

TỦ SÁCH DOANH TRÍ
Do FACE tuyển chọn & giới thiệu

NHÀ QUẢN LÝ TÀI GIỎI

THE BEST MANAGER™

Làm gì để phát triển nhân viên và tổ chức tốt nhất!



CRAIG NATHANSON

CRAIG NATHANSON

NHÀ QUẢN LÝ TÀI GIỎI

The Best Manager™

Đạt Được Kết Quả Tốt Hơn Với Nhân Viên



Người dịch: Lương Ngọc Phương Anh
Nguyễn Dương Hiếu

NHÀ XUẤT BẢN THỜI ĐẠI – DT BOOKS



NHÀ QUẢN LÝ TÀI GIỎI

Tác giả: Craig Nathanson

Dịch giả: Lương Ngọc Phương Anh, Nguyễn Dương Hiếu

Số trang: 168

Năm xuất bản: 2012

Giá bìa: 75,000VND

Nguồn: ebookvie

Epub (02/2019): @lamtam, tve-4u.org

Lời đề tặng

Quyển sách này là món quà dành cho những nhà quản lý mà tôi đã từng có cơ hội cùng làm việc. Những nhà quản lý giỏi quan tâm nhiều đến những nhân viên mà họ quản lý, hơn cả bản thân công việc. Còn những nhà quản lý kém đang điều hành công việc như những con robot trong nhà máy, xem những nhân viên mà họ quản lý chỉ như là những cỗ máy để làm cho xong việc. Tôi đã học được nhiều điều từ cả hai phía.

Giới Thiệu

Thật đáng buồn là thế giới ngày nay đang phải trải qua cuộc suy thoái kinh tế trầm trọng nhất trong nhiều năm. Trong khi rất nhiều lời chỉ trích nhắm vào sự tham lam về mặt tài chính, sự tham nhũng và những thứ có liên quan khác, thì sự phân tích của tôi lại nhắm vào trình độ quản lý yếu kém. Phản ứng tức thời của hầu hết các công ty là sa thải hàng ngàn người, những người được xem là sáng giá khi được tuyển dụng. Nếu lịch sử đi đúng qui luật của nó thì chỉ một năm sau thôi, những vị trí như thế này sẽ được... tái tuyển dụng với mức lương gấp đôi!

Quyển sách này là sự đáp trả trước cuộc khủng hoảng quản lý. Từ kết quả của các chương trình đào tạo quản lý yếu kém, của các hệ thống tổ chức yếu ớt, và của việc tập trung thái quá vào vấn đề thưởng phạt, các nhà quản lý hiện đại ngày nay đang trở thành con tin trong các hệ thống mà họ quản lý.

Niềm hy vọng duy nhất là một thời kỳ khai sáng mới cũng được tạo ra bởi những nhà quản lý này hoặc một chương trình đào tạo tốt hơn cho những nhà quản lý mới. Quyển sách này là một nỗ lực nhằm cung cấp các công cụ và các phương pháp hữu ích, thực tiễn, đơn giản, nhưng hiệu quả, giúp cho công tác quản lý trở nên tốt hơn.

Quản lý vừa là nghệ thuật vừa là khoa học. Những nhà quản lý giỏi quan tâm đến việc phát triển nhân viên mà họ quản lý cũng như việc phát triển tổ chức mà họ quản lý. Họ cũng biết cách làm thế nào để hoàn tất những công việc quan trọng nhất. Chìa khóa để tránh một cuộc khủng hoảng quản lý tiếp theo là phải đào tạo và phát triển những nhà quản lý giỏi hơn. Sách sẽ cung cấp những ý tưởng thực tiễn và hữu dụng cho những nhà quản lý trẻ mới vào nghề, cho những người đang học ngành quản lý ở trường, và dĩ nhiên, cho cả những nhà quản lý đương nhiệm, những người đang cần đến một vài ý tưởng mới mẻ.

Craig Nathanson

Tháng 5/2010

ĐIỀU GÌ TẠO RA CÁC VẤN ĐỀ TRONG QUẢN LÝ TẠI CÔNG SỞ ?

Bất cứ điều gì ngoại trừ hệ thống

Nhiều hệ thống quản lý không hề là một hệ thống thật sự. Những công ty này là một tập hợp bao gồm con người, các thói quen, các hành vi khác biệt, và những kỳ vọng. Việc quản lý được thúc đẩy chủ yếu bởi hành vi bên ngoài (sếp lớn hơn) và động lực (của chính cá nhân). Ở nơi công sở, bạn thường thấy có quá nhiều cạnh tranh giữa mọi người, điều này gây ảnh hưởng đến tinh thần hợp tác và năng suất tập thể.

Điều gì tạo ra sự phân cách

Thông thường, khi đề cập đến những mục tiêu được kỳ vọng, các nhà quản lý thường bị rơi vào tình trạng bối rối. Nhiều nhà quản lý không dành thời gian để chuyển tải một cách rõ ràng mục tiêu mong đợi của một chương trình. Trong nhiều trường hợp, chính những nhà quản lý này lại có những người sếp cấp cao hơn, và những vị sếp này cũng chẳng rõ chút nào về các mục tiêu của chương trình đó. Vấn đề này thường mang tính hệ thống.

Hệ thống quản lý siêu tốc ngày nay

Các nhà quản lý thường bị mắc kẹt vào một vòng xoáy của những yêu cầu và đòi hỏi đầy tính cạnh tranh. Những nhà quản lý TÀI GIỎI có khả năng xử lý điều này một cách hiệu quả. Họ không biến mọi việc thành vấn đề của cá nhân, và họ có khả năng lùi lại một chút trong lúc đầu sôi lửa bỏng để nhìn vào bức tranh tổng thể.

Bạn có muốn trở thành Nhà Quản Lý Tài Giỏi không?

Đây thực sự là một câu hỏi quan trọng cần phải trả lời. Một số người thích thực hiện công việc của mình thông qua những người khác. Một số người lại thích tự mình hoàn thành công việc. Trước hết, hãy quyết định xem công việc nào phù hợp với bạn nhất. Bạn không thể thành công với cả

hai cách. Công việc quản lý đòi hỏi khả năng xoay sở trong nhiều tình huống như một vị cảnh sát giao thông xuất sắc. Công việc quản lý luôn luôn bao gồm việc chỉ đạo, duy trì sức bật và dòng chảy năng lượng, giải quyết các vấn đề, và kiểm soát cảm xúc.



Một cách tiếp cận vai trò quản lý

Hãy học cách chấp nhận sự thay đổi! Thế giới của công việc là thế giới của sự thay đổi. Những nhà quản lý vĩ đại có khả năng chấp nhận sự thay đổi, thậm chí nhiều thay đổi nữa là đằng khác. Tốt nhất là hãy đến công sở mỗi ngày với thái độ mong chờ sự thay đổi và trên thực tế là hãy hòa mình vào nó. Khi không có sự thay đổi nào trong đời sống của một công ty thì điều đó có nghĩa là toàn bộ hệ thống đang dần chết đi. Sự sáng tạo biến mất, động lực sút kém, và môi trường làm việc mất đi toàn bộ sức bật.

Hợp tác hay cạnh tranh?

Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi có thể giúp cho nhân viên của họ trở nên sáng tạo, thách thức thực trạng, và khuyến khích sự hợp tác. Bạn sẽ khuyến khích sự hợp tác hay sự cạnh tranh? Một mặt, nhân viên được yêu cầu làm việc cùng nhau, mặt khác họ lại được xếp hạng và đánh giá so với nhau. Điều này khuyến khích kiểu văn hóa “cạnh tranh sinh tồn” hay “chọn lọc tự nhiên”. Tuy một số người có thể tán thành điều này, bản thân tôi lại cho rằng những kiểu văn hóa này sẽ dần dần phá hủy tinh thần của nhân viên và gây ra sự mệt mỏi khủng khiếp ở nơi làm việc.



Thiếu sự tự nhận thức

Một yếu tố khác dẫn đến việc quản lý yếu kém là vấn đề thiếu sự tự nhận thức (self-awareness). Khi đi làm, mọi người mang theo tất cả hành lý của mình từ nhà đến công sở. Họ mang theo những lo lắng cùng với khả năng tiến lên phía trước, khả năng được chia sẻ, và khả năng đóng góp. Sự lo âu đối với công việc thường lớn hơn ở những người không hiểu rõ bản thân mình. Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi cần phải biết rõ bản thân mình là ai, điều gì là quan trọng nhất đối với họ, và những giá trị quan trọng nhất đó gắn kết ra sao với công việc của họ. Không có được điều này, rất khó để có thể cởi mở, tiếp nhận, và quan tâm đến những người khác. Tệ nhất là khi khủng hoảng xảy ra, điều thường gặp ở nơi làm việc, những nhà quản lý này sẽ trở thành những người cai ngục, thay vì là những nhà lãnh đạo đối với nhân viên của họ.

Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi gắn kết sứ mệnh, giá trị, và hành vi của công ty lại với nhau

Rất nhiều công ty chăm chú thái quá vào những sứ mệnh của mình và rồi thất bại trong việc chuyển tải ý nghĩa của những sứ mệnh này. Tệ hơn nữa là có rất ít nỗ lực trong việc xác định và gắn kết các giá trị của tổ chức với sứ mệnh. Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi dành thời gian để chuyển tải rõ ràng sứ mệnh của công ty, các giá trị của công ty, và cách chúng gắn kết với nhau. Nếu không làm được điều này, sẽ thường xảy ra vấn đề thiếu nhất quán giữa các bộ phận và giữa các nhà quản lý.

Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi gắn kết các giá trị của bản thân với các giá trị của công ty

Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi tin vào định hướng của công ty và thúc đẩy nó. Đồng thời, điều quan trọng là phải đảm bảo rằng các giá trị của bản thân họ gắn kết với các giá trị của công ty. Thật dễ dàng để chỉ ra những nhà quản lý nào lãnh đạo với sự đam mê và những nhà quản lý chỉ lãnh đạo như những con robot! Nhân viên của họ có thể nhanh chóng chỉ ra sự khác biệt!

Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi chia sẻ chiến lược và kế hoạch của mình

Việc giải thích một cách cặn kẽ lý do *tại sao* các chiến lược và kế hoạch của công ty có những định hướng nhất định là vô cùng quan trọng. Tôi đã quan sát thấy rằng nhân viên có thể tìm ra *cách thực hiện* nếu họ biết *tại sao*. Thông thường các nhà quản lý đưa ra các định hướng mà không hề lý giải điều gì đã dẫn tới quyết định này. Khi nhân viên cảm thấy sếp của mình không sẻ chia các chiến lược cùng họ, họ sẽ để con tim của mình ở nhà và chỉ lết thân đến công sở mà thôi.

Đào tạo

Để trở thành một nhà quản lý giỏi, cá nhân nhà quản lý phải cảm thấy thoải mái với công tác đào tạo. Có nhiều cơ hội để giảng dạy trong suốt ngày làm việc khi các sự cố diễn ra. Giống như bọn trẻ con, người lớn cần phải hiểu các lỗi đã phạm phải và các lựa chọn tốt hơn có thể cho lần tới. Những nhà quản lý tồi dựa vào hình phạt và sự đe dọa, điều mà chỉ dẫn đến nhiều hành vi tệ hại hơn do sợ hãi.

Việc cải tổ công ty đòi hỏi phải có hành động

Điều thường gây ngạc nhiên đối với tôi là cách các công ty và lãnh đạo của chúng đã có những hành động hết sức nghiêm túc nhằm cải thiện sản phẩm và cải thiện công cụ để sản xuất những sản phẩm này, nhưng họ lại bỏ rất ít công sức để phát triển những nhân viên đang thực hiện công việc chủ chốt. Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi giúp nhân viên cải thiện công việc

của họ. Điều này chỉ có thể xảy ra thông qua việc hỗ trợ và hiểu lẫn nhau. Đồng thời, những nhà quản lý giỏi gặp gỡ nhân viên của mình thường xuyên. Tôi đã từng có một quy trình đơn giản. Cứ mỗi hai tuần tôi lại gặp gỡ từng nhân viên. Tôi cho họ 30 phút đầu giờ để thảo luận bất kỳ điều gì mà họ muốn thảo luận. Sau đó đến lượt tôi, tôi sẽ hỏi: “Đối với phần công việc của anh chị, anh chị muốn làm việc gì nhiều hơn, việc gì ít đi, và tôi có thể giúp như thế nào?”. Quy trình này mang lại cho tôi nhiều lợi thế.

Quản lý tự trung là vấn đề tận dụng lợi thế đòn bẩy

Việc đạt được các kết quả tốt nhất với nhân viên là một công việc khó khăn. Nó đòi hỏi sự kiên nhẫn, sự giao tiếp thường xuyên và rõ ràng, và sự cảm thông trong nhiều trường hợp. Các vấn đề lớn nhất của công ty có thể được giải quyết bằng việc thực hiện đi thực hiện lại những điều đơn giản. Điều này sẽ tiến một bước dài hướng đến việc giải quyết các vấn đề về quản lý tại công sở. Nó cũng sẽ thúc đẩy mọi người trở thành những nhân viên tốt hơn và những nhà lãnh đạo tốt hơn.

Tóm tắt kiến thức và những vấn đề tiếp theo

Hãy hiểu bản thân mình nhiều hơn. Hãy cảm thông hơn với những người khác. Hãy đề ra những kỳ vọng rõ ràng đối với nhân viên và rành mạch khi giao tiếp. Hãy là một người thầy giỏi! Hãy vận dụng các cơ hội ở công sở để làm gương cho những điều mình kỳ vọng ở nhân viên và biến những hoạt động trong công việc thành một lớp học liên tục.

SỰ THAM LAM, ĐỒNG TIỀN, VÀ ẢNH HƯỞNG CỦA CHÚNG TRONG QUẢN LÝ

Vấn đề đối với sự tham lam

Nếu nhìn lại các vấn đề kinh tế trong những năm vừa qua, hẳn mọi người sẽ nhìn thấy tác động của sự tham lam lên hệ thống kinh tế. Ngày nay, dường như “đủ không còn là đủ”. Định hướng của các công ty nhằm tăng cường lợi nhuận, giảm chi phí, tăng năng suất tiếp tục trở thành trọng tâm trong kinh doanh. Nói gì thì nói, đây chính là những gì mà trường học đã dạy chúng ta. Điều thiếu sót ở đây là sự cân bằng giữa định hướng kiếm tiền và việc làm cho công việc trở nên thú vị. Khi nhân viên tìm thấy niềm vui trong công việc của mình, họ sẽ sẵn sàng giúp cải thiện doanh nghiệp và họ sẽ trở nên sáng tạo hơn và sẵn sàng đưa ra các đề xuất. Tuy ban giám đốc một doanh nghiệp luôn mong ước có được sự hợp tác từ phía nhân viên, nhưng thực tế lại thường ngược lại, khi họ làm cho nhân viên cạnh tranh lẫn nhau. Điều này dẫn đến sự hồ nghi giữa nhân viên và những người quản lý.



Sự tham lam lên ngôi

Chẳng mấy chốc, mọi người bắt đầu cạnh tranh trong cuộc đua tăng lương và thưởng. Cuối cùng, những kẻ chiến thắng cảm thấy áp lực nhiều hơn trong việc duy trì vị trí số một, và những người thất bại cảm thấy mình là những kẻ thất bại thực sự! Để cải thiện kiểu làm việc đội nhóm, trọng tâm nên được đặt vào việc hợp tác chứ không phải việc cạnh tranh.

Tôi đã nhìn thấy rất nhiều hệ thống thành tích (performance system) được đề ra trong tháng Giêng và án binh bất động cho đến tháng Chạp. Do môi trường kinh doanh thay đổi, các nhà quản lý cần phải làm việc cùng với nhân viên của mình để thay đổi các mục tiêu và mục đích. Ở nhiều công ty, các mục tiêu thành tích được quản lý cấp cao thiết lập ngay từ đầu và kết quả là nhân viên chỉ tập trung vào những mục tiêu này và triển vọng được khen thưởng. Khi hệ thống thành tích được gắn trực tiếp với các mục tiêu cụ thể mà không có sự linh hoạt thì sự tham lam sẽ lên ngôi, các lối tắt sẽ được vẽ ra, sự chính trực bị thỏa hiệp, và đạo đức sẽ biến mất.

Tại sao mọi người không thích công việc của họ?

Mọi người dần không thích công việc của mình với 3 lý do chính: công việc không còn phù hợp với khả năng và sở thích của họ; môi trường làm việc không còn tạo điều kiện cho họ tiến bộ và phát triển; cấp quản lý tồi và không có tinh thần hỗ trợ.

Thông thường những người làm công tác quản lý quên mất rằng động lực làm việc là một vấn đề phức tạp và bị chi phối bởi nhiều yếu tố. Thường thì những cuộc thi nội bộ, những mục tiêu thành tích, và những bữa ăn trưa tạo động lực cho nhân viên rốt cuộc chỉ đem lại những kết quả đối nghịch với kỳ vọng ban đầu.

Ví dụ, nhiều chương trình của nhân sự nhằm đến việc tăng động lực cho nhân viên bằng các yếu tố bên ngoài như đánh giá tích cực hơn, tiệc tùng trong các dịp lễ, và thưởng hàng năm. Tốt hơn là cung cấp cho nhân viên các chương trình đào tạo giúp họ học cách tạo động lực cho chính mình, điều này có thể mang lại năng suất tốt hơn và tạo ra nhiều niềm vui hơn ở công sở. Một lần nữa tôi mong muốn được nhìn thấy một kiểu đánh giá thành tích tập trung vào việc đo lường mức độ vui vẻ ở nơi làm việc. Khi

nhân viên yêu công việc của mình thì công ty sẽ được hưởng lợi theo nhiều cách. Sự sáng tạo tăng cao, giao tiếp trở nên cởi mở, và mọi người sẽ sẵn sàng mạo hiểm hơn.

Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi biết rằng khó lòng mà mong chờ sự thành công lâu dài khi chiến lược xây dựng động lực duy nhất là các phần thưởng.

Đừng tặng thưởng, đặc biệt là bằng tiền

Một công ty sẽ làm gì nếu họ không thể tặng thưởng bằng tiền? Tôi thường hỏi câu này và luôn luôn ngạc nhiên với những cái nhìn trống rỗng mà tôi nhận được...

Có rất nhiều cách.

Đầu tiên hãy sắp xếp cho nhân viên những công việc phù hợp. Thiết lập quy trình để sắp đặt nhân viên vào đúng việc. Có nhiều nhân viên có thể có những kỹ năng tốt nhưng không còn thích thú với công việc họ đang làm. Hãy tìm ra những mức độ mới trong công việc cho họ. Lại có những nhân viên rất thích thú với các vấn đề kinh doanh nhưng thiếu kỹ năng về chúng. Hãy cho họ các cơ hội học tập mới.

Khi nhân viên yêu thích công việc của mình, bản thân việc này chính là một phần thưởng, đặc biệt là đối với nhân viên lớn tuổi. Hãy cho mọi người cơ hội tự đánh giá, cơ hội hợp tác, và cơ hội mạo hiểm mà không đặt ra hình phạt cho sự thất bại. Điều này sẽ có ích nhiều hơn là việc đề xuất các phần thưởng nếu đạt được các mục tiêu mới. Phương pháp “củ cà rốt và cây gậy” chẳng mang lại điều gì tốt đẹp cho bất kỳ ai.

Vấn đề đối với phân loại, đánh giá, và cạnh tranh

Nhiều công ty yêu mến hệ thống phân loại và đánh giá thường niên của họ, nhằm so sánh nhân viên với nhau. Điều này chỉ đẩy lùi sự sáng tạo, niềm vui, và sự đam mê khỏi nhân viên. Phương pháp này có thể có tác dụng trong thời gian ngắn đối với nhân viên trẻ nhưng sẽ không có tác dụng gì đối với nhân viên có nhiều kinh nghiệm với tuổi đời trên 40.

Tại sao điều này lại quan trọng đối với một công ty? Bất chấp sự khủng hoảng kinh tế, so với trước đây, vẫn còn nhiều công việc cho phép mọi người lựa chọn. Nhân viên vẫn có thể bỏ việc và chuyển sang công ty khác. Chỉ có những công ty thành công nhất mới thịnh vượng cùng với những nhân viên ở lại làm việc lâu dài.

Các công ty quản lý thành tích của nhân viên bằng cách cho họ cạnh tranh với nhau sẽ nhận thấy chiến lược này không phù hợp trong dài hạn.

Chúng ta cần đặt trọng tâm vào con người

Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi biết phải làm sao để vừa đạt được kết quả công việc, vừa giúp nhân viên tìm được niềm vui trong công việc. Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi cho thấy rằng họ quan tâm đến nhân viên của mình bất chấp thành tích của nhân viên đó ra sao. Họ hiểu rằng không ai muốn làm việc kém, vì thế họ luôn biết dừng lại và xem xét toàn bộ hệ thống, tìm cách tạo ra những cải tiến khi cần thiết.

Đặt trọng tâm vào đội nhóm

Thông thường ở công sở chúng ta gặp phải những thách thức và không biết chắc phải làm gì. Trong những tình huống khác, chúng ta không cảm thấy bị thách thức nhưng tình huống lại đòi hỏi chúng ta phải có nhiều kỹ năng. Việc đặt trọng tâm vào đội nhóm đảm bảo một kiểu văn hóa làm việc cùng nhau, giúp đỡ lẫn nhau, giảng dạy cho nhau, và lãnh đạo lẫn nhau. Tập thể sẽ giải quyết vấn đề tốt hơn mỗi cá nhân. Điều này chỉ có thể diễn ra khi hệ thống ủng hộ sự hợp tác hơn là cạnh tranh. Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi khen thưởng các đội nhóm và khuyến khích sự hợp tác nhiều hơn.

Hệ thống quản lý phải thay đổi

Nhiều hệ thống quản lý dựa trên hoặc lý thuyết Chủ nghĩa Hành vi của B.F. Skinner, hoặc lý thuyết Quản lý Khoa học của Frederick Taylor đã trở nên lỗi thời và cần phải được thay đổi. Mọi người ngày nay có nhiều lựa chọn về công việc và công ty mà họ sẽ làm việc. Bản thân xã hội đã “trưởng thành” hơn trong 100 năm qua. Mọi người ngày càng kỳ vọng

nhiều điều từ công việc hơn chỉ là lương và thưởng. Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi tạo ra cơ hội cho sự sáng tạo, đổi mới, và tự trị.

Hãy đặt sự hợp tác là mục tiêu

Khi mọi người được khuyến khích làm việc cùng nhau, nỗi sợ hãi có khuynh hướng tan biến và năng suất có thể tăng. Với sự hợp tác, mọi người sẽ ý thức nhiều hơn về sự phụ thuộc lẫn nhau. Tương tự, họ sẽ thích thú hơn với kết quả của tập thể.



Hãy để cho công việc thực sự là một phần thưởng!

Khi mọi người cảm nhận được niềm vui trong công việc, điều này chính là một phần thưởng. Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi cố gắng càng ít xen vào công việc của nhân viên càng tốt.

Hãy xóa bỏ sự sợ hãi và sự đe dọa

Người lớn không phản ứng tích cực trước các đe dọa, và khi điều này lặp đi lặp lại họ sẽ bắt đầu làm hỏng hệ thống, thứ sẽ hủy hoại mục tiêu hướng đến chất lượng công việc.

Đã đến lúc thay đổi và thử cách tiếp cận mới

Kỷ nguyên của sự tham lam đã kết thúc. Chúng ta cần một kỷ nguyên mới của những Nhà Quản Lý Tài Giỏi, những người sẽ thử những cách tiếp cận mới để giúp nhân viên tìm được niềm vui và ý nghĩa trong công việc TRONG KHI vẫn đạt được những kết quả kinh doanh tốt!

Tóm tắt kiến thức và những vấn đề tiếp theo

Hãy tập trung vào việc phát triển nhân viên. Hãy tập trung vào việc phát triển nhân viên hơn là vào lợi nhuận. Tuy điều này có vẻ mạo hiểm, điểm mấu chốt là lợi nhuận sẽ thực sự tăng theo thời gian. Hãy giúp nhân viên tìm thấy niềm vui trong công việc của họ bằng cách gắn kết khả năng của họ với sở thích. Giảm thiểu phần thưởng và tập trung vào việc sắp xếp công việc xứng tầm với nhân viên. Hãy trở thành tấm gương trong việc tập trung nhiều hơn vào cách làm việc theo đội nhóm và giảm sự cạnh tranh.

ĐỐI XỬ VỚI NHÂN VIÊN NHƯ HÀNG HÓA

Văn hóa đối xử với nhân viên như hàng hóa

Tôi thấy điều này ở khắp mọi nơi – nhân viên làm những công việc ít có ý nghĩa và không hỗ trợ cho sự phát triển cá nhân. Tệ nhất là văn hóa đối xử với nhân viên như hàng hóa. Các hệ thống đánh giá thành tích, các cuộc họp lãnh đạo - nhân viên, và thậm chí cả vấn đề khen thưởng đều được đưa ra bằng cách chỉ dựa vào thành tích gần đây. Thành tích gần đây là tất cả. Kết quả là mọi người cảm thấy như họ đang bị bõm trong mớ công việc của mình.

Vấn đề thiếu hỗ trợ trong việc phát triển nhân viên ở công sở

Một phần của vấn đề này bắt nguồn từ nhóm quản lý cấp cao của công ty. Nếu người lãnh đạo coi trọng việc phát triển con người thì công ty sẽ ưu tiên cho vấn đề đào tạo và các cơ hội mới. Nhưng không may là việc phát triển nhân viên không phải là ưu tiên hàng đầu và bị để mặc cho các cá nhân tự mình xoay sở. Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi khuyến khích nhân viên của họ mạo hiểm và cho họ cơ hội phát triển trong công việc.

Chuyện gì sẽ xảy ra khi vấn đề phát triển con người bị bỏ lơ tại công ty?

