated. Đầu tiên, bảng cân đối này trình bày tình hình tài chính của công ty trong khoảng thời gian xác định: 31-12-2002. So sánh với số liệu của năm 2001 cho thấy Amalgamated đang phát triển theo hướng tích cực: tăng vốn chủ sở hữu lên gần 100.000 USD.

BẢNG 14-1

Bảng cân đối kế toán của Công ty Amalgamated
Ngày 31-12-2002 (ĐVT: USD)

	2002	2001	Tăng (Giảm)
Tài sản			
Tiền và trái khoán bán được	355.000	430.000	(75.000)
Khoản phải thu	555.000	512.000	43.000
Hàng tồn kho	835.000	755.000	80.000
Phí được trả trước	<u>123.000</u>	<u>98.000</u>	<u>25.000</u>
Tổng tài sản lưu động	1.868.000	1.795.000	73.000
 Tổng bất động sản, nhà máy và trang thiết bị	 2.100.000	 1.900.000	 200.000
Trừ: Khấu hao lũy kế	<u>333.000</u>	<u>234.000</u>	<u>(99.000)</u>
Số thực bất động sản, nhà máy và trang thiết bị	<u>1.767.000</u>	<u>1.666.000</u>	<u>101.000</u>
Tổng tài sản	3.635.000	3.461.000	174.000
Nợ phải trả và vốn chủ sở hữu			
Khoản phải trả	450.000	430.000	20.000
Phí cộng dồn	98.000	77.000	21.000
Thuế thu nhập phải trả	17.000	9.000	8.000
Nợ ngắn hạn	<u>435.000</u>	<u>500.000</u>	<u>(65.000)</u>
Tổng nợ ngắn hạn phải trả	1.000.000	1.016.000	(16.000)
 Nợ dài hạn	 <u>750.000</u>	 <u>660.000</u>	 <u>90.000</u>
Tổng nợ phải trả	1.750.000	1.676.000	74.000
 Vốn góp	 900.000	 850.000	 50.000
Thu nhập giữ lại	<u>985.000</u>	<u>935.000</u>	<u>50.000</u>
Tổng vốn chủ sở hữu	<u>1.885.000</u>	<u>1.785.000</u>	<u>100.000</u>
Tổng nợ phải trả và vốn chủ sở hữu	3.635.000	3.461.000	174.000

Tài sản

Bạn nên hiểu một số chi tiết về loại báo cáo tài chính đặc biệt này. Bảng cân đối kế toán bắt đầu bằng cách liệt kê toàn bộ tài sản dễ chuyển thành tiền nhất: tiền mặt và trái khoán bán được, các khoản phải thu và tồn kho. Tất cả những khoản này được gọi là *tài sản lưu động*. Thông thường, tài sản lưu động là những tài sản có thể chuyển thành tiền trong vòng một năm.

Kế đến, bảng cân đối kế toán kiểm kê các tài sản khác khó chuyển thành tiền hơn - ví dụ như cơ sở hạ tầng và trang thiết bị. Những tài sản này được gọi là *tài sản cố định*.

Vì hầu hết tài sản cố định, ngoại trừ đất đai, đều khấu hao (tức là bị sụt giảm giá trị) theo thời gian, nên công ty phải giảm giá trị đã định của những tài sản cố định này bằng khấu hao lũy kế. Tổng giá trị bất động sản, nhà máy và trang thiết bị trừ đi giá trị khấu hao lũy kế bằng giá trị hiện tại về bất động sản, nhà máy và trang thiết bị.

Một số công ty đưa *lợi thế kinh doanh* vào bảng cân đối kế toán như một phần tài sản của công ty. Lợi thế kinh doanh là giá trị của danh tiếng tốt, uy tín và lượng khách hàng có sẵn. Lợi thế kinh doanh được thể hiện là tài sản cố định khi một công ty mua lại một công ty khác với giá cao hơn giá trị tài sản của công ty được mua theo giá thị trường. Lợi thế kinh doanh cũng như bằng sáng chế, thương hiệu công ty, ... là những tài sản vô hình. Cũng như tài sản cố định, khi được định giá, chúng phải được tính khấu hao theo vòng đời kinh tế hữu dụng của chúng.

Cuối cùng, chúng ta hãy xem dòng cuối của bảng cân đối kế toán. Đó chính là tổng tài sản. Tổng tài sản là toàn bộ tài sản lưu động và tài sản cố định của một công ty.

Nợ phải trả và vốn chủ sở hữu

Bây giờ, chúng ta hãy xem xét một loại tài sản được gọi là *nợ ngắn hạn*. Nợ ngắn hạn là khoản tiền phải thanh toán trong thời hạn một năm, gồm có giấy nợ ngắn hạn, tiền lương tích lũy, thuế thu nhập tích lũy, và các khoản phải trả. Nghĩa vụ hoàn trả nợ trên cơ sở vốn vay dài hạn của năm nay cũng được liệt kê trong mục nợ ngắn hạn.

Lấy tài sản lưu động trừ đi nợ ngắn hạn ta được vốn lưu động ròng của công ty. *Vốn lưu động ròng* là khoản tiền công ty giữ lại cho các hoạt động ngắn hạn. Khoản tiền giữ lại phụ thuộc vào từng lĩnh vực kinh doanh và kế hoạch hoạt động của mỗi công ty.

Tiêu biểu cho *nợ dài hạn* là trái phiếu và tài sản thế chấp - các khoản nợ mà công ty có nghĩa vụ phải hoàn trả cả vốn lẫn lãi theo hợp đồng.

Theo phương trình kế toán nêu trên, tổng tài sản phải bằng tổng nợ phải trả cộng với vốn chủ sở hữu. Như vậy, lấy tổng tài sản trừ đi tổng nợ phải trả, bảng cân đối kế toán sẽ có được con số thể hiện vốn chủ sở hữu. Vốn chủ sở hữu gồm *lợi nhuận giữ lại* (lợi nhuận ròng tích lũy trong bảng cân đối kế toán của công ty sau khi đã chia cổ tức) và vốn góp (vốn nhận được bằng cách trao đổi cổ phiếu).

Giá trị gốc

Các giá trị nêu trong nhiều mục của bảng cân đối kế toán có thể không tương ứng với các giá trị của chúng trên thị trường thực tế. Ngoại trừ các mục như tiền, khoản phải thu, và khoản phải trả, cách tính mỗi hạng mục hiếm khi bằng giá trị hiện tại thực

tế được nêu. Đó là vì các kế toán viên phải ghi nhận hầu hết các mục với chi phí gốc. Ví dụ, nếu bảng cân đối kế toán của Công ty XYZ ghi giá trị mảnh đất là 700.000 USD, con số này thể hiện số tiền mà Công ty XYZ đã trả để mua mảnh đất này trước kia. Nếu mảnh đất này đã được mua ở khu vực trung tâm San Francisco năm 1960, bạn có thể đặt cược rằng giá trị hiện nay của nó sẽ vượt xa giá trị nêu trong bảng cân đối kế toán. Vậy tại sao bảng cân đối kế toán lại thể hiện giá trị gốc thay vì giá thị trường? Vì giá trị gốc tượng trưng cho điều ít tệ hại hơn. Nếu ghi giá thị trường, thì mỗi công ty tham gia sàn giao dịch sẽ được yêu cầu thực hiện thẩm định chuyên nghiệp giá mỗi tài sản, tồn kho... và hàng năm đều phải làm như vậy. Và có bao nhiêu người sẽ tin tưởng vào những kết quả thẩm định này? Do vậy, buộc phải nêu các giá trị gốc trong bảng cân đối kế toán.

Các vấn đề quản lý

Mặc dù các bảng cân đối kế toán được nhân viên kế toán lập ra, nhưng nó cũng thể hiện một số vấn đề quan trọng đối với nhà quản lý.

VỐN LƯU ĐỘNG. Các nhà quản lý tài chính rất quan tâm đến mức vốn lưu động vì về bản chất chúng sẽ tăng lên và liên quan đến hoạt động kinh doanh của công ty. Vốn lưu động quá ít sẽ đặt công ty bạn vào vị trí bất lợi: Công ty không có khả năng thanh toán các hóa đơn hoặc tận dụng các cơ hội tăng lợi nhuận. Mặt khác, có quá nhiều vốn lưu động sẽ làm giảm khả năng sinh lợi vì bản thân số vốn đó còn có chi phí vốn - nhất thiết nó phải được cấp vốn dưới hình thức nào đó, thường là các khoản vay chịu lãi.

Tồn kho là một phần của vốn lưu động. Cũng giống như vốn lưu động nói chung, lượng tồn kho phải được cân bằng giữa hai thái cực quá nhiều hoặc quá ít. Lượng tồn kho nhiều sẽ giúp giải quyết được nhiều vấn đề của doanh nghiệp: hoàn thành các đơn hàng nhanh chóng, tạo ưu thế chống lại tình trạng ngừng sản xuất và khả năng xảy ra đình công. Tuy nhiên, lượng tồn kho nhiều cũng ảnh hưởng đến chi phí tài chính và tạo rủi ro phá giá thị trường của bản thân hàng tồn kho đó. Mỗi sản phẩm dư tồn trong kho sẽ tính vào chi phí tài chính của công ty, làm giảm lợi nhuận. Và mỗi sản phẩm còn nằm trong kho có nguy cơ trở nên lỗi thời hay khó tiêu thụ hơn theo thời gian. Điều này một lần nữa lại ảnh hưởng xấu đến lợi nhuận. Doanh nghiệp kinh doanh máy tính cá nhân là một ví dụ điển hình về lượng tồn kho gia tăng có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến lợi nhuận. Một số chuyên viên phân tích ước tính rằng giá trị của hàng tồn kho thành phẩm sẽ giảm đi với tỷ lệ khoảng 2% mỗi ngày do sự lạc hậu kỹ thuật trong thời đại công nghiệp phát triển như vũ bão này.

ĐÒN BẨY TÀI CHÍNH. Có lẽ bạn đã từng nghe ai đó nói: "Đây là tình huống có tỷ lệ vay nợ cao". Thuật ngữ "đầu cơ vay nợ" trong tài chính hay còn gọi là *đòn bẩy tài chính*, đề cập đến việc sử dụng tiền vay được để mua tài sản. Một công ty được xem là có tỷ lệ vay nợ cao khi tỷ lệ phần trăm nợ ghi trên bảng cân đối kế toán cao so với vốn đầu tư của các chủ sở hữu. Ví dụ, bạn trả 400.000 USD cho một tài sản, trong đó sử dụng 100.000 USD tiền của riêng bạn và 300.000 USD tiền bạn vay được. Để đơn giản hóa vấn đề, chúng ta sẽ bỏ qua việc thanh toán các khoản nợ, thuế và bất kỳ dòng tiền nào bạn nhận được từ quỹ đầu tư. Sau bốn năm, giá trị tài sản của công ty bạn tăng lên 500.000 USD. Bạn quyết định bán số tài sản này. Sau khi thanh toán khoản nợ 300.000 USD, bạn vẫn còn 200.000 USD trong túi (100.000 USD của bạn và 100.000 USD lợi nhuận). Đó là lợi

nhuận kiếm được 100% trên vốn cá nhân của bạn, cho dù tài sản chỉ tăng 25% giá trị. Đòn bẩy tài chính có thể thực hiện được điều này. Trái lại, nếu bạn tự bỏ hoàn toàn tiền túi của mình ra mua hàng (400.000 USD), cuối cùng bạn chỉ thu được 25% mà thôi. (Lưu ý: Trong khi đòn bẩy tài chính đề cập đến việc đầu cơ vay nợ để mua tài sản nhằm thu được giá trị cao hơn, thì *đòn bẩy hoạt động* đề cập đến mức độ sử dụng chi phí hoạt động cố định của công ty so với biến phí. Ví dụ, một công ty phụ thuộc nhiều vào máy móc và có ít công nhân tham gia sản xuất thường có đòn bẩy hoạt động cao.)