Mọi người lê thân đến cơ quan chỉ vì tiền. Đây là một thái cực đối nghịch với các công việc... tình nguyện. Sự sáng tạo sẽ mất đi, động lực mất đi, và tinh thần làm việc cũng mất đi. Không may là kết quả kinh doanh trong báo cáo tài chính ít khi được đo lường bằng thông số niềm vui mà nhân viên có được ở nơi làm việc; tuy nhiên, đây đúng là một yếu tố rất đáng được quan tâm. Khi mọi người cảm thấy vui vẻ và hạnh phúc ở nơi làm việc thì họ sẽ tích cực đưa ra những đề nghị để cải thiện công việc. Khi mọi người cảm thấy họ có thể mạo hiểm trong công việc mà không sợ bị phạt thì họ sẽ thử những phương pháp mới, thực hiện những ý tưởng mới, và mọi người sẽ được hưởng lợi từ điều này.

Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi luôn luôn coi việc phát triển nhân viên là ưu tiên hàng đầu. Điều này tác động đến việc phân công việc theo đội nhóm, đến các cơ hội trong vai trò mới, và các cơ hội đào tạo trong công việc.

Việc phát triển nhân viên thực sự mang ý nghĩa gì?

Tôi sẽ xem xét vấn đề này hết sức nghiêm túc. Ví dụ, nhiều năm trước tôi có một nhân viên mới góa chồng. Tôi biết cô ấy thích làm vườn ở nhà. Khi cô ấy quay trở lại làm việc, tôi đã trả chi phí cho cô ấy tham dự một khóa học làm vườn không đắt lắm trong một ngày. Việc này chẳng ăn nhập gì với công việc của cô ấy trong vai trò là một chuyên viên IT, nhưng nó đã có ý nghĩa rất lớn đối với việc phát triển bản thân của cô ấy. Cô ấy đã trở lại đầy sức sống và trân trọng cơ hội được học một điều mới mẻ, điều mà cô ấy thực sự đam mê. Chuyện này có giúp gì cho năng suất làm việc của cô ấy không? Có, và trên thực tế nó đã giúp xoa dịu sự khó khăn của cô ấy khi quay lại làm việc sau một biến cố to lớn trong cuộc đời. Dĩ nhiên, sau đó, những nhân viên khác cũng muốn được tham dự những lớp học một ngày cho chính họ, điều mà tôi đã chấp thuận như là ngoại lệ một lần (tức là cho mỗi nhân viên đi học dạng này một khóa mà thôi – ND).

Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi biết rằng thỉnh thoảng việc cố làm thêm một chút vì sự phát triển của nhân viên sẽ mang lại một đòn bẩy tốt cho công tác quản lý. Rất nhiều công ty có những quy định ngu ngốc là chỉ cho phép đào tạo những gì có liên quan đến công việc. Sự hiểu biết hạn hẹp này ngăn cản nhân viên khám phá những lĩnh vực mới và những cách tư duy mới. Người quản lý làm việc dựa trên các nguyên tắc sẽ phản đối và cho rằng công ty không nên chi tiền cho lĩnh vực đào tạo không trực tiếp liên quan đến công việc. Đây là lối suy nghĩ ngăn hạn thông thường đã góp phần vào việc tại sao quá nhiều người tách rời công việc khỏi phần cuộc sống còn lại của họ. Việc khuyến khích tham gia các lớp học truyền thống bên cạnh những lớp học phi truyền thống sẽ khuyến khích việc phát triển trí tuệ, sự sáng tạo, và lòng trung thành thực sự đối với công ty trong thời gian

dài. Đây là điều sẽ ảnh hưởng tích cực đến lợi nhuận của bất kỳ công ty nào.

Bạn sẽ tiến hành một chương trình phát triển nhân viên như thế nào tại công sở?

Tôi có thể chỉ cho bạn cách không thực hiện nó! Đừng đưa cho mọi người một mẫu bảng kê có ba cột: Cơ hội Phát triển, Lớp, và Ngày. Cách tiếp cận này bảo đảm sẽ có hiệu ứng ngược. Mọi người sẽ cảm thấy bị áp lực phải đăng ký một lớp, các sếp sẽ bị áp lực phải đánh giá, và kết quả sẽ giống như trường hợp đánh giá thành tích.

Cách tốt hơn

Việc phát triển con người được bắt đầu bằng một kế hoạch của cá nhân. Nhà Quản Lý Tài Giỏi khuyến khích mỗi nhân viên lập ra một danh sách những khả năng (những điều mình có thể làm nếu có động lực) và các sở thích (những sở thích thực sự) của mình. Bước tiếp theo là giúp nhân viên gắn kết những lĩnh vực phù hợp với nhau. Đây là điểm mà vấn đề phát triển nhân viên nên tập trung. Việc phát triển nhân viên nên tập trung kết hợp đào tạo, các cơ hội làm việc mới, và việc tự học. Điều gì sẽ xảy ra nếu ma trận sở thích của một cá nhân không gắn liền với công việc hiện tại của họ? Nhà Quản Lý Tài Giỏi sẽ khuyến khích một cuộc thảo luận thẳng thắn về việc làm thế nào để có sự liên hệ gần hơn với công việc mà người nhân viên này thực sự muốn làm. Trong một số trường hợp, việc này có thể là một bài tập sáng tạo nhằm tìm ra một vị trí tốt hơn trong công ty. Trong những trường hợp khác, nó có thể là một cơ hội để phát triển một kế hoạch trong một thời gian để khiến cho nhân viên nghỉ việc, điều tốt nhất cho những người có liên quan.

Động lực nên xuất phát từ bên trong

Một người lao động không đương nhiên có động lực chỉ vì anh ta có một mức lương cạnh tranh, một văn phòng xinh đẹp và một kỳ nghỉ hai tuần! Đây là một vấn đề hết sức mang tính cá nhân. Để nhận biết được gốc rễ của động lực cần phải có sự trao đổi, giao tiếp giữa người quản lý và nhân viên

xung quanh đề tài “điều gì là quan trọng nhất”. Buồn thay, các nhà quản lý vội đi đến kết luận xoay quanh vấn đề thành tích kém và kết quả là, nhân viên bắt đầu cảm thấy mình như những món hàng khi mà họ bị phân loại, xếp loại, định giá, và đánh giá. Điều này tương tự như việc B.F. Skinner đã làm với các con vật trong chuồng khi quan sát xem con nào sẽ tìm ra cách thoát ra khỏi chuồng. Điều tương tự xảy ra với nhân viên bị dán nhãn là một nhân viên kém và vì vậy sẽ bị đưa vào kế hoạch cải thiện thành tích. Một khi đã có tên trong kế hoạch (nói cách khác là bị “vô chuồng”), nhân viên sẽ làm mọi cách để thoát ra và cải thiện tình thế của họ. Điều này chỉ mang tính ngắn hạn và về mặt dài hạn sẽ tổn hại đến động lực và sự yêu thích công việc.

Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi luôn luôn xem xét thành tích với một quan điểm có tính hệ thống và cố tìm hiểu lý do dẫn đến hành vi và động lực. Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi giúp nhân viên học cách thúc đẩy chính bản thân mình.

Chúng ta cần những nhà quản lý giỏi hơn

Trong những lúc khó khăn, nhân viên sẽ luôn gặp phải sự khủng hoảng và lo âu của chính họ. Vào thời gian này, họ chẳng hề cần thêm những lời đe dọa, phần thưởng, hình phạt, hay những chương trình thúc đẩy động lực để giữ vững tinh thần. Tất cả những điều này có thể tăng cao sự bất ổn. Thay vào đó, Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi tập trung vào việc sử dụng nhân viên tốt hơn, giao tiếp với họ, và lên kế hoạch tốt hơn với họ.



Tóm tắt kiến thức và những vấn đề tiếp theo

Hãy gắn việc phát triển nhân viên với các mục tiêu của công ty như chúng là một cặp đôi! Hãy cho phép nhân viên soạn thảo chương trình phát triển của chính họ. Phải nhận thấy rằng bạn không thể truyền động lực cho người khác, nhưng bạn có thể dạy họ cách tự xây dựng động lực cho chính họ!

CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO TỐT NHẤT DÀNH CHO CÁC NHÀ QUẢN LÝ

Khủng hoảng trong vấn đề đào tạo quản lý

Ngày nay, không hề có sự cố định trong cách chúng ta đào tạo những nhà quản lý. Những công ty lớn thường có những chương trình đào tạo toàn diện hơn. Nếu chúng nhìn vào kết quả kinh doanh của năm vừa qua thì sẽ thấy là những chương trình này chẳng thành công mấy. Ở Hoa Kỳ, hơn 99,9% các công ty có chưa tới 500 nhân viên. Nhiều công ty trong số này hiếm khi có hoặc không có chương trình đào tạo quản lý. Thời điểm hiện tại là cơ hội lớn để cải thiện điều này. Hầu hết những công ty lớn sử dụng phương pháp truyền thống. Các cấp quản lý của họ được cung cấp một gói bao gồm đào tạo tại lớp, đào tạo bằng cách thử vai (role play), và những lý thuyết từ các chuyên gia bên ngoài. Trong nhiều trường hợp, hầu như rất ít công ty theo dõi và đánh giá kết quả đào tạo.

Việc đào tạo Kỹ Năng Quản Lý Chất Lượng Cao là gì?

Việc đào tạo Kỹ Năng Quản Lý Chất Lượng Cao bao gồm sự kết hợp giữa các buổi thảo luận tại lớp và việc thực hành trong đời thực. Tuy kiến thức nền đóng vai trò quan trọng nhưng vẫn tốt hơn khi có cơ hội thảo luận các vấn đề xoay quanh việc thực hành quản lý và những phương pháp tiếp cận khác nhau. Vấn đề với công tác đào tạo truyền thống là nó được chuẩn hóa và thiết kế cho phù hợp với tất cả mọi nhân viên cùng một lúc. Ví dụ, một nhà quản lý trẻ đang gặp vấn đề về việc chuyên cần của một nhân viên. Lời khuyên truyền thống là phải cảnh báo nhân viên rằng hành vi của anh ta sẽ dẫn đến việc bị phạt nếu không chịu chỉnh đốn. Một ví dụ khác, các nhà quản lý được yêu cầu làm những bài tập tại lớp để tập kỹ năng ra những mệnh lệnh khó chịu trước những nhân viên giả. Các nhà quản lý học cách hành xử đúng và sai, và khóa đào tạo hoàn tất. Không may là việc chỉnh đốn hành vi của con người phức tạp hơn nhiều.

Quản lý vừa là nghệ thuật vừa là khoa học

Socrates đã đúng khi ông nhận định rằng việc đặt câu hỏi là chiến lược tốt nhất để dẫn dắt con người đến nơi mà bạn muốn họ đến. Việc đào tạo quản lý nên tập trung xoay quanh việc thảo luận các giải pháp và chiến lược khả thi đối với mỗi tình huống khác nhau. Hầu hết cách chính sách nhân sự đều có khuynh hướng sử dụng các quy tắc chung cho tất cả mọi người, nhưng con người là những cá nhân khác biệt và có những vấn đề khác nhau, và các nhà quản lý phải học cách tiếp cận với mỗi cá nhân theo một cách riêng. Tôi có một nhân viên một thời luôn luôn đi làm trễ. Anh bạn quản lý cùng cấp với tôi đã đề nghị rằng tôi nên phạt người này, nhưng tôi đã sử dụng một phương pháp khác. Tôi đã ngồi lại cùng nhân viên đó và bày tỏ sự thông cảm. Sau khi đặt vài câu hỏi, tôi đã khám phá ra rằng người nhân viên này phải chăm sóc cho cha mẹ đang ốm đau ở nhà và mọi thứ đang trở nên quá sức đối với anh ta. Chúng tôi đã bàn thảo một lịch làm việc mới để anh ấy có thể đi làm trễ hơn một chút vào buổi sáng và sẽ ra về trễ hơn vào buổi chiều. Việc này cho phép anh có đủ thời gian để chăm sóc cha mẹ cho đến khi y tá đến nhà. Kết quả là năng suất làm việc của anh ta đã nhảy vọt, và không có vấn đề nào xảy ra nữa. Nếu áp dụng một loạt những chính sách cứng nhắc thì người nhân viên này sẽ chẳng bao giờ có được cơ hội lần thứ hai.

Hãy dành thời gian để giảng dạy cho nhân viên về sứ mệnh, giá trị và hành vi

Bạn có bao giờ để ý đến những gia đình có những đứa trẻ ngoan, những đứa trẻ dường như luôn biết phải cư xử như thế nào chưa? Chúng dường như hành xử rất độc lập và hầu như trưởng thành hơn nhiều so với lứa tuổi của mình. Đây là kết quả của việc nuôi dạy con cái tốt, điều mà tôi đoán là sự kết hợp của việc quan tâm rất nhiều đến các mục tiêu, giá trị, và sự kỳ vọng của gia đình. Ở công sở, người lớn cũng chỉ như những đứa trẻ nhưng với một thân thể lớn hơn. Tất cả những người lớn cũng đòi hỏi sự quan tâm, cơ hội phát triển, và sự giao tiếp cởi mở và rõ ràng.

Những tuyên ngôn sứ mệnh trống rỗng

Rất nhiều công ty đầu tư thời gian để treo những bảng biểu trên tường, mô tả những sứ mệnh của họ. Tuy nhiên, họ lại thiếu những bảng biểu phản ánh các giá trị của công ty và những hành vi được mong đợi. Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi hoạch định thời gian để nhân viên có thể làm nhiều việc hơn không chỉ đơn giản là ghi nhớ các sứ mệnh. Các chương trình đào tạo Kỹ Năng Quản Lý Chất Lượng Cao mở ra các thảo luận về việc tại sao sứ mệnh có ý nghĩa quan trọng và những giá trị của tổ chức là gì. Ví dụ, nếu công ty nói phục vụ khách hàng là giá trị quan trọng nhất thì sẽ có vô số những định nghĩa và ví dụ về ý nghĩa của điều này. Cuối cùng, mọi người được cung cấp các ví dụ rõ ràng về những hành vi nào được mong chờ để hỗ trợ cho sứ mệnh và các giá trị. Trong ví dụ trên đây, người ta được kỳ vọng tự mình ra các quyết định ở mức thấp nhất có thể với sự sáng tạo khi giải quyết các vấn đề với khách hàng. Kiểu đào tạo Kỹ Năng Quản Lý Chất Lượng Cao này làm cho công việc trở nên sống động đối với mọi người.

Tiêu chuẩn đánh giá là vì sự phát triển chứ không phải để ban thưởng và cho những cuộc thi ngu xuẩn

Cách tốt nhất để hủy hoại việc đào tạo quản lý là gắn liền các hoạt động với phần thưởng và những trò chơi ngu ngốc. Ví dụ, tôi có thể nhớ một chương trình đào tạo mà dựa vào kết quả thi, những nhà quản lý có điểm cao nhất sẽ được tặng các phiếu ăn tối miễn phí. Tôi có thể nhớ một chương trình đào tạo khác đã cho kẹo và vé xem phim nếu học viên tham dự lớp học đầy đủ. Các hoạt động đào tạo Kỹ Năng Quản Lý Chất Lượng Cao nên mở rộng cho tất cả nhân viên và nên có các cơ hội theo dõi tiếp theo sau khóa đào tạo!

Mọi người có thể hưởng lợi từ việc đào tạo quản lý

Nhiều công ty chỉ dành các hoạt động đào tạo quản lý cho những nhân viên ngôi sao và những lãnh đạo đang lên của mình.

Tuy nhiên, hệ thống tốt nhất là hệ thống mang lại cho tất cả mọi người cơ hội tham dự chương trình đào tạo quản lý. Các tiếp cận TỐT NHẤT đối với chương trình đào tạo quản lý là tìm ra một con đường và sau đó là quy trình nhằm giúp mọi người có thể thực hành quản lý ngay sau khóa đào tạo.

Trong một số trường hợp, nhân viên sẽ trực tiếp dẫn dắt những người khác. Trong một số trường hợp khác, nhân viên sẽ dẫn dắt các dự án. Đối với phần lớn nhân viên, họ sẽ được phép quản lý công việc của chính mình, thoát khỏi sự giám sát tiểu tiết, sự hạn chế về quyền ra quyết định, và sự đe dọa của hình phạt và những hứa hẹn khen thưởng.

Chương trình đào tạo Kỹ Năng Quản Lý Chất Lượng Cao là một quy trình mang tính sáng tạo và tạo cảm hứng chứ không chỉ là một sự kiện. Chỉ cần nhìn lại sự sụp đổ của nền kinh tế Hoa Kỳ là thấy đủ báo động rằng những phương pháp quản lý trong quá khứ ở tầm toàn cầu đã dẫn chúng ta đến con đường hủy diệt và làm giảm chất lượng cuộc sống. Bây giờ là thời điểm cho những mô hình và những phương pháp quản lý mới.

Điều này bắt đầu với những phương pháp đào tạo mới và sự thông hiểu việc trở thành Nhà Quản Lý Tài Giỏi có ý nghĩa như thế nào!

Tóm tắt kiến thức và những vấn đề tiếp theo

Hãy mở rộng chương trình đào tạo cho tất cả nhân viên. Hãy tạo cơ hội cho mọi người luân chuyển công việc với nhau, thử nghiệm vai trò mới, và có được kinh nghiệm chuyên sâu hơn trong những lĩnh vực mà họ muốn học hỏi. Kết quả là công ty sẽ hưởng lợi nhiều hơn và có nhiều nhân viên mãn cán hơn.