Đòn bẩy tài chính tạo cơ hội cho công ty có được tỷ lệ hoàn vốn đầu tư của các chủ sở hữu cao hơn. Tuy nhiên, đòn bẩy tài chính cũng là con dao hai lưỡi. Nếu tài sản bị rớt giá (hoặc không thể phát sinh mức doanh thu như đã mong đợi), thì đòn bẩy làm tổn hại đến người chủ sở hữu. Hãy xem những gì đã xảy ra trong ví dụ trên của chúng ta nếu tài sản bị rớt giá mất 100.000 USD, nghĩa là còn 300.000 USD. Người chủ sở hữu xem như mất hoàn toàn 100.000 USD tiền đầu tư sau khi hoàn lại khoản nợ ban đầu là 300.000 USD.

CƠ CẤU TÀI CHÍNH. Khả năng tiêu cực của đòn bẩy tài chính là những gì khiến các giám đốc điều hành, chuyên viên tài chính và thành viên hội đồng quản trị không tăng tối đa khoản cấp vốn bằng nợ của họ. Thay vào đó, họ sẽ tìm kiếm một cơ cấu tài chính tạo ra sự cân bằng thực tế giữa nợ và vốn chủ sở hữu trên bảng cân đối kế toán. Mặc dù đòn bẩy giúp tăng lợi nhuận tiềm năng của công ty, nhưng các nhà quản lý biết rằng mỗi đồng tiền nợ cũng sẽ tăng rủi ro trong kinh doanh - bởi những nguy cơ vừa nêu, và cũng vì nợ càng nhiều thì mức thanh toán lãi suất càng cao, trong khi đó các khoản lãi suất đều phải được thanh toán dù tình hình kinh doanh của công ty tốt hay xấu. Nhiều công ty đã thất bại khi công việc kinh doanh có

những biểu hiện suy thoái - điều này làm giảm khả năng thanh toán khoản vay đúng hạn.

Khi chủ nợ và nhà đầu tư kiểm tra các bảng cân đối kế toán của công ty, họ thường xem xét rất kỹ tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu. Họ tính hệ số rủi ro của bảng cân đối kế toán vào tiền lãi họ đánh trên khoản vay và lợi nhuận mà họ đòi hỏi từ trái phiếu công ty. Do đó, một công ty được xem là có tỷ lệ vay nợ cao có thể phải trả 14% trên số tiền nợ thay vì 10 - 12% mà một công ty đối thủ có tỷ lệ vay nợ thấp hơn phải trả. Các nhà đầu tư cũng muốn nhận được tỷ lệ lợi nhuận thu về cao hơn từ số tiền mà mình đã đầu tư vào công ty có tỷ lệ vay nợ cao. Chắc chắn họ sẽ không chấp nhận rủi ro cao nếu không mong đợi sẽ thu được nhiều lợi nhuận.

Giá trị tài sản con người

Khi nhìn vào các báo cáo tài chính để tìm hiểu về một công ty, nhiều người luôn đặt câu hỏi về khả năng phản ánh giá trị vốn con người và tiềm năng lợi nhuận của bảng cân đối kế toán truyền thống. Điều này đặc biệt đúng đối với các công ty cần nhiều vốn kiến thức: bí quyết sản xuất của lực lượng lao động, tài sản tri tuệ, giá trị thương hiệu, và các mối quan hệ với khách hàng; tất cả đều là tài sản thực sự hữu ích của công ty. Đáng tiếc là những loại tài sản vô hình này không được nêu rõ trong bảng cân đối kế toán.

Trước tình trạng bảng cân đối kế toán ngày càng thiếu phù hợp trong việc phản ánh giá trị thực tế, vào tháng 1 năm 2000, ông Alan Greenspan - chủ tịch Ủy ban Dự trữ Liên bang, đã lên tiếng than phiền rằng kế toán không có khả năng theo dõi các khoản đầu tư về "tài sản tri thức". Cựu chủ tịch SEC, ông Arthur Levitt, đồng ý với nhận định của ông Greenspan: "Vi tài sản vô hình phát triển về

kích thước và phạm vi, ngày càng có nhiều người nêu ra câu hỏi liệu các giá trị thực - và động cơ của các giá trị này - có được phản ánh kịp thời trong các bảng báo cáo công khai không." Thực vậy, một nghiên cứu do Baruch Lev của Đại học New York thực hiện đã cho thấy thông qua bảng cân đối kế toán, tính chính xác trong việc thẩm định giá trị thị trường của một doanh nghiệp trung bình thường bị giảm đi 40%. Đối với các tập đoàn công nghệ cao, con số này vượt quá 50%.

Hàm ý của những phát hiện này đối với các nhà đầu tư và các nhà quản lý là họ phải có cái nhìn vượt ra khỏi những tài sản hữu hình như bất động sản, trang thiết bị, và thậm chí cả tiền mặt, vốn là những yếu tố truyền thống cấu thành tài sản trong bảng cân đối kế toán, và tập trung vào những mục tài sản không công bố tạo ra giá trị lớn nhất đối với cổ đông. Trong hầu hết các trường hợp, những tài sản này là những người tạo ra các mối quan hệ giữa doanh nghiệp và các khách hàng, là những người tạo ra sự đổi mới cho doanh nghiệp, và là những người biết cách thuyết phục các thành viên khác hợp tác làm việc một cách hiệu quả. Nghiệp vụ kế toán bắt đầu tranh cãi về những thuận lợi và bất lợi của việc thể hiện những loại tài sản vô hình này trong các báo cáo tài chính. Hãy chờ xem vấn đề này sẽ phát triển đến đâu trong tương lai.

BÁO CÁO THU NHẬP

Báo cáo thu nhập chỉ ra các kết quả hoạt động trong một khoảng thời gian nhất định. Cụm từ "*khoảng thời gian nhất định*" có ý nghĩa quan trọng. Không giống như bảng cân đối kế toán, vốn là bảng tóm tắt vị trí của doanh nghiệp tại một thời điểm, báo

cáo thu nhập phản ánh kết quả tích lũy của hoạt động kinh doanh trong một khung thời gian xác định. Nó cho biết liệu doanh nghiệp đó kiếm được lợi nhuận hay không - nghĩa là liệu thu nhập thuần (lợi nhuận thực tế) dương hay âm. Đó là lý do tại sao báo cáo thu nhập thường được xem là báo cáo lỗ lãi. Ngoài ra, nó còn phản ánh khả năng lợi nhuận của công ty ở cuối một khoảng thời gian cụ thể - thường là cuối tháng, quý hoặc năm tài chính của công ty đó. Đồng thời, nó còn cho biết công ty đó chi tiêu bao nhiêu tiền để sinh lợi - từ đó bạn có thể xác định được tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu của công ty đó.

Báo cáo thu nhập được thể hiện bằng một biểu thức đơn giản như sau:

$$\text{Doanh thu} - \text{Chi phí} = \text{Thu nhập thuần (hoặc Lỗ thuần)}$$

Một báo cáo thu nhập bắt đầu bằng *doanh thu*: số tiền thu được từ việc bán hàng hóa và dịch vụ cho khách hàng. Một công ty cũng có thể có các khoản doanh thu khác. Trong nhiều trường hợp, những khoản này đến từ các khoản đầu tư hoặc thu nhập lãi suất từ số dư tiền mặt. Sau đó lấy doanh thu này trừ đi những chi phí khác - từ chi phí sản xuất và lưu kho hàng hóa, đến việc khấu hao nhà xưởng và trang thiết bị, chi phí lãi suất và thuế. Số tiền còn lại là *thu nhập thuần*, hay còn gọi là *lợi nhuận thuần*, trong thời gian lập báo cáo.

Hãy xem xét ý nghĩa của các mục khác nhau trên báo cáo thu nhập của Công ty Amalgamated (bảng 14-2). *Giá vốn hàng bán* là những khoản mà Công ty Amalgated dùng để sản xuất giá treo. Con số này bao gồm chi phí nguyên vật liệu thô, như gỗ, cũng như toàn bộ chi phí chế biến thành phẩm, gồm cả chi phí lao động trực tiếp. Lấy doanh thu bán hàng trừ giá vốn hàng bán, ta được *lợi nhuận gộp* - ước tính sơ bộ về khả năng lợi nhuận của công ty đó.

Loại chi phí quan trọng kế tiếp là *chi phí hoạt động*. Chi phí hoạt động bao gồm lương nhân viên hành chính, chi phí thuê mướn, chi phí bán hàng và tiếp thị, và những chi phí kinh doanh khác không trực tiếp quy vào chi phí sản xuất sản phẩm. Gổ để sản xuất giá treo không được tính vào ở đây, mà chỉ bao gồm chi phí quảng cáo và lương nhân viên.

Khấu hao được tính trong báo cáo thu nhập như một khoản chi phí, dù nó không liên quan đến các khoản thanh toán tiền mặt. Như đã nêu trên, khấu hao là cách ước tính "mức tiêu thụ" của một tài sản, hoặc việc giảm giá trị trang thiết bị theo thời gian. Ví dụ, một chiếc máy vi tính mất khoản 1/3 giá trị trong năm đầu sau khi mua. Vì vậy, công ty không thể tiêu tốn toàn bộ giá trị của chiếc máy tính trong năm đầu mà trên thực tế nó được sử dụng trong ba năm. Ý tưởng đằng sau khấu hao này là nhằm nhận ra giá trị bị sụt giảm của một tài sản nào đó.

Lấy lợi nhuận gộp trừ chi phí hoạt động và khấu hao, ta được *lợi nhuận hoạt động*. Những khoản lợi nhuận này thường được gọi là *lợi nhuận trước thuế và lãi vay*.

Chúng ta tiếp tục xem xét những khoản giảm trừ cuối cùng đối với doanh thu. Chi phí lãi suất là lãi suất thu từ các khoản vay mà một công ty sử dụng. Thuế thu nhập - thuế thu bởi chính phủ trên thu nhập của công ty, là khoản cuối cùng phải nộp.

Phần doanh thu còn lại được gọi là thu nhập thuần, hoặc lợi nhuận thực tế. Nếu thu nhập thuần có giá trị dương như trong trường hợp của Công ty Amalgamated - thì công ty sẽ thu được lợi nhuận.

BẢNG 14-2

Báo cáo thu nhập của Công ty Amalgamated cho năm tài chính kết thúc vào ngày 31-12-2002

Doanh số bán lẻ	2.200.000 USD
Doanh số bán của công ty	<u>1.000.000 USD</u>
Tổng doanh thu	3.200.000 USD
Trừ: Chi phí hàng bán	<u>1.600.000 USD</u>
Lợi nhuận gộp	1.600.000 USD
Trừ: Chi phí hoạt động	800.000 USD
Chi phí khấu hao	<u>42.500 USD</u>
Lợi nhuận trước thuế và lãi vay	757.500 USD
Trừ: Chi phí lãi suất	<u>110.000 USD</u>
Lợi nhuận trước thuế thu nhập	647.500 USD
Trừ: Thuế thu nhập	<u>300.000 USD</u>
Thu nhập thuần	347.500 USD

Ý nghĩa của báo cáo thu nhập

Với bảng cân đối kế toán, phân tích về báo cáo thu nhập của một công ty được hỗ trợ rất nhiều khi thể hiện bằng định dạng đa kỳ. Điều này cho phép chúng ta phát hiện các xu hướng và sự chuyển biến. Hầu hết các báo cáo thường niên cung cấp các dữ kiện đa kỳ, trong vòng 5 năm, hoặc hơn. Báo cáo thu nhập của Công ty Amalgamated theo định dạng đa kỳ được mô tả trong bảng 14-3.

BẢNG 14-3

**Báo cáo thu nhập đa kỳ của Công ty Amalgamated
(ĐVT: USD)**

	Cho cuối kỳ vào ngày 31 tháng 12			
	2002	2001	2000	1999
Doanh số bán lẻ	2.200.000	2.000.000	1.720.000	1.500.000
Doanh số bán của công ty	<u>1.000.000</u>	<u>1.000.000</u>	<u>1.100.000</u>	<u>1.200.000</u>
Tổng doanh thu	3.200.000	3.000.000	2.820.000	2.700.000
Trừ: Chi phí hàng bán	<u>1.600.000</u>	<u>1.550.000</u>	<u>1.400.000</u>	<u>1.300.000</u>
Lợi nhuận gộp	1.600.000	1.450.000	1.420.000	1.400.000
Trừ: Chi phí hoạt động	800.000	810.000	812.000	805.000
Chi phí khấu hao	<u>42.500</u>	<u>44.500</u>	<u>45.500</u>	<u>42.500</u>
Lợi nhuận trước lãi và thuế	757.500	595.500	562.500	552.500
Trừ: Chi phí lãi suất	<u>110.000</u>	<u>110.000</u>	<u>150.000</u>	<u>150.000</u>
Lợi nhuận trước thuế thu nhập	647.500	485.500	412.500	402.500
Trừ: Thuế thu nhập	<u>300.000</u>	<u>194.200</u>	<u>165.000</u>	<u>161.000</u>
Thu nhập thuần	347.500	291.300	247.500	241.500

BÁO CÁO LƯU CHUYỂN TIỀN TỆ

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ, văn bản cuối cùng trong ba loại văn bản quan trọng trong báo cáo tài chính, là văn bản tối thiểu mà nhà quản lý cần phải sử dụng và hiểu rõ. Báo cáo nêu chi tiết các lý do tại sao lượng tiền tệ (và những thứ có giá trị tương đương tiền) thay đổi trong kỳ kế toán. Đặc biệt hơn, báo cáo này phản ánh tất cả các thay đổi về tiền tệ theo ba hoạt động: kinh doanh, đầu tư và tài chính. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ cho bạn

biết bạn có bao nhiêu tiền vào đầu kỳ và còn lại bao nhiêu vào cuối kỳ. Kế tiếp, nó mô tả công ty đã thu và chi bao nhiêu tiền trong một khoảng thời gian cụ thể. Việc sử dụng tiền được ghi thành số âm, và nguồn tiền được ghi thành số dương.

Nếu bạn là nhà quản lý một công ty lớn, những thay đổi về dòng tiền của công ty sẽ không ảnh hưởng nhiều đến hoạt động hàng ngày của bạn. Tuy nhiên, bạn cũng nên cập nhật các dự báo lưu chuyển tiền tệ, vì chúng có thể giúp ích khi bạn dự thảo ngân sách cho năm tiếp theo. Ví dụ, nếu công ty bạn không có nhiều tiền, bạn có thể cần chi tiêu tiết kiệm hơn. Trái lại, nếu nguồn tiền của công ty dồi dào, bạn sẽ có cơ hội thực hiện nhiều dự án đầu tư mới. Nếu bạn là nhà quản lý hay chủ sở hữu của một công ty nhỏ, bạn có thể luôn quan tâm đến tình hình lưu chuyển tiền tệ và cảm nhận tác động của nó đối với các hoạt động hàng ngày.

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ rất hữu ích vì nó cho biết liệu công ty bạn có khả năng chuyển các khoản phải thu thành tiền không - và về cơ bản, khả năng đó tạo điều kiện cho công ty bạn thanh toán các khoản nợ. *Khả năng thanh toán nợ* là khả năng trả các hóa đơn khi đến hạn.

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ được mô tả bằng biểu thức đơn giản sau:

$$\begin{aligned} &\text{Dòng tiền từ lợi nhuận} + \text{Các nguồn tiền khác} - \text{Tiền sử dụng} \\ &= \text{Thay đổi tiền mặt} \end{aligned}$$

Trở lại ví dụ của Công ty Amalgamated, chúng ta thấy trong báo cáo lưu chuyển tiền tệ năm 2002, công ty có dòng tiền dương là 377.900 USD (bảng 14-4). Báo cáo này cho thấy các dòng tiền từ hoạt động kinh doanh (283.900 USD), cộng với các khoản thu được từ hoạt động đầu tư (92.000 USD), và từ tài trợ (2.000 USD) mang lại 377.900 USD tiền mặt.

BẢNG 14-4

**Báo cáo lưu chuyển tiền tệ của Công ty Amalgamated,
năm 2002**

Thu nhập thuần	347.500 USD
Tài sản hoạt động và nợ phải trả	
Khoản phải thu	(75.600) USD
Tồn kho thành phẩm	(125.000) USD
Chi phí trả trước	(37.000) USD
Khoản phải trả	83.000 USD
Chi phí cộng dồn	25.000 USD
Thuế thu nhập phải trả	(23.000) USD
Chi phí khấu hao	89.000 USD
Tổng thay đổi trong tài sản hoạt động và nợ phải trả	(63.600) USD
Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh	283.900 USD
Hoạt động đầu tư	
Bán bất động sản, nhà xưởng và trang thiết bị	267.000 USD
Chi phí vốn	(175.000) USD
Dòng tiền từ hoạt động đầu tư	92.000 USD
Hoạt động tài chính	
Tăng nợ ngắn hạn	27.000 USD
Vay dài hạn	112.000 USD
Vốn cổ phần	50.000 USD
Cổ tức tiền mặt chia cho cổ đông	(187.000) USD
Dòng tiền từ hoạt động tài chính	2.000 USD
Tăng tiền trong suốt năm	377.900 USD

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ không thực hiện những phép tính như báo cáo thu nhập. Nếu không có giao dịch bằng tiền, thì hoạt động giao dịch đó sẽ không được phản ánh trong báo cáo lưu chuyển tiền tệ. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng thu nhập thuần ở mục đầu tiên của báo cáo lưu chuyển tiền tệ giống với

dòng cuối của báo cáo thu nhập - đó chính là lợi nhuận của công ty. Qua hàng loạt điều chỉnh, báo cáo lưu chuyển tiền tệ diễn giải thu nhập thuần thành cơ sở tiền mặt.

Định dạng của báo cáo này phản ánh ba loại hoạt động ảnh hưởng đến tiền. Tiền có thể tăng hoặc giảm vì: (1) hoạt động kinh doanh, (2) mua hoặc bán tài sản, hay còn gọi là đầu tư, hoặc (3) thay đổi các khoản nợ, nhập kho hoặc các hoạt động tài chính khác. Chúng ta hãy lần lượt xem xét từng loại, bắt đầu bằng hoạt động kinh doanh:

- Các khoản phải thu và hàng tồn kho thành phẩm tượng trưng cho các hạng mục mà công ty đã sản xuất nhưng chưa được thanh toán. Các chi phí đã thanh toán trước thể hiện các mục công ty đã trả nhưng chưa tiêu thụ. Những mục này đều được loại trừ khỏi dòng tiền mặt.
- Các khoản phải trả và chi phí cộng dồn thể hiện các mục mà công ty đã nhận hoặc sử dụng nhưng chưa thanh toán. Do đó, những mục này được cộng vào dòng tiền mặt.

Bây giờ hãy xem đến phần đầu tư. Các hoạt động đầu tư bao gồm:

- Các khoản thu được từ việc bán nhà xưởng, bất động sản và trang thiết bị. Nói cách khác, đó là những khoản thu được từ việc chuyển các mục đầu tư thành tiền.
- Tiền doanh nghiệp dùng để đầu tư vào các công cụ tài chính, nhà xưởng, bất động sản và trang thiết bị (những khoản đầu tư vào nhà xưởng, bất động sản và trang thiết bị như vậy thường được ghi trong mục vốn đầu tư)

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ cho thấy Amalgamated đã bán một tòa nhà lấy 267.000 USD với chi phí vốn 175.000 USD, nên dòng tiền mặt thu được từ hoạt động đầu tư của công ty là 92.000 USD.

Cuối cùng, chúng ta xem những thay đổi về dòng tiền từ các hoạt động tài chính. Công ty Amalgamated đã nâng số tiền bằng cách tăng nợ ngắn hạn, vay vốn, và phát hành vốn cổ phần; bằng cách đó tăng được dòng tiền sẵn có. Tuy nhiên, khoản cổ tức mà công ty Amalgamated phải trả (187.000 USD), phải được thanh toán ngoài dòng tiền và vì thế thể hiện sự sụt giảm trong dòng tiền.

Dòng tiền so với lợi nhuận

Nhiều người có quan niệm nhầm lẫn rằng lợi nhuận là dòng tiền. Tại một thời điểm cụ thể, lợi nhuận có thể đóng góp tích cực cho dòng tiền, nhưng cũng có thể không. Ví dụ, nếu lợi nhuận của năm nay đạt được là nhờ vào việc kinh doanh phát đạt trong tháng Mười Một, mức doanh thu này sẽ được ghi nhận là lợi nhuận trong thời kỳ tài chính - do vậy cộng thêm vào lợi nhuận. Nhưng nếu sản phẩm bán ra chưa được thanh toán cho đến kỳ kế toán tiếp theo, nó sẽ được ghi vào khoản phải thu, làm giảm dòng tiền.

TÓM TẮT

Chương này giới thiệu và giải thích rõ về ba loại báo cáo tài chính chủ yếu mà một người nắm giữ vị trí quản lý nên nắm vững, bao gồm: bảng cân đối kế toán, báo cáo thu nhập và báo cáo lưu chuyển tiền tệ. Những loại báo cáo này thể hiện rõ net tình hình tài chính của một công ty. Mặc dù được trình bày riêng biệt nhưng những bảng báo cáo tài chính này có mối liên hệ chặt chẽ với nhau.

- Bảng cân đối kế toán phản ánh tình hình tài chính tổng quát của một công ty tại một thời điểm nhất định, gồm có: tài sản, vốn chủ sở hữu và nợ phải trả.
- Báo cáo thu nhập nêu rõ lợi nhuận: thể hiện các khoản lãi lỗ của công ty trong một khoảng thời gian - một tháng, một quý hoặc một năm.
- Báo cáo lưu chuyển tiền tệ thể hiện các nguồn thu chi tiền của công ty, nói cách khác là dòng tiền vào và ra của công ty.

Tóm lại, báo cáo thu nhập cho bạn biết liệu công ty bạn có tạo ra lợi nhuận hay không. Bảng cân đối kế toán cho thấy tính hiệu quả của một công ty trong quá trình sử dụng tài sản và quản lý nợ phải trả khi theo đuổi lợi nhuận. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ giúp bạn biết cách tăng hoặc giảm lượng tiền thông qua các hoạt động của công ty, mua hoặc bán tài sản, và các hoạt động tài chính.

C hương này sẽ giới thiệu cho bạn các công cụ ra quyết định tài chính có tính đến giá trị thời gian, cụ thể là giá trị hiện tại và tương lai, hiện giá thuần, và tỷ suất thu nhập nội bộ. Đây là những công cụ ra quyết định thuộc loại hữu ích nhất cho các nhà quản trị. Cho dù bạn đang cân nhắc phát triển một sản phẩm mới, mua một tài sản mới hay bất kỳ loại đầu tư nào khác, những công cụ có giá trị thời gian này có thể hỗ trợ đáng kể cho các quyết định của bạn. Trên hết, chúng tính đến chi phí vốn của công ty bạn trong những quyết định này.

GIÁ TRỊ THỜI GIAN VÀ TẦM QUAN TRỌNG

Một số nhà quản lý dùng khái niệm tỷ lệ hoàn vốn đầu tư để ra quyết định và đánh giá năng lực thực hiện. Họ nói: "Chúng ta đã đầu tư 10 triệu USD vào việc phát triển công nghệ này và sau đó bốn năm bán nó để lấy 15 triệu USD. Như vậy tỷ lệ hoàn vốn đầu tư của chúng ta là 50%". Đáng tiếc là phép tính tỷ lệ hoàn vốn đầu tư này có một điểm yếu nghiêm trọng. Nó đã không tính đến yếu tố thời gian của các dòng tiền. Việc tính toán thời gian của dòng tiền có ý nghĩa quan trọng, và nên được xét đến trong các quyết định quản lý. Để hiểu lý do tại sao, hãy xem hai trường hợp đầu tư khác nhau là A và B dưới đây.