SỰ NHẤN MẠNH THÁI QUÁ ĐỐI VỚI VẤN ĐỀ THƯỞNG PHẠT

Tuyên dương nhân viên

Điều này nghe quen thuộc không? Hôm nay là Thứ Sáu, lại một ngày nữa ở văn phòng. Hôm nay là ngày tuyên dương nhân viên. Thông thường mỗi tháng một lần, quản lý bộ phận lại tập hợp toàn bộ nhóm cho buổi họp kéo dài một tiếng. Mọi người kéo đến phòng họp và chờ đợi lễ tuyên dương nhân viên của tháng. Một ủy ban gồm các nhà quản lý và một đại diện của phòng nhân sự gặp gỡ hàng tháng để quyết định nhân viên nào sẽ được chọn để lãnh thưởng. Cả nhóm sẽ chọn ra 5 nhân viên dựa trên một vài tiêu chí sẵn có và những người được thưởng sẽ được công bố trong kỳ họp nhóm này. Mỗi nhân viên thắng giải nhận được một phiếu ăn tối trị giá 50 đô la. Khi những cái tên được công bố, mọi người trong vai trò khán giả, bồn chồn cựa mình trên ghế, hy vọng rằng tên mình sẽ không bị gọi. Những người thắng giải cảm thấy lúng túng đôi chút khi được chọn và tự hỏi liệu điều này có ảnh hưởng đến mối quan hệ của họ với các đồng nghiệp hay không, những người đã không được bình chọn. Họ cũng lo lắng rằng một khi đã được tuyên dương thì tháng sau liệu mình có phải làm việc vất vả hơn không! Buổi họp kết thúc bằng một chiếc bánh ngọt cho mọi người, và thế là tổng cộng khoảng 2 tiếng làm việc đã trôi qua, tương đương với hàng ngàn đô la bị mất. Sau đó các sếp và phòng nhân sự ra về trong tâm trạng vô cùng phấn khởi vì nghĩ rằng mình đã tạo động lực cho nhân viên!

Không thể tạo động lực cho người khác

Sự thật là không thể tạo động lực cho người khác; nhưng chúng ta vẫn cố thử. Các nhà quản lý cho rằng việc tiến hành các chương trình tạo động lực với sự hứa hẹn của phần thưởng hoặc sự đe dọa của hình phạt chính là những gì mà nhân viên cần để luôn chăm chú trong công việc. Từ kinh nghiệm của bản thân, tôi lại thấy điều ngược lại. Trọng tâm nên đặt nhiều hơn vào việc giáo dục nhân viên cách tự tạo động lực cho chính mình, điều

mà sau đó sẽ dẫn đến năng suất cao hơn và nhiều lợi ích hơn được thể hiện trong kết quả lợi nhuận trên báo cáo tài chính.

Hãy tập trung nhiều hơn vào vào việc kết hợp khả năng với sở thích

Nhân viên cảm thấy thoải mái trong công việc khi họ có thể kết hợp khả năng với sở thích. Mọi người thậm chí cảm thấy thoải mái nhiều hơn nữa nếu không có bóng dáng của vấn đề thưởng phạt. Các quản lý nên kiểm chế sự thèm muốn trước vấn đề thưởng phạt. Chúng chỉ có tác dụng nhất thời. Như nhà nghiên cứu người Anh Herzberg đã nhận định, hầu hết mọi người đều muốn những điều cơ bản giống nhau trong công việc (sếp tốt, văn phòng đẹp, mức lương tốt, và công việc thú vị). Khi mọi thứ đầu vào đó, mọi người sẽ tập trung hơn vào sự phát triển của bản thân và ở mức độ nào đó sẽ tạo ra sự liên kết với công việc mà họ thực hiện.

Tôi có thể nhớ một cuộc thi bán hàng trong giai đoạn khởi đầu sự nghiệp của mình. Người quản lý đưa tất cả chúng tôi vào trong một căn phòng và nói với chúng tôi về sự ế ẩm của một sản phẩm. Ông ấy đã tuyên bố rằng ai bán được nhiều nhất trong tháng tới sẽ được thưởng một chuyến nghỉ mát ở Hawaii. Tôi nhớ rằng tôi đã nghĩ đây quả là một điều ngu xuẩn. Sau đó tôi thậm chí nhận thấy rằng cuộc thi này thực sự sẽ làm cho doanh số bán hàng đi xuống. Việc chú trọng thái quá vào giải thưởng sẽ dẫn đến việc lơ là trong công tác chăm sóc khách hàng. Tôi đã đúng. Doanh số bán hàng giảm 30% trong tháng tiếp theo, thời điểm cuộc thi diễn ra. Mọi chuyện có thể đã tốt hơn nếu giải thích cho đội bán hàng vấn đề mà sản phẩm ế ẩm kia đang gặp phải. Đồng thời, sẽ tốt hơn nếu tập trung vào cải tiến sản phẩm để đội bán hàng cảm thấy tự hào khi bán chúng cho khách hàng.

Trong Đạo Đức Kinh, triết gia Trung Quốc nổi tiếng Lão Tử đã nói: “Bất thượng hiền, sử dân bất tranh” (dịch nghĩa là “Không trọng người hiền, để cho dân không tranh giành”).

Sự nguy hiểm của những kết quả chóng vánh

Quản lý hiện đại thích những kết quả chóng vánh. Đặt trọng tâm vào chuyện thưởng phạt là cách đánh giá dễ dàng. Điều này có thể khiến nhân

viên đủ sợ để đạt được những kết quả ngắn hạn. Về mặt dài hạn, nó biến nhân viên thành những người vô hồn trong công việc. Phần thưởng gắn liền với nhiều điều nguy hiểm. Khi phần thưởng là mục tiêu, sự tập trung sẽ trở nên rất hạn hẹp.

Tôi có thể nhớ những ngày tháng trong vai trò quản lý cấp cao của mình khi việc xét thưởng hàng năm được ấn định vào tháng Giêng. Chúng tôi xem xét lại mục tiêu hàng tháng để đảm bảo rằng mình có thể đạt được những mức thưởng thật cao. Khi mức thưởng đạt đến mức gấp 10 lần lương cơ bản thì nó có thể là sự khích lệ vô cùng to lớn. Vấn đề đối với việc này là khi các yêu cầu của công ty thay đổi, các cấp quản lý vẫn giữ nguyên sự tập trung vào các mục tiêu thưởng từ đầu năm. Thay vào đó, điều quan trọng hơn nhiều là phải tập trung vào những công việc phải hoàn tất ngay lúc đó bởi lẽ công ty đã có sự thay đổi.

Khen thưởng dẫn đến những thói quen xấu

Khi khen thưởng được đề ra, mọi người sẽ chỉ tập trung vào việc đạt được phần thưởng và chẳng có gì hơn nữa. Khi mọi chuyện diễn ra theo cách này thì sự can đảm, sự sáng tạo, và sự mạo hiểm sẽ biến mất.

Các nghiên cứu của Deci, của Kohn, và những người khác thậm chí đã chỉ ra rằng điều tốt nhất là khen thưởng những người không thích công việc của mình, phần thưởng sẽ khiến họ hài lòng, tất nhiên cho đến khi có phần thưởng tiếp theo. Điều tệ nhất là khi khen thưởng cho những nhân viên yêu thích công việc, thành tích của họ sẽ giảm do họ không thích bị giám sát khi thực hiện những hoạt động mà họ đang yêu thích.

Đích đến là sự hợp tác

Cứ hỏi bất kỳ nhà quản lý nào và bạn sẽ được nghe rằng: “Chúng tôi muốn nhân viên của mình làm việc cùng nhau”. Nhưng nếu bạn nghiên cứu hệ thống quản lý thì bạn sẽ nhận thấy các quy trình, chương trình và những hoạt động khen thưởng đã thúc đẩy sự cạnh tranh giữa các nhân viên với nhau.

Hãy chấm dứt sự tập trung thái quá vào vấn đề thưởng phạt

Hãy chấm dứt sự tập trung thái quá vào vấn đề thưởng phạt. Hãy trả những mức lương xứng đáng cho nhân viên và sắp xếp công việc phù hợp. Hãy giúp nhân viên làm đúng việc, những công việc có sự thách thức và phù hợp với khả năng và sở thích của họ. Khi có thể, hãy tạo sự ổn định trong công việc, loại bỏ những hình thức cạnh tranh không cần thiết giữa nhân viên với nhau, và khuyến khích việc giao tiếp cởi mở và môi trường làm việc đáng tin cậy.

Hãy loại bỏ những ý tưởng xưa cũ

Thời điểm lúc này là thời điểm dành cho những phương pháp mới, nhằm thúc đẩy sự thành công trong công việc. Hãy thử nghĩ, nếu bạn phải giúp nhân viên phát triển trong công việc và bạn không thể thưởng hay phạt thì bạn sẽ làm gì? Đây là câu hỏi quan trọng nhất mà Nhà Quản Lý Tài Giỏi phải đặt ra.