Đầu tư A

Mua một mảnh đất với giá 1 triệu USD, sau đó bốn năm bán với giá 1,5 triệu USD.

Đầu tư B

Mua một mảnh đất với giá 1 triệu USD, sau đó hai năm bán với giá 1,5 triệu USD.

Mỗi trường hợp đều đem lại 50% lợi nhuận trên vốn đầu tư, nhưng rõ ràng trường hợp B có lợi hơn vì lợi nhuận đạt được chỉ mất có nửa thời gian.

Sử dụng tỷ lệ hoàn vốn đầu tư để ra quyết định có tác dụng khá hạn chế. Tuy nhiên, cũng nên hiểu điều này và những điểm yếu của nó vì vẫn còn nhiều nhà quản lý sử dụng phương pháp này.

TÍNH TOÁN TỶ LỆ HOÀN VỐN ĐẦU TƯ

Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư có thể nằm dưới hình thức tiết kiệm chi phí, lợi nhuận gia tăng hay tăng giá trị. Hãy bắt đầu bằng cách xác định "lợi nhuận ròng". Để tính toán lợi nhuận ròng từ một cuộc đầu tư, hãy lấy tổng lợi nhuận thu được trừ đi tổng chi phí đầu tư. Sau đó, để tính tỷ lệ hoàn vốn đầu tư, hãy chia lợi nhuận ròng cho tổng chi phí đầu tư. Ví dụ, hãy dùng trường hợp đầu tư A trên đây:

$$\begin{array}{rcl} \text{Tổng lợi nhuận} - \text{Tổng chi phí} & = & \text{Lợi nhuận ròng} \\ 1,5 \text{ triệu USD} - 1 \text{ triệu USD} & = & 0,5 \text{ triệu USD} \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl} \text{Lợi nhuận ròng} / \text{Tổng chi phí} & = & \text{Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư} \\ 0,5 \text{ triệu USD} / 1 \text{ triệu USD} & = & 50\% \end{array}$$

Giá trị tiền theo thời gian được nhận thức trên cơ sở toán học rằng số tiền nhận được hôm nay có giá trị hơn số tiền nhận được vài tháng hoặc vài năm sau với cùng số lượng. Bạn hãy xem xét ví dụ sau:

Cha bạn gọi bạn đến và nói: “Cha sẽ cho con số tiền 300.000 USD để con làm vốn cho cuộc sống của mình”.

Tất nhiên bạn sẽ vô cùng vui mừng về ý định tốt đẹp của người cha. Bạn cũng rất nôn nóng muốn biết khi nào bạn sẽ có được số tiền đó. Ông nói tiếp: “Một lúc nào đó, cha sẽ đưa tiền cho con. Có lẽ trong năm nay, năm tới, hay năm năm nữa cũng nên. Nhưng điều đó đâu có gì quan trọng vì chẳng nào con cũng sẽ có 300.000 USD”.

Trong tình huống này, cha bạn đã không hiểu rằng, thời điểm nhận được tiền có ý nghĩa quan trọng. Nhờ hiệu quả của lãi kép, 300.000 USD hôm nay nếu bỏ vào ngân hàng hoặc vào một tài khoản tiết kiệm với lãi suất hàng năm 5% sẽ có giá trị khoảng 383.000 USD sau 5 năm nữa - và số tiền đó còn cao hơn với 483.000 USD nếu bạn đầu tư kép ở mức lãi suất hàng năm 10%! Hãy xem lãi kép hoạt động như thế nào qua thời gian bằng ví dụ 300.000 USD trên với lãi kép hàng năm ở 10% trong 5 năm (bảng 15-1).

Ví dụ này chứng minh tầm quan trọng của thời gian khi tiếp nhận lượng tiền mặt. Nếu cha bạn hôm nay đưa cho bạn 300.000 USD, bạn sẽ có thêm 183.153 USD nữa, (giả sử rằng bạn được hoàn lại 10% lãi kép) so với số tiền ban đầu nếu cha bạn trì hoãn món quà của ông sau 5 năm nữa. (Chú ý: phân tích này giả định rằng bạn đầu tư lại số tiền lãi mà bạn có được ở cùng mức lãi suất.)

Ví dụ này còn giới thiệu một số thuật ngữ quan trọng trong ngôn ngữ tài chính:

- **Giá trị hiện tại:** 300.000 USD là giá trị hiện tại (PV - present value), tức là số tiền nhận được hôm nay.
- **Giá trị tương lai:** 483.153 USD là giá trị tương lai (FV - future value), tức là số tiền mà giá trị hiện tại hoặc một loạt các khoản thanh toán sẽ tăng lên qua một kỳ hạn cụ thể theo một mức lãi kép cụ thể.
- **Kỳ hạn:** Thời gian được tính theo các thời kỳ. Số kỳ hạn (n) trong ví dụ này là 5 năm.
- **Tỷ suất:** Tỷ suất (i) là tỷ lệ lãi kép.

Bảng 15-2 chỉ ra giá trị hiện tại của 1 USD theo nhiều tỷ suất kép và kỳ hạn kép khác nhau. Mỗi ô trong bảng tương ứng với một *hệ số lãi suất giá trị hiện tại*, hay còn gọi là PVIF. Ví dụ, PVIF cho 1 USD nhận được vào lúc kết thúc năm kỳ hạn ở mức 10% là 0,621 theo bảng. Nói cách khác, 1 USD nhận được vào lúc kết thúc kỳ hạn 5 năm chỉ có giá trị 0,621 USD, giả sử rằng bạn có thể đầu tư vốn với lãi kép 10%.

Cũng có sẵn các bảng xác định giá trị tương lai. Các bảng như thế này rất dễ sử dụng, nhưng nhờ những chương trình tính toán đã được lập trình sẵn trong máy tính và bảng tính điện tử như hiện nay, bạn không cần đến chúng nữa. Máy tính kinh doanh như 12C của Hewlett-Packard có một vài phím được lập trình để đơn giản hóa các giải pháp này. Bàn phím có một số phím cho *giá trị hiện tại* (PV), *giá trị tương lai* (FV), *tỷ suất kép* (i) và *số kỳ hạn kép* (n). Nếu bạn biết được ba trong số các biến số này thì máy tính sẽ giải quyết được biến số thứ tư. Tương tự như vậy, các chương trình ứng dụng của Microsoft như Excel có các công thức lập sẵn để giải quyết vấn đề về giá trị thời gian dễ dàng hơn.

BẢNG 15-1

Thời giá của một cuộc đầu tư với lãi kép 10%

Kỳ hạn	Giá trị ban đầu	Tiền lãi có được	Giá trị sau cùng
1	300.000 USD	+30.000 USD	330.000 USD
2	330.000 USD	+33.000 USD	363.000 USD
3	363.000 USD	+36.300 USD	399.300 USD
4	399.300 USD	+39.930 USD	439.230 USD
5	439.230 USD	+39.930 USD	483.153 USD

BẢNG 15-2

Giá trị hiện tại của 1 USD (PVIF)

KỲ HẠN	2%	4%	6%	8%	10%	12%
1	0,980	0,962	0,943	0,926	0,909	0,893
2	0,961	0,925	0,890	0,857	0,826	0,797
3	0,942	0,889	0,840	0,794	0,751	0,712
4	0,924	0,855	0,792	0,735	0,683	0,636
5	0,906	0,822	0,747	0,681	0,621	0,567
6	0,888	0,790	0,705	0,630	0,564	0,507
7	0,871	0,760	0,665	0,583	0,513	0,452
8	0,853	0,731	0,627	0,540	0,467	0,404
9	0,837	0,703	0,592	0,500	0,424	0,361
10	0,820	0,676	0,558	0,463	0,386	0,322

HIỆN GIÁ THUẦN

Giá trị tương lai là khái niệm dễ nắm bắt, vì hầu hết chúng ta đều hiểu được nguyên tắc lãi kép. Đặt tiền vào một tài khoản sinh lời, và số tiền đó sẽ tăng lên theo thời gian. Bạn để tiền đó càng lâu thì tỷ suất lãi kép càng cao hoặc giá trị tương lai càng lớn, hoặc cả hai. Khái niệm giá trị hiện tại của một khoản tiền tương lai ít quen thuộc và ít tính trực giác, nhưng những người trong giới tài chính và các nhà quản lý hiểu biết đều sử dụng thường xuyên. Bạn cũng có thể sử dụng khái niệm đó.

Giá trị hiện tại là giá trị tiền hôm nay của một khoản thanh toán tương lai được chiết khấu ở một mức lãi suất kép hàng năm nào đó. Để hiểu được khái niệm giá trị hiện tại, hãy trở lại với ví dụ của người cha. Trong ví dụ đó giá trị hiện tại của 483.153 USD là 300.000 USD. Nó được tính thông qua quá trình chiết khấu hay nghịch đảo kép theo tỷ suất 10% với thời gian là 5 năm. Theo cách nói của giới tài chính 10% là tỷ suất chiết khấu. Nếu người cha nói: "Cha định cho con 483.153 USD sau 5 năm nữa kể từ bây giờ nhưng nếu bây giờ con cần tiền thì cha chỉ có thể đưa cho con 300.000 USD", tức là cha bạn đưa cho bạn một giá trị tương đương và đề nghị bạn đầu tư nó với tỷ suất 10% mỗi năm. Lúc này, bạn phải xem xét sự lựa chọn hoặc 300.000 USD bây giờ hoặc 483.153 USD trong 5 năm tới.

Chú ý rằng PVIF ở bảng 15-2 qua 5 kỳ hạn với 10% tỷ suất là 0,621. Chúng ta có thể sử dụng hệ số này để tính giá trị hiện tại cho món quà 483.153 USD sau 5 năm của người cha:

$$\begin{aligned}\text{Giá trị tương lai} \times \text{PVIF} &= \text{Giá trị hiện tại} \\ 483.153 \times 0,621 \text{ USD} &= 300.038 \text{ USD}\end{aligned}$$

Chúng ta có một sai số nhỏ bởi vì giá trị PVIF ở bảng trên được tính tròn.

Bảng PVIF chỉ rõ giá trị hiện tại của số tiền nhận được trong tương lai bị giảm theo thời gian như thế nào.

Bây giờ thì bạn đã hiểu được giá trị hiện tại, chúng ta hãy chuyển sang một tình huống kinh doanh điển hình và ngâm xem các phép tính giá trị thời gian có thể giúp bạn ra quyết định như thế nào. Nhưng trước tiên, hãy mở rộng khái niệm giá trị hiện tại thành *hiện giá thuần* (NPV), đó là giá trị hiện tại của một hay nhiều dòng tiền tương lai thấp hơn bất kỳ chi phí đầu tư ban đầu nào. Để minh họa cho khái niệm, chúng ta hãy giả sử rằng Công ty Amalgamated muốn dòng sản phẩm mới thu về 70.000 USD lợi nhuận hàng năm (tức dòng tiền thuần) sau một năm kể từ bây giờ. Để đơn giản hóa vấn đề, chúng ta giả sử rằng mức lợi nhuận hàng năm sẽ tiếp tục trong 5 năm nữa (tổng cộng 350.000 USD). Để dòng sản phẩm này đi vào hoạt động, đòi hỏi phải đầu tư trước 250.000 USD. Các câu hỏi đặt ra cho công ty là: Căn cứ trên dòng lợi nhuận dự kiến và chi phí đầu tư ban đầu 250.000 USD, liệu một dòng sản phẩm móc treo áo mới có phải là cách hữu ích nhất để đầu tư khoản tiền ban đầu 250.000 USD hay không? Hay tốt hơn là Amalgamated nên loại bỏ để đầu tư vào thứ khác?

Tính toán hiện giá thuần sẽ trả lời câu hỏi này bằng cách thừa nhận rằng 350.000 USD lợi nhuận mà Amalgamated mong muốn thu về sau 5 năm sẽ không còn có giá trị là 350.000 USD hiện tại nữa. Bởi vì theo thời giá của đồng tiền thì khoản này sẽ không còn giá trị bằng khoản kia. Nói cách khác, số tiền 350.000 USD trong tương lai phải được khấu trừ thành một khoản tương ứng của số tiền hiện tại. Nó bị khấu trừ bao nhiêu tùy thuộc vào tỷ suất hoàn vốn mà Amalgamated có thể trông đợi nhận về một cách hợp lý khi đặt khoản đầu tư ban đầu 250.000 USD vào sản phẩm khác hơn là vào dòng sản phẩm móc treo áo (nhưng có mức rủi ro tương đương) trong cùng một thời hạn. Như đã giải thích từ trước, tỷ suất hoàn vốn

này thường được gọi là tỷ suất chiết khấu. Chúng ta định nghĩa tỷ suất chiết khấu này là tỷ suất hàng năm được tính theo tỷ lệ phần trăm, tại đó một hoặc nhiều khoản thanh toán tương lai sẽ bị giảm xuống giá trị hiện tại của nó. Trong ví dụ Công ty Amalgamated, giả sử tỷ suất chiết khấu là 10%. Nhưng trước khi chúng ta mô tả phép tính này, hãy sắp đặt tình huống đó như sau với đơn vị tính nghìn USD:

Năm	0	1	2	3	4	5
Các dòng tiền	-250	+70	+70	+70	+70	+70

Ở đây chúng ta thấy một dòng tiền âm 250.000 USD ở năm 0 - điểm bắt đầu của dự án đầu tư. Đây là dòng tiền cần bỏ ra để dự án đạt kết quả tốt đẹp lúc khởi đầu. Sau đó công ty sẽ có một dòng tiền mặt dương 70.000 USD vào cuối mỗi năm trong 5 năm tới.

Để tìm hiện giá thuần trong các dòng tiền của Amalgamated, chúng ta cần tìm ra giá trị hiện tại của mỗi dòng tiền mặt 70.000 USD, theo tỷ suất chiết khấu 10% trong số năm tương ứng. Nếu chúng ta cộng gộp các giá trị hiện tại của 5 dòng tiền rồi trừ ra 250.000 USD đầu tư ban đầu, chúng ta sẽ có NPV của vốn đầu tư. Chúng ta có thể xác định NPV của tập hợp những dòng tiền này bằng cách sử dụng bảng PVIF (xem bảng 15-2) và hệ số lãi suất giá trị hiện tại. Số lượng của dòng tiền được tính bằng đơn vị nghìn USD.

Nếu kết quả NPV là một số dương và không khoản đầu tư nào khác được tính đến thì khoản đầu tư nêu trên nên được thực hiện. Trong trường hợp của Amalgamated theo mô tả của bảng 15-3, NPV cho dòng sản phẩm móc treo áo là dương 15.300 USD, nên số tiền bỏ ra là một khoản đầu tư hấp dẫn đối với Amalgamated. Tỷ suất hoàn vốn kép hàng năm ít nhất là 10%. Mặc dù kết quả này dương, các nhà quản lý công ty chỉ nên xúc

tiến dự án nếu nó có ưu thế hơn các dự án thay thế khác. Những công ty lớn đều có nhiều giải pháp đầu tư, và tất cả đều nên được phân tích NPV trước khi ra bất kỳ quyết định nào.

BẢNG 15-3

Hiện giá thuần của dòng tiền Công ty Amalgamated

	Các dòng tiền mặt (ĐVT: 1.000 USD)	PVIF	PV (ĐVT: 1.000 USD)
Năm 0	-250		-250,00
Năm 1	+70	0,909	+63,63
Năm 2	+70	0,826	+57,82
Năm 3	+70	0,751	+52,57
Năm 4	+70	0,683	+47,81
Năm 5	+70	0,621	+ 43,47
Tổng cộng			+15,30

Tính phức tạp

Hiển nhiên là các trường hợp kinh doanh trong thực tế luôn phức tạp hơn nhiều so với ví dụ về Công ty Amalgamated. Các dự án đầu tư hiếm khi cung cấp số vốn trọn gói ngay tại thời điểm bắt đầu và các dòng tiền thường không tuân theo một quy tắc nào: số này dương, số khác âm - theo thời gian. Thêm vào đó, rất khó hoặc thậm chí không thể ước tính chính xác dòng tiền trong tương lai sẽ như thế nào và khi nào dòng tiền đó chấm dứt. Một số vụ đầu tư chấm dứt đột ngột bằng việc bán đi dòng sản phẩm hay nhà máy - giá trị bán thuần phải được đưa vào như dòng tiền giá trị cuối cùng. Một số vụ đầu tư khác kéo dài nhiều năm và dần dần tàn lụi.

Với sự phức tạp này, chúng ta sẽ cố vẽ ra một bức tranh hiện thực cụ thể hơn trong kinh doanh bằng cách sử dụng phân tích NPV. Chúng ta hãy tăng tính phức tạp trong dự án đầu tư dòng sản phẩm mới của Amalgamated lên một ít. Chúng ta thực hiện việc này theo ba cách rồi sau đó chỉ ra xem bạn có thể đánh giá dự án đầu tư theo cùng một cơ cấu phân tích NPV như thế nào.

1. Chúng ta trải khoản đầu tư 250.000 USD ra ba thời hạn thay vì một thời hạn. Đây là một thực tế kinh doanh điển hình hơn trong quá trình phát triển một dòng sản phẩm mới.
2. Các dòng tiền tạo ra sẽ thiếu ổn định hơn với sự thua lỗ trong năm đầu tiên nhưng sẽ tăng lãi trong những năm kế tiếp.
3. Chúng ta sẽ lập kế hoạch cho Amalgamated để bán dòng sản phẩm đó vào thời kỳ kết thúc của 5 năm là 170.000 USD và chúng ta sẽ xử lý giá bán này như là giá trị cuối cùng.

Bảng 15-4 chỉ ra kết quả của những giả định này. Sử dụng 10% tỷ suất chiết khấu, chúng ta có thể tính ra NPV khoảng 69.800 USD cho các dòng tiền mặt âm và dương này. Nếu 10% là chi phí vốn đối với Amalgamated thì chúng ta có thể kết luận rằng khoản đầu tư này sẽ (1) lấy lại chi phí vốn và (2) thu về giá trị hiện tại dương là 69.800 USD.

BẢNG 15-4

Hiện giá thuần của dòng tiền Amalgamated, có các yếu tố phức tạp (ĐVT: nghìn USD)

	Năm					
	0	1	2	3	4	5
Đầu tư tiền	-150	-75	-25	0	0	0
Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh		-15	+40	+80	+90	+100
Giá trị cuối cùng	_____	_____	_____	_____	_____	<u>+170</u>
Dòng tiền thuần	-150	- 90	+15	+80	+90	+270
PVIF		0,909	0,826	0,751	0,683	0,621
PV	-150	-81,81	+12,39	+60,08	+61,47	+167,67
NPV	+ 69,80					

Phức tạp hơn

Qua phần giải thích chi tiết trên, phân tích NPV đã trở nên rõ ràng và dễ hiểu như những phép toán. Tuy vậy, các dòng tiền mà chúng ta sử dụng chỉ đơn thuần là ước tính về những gì chúng ta mong đợi xảy ra trong tương lai. Sẽ có người đặt câu hỏi: "Những ước tính này thực tế đến mức nào?". Hãy xem khoản đầu tư 250.000 USD của Amalgamated. Những con số có từ đâu? Đó có thể là ước tính theo sự nhất trí của các nhân viên bộ phận R&D và sản xuất của công ty. Những nhân viên này có kinh nghiệm thiết kế các sản phẩm mới cũng như kinh nghiệm lắp đặt thiết bị sản xuất cần thiết. Nhưng những kinh nghiệm trước đây chưa chắc có thể áp dụng thích hợp cho tương lai. Điều duy nhất bạn có thể chắc chắn là chi phí đầu tư sẽ nhiều hơn hay ít hơn 250.000 USD.

Ước tính các dòng tiền thuần từ hoạt động kinh doanh thường bị giới hạn nên thậm chí còn ít chắc chắn hơn. Hãy xem xét cách dòng tiền từ hoạt động kinh doanh được xác định. Người quản lý dòng sản phẩm này đặt ra ba câu hỏi cho phòng tiếp thị:

1. Nhân viên có thể bán được bao nhiêu sản phẩm mới này (tính theo đơn vị sản phẩm) trong mỗi kỳ hạn của 5 năm tiếp theo?
2. Doanh thu thuần của chúng ta cho mỗi lần bán là bao nhiêu?
3. Chúng ta bỏ ra bao nhiêu ngân sách tiếp thị để bán được hàng theo giá đó?

Người quản lý này đồng thời phải có được ước tính chi phí nguyên vật liệu, nhân công và sản xuất đơn vị sản phẩm từ bộ phận sản xuất. Trong thực tế, nhà quản lý sản phẩm mới phải triển khai một báo cáo thu nhập "mini" chi tiết. Bảng báo cáo này phải giải thích chi tiết doanh thu và chi phí (như chi phí nguyên vật liệu, nhân công, tiếp thị, và tất cả các chi phí khác) liên quan đến dòng sản phẩm mới trong khoảng thời gian là 5 năm theo phân tích. Số doanh thu và chi phí này chính là dòng tiền trong quá trình hoạt động.

Kết hợp chúng với nhau, những dòng tiền ước tính hàng năm này trong quá trình hoạt động sẽ được dùng để xác định NPV của dự án. Rõ ràng là ở đây có rất nhiều giả định và khả năng sai sót - đặc biệt là khi người ta cố dự đoán doanh thu cao hơn trong tương lai. Thậm chí có thể xảy ra khả năng doanh số của dòng sản phẩm mới sẽ tiêu diệt doanh số của dòng sản phẩm hiện tại. Kết quả của việc này là (1) các con số của dự án đầu tư mới dễ bị tấn công, chỉ trích; (2) những người ra quyết định nhiều kinh nghiệm thường dự báo doanh thu và chi phí một cách khá dè dặt.

Tuy nhiên, một bảng phân tích NPV cẩn thận dựa trên các giả định có cơ sở là một công cụ ra quyết định hiệu quả, và tất nhiên nó sẽ tốt hơn so với những giải pháp thay thế khác. Giá trị của nó sẽ được nâng lên nếu NPV của một khoản đầu tư được tính đến trong các trường hợp tệ hại nhất, trường hợp có khả năng xảy ra nhất, và trường hợp tốt đẹp nhất. Phương pháp này sẽ nắm bắt được phạm vi quan điểm rộng lớn hơn trong một tổ chức về doanh số đơn vị sản phẩm trong tương lai, các chi phí sản xuất khác nhau và các giả định khác.

TỶ SUẤT THU NHẬP NỘI BỘ

Farnsworth Dabble, phó chủ tịch phát triển sản phẩm của Công ty Amalgamated, đang đảm nhận việc thuyết trình đề xuất cho dòng sản phẩm mới trước ban lãnh đạo. Ông hướng sự chú ý của người nghe vào các dòng tiền trong 5 năm mà ông cùng các đồng nghiệp của mình đã dự báo từ dòng sản phẩm mới được đề xuất. *"Và như vậy các anh có thể thấy rằng chúng tôi dự báo dòng tiền âm vào mỗi năm trong hai năm đầu của dự án, chủ yếu là do chi phí nghiên cứu và phát triển cũng như đầu tư sản xuất. Nhưng trong ba năm tiếp theo, chúng tôi dự báo dòng tiền thuận lợi, đặc biệt là nếu chúng ta bán dòng sản phẩm cùng các hạng mục sản xuất vào cuối thời hạn 5 năm."*

Dabble tiếp tục giải thích các giả định được nêu ra khi xác định những dòng tiền này, những cuộc tranh cãi nội bộ đằng sau vấn đề đó và nguyện vọng của nhóm ông. Ông kết luận với vẻ hài lòng: *"Các anh cũng có thể thấy rằng dòng sản phẩm được đề xuất có hiện giá thuần dương"*.