Tóm tắt kiến thức và những vấn đề tiếp theo

Trong vai trò là người quản lý, hãy nghĩ về những gì bạn sẽ làm để thúc đẩy nhân viên phát triển và đáp ứng công việc mà không phải hứa hẹn khen thưởng hay đe dọa bằng hình phạt. Nhân viên sẽ trân trọng và hăm hở làm việc mà không cần phải có những chiêu dụ hay những kỳ thi thử để thúc đẩy họ làm việc chăm chỉ hơn. Kết quả là nhân viên sẽ cảm thấy mình đang làm việc vô điều kiện trong một tổ chức biết trân trọng con người và đánh giá cao sự khác biệt.



NHÂN VIÊN TỒI ĐẤU VỚI NHÂN VIÊN GIỎI

Vấn đề dán nhãn đặt tên ở công sở

Đối với người quản lý, việc dán nhãn đặt tên cho nhân viên là tồi hay giỏi có thể rất dễ dàng. Việc dán nhãn đặt tên này dường như là một cách tiện lợi để phân loại nhân viên một cách nhanh chóng. Nó có hiệu quả đối với phòng nhân sự. Một khi đã bị dán nhãn đặt tên, nhân viên có thể được thăng chức hoặc giáng chức, được khen thưởng hay phạt, thu nhập cao hơn hoặc thấp hơn. Ban giám đốc và bộ phận Nhân sự tới giờ phút này có thể tiến hành các chương trình của tháng như là chương trình đào tạo người kế nhiệm, chương trình nhân viên của tháng v.v. Cách tiếp cận này dường như bắt nguồn từ lý thuyết quản lý hành vi của thời trước. Chúng rất phù hợp với cách suy nghĩ ngắn hạn và ý nghĩ đạt kết quả chóng vánh bằng bất kỳ giá nào.



Sự nguy hiểm trong việc dán nhãn đặt tên nhân viên

Khi đã bị dán nhãn đặt tên, nhân viên sẽ có khuynh hướng làm việc ở mức độ mà cấp quản lý kỳ vọng và chấm hết. Những nhân viên được đánh giá là nhân viên giỏi có khuynh hướng lo lắng hơn nhằm theo kịp những kỳ vọng của người quản lý. Những nhân viên bị đánh giá là nhân viên tồi sẽ

cảm thấy khó khăn hơn trong việc tiến bộ do áp lực phải tiến bộ. Để quản lý tốt hơn, tốt nhất là tránh cách tiếp cận này.

Một cách tiếp cận tốt hơn

Có một cách tiếp cận tốt hơn nhiều là việc xem mỗi nhân viên như một cá thể duy nhất và khác biệt. Điều này có thể được thể hiện thông qua những đánh giá thường xuyên về sự tiến bộ, các kế hoạch và sự tập trung liên tục vào sự phát triển của nhân viên. Tốt hơn là dành thời gian và gặp gỡ thường xuyên với tất cả nhân viên. Hãy tổ chức những cuộc họp thường xuyên tập trung về sự phát triển. Hãy biến nó thành một lịch trình sinh hoạt cho toàn thể nhân viên để thảo luận về những điều họ muốn làm nhiều hơn hay ít đi, và những lĩnh vực mà họ gặp khó khăn. Hãy làm cho những buổi thảo luận về sự phát triển này tập trung vào sự phát triển tích cực của mỗi cá nhân. Với phương pháp này, tất cả nhân viên sẽ làm việc tốt hơn vì có được sự quan tâm và hỗ trợ của người quản lý đối với sự phát triển của họ. Dĩ nhiên, việc đánh giá và xếp hạng thành tích là cần thiết trong việc đánh giá hàng năm, nhưng những vấn đề này không nên bị tách biệt khỏi việc thảo luận về sự phát triển. Thông thường việc thảo luận về sự phát triển hiếm khi diễn ra như là một phần của sự kiện đánh giá hàng năm. Hãy làm cho sự phát triển nhân viên trở thành một quá trình liên tục. Điều này mang lại đòn bẩy quản lý mạnh và sự tiến bộ cho cả nhân viên và công ty.

Hành vi tổ chức và vấn đề dán nhãn đặt tên

Có một khuynh hướng trong nhiều công ty là phải xếp hạng, đánh giá, và phân loại nhân viên so với nhau. Họ nhanh chóng cho ra một danh sách những nhân viên giỏi và những nhân viên tồi. Vấn đề với công cụ quản lý này là nó khá chủ quan và nhân viên có thể bị phân loại một cách không công bằng. Các nhân viên sẽ mất đi các cơ hội đóng góp mới một khi họ bị quản lý dán cho những cái nhãn tiêu cực. Trong nhiều trường hợp, phải làm ngược lại mới đúng! Hãy là một người quản lý giỏi hơn, thoát khỏi những quan điểm chung của hệ thống khi gặp khó khăn với nhân viên và hãy đặt ra những câu hỏi. Nhân viên có các công cụ để thành công không? Có điều gì tại môi trường làm việc gây cản trở cho sự thành công không? Có điều gì

có thể tiến hành để loại bỏ những rào cản và hỗ trợ nhân viên không? Kiểu tư duy này sẽ giúp người quản lý tiến xa hơn trong việc giúp nhân viên thành công trong công việc.

Dù thế nào đi nữa thì vẫn có nhân viên giỏi và nhân viên tồi phải không?

Thành tích tồi ở công sở có thể do nhiều nguyên nhân. Điều thông thường nhất theo như những gì tôi đã quan sát thì hoặc là do nhân viên không phù hợp với vị trí hiện tại, hoặc là do văn hóa của công ty không tốt. Điều này có thể là kết quả của sự quản lý yếu kém.

Sự nguy hiểm của xếp hạng và đánh giá

Nhiều công ty, đặc biệt là những công ty công nghệ cao, đã sử dụng mô hình xếp hạng và đánh giá nhân viên, vốn chỉ có hiệu quả trong một thời gian ngắn. Bất kỳ quy trình quản lý nào mà hoàn toàn chủ quan thì đều hầu như gây ra sự căng thẳng. Tốt hơn là cho nhân viên tham gia vào việc đánh giá bản thân họ và cả những bước tiếp theo đó. Cấp quản lý có thể giúp nhân viên đóng góp tốt hơn cho công ty thông qua việc giao tiếp hai chiều, sự phản hồi liên tục, và việc tập trung nhiều hơn vào sự hợp tác thay vì sự cạnh tranh.

Hãy xem mỗi nhân viên như là một tài sản chứ không phải là một món hàng hóa

Nhà Quản Lý Tài Giỏi xem tất cả nhân viên như là những tài sản. Nhà Quản Lý Tài Giỏi luôn luôn nghĩ đến việc sử dụng nhân viên ở vị trí nào cho phù hợp với những năng lực và kỹ năng bậc cao của họ, đồng thời phù hợp với nhu cầu của công ty. Khi nhân viên được xem như tài sản, nhà quản lý sẽ chủ động xét xem làm thế nào để sử dụng nhân viên tốt hơn. Hệ thống này tạo ra sự linh hoạt nhiều hơn cho vấn đề hoán đổi công việc, cho vấn đề phân bổ công việc chéo chức năng và cho vấn đề phản hồi thông tin. Khi nhân viên CHỈ được xem như là một món hàng hóa, hệ thống có khuynh hướng chỉ đạo một phía nhiều hơn. Nhân viên dần cảm thấy bị sử dụng hơn là được trân trọng.

Những ý tưởng hay hơn để thay thế việc dán nhãn đặt tên

Hãy thiết lập một cơ sở dữ liệu những khả năng và sở thích của các nhân viên. Kết hợp cơ sở dữ liệu này với nhu cầu của công ty và kế hoạch phát triển của nhân viên. Khi cơ hội mới đến, hãy sử dụng cơ sở dữ liệu này để hỗ trợ việc chọn người cho các nhiệm vụ. Việc này giúp nhân viên cảm thấy sự ổn định trong công ty và ít bị ép buộc theo một bản mô tả công việc. Điều này khiến nhân viên mạo hiểm và sáng tạo hơn, và đây là điều có ích cho công ty.

Hãy khuyến khích sự chuyển đổi khắp công ty

Nhà Quản Lý Tài Giỏi khuyến khích nhân viên luân chuyển công việc và nhiệm vụ bất chấp thành tích trong quá khứ. Nhiều nhân viên trở nên uể oải khi họ bị buộc phải ở nguyên một vị trí từ năm này qua năm khác. Người ta luôn cho rằng nhân viên bán hàng không thể tham gia đội marketing, các kỹ sư thì không thể tham gia đội bán hàng, và nhân viên nhân sự sẽ gặp khó khăn khi chuyển sang làm các công việc liên quan đến kinh doanh v.v. Việc luân chuyển nhân viên trong công ty sẽ giúp lan tỏa kiến thức và nâng cao tinh thần học tập.