Giám đốc tài chính là người phản ứng trước tiên: *"Thế tỷ suất thu nhập nội bộ của dự án này là gì?"*.

Dabble sừng người. Tỷ suất thu nhập nội bộ ư? Ông đã nghe thuật ngữ này trước đây và cũng hiểu ý nghĩa của nó, nhưng ông chưa có chút khái niệm nào về cách tính toán thực tế hoặc trả lời lại câu hỏi của giám đốc tài chính. Cuối cùng, ông buộc phải thốt ra ba từ kinh khủng mà ông không bao giờ muốn: *"Tôi không biết"*.

Tỷ suất thu nhập nội bộ (IRR) là một công cụ nữa mà các nhà quản lý có thể sử dụng để quyết định có nên tập trung toàn lực cho một cơ hội đầu tư cụ thể, hay phân loại tính hấp dẫn của nhiều cơ hội khác nhau. IRR được định nghĩa là tỷ suất chiết khấu mà tại đó NPV của một khoản đầu tư bằng 0. Chúng ta hãy xem IRR có nghĩa là gì trong trường hợp phức tạp của dự báo dòng tiền Công ty Amalgamated cho sản phẩm mới:

Năm	0	1	2	3	4	5
Dòng tiền thuần	-150	-90	+15	+80	+90	+270

Như đã tính toán từ trước, NPV của các dòng tiền này được chiết khấu 10% là dương 69.800 USD. Điều đó nói lên rằng những con số này sẽ trang trải chi phí vốn của Amalgamated (10%) và sẽ góp một giá trị hiện tại phụ thêm của 69.800 USD. IRR còn cho chúng ta biết nhiều điều nữa. IRR có được tỷ suất chiết khấu và khoản góp thêm giá trị hiện tại trong một con số đơn. Để tính IRR, chúng ta cần xác định tỷ suất chiết khấu sẽ làm giảm NPV đến mức chính xác bằng 0. IRR chính là tỷ suất chiết khấu đó.

Ngay lập tức chúng ta biết rằng IRR trong ví dụ trên phải cao hơn 10% vì dòng tiền mặt được chiết khấu 10% tạo ra NPV dương. Nhưng nó sẽ cao hơn bao nhiêu? Nếu có phương tiện và thời gian, chúng ta có thể tính được IRR thông qua một quá trình lặp đi lặp lại sử dụng các tỷ suất chiết khấu ngày càng cao hơn. Cuối cùng, chúng ta sẽ có một kết quả tạo ra NPV bằng 0.

Tuy nhiên, máy tính và bảng tính điện tử sẽ giúp chúng ta tính toán IRR dễ dàng. Tất cả những gì cần làm là nhập giá trị của mỗi dòng tiền và tìm lời giải cho tỷ suất chiết khấu (i). Tính toán IRR dựa vào cùng một công thức đại số như tính toán NPV. Với tính toán NPV, bạn biết được tỷ suất chiết khấu, hoặc tỷ suất hoàn vốn mong muốn, và giải được biểu thức cho NPV của các dòng tiền tương lai. Trái lại, với IRR, NPV được lập ở mức 0 và tỷ suất chiết khấu không xác định được. Biểu thức này tìm lời giải cho tỷ suất chiết khấu. Đối với dự án của Amalgamated, IRR khoảng 17,7%.

Thông thường, khi IRR cao hơn chi phí cơ hội (mức sinh lời dự kiến trên khoản đầu tư tương tự) của vốn được yêu cầu, thì khoản đầu tư được tính đến này nên được thực hiện. Bạn có thể dùng *tỷ suất rào* của công ty làm mục tiêu IRR. Tỷ suất rào là tỷ suất hoàn vốn nhỏ nhất mà tất cả các khoản đầu tư cho một doanh nghiệp cụ thể phải đạt được; tỷ suất này thường được các giám đốc tài chính quy định. IRR của một vụ đầu tư được tính đến phải vượt tỷ suất rào thì các công ty mới xúc tiến dự án được.

Tỷ suất rào hợp lý cho một doanh nghiệp là gì? Tỷ suất này dao động tùy theo từng công ty. Thông thường, tỷ suất rào được lập trên mức có thể đạt được từ một khoản đầu tư không rủi ro, chẳng hạn như trái phiếu kho bạc. Trong thực tế, bạn có thể tính đến tỷ suất rào theo cách sau:

Tỷ suất rào = Tỷ suất không rủi ro + Tiền phản ánh rủi ro của doanh nghiệp

Giống như bất cứ nhà đầu tư nào, một doanh nghiệp mong muốn được đền bù cho sự không chắc chắn mà họ đã chịu. Về bản chất, các dòng sản phẩm mới hoặc các hoạt động khác có nhiều yếu tố không chắc chắn. Vì lý do đó, các doanh nghiệp đòi hỏi các dự án tương lai phải chỉ ra được sự hứa hẹn khả dĩ.

Một số công ty sử dụng các tỷ suất rào tương ứng cho các loại đầu tư khác nhau, với các khoản đầu tư rủi ro thấp rõ ràng phải có một mức rào thấp hơn mức được áp đặt cho loại đầu tư rủi ro cao hơn. Ví dụ, một công ty có thể yêu cầu rằng để thay thế dây chuyền lắp ráp hiện tại hay các bộ phận thiết bị chuyên dụng phải sử dụng tỷ suất rào là 8%, nhưng mở rộng dòng sản phẩm hiện tại thì phải sử dụng tỷ suất rào là 12%. Sự phát triển của dòng sản phẩm mới vẫn còn rủi ro cao có thể đòi hỏi tỷ suất rào là 15%.

TÓM TẮT

Chương này đã trình bày các công cụ tài chính giá trị nhất cho các chuyên gia phân tích và nhà quản lý doanh nghiệp: hiện giá thuần, tỷ suất thu nhập nội bộ, tỷ suất rào.

- Hiện giá thuần (NPV) là giá trị tiền tệ hiện tại của dòng tiền dương hay âm trong tương lai được chiết khấu theo lãi kép hàng năm. Bạn có thể dùng phân tích NPV để ra quyết định chính xác và hiệu quả hơn.
- Tỷ suất thu nhập nội bộ (IRR) là một công cụ khác mà bạn có thể sử dụng để quyết định liệu có nên theo đuổi một cơ hội đầu tư cụ thể hay không, hay xếp hạng mức độ ước muốn của nhiều cơ hội khác nhau. IRR là tỷ suất chiết khấu mà tại đó NPV của một cuộc đầu tư bằng 0.
- Tỷ suất rào là tỷ lệ sinh lời tối thiểu mà tất cả các cuộc đầu tư cho một thương vụ thông thường đều phải đạt được. Trong hầu hết trường hợp nó được sử dụng như tỷ suất chiết khấu trong việc tính toán giá trị thời gian.

16

PHÂN TÍCH HÒA VỐN VÀ ĐÒN BẢY HOẠT ĐỘNG

Hiểu về dòng tiền mặt

Nội dung chính:

- *Khái niệm chi phí cố định, biến phí và lãi thu về*
- *Cách xác định điểm hòa vốn trên một vụ đầu tư cố định*
- *Lợi ích và nguy cơ của đòn bẩy hoạt động*

C hương này giải thích việc phân tích hòa vốn - một công cụ tài chính khác mà nhiều nhà quản lý nhận thấy hữu ích khi ra quyết định. Việc giải thích công cụ này sẽ giới thiệu một vài khái niệm tài chính khác mà mọi nhà quản lý cần hiểu: định phí, biến phí, lãi thu về và đòn bẩy hoạt động.

Phân tích hòa vốn cho bạn biết bạn cần bán ra bao nhiêu (đơn vị hàng hóa) để lấy lại vốn đầu tư cố định. Nói cách khác, tại điểm nào bạn sẽ có sự cân đối dòng tiền do sản phẩm, dịch vụ mới mang lại. Với những thông tin có được, bạn có thể xem xét nhu cầu thị trường và thị phần của đối thủ cạnh tranh để xác định liệu mong muốn bán nhiều như vậy có thực tế không. Phân tích hòa vốn còn giúp bạn tính đến tác động của sự thay đổi giá và số lượng hàng hóa.

Đặc biệt hơn, tính toán hòa vốn giúp bạn quyết định mức sản lượng mà tại đó tổng khoản tiền thu được sau thuế từ một sản phẩm hay một khoản đầu tư trang trải được tổng chi phí cố định của nó. Nhưng trước khi thực hiện tính toán này bạn cần hiểu một số khái niệm sau:

- **Định phí:** Chi phí bỏ ra hầu như luôn cố định cho dù bạn có bán được bao nhiêu sản phẩm hay dịch vụ đi chăng nữa. Đó là những chi phí như bảo hiểm, lương nhân viên quản lý, các khoản thuế... Ví dụ, tiền thuê cơ sở sản xuất và chi phí bảo hiểm là như nhau cho dù công ty làm ra 10.000 hay 20.000 đơn vị hàng hóa.

- **Biến phí:** Những chi phí này sẽ thay đổi tùy thuộc vào số lượng hàng hóa được sản xuất và bán ra, ví dụ như phí thiết bị, nhân công và nguyên liệu sản xuất. Bạn sản xuất ra càng nhiều hàng hóa thì bạn càng tốn nhiều chi phí.
- **Lãi thu về:** Là số tiền mà mỗi đơn vị hàng hóa bán được góp phần trang trải cho định phí. Nó được xác định bằng cách lấy doanh thu thuần của một đơn vị trừ đi biến phí (hay chi phí trực tiếp) trên mỗi đơn vị.

Với những khái niệm được định nghĩa trên đây, chúng ta có thể làm một phép tính để tìm ra đáp án cho biểu thức sau:

Lượng hòa vốn = Định phí/Lãi thu về của đơn vị hàng hóa

Sau đây là cách làm. Trước tiên, hãy tính lãi thu về của đơn vị bằng cách lấy doanh thu thuần của mỗi đơn vị trừ đi các biến phí của mỗi đơn vị. Sau đó lấy tổng chi phí cố định (hay số tiền đầu tư) chia cho lãi thu về của mỗi đơn vị. Kết quả phép chia này chính là lượng hòa vốn, tức là số lượng đơn vị hàng hóa phải bán để trang trải toàn bộ chi phí cố định.

Để thấy được sự phân tích hòa vốn trong thực tế, chúng ta hãy xem ví dụ máy ép nhựa được dùng để sản xuất giá treo cho Công ty Amalgamated. Chi phí máy ép nhựa này là 100.000 USD. Giả sử mỗi giá treo được sản xuất ra từ máy ép này được bán với giá 75 USD, và biến phí cho mỗi đơn vị sản phẩm sẽ là 22 USD. Như vậy:

$$\begin{aligned} &75 \text{ USD (Đơn giá)} - 22 \text{ USD (Biến phí cho mỗi đơn vị)} \\ &= 53 \text{ USD (Lãi biên tế cho mỗi đơn vị)} \end{aligned}$$

Do đó:

100.000 USD (Tổng đầu tư cần thiết) / 53 USD (Lãi biên tế cho mỗi đơn vị) = 1.887 giá treo

Phép tính trên cho ta thấy rằng Công ty Amalgamated phải bán 1.887 cái giá treo để hòa vốn đầu tư 100.000 USD.

Lúc này, công ty phải quyết định xem liệu có thể đạt được lượng hòa vốn này không: liệu có thực tế khi trông đợi bán được 1.887 cái giá treo đó, và nếu được thì mất thời gian bao lâu?

Tính phức tạp của phân tích hòa vốn

Phân tích hòa vốn trong trường hợp giá treo trên đây là một tình huống đơn giản. Chúng ta đã giả sử rằng chi phí cố định hoặc biến động một cách rõ ràng, rằng chi phí và số dư trên mỗi đơn vị không thay đổi theo số lượng (nghĩa là giá bán của món hàng không thay đổi theo các mức sản lượng khác nhau). Tuy nhiên giả thiết này có thể không phù hợp trong thực tế. Chi phí thuê cơ sở cho một mức sản xuất nào đó có thể không đổi, nhưng nó sẽ tăng thêm 50% nếu bạn thuê cơ sở thứ hai để mở rộng sản xuất. Chi phí nhân công trên thực tế có thể gộp cả định phí và biến phí. Và khi bạn tung càng nhiều sản phẩm ra thị trường thì bạn cần có mức giá chiết khấu, đồng nghĩa với việc giảm lãi cho từng đơn vị hàng hóa. Bạn cần phải điều chỉnh tính toán hòa vốn cho phù hợp với thực tế phức tạp này.

ĐÒN BẮY HOẠT ĐỘNG

Mục tiêu của mọi nhà quản lý không phải là hòa vốn mà là phát sinh lợi nhuận. Một khi bạn đã trang trải hết mọi chi phí cố định bằng lãi thu về từ nhiều thương vụ, mỗi thương vụ tiếp theo đều trực tiếp mang đến lợi nhuận. Như chúng ta đã quan sát ở trên:

$$\begin{aligned} &\text{Doanh thu thuần đơn vị sản phẩm} - \text{Biến phí đơn vị sản phẩm} \\ &= \text{Lãi thu về trên đơn vị sản phẩm} \end{aligned}$$

Nhìn qua bạn cũng có thể thấy rằng biến phí của đơn vị sản phẩm càng thấp thì lãi thu về lại càng cao. Chẳng hạn, trong một công ty dược, chi phí xuất ra và đóng gói một chai thuốc mới có thể dưới 1 USD. Tuy nhiên, nếu công ty có thể bán được mỗi chai lấy 100 USD, thì số tiền khổng lồ 99 USD góp vào lợi nhuận doanh nghiệp nếu doanh thu đạt được ngoài điểm hòa vốn! Rắc rối là công ty dược có thể đã đầu tư trước 400 triệu USD chi phí cố định để phát triển sản phẩm nhằm tung chai đầu tiên ra thị trường. Công ty sẽ phải bán nhiều chai thuốc mới này để hòa vốn. Nhưng sau khi đã hòa vốn thì lợi nhuận có thể rất cao.

Mối quan hệ giữa định phí và biến phí thường được mô tả bằng thuật ngữ *đòn bẩy hoạt động*. Các công ty có định phí cao hơn biến phí là công ty có đòn bẩy hoạt động cao. Ví dụ như công ty dược trên đây nói chung là có đòn bẩy hoạt động cao.

Bây giờ hãy xem mặt ngược lại: đòn bẩy hoạt động thấp. Trong trường hợp này định phí thấp hơn so với tổng chi phí tạo ra mỗi đơn vị sản phẩm. Hãng luật là một vấn đề điển hình về doanh nghiệp có đòn bẩy hoạt động thấp. Hãng này có chi phí cố định và mức đầu tư vào trang thiết bị tối thiểu. Phần lớn chi phí là những khoản phí trả cho luật sư, tùy thuộc vào số giờ thực tế mà họ tính cho khách hàng.

Đòn bẩy hoạt động là điều quan trọng khi công ty vượt qua điểm hòa vốn, nhưng nó có thể gây tổn thất đáng kể nếu không bao giờ đạt được điểm hòa vốn. Nói cách khác, đòn bẩy hoạt động có tính rủi ro. Đó là lý do tại sao các nhà quản lý suy nghĩ nhiều về việc tìm cách cân bằng hợp lý giữa định phí và biến phí.

TÓM TẮT

- Phân tích hòa vốn cho biết bạn cần bán ra bao nhiêu (đơn vị hàng hóa) để lấy lại vốn đầu tư cố định.
- Định phí là chi phí bỏ ra hầu như luôn cố định cho dù bạn có bán được bao nhiêu đơn vị sản phẩm hay dịch vụ đi chăng nữa.
- Biến phí thay đổi tùy thuộc vào số lượng hàng hóa được sản xuất và tiêu thụ.
- Lãi biên gộp là số tiền mà mỗi đơn vị hàng hóa bán được góp phần trang trải cho chi phí cố định.
- Lượng hòa vốn là chi phí cố định chia cho lãi thu về của mỗi đơn vị sản phẩm được bán.
- Đòn bẩy hoạt động mô tả mối quan hệ giữa chi phí cố định và biến phí.

Phụ lục

Các công cụ thực hiện hữu ích

Năm biểu mẫu trong phụ lục này sẽ giúp bạn trở thành nhà quản lý hiệu quả hơn (các hình A-1, A-2, A-3, A-4 và A-5).

- 1. Mẫu thực hiện phỏng vấn (hình A-1).** Mẫu này sẽ giúp bạn chuẩn bị cuộc phỏng vấn tuyển dụng, xem lại hồ sơ công việc, và lập danh sách các trách nhiệm và nhiệm vụ chính của công việc, học vấn hoặc kinh nghiệm liên quan, cũng như các tính cách cần thiết để làm tốt công việc này. Đối với từng lĩnh vực mà bạn cần tìm hiểu ứng viên, hãy chuẩn bị trước vài câu hỏi. Sau khi phỏng vấn, hãy đánh giá ứng viên theo từng lĩnh vực chính dựa trên ma trận ra quyết định.
- 2. Ma trận ra quyết định (hình A-2).** Hãy hoàn tất mẫu này sau khi bạn phỏng vấn mỗi ứng viên cho một vị trí cụ thể. Hãy ghi điểm cho từng lĩnh vực chính. Bằng cách tính tổng số điểm và xem lại ghi chú của bạn từ các buổi phỏng vấn, bạn có thể bắt đầu đánh giá ứng viên nào phù hợp với công việc.
- 3. Lập kế hoạch cho một buổi phản hồi (hình A-3).** Hãy dùng công cụ này để chuẩn bị trước phản hồi cho người khác.
- 4. Mẫu khen thưởng (hình A-4).** Hãy dùng biểu mẫu này để suy nghĩ thấu đáo những động cơ thực sự thúc đẩy bạn làm việc. Bạn cũng có thể đánh giá từng hạng mục từ mức ưu tiên thấp (1) đến cao (5). Hãy xem lại những đánh giá này khi bạn cần kiểm tra mức độ hài lòng của bạn với công việc.

hiện tại, hoặc dùng làm hướng dẫn cho những gì bạn đang tìm kiếm ở vị trí sắp tới của bạn.

- 5. Đánh giá kỹ năng (hình A-5).** Hãy dùng mẫu này để triển khai việc đánh giá các kỹ năng của bạn, bao gồm những kỹ năng có thể chuyển giao, hoặc những kỹ năng mà bạn muốn phát triển. Hãy đánh giá mức thành thạo của bạn từ 1 (mức thấp, mức bắt đầu) đến 5 (mức cao, mức chuyên gia). Bạn có thể cần bổ sung vào mẫu này những công cụ đánh giá kỹ năng liên quan trực tiếp đến vị trí của bạn. Những công cụ này có thể có sẵn tại công ty bạn. Bạn cũng có thể dùng mẫu này để thu hút ý kiến phản hồi của đồng nghiệp về mức độ kỹ năng của bạn.

HÌNH A- 1

Mẫu Chuẩn bị Phỏng vấn**Vị trí tuyển dụng**

Các trách nhiệm và nhiệm vụ chính	Học vấn/Kinh nghiệm liên quan
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

Tính cách cần thiết đối với công việc

Các lĩnh vực chính cần tìm hiểu	Câu hỏi	Ghi chú
Học vấn	1. 2. 3.	
Kinh nghiệm	1. 2. 3.	
Thành tích công việc	1. 2. 3.	
Kỹ năng và kiến thức	1. 2. 3.	
Tính cách	1. 2. 3.	
Khen thưởng hay đánh giá trước đây	1. 2. 3.	

HÌNH A - 3**Lập kế hoạch một buổi phản hồi**

Vấn đề hay hành vi cần được điều chỉnh hoặc củng cố.

Tầm quan trọng của vấn đề này xét về mặt cá nhân và tổ chức là gì?

Mục đích của phản hồi này là gì?

Chi tiết gì bạn phải mô tả hành vi này một cách chính xác? (đối tượng, điều gì, khi nào)

Tác động của hành vi này là gì?

Bạn muốn tạo ra những kết quả gì?

Ai là người phù hợp nhất mà bạn nên cho phản hồi và tại sao?

Phong cách giao tiếp nào hiệu quả nhất và tại sao?

Mô tả những rào cản có thể có đối với việc đưa ra phản hồi này. Bạn có thể làm gì để khắc phục chúng?

Hành vi nào của người khác sẽ có tính xây dựng hơn? Tại sao?

HÌNH A - 4

Mẫu khen thưởng

	Mức độ quan trọng hay giá trị				
	Thấp		Cao		
	1	2	3	4	5
Lợi ích tài chính Vị trí này tạo cơ hội tốt được thưởng bằng tài chính.					
Quyền lực và sức ảnh hưởng Vị trí này tạo cơ hội sử dụng quyền lực, có khả năng trở thành người ra quyết định có sức ảnh hưởng mạnh mẽ.					
Phong cách sống Vị trí này phù hợp với phong cách sống mong muốn của tôi. Nó cho tôi sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.					
Quyền tự trị Vị trí này cho tôi quyền tự trị và sự độc lập - khả năng làm việc không bị giám sát chặt chẽ qua nhiều.					
Mối quan hệ Vị trí này cho tôi làm việc với những đồng nghiệp mà tôi quý mến và ngưỡng mộ, và cho tôi ý thức thuộc về một nhóm.					
Không gian làm việc Vị trí và không gian làm việc tốt, cho tôi những lợi ích như môi trường dễ chịu, dễ di chuyển hay thuận tiện cho việc chăm sóc con nhỏ ban ngày.					
Thách thức hoặc kích thích trí tuệ Vị trí này thật thú vị và thử thách, đem lại cho tôi kiến thức và cơ hội phát triển.					
Năng lực Vị trí này cho tôi cơ hội xây dựng năng lực hay tinh thông về một lĩnh vực.					
Công nhận và hỗ trợ Ở vị trí và môi trường làm việc này, đóng góp của tôi được ghi nhận và xem trọng. Tôi cũng được hỗ trợ phát triển.					

Những phần thưởng khác

Hãy liệt kê thêm những phần thưởng mà bạn đánh giá cao.

Đánh giá

Xem lại những đánh giá của bạn trên đây, những gì được bạn xem là quan trọng nhất và ít quan trọng nhất? Công việc hiện tại đáp ứng nhu cầu khen thưởng của bạn đến mức nào?

Có những hoạt động nào bạn có thể thực hiện để công việc đáp ứng tốt hơn các nhu cầu của bạn, như sửa đổi công việc, đảm nhận một nhiệm vụ "căng thẳng", hay dành nhiều thời gian với đồng nghiệp mà bạn quý mến hay không?

HÌNH A - 5

Đánh giá kỹ năng

Ngày đánh giá:

Kỹ năng	Mức thành thạo					Có thể chuyển giao		Kỹ năng chính cần phát triển
	Thấp	1	2	3	Cao	4	5	
Kỹ năng giao tiếp								
Viết văn bản kinh doanh								
Viết bản đề xuất								
Thuyết trình								
Tạo điều kiện thuận lợi								
Điều hành một cuộc họp								
Lắng nghe								
Phòng vấn								
Gây ảnh hưởng								
Cho và nhận phản hồi								
Giải quyết mâu thuẫn								
Đàm phán								
Viết quảng cáo và sáng tạo								
Giao tiếp bằng e-mail								
Biên tập								
Sửa bản thảo								
Viết mô tả công việc								
Kỹ năng khác:								
Kỹ năng máy tính và công nghệ								
Đánh máy								
Xử lý văn bản								
Lập bảng tính								
HTML								
XML								
Quản lý dự án								
E-mail								
Phần mềm thuyết trình								
Phần mềm đồ họa								
Kỹ năng khác:								
Kỹ năng tài chính								
Lập ngân sách								
Phân tích tài chính								
Tính toán chi phí								
Dự báo								

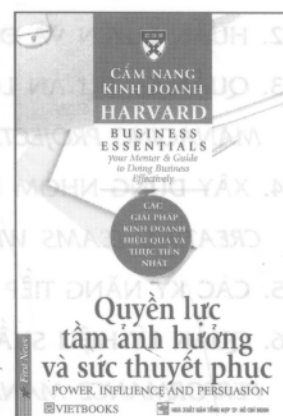
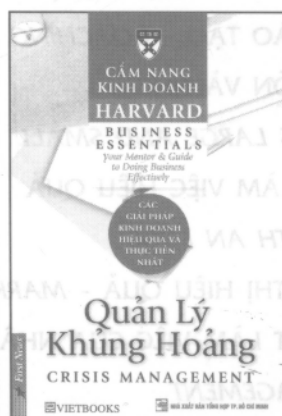
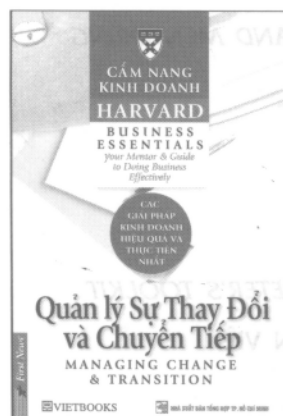
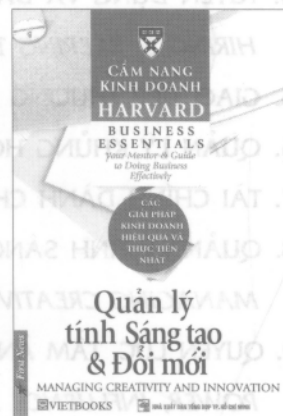
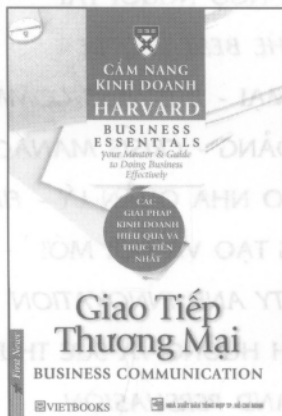
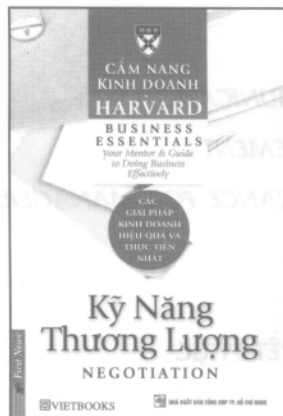
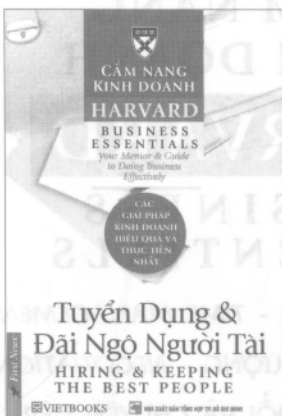
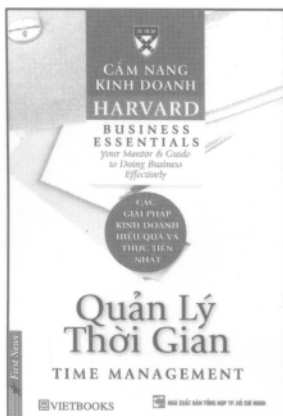
HÌNH A - 5 (tiếp theo)

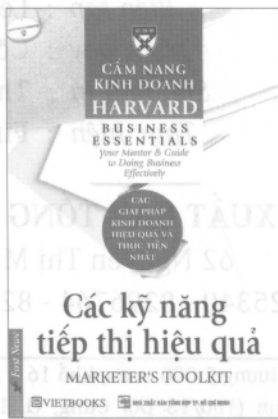
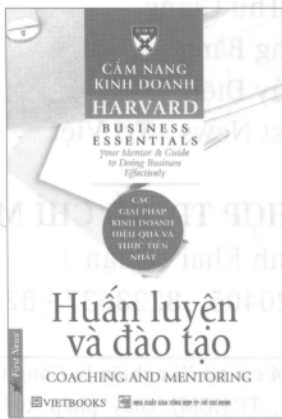
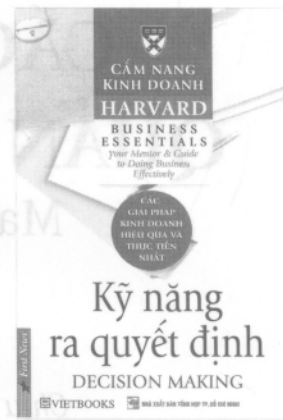
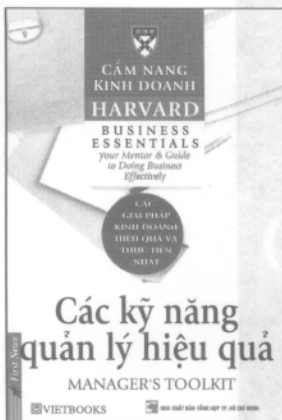
Đánh giá kỹ năng**Ngày đánh giá:**

Kỹ năng	Mức thành thạo					Có thể chuyển giao Có Không	Kỹ năng chính cần phát triển
	Thấp				Cao		
	1	2	3	4	5		
Kỹ năng tài chính (tiếp theo)							
Theo dõi và quản lý							
Chuẩn bị kế hoạch kinh doanh							
Chuẩn bị sáng kiến đầu tư							
Phát triển dòng tiền mặt							
Phân tích hòa vốn							
Phân tích dinh lượng							
Kỹ năng khác:							
Kỹ năng giám sát							
Tuyển dụng							
Huấn luyện							
Giao phó							
Thiết lập mục tiêu							
Chỉ đạo							
Đánh giá việc thực hiện							
Lãnh đạo							
Thúc đẩy							
Đào tạo và hỗ trợ phát triển							
Phân tích lượng công việc và các quy trình							
Tuyển chọn và duy trì							
Quản lý hành chính							
Kỹ năng khác:							
Kỹ năng quản lý							
Quản lý thay đổi							
Quản lý khách hàng (bên trong và bên ngoài)							
Quản lý dự án							
Quản lý sản xuất hay thực hiện							
Quản lý đi lên							
Giải quyết các vấn đề kinh doanh							

**CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS**

1. QUẢN LÝ THỜI GIAN - *TIME MANAGEMENT*
2. KỸ NĂNG THƯƠNG LƯỢNG - *NEGOTIATION*
3. QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI VÀ CHUYỂN TIẾP
MANAGING CHANGE & TRANSITION
4. TUYỂN DỤNG VÀ ĐÃI NGỘ NGƯỜI TÀI
HIRING & KEEPING THE BEST PEOPLE
5. GIAO TIẾP THƯƠNG MẠI - *BUSINESS COMMUNICATION*
6. QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG - *CRISIS MANAGEMENT*
7. TÀI CHÍNH DÀNH CHO NHÀ QUẢN LÝ - *FINANCE FOR MANAGERS*
8. QUẢN LÝ TÍNH SÁNG TẠO VÀ ĐỔI MỚI
MANAGING CREATIVITY AND INNOVATION
9. QUYỀN LỰC, TẦM ẢNH HƯỞNG VÀ SỨC THUYẾT PHỤC
POWER, INFLUENCE AND PERSUASION
10. CÁC KỸ NĂNG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ - *MANAGER'S TOOLKIT*
11. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH HIỆU QUẢ - *STRATEGY*
12. HUẤN LUYỆN VÀ ĐÀO TẠO - *COACHING AND MENTORING*
13. QUẢN LÝ DỰ ÁN LỚN VÀ NHỎ
MANAGING PROJECTS LARGE AND SMALL
14. XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ
CREATING TEAMS WITH AN EDGE
15. CÁC KỸ NĂNG TIẾP THỊ HIỆU QUẢ - *MARKETER'S TOOLKIT*
16. QUẢN LÝ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN
PERFORMANCE MANAGEMENT
17. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH - *DECISION MAKING*





CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

CÁC KỸ NĂNG
QUẢN LÝ HIỆU QUẢ
Manager's Toolkit

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Lê Thu Giang

Trình bày : Công Bằng

Sửa bản in : Thủy Điệp

Thực hiện : First News - Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1

ĐT: 8225340 - 8296764 - 8220405 - 8223637 - 8296713

In lần thứ 1. Số lượng 5.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xi nghiệp In Công ty cổ phần Văn hóa Phương Nam (160/13 Đội Cung, Q. 11, TP.HCM). Giấy phép xuất bản số 125-06/CXB/07-14/THTPHCM cấp ngày 26/4/2006. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2006.



**CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS**

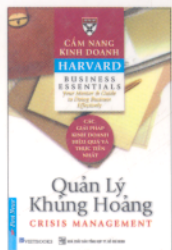
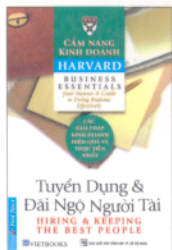
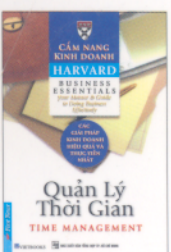
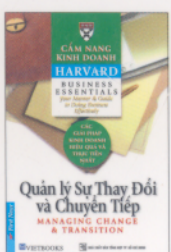
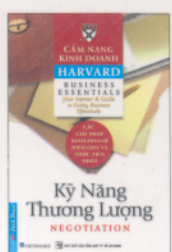
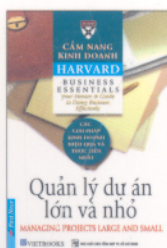
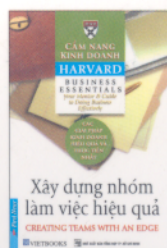


Các kỹ năng Quản lý hiệu quả MANAGER'S TOOLKIT

Bộ sách nổi tiếng "**CẨM NANG KINH DOANH HARVARD - Harvard Business Essentials**" được xuất bản theo hợp đồng chuyển giao bản quyền giữa trường Đại học Kinh Doanh Harvard và First News - Trí Việt, Việt Nam. Đây là bộ sách đúc kết những giải pháp kinh doanh hiệu quả và thực tiễn nhất cùng những kinh nghiệm quý báu, thiết thực cập nhật về mọi mặt trong quản lý, kinh doanh của trường đại học danh tiếng nhất thế giới với bề dày trên 370 năm thành lập.

Cuốn sách giúp bạn cải thiện những kỹ năng thiết yếu mà mọi nhà quản lý cần phải đạt được trong quá trình hoạt động, xây dựng chiến lược và định hướng phát triển cho toàn tổ chức:

- Xác định tầm nhìn, hướng đi tương lai cho tổ chức
- Làm chủ các công cụ quản lý và hoạch định tài chính
- Nâng cao khả năng làm việc theo nhóm và xây dựng tinh thần hợp tác
- Kết hợp sự phát triển sự nghiệp của bản thân với mục tiêu của tổ chức



CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO Trí Việt

Phát hành: NS Trí Việt 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1 Thành phố Hồ Chí Minh
Tel: (08) 822 7979 - 822 7980 - Fax: (08) 8224 560; Email: triviet@firstnews.com.vn
Website: <http://www.firstnews.com.vn>

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH NIÊN GIÁM VIỆT NAM - VIETBOOKS
304/91 Hồ Văn Huê, Phường 9, Quận Phú Nhuận, Tp. HCM - Tel: (08) 8420899

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
CÁC KỸ NĂNG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ



8 935086 805558

GIÁ: 60.000 ĐỒNG

1114 4