Điều gì sẽ xảy ra khi nhân viên cảm thấy mình là một phần của công ty và được quý trọng?

Nhà Quản Lý Tài Giỏi biết rằng khi nhân viên cảm thấy được trân trọng ở công sở thì họ sẽ làm việc chăm chỉ hơn, sẽ có mối quan hệ tốt hơn với đồng nghiệp, và sẽ làm cho văn hóa công ty vững mạnh hơn. Khi nhân viên cảm thấy họ được xem như một cá nhân đặc biệt và không bị dán nhãn đặt tên hoặc không bị ép buộc cạnh tranh với đồng nghiệp thì động lực có thể tăng lên, công ty và cá nhân đều được hưởng lợi, và Nhà Quản Lý Tài Giỏi càng trở nên tài giỏi hơn!

Tóm tắt kiến thức và các bước tiếp theo

Hãy đối xử với nhân viên như những người chủ sở hữu công ty và như những chuyên gia. Người trưởng thành sẽ đánh giá cao việc này. Hãy loại bỏ những trò chơi mà trong đó các nhân viên phải cạnh tranh với nhau. Hãy

giao tiếp thường xuyên để hỏi han ý kiến và sự phản hồi. Hãy cho nhân viên cơ hội đóng góp vào những lĩnh vực mà họ thích thú nhất.

Hãy nhớ rằng khi nhân viên cảm thấy thoải mái về nơi họ làm việc thì họ sẽ phục vụ khách hàng tốt hơn và năng suất làm việc sẽ cao hơn!



QUẢN LÝ LÀ MỘT HỆ THỐNG

Hệ thống quản lý là gì?

Một hệ thống quản lý có nhiều quy trình ở nhiều mức độ phức tạp khác nhau. Một số quy trình mang tính chất quan trọng, một số thì không. Những quy trình đó có bước khởi đầu và kết thúc, có đường vào và đường ra. Một quy trình có thể hoàn chỉnh và hoạt động tốt hoặc có thể mới manh nha và chưa đầu vào đầu. Một quy trình có thể bị đứt đoạn nếu một vài mắt xích không hoạt động cùng nhau. Như vậy hệ thống là một trạng thái của tất cả những quy trình trong đó. Ý tưởng về một hệ thống là nhằm tập trung vào sự ổn định lâu dài. Việc thông hiểu về hệ thống sẽ giúp tránh đưa ra những quyết định mang tính ngắn hạn có thể tạm thời sửa chữa một điều gì đó cần thiết ngay lập tức nhưng sẽ hủy hoại hệ thống về mặt lâu dài. Sẽ dễ dàng hơn nếu tập trung vào nguyên nhân và kết quả khi giải quyết các vấn đề. Ví dụ, một điều tối quan trọng là phải biết quy trình nào đã được sử dụng để đánh giá nhân viên. Nếu nhân viên được đánh giá theo kiểu khuyến khích sự cạnh tranh với đồng nghiệp thì điều này sẽ tác động đến vấn đề cạnh tranh toàn diện và ảnh hưởng đến không khí của công ty theo hướng tiêu cực. Nếu nhân viên được khuyến khích làm việc cùng nhau theo đội nhóm và hợp tác với nhau thì hệ thống sẽ khác đi. Trong trường hợp này, nhân viên sẽ có khuynh hướng giúp nhau nhiều hơn và không ngại trong vấn đề chia sẻ thông tin, điều có thể ảnh hưởng đến việc xếp hạng thành tích của họ. Cách các nhà quản lý giao tiếp cũng sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống. Nếu cấp quản lý điển hình mang tính khép kín và hiếm khi chia sẻ thông tin kinh doanh cho toàn bộ nhân viên thì hệ thống sẽ có khuynh hướng hoạt động theo cách khuyến khích những bí mật, những lời đồn đại, và nhiều vấn đề khác. Nếu cấp quản lý cởi mở thì sẽ giúp cho việc giao tiếp được cởi mở và các thông tin có liên quan đến toàn công ty sẽ được chia sẻ cho tất cả các cấp. Đối với kiểu hệ thống này, chúng ta sẽ thấy nhân viên mạo hiểm hơn, sáng tạo hơn, và thích thú với công việc hơn.

Hệ thống quản lý kém nhất

Hệ thống quản lý kém nhất khuyến khích sự giới hạn trong chia sẻ thông tin, tính thiếu sáng tạo, tính thiếu công bằng, và ít có cơ hội dành cho việc đóng góp và tham dự vào toàn bộ công việc của công ty. Tôi sẽ cung cấp cho bạn một vài ví dụ về các hệ thống quản lý kém.

Một nhà quản lý hàng đầu yêu cầu bộ phận nhân sự thiết lập một hệ thống đánh giá và xếp hạng nhân viên như là một nỗ lực nhằm cải thiện thành tích. Tuy nhiên, thay vì mang lại hiệu quả tích cực, điều này đã dẫn đến việc nhân viên ít làm việc theo đội nhóm, ảnh hưởng tiêu cực đến các mối quan hệ, và làm giảm lợi nhuận.

Một nhà quản lý khác đã thiết lập một chính sách mới hạn chế việc làm thêm giờ. Thay vì mang lại những thay đổi tích cực, điều này dẫn đến số lượng lỗi vi phạm gia tăng trong công việc khi mà nhân viên phải gấp rút hoàn thiện nhiệm vụ, bởi lẽ họ không muốn làm thêm giờ mà không được trả lương.

Một nhà quản lý tại một công ty khác tiến hành một chính sách mới hạn chế việc nhân viên chuyển sang các vị trí mới nếu họ không thể hiện thành tích tốt trong vai trò hiện tại. Điều này dẫn đến việc nhân viên nghỉ việc vì không thấy có cơ hội. Hiện tại người quản lý đó phải thuê những nhân viên thay thế, làm ảnh hưởng đến ngân sách.

Một nhà quản lý khác quyết định việc đầu tiên cần làm để giảm chi phí là bỏ mục cà phê và súp ăn liền miễn phí trong các phòng nghỉ trưa. Điều này không giúp tiết kiệm chi phí nhiều mà thay vào đó làm cho nhân viên nghĩ rằng họ chẳng có gì là quan trọng. Do đó, việc này dẫn đến sự trì trệ trong công việc, tinh thần làm việc kém cỏi, và tình trạng bỏ việc, rốt cuộc làm hao tổn của công ty nhiều tiền của hơn là chi phí dành cho cà phê và súp ăn liền!

Đây là những ví dụ về những hành vi thường được dự định kỹ lưỡng nhưng đơn giản là không được suy xét từ quan điểm mang tính hệ thống.

Ảnh hưởng của việc suy nghĩ phi hệ thống trong quản lý

Kiểu suy nghĩ ngắn hạn và phi hệ thống làm suy giảm lợi nhuận và tinh thần làm việc, làm xấu đi các mối quan hệ trong công việc, thêm vào đó, gây ra sự sợ hãi và thiếu tin tưởng. Một vị quản lý cấp tỉnh gần đây đã quyết định đóng cửa nhiều công viên địa phương chỉ để giải quyết một khoản thiếu hụt ngân sách trong ngắn hạn. Kết quả là những người thường đi chơi cuối tuần ở những công viên này đã chuyển sang những khu vực mới ở những tỉnh khác, nơi họ chi tiêu tiền cho ngày cuối tuần của mình. Việc này có thể tránh khỏi bằng việc suy nghĩ có hệ thống từ đầu. Bản thân cách quản lý sẽ ảnh hưởng đến hệ thống và hành vi trong hệ thống đó. Hãy rảo bước vào bất kỳ cửa hàng bán lẻ đó và bạn sẽ nhận thấy sức khỏe của hệ thống đó. Ví dụ, có một chuỗi bán hàng văn phòng tôi đã từng đến thăm, ở nơi đó rất khó tìm thấy nhân viên làm thêm ngoài giờ. Dường như là trong cửa hàng này mỗi nhân viên được giao việc vào buổi sáng với nhiệm vụ tập trung vào việc sắp xếp cửa hàng. Kết quả là trong hệ thống này việc tập trung vào khách hàng ít được chú trọng. Dần dần khách hàng sẽ chuyển qua các cửa hàng đối thủ và thiệt hại ngày càng gia tăng trong hệ thống này.

Trái lại, tôi có thể nhớ một cửa hàng bánh ngọt tôi đã đến, nơi các nhân viên chào gọi tôi bằng tên riêng và nhớ cả những món tôi thường gọi. Tôi có thể nhận thấy tất cả các nhân viên vui vẻ như thế nào. Sau này tôi được biết rằng mọi nhân viên đều sở hữu một phần công ty và được xem như là một người chủ. Trong ví dụ này nhân viên không trốn tránh khách hàng vì đây là công ty của họ. Tôi chắc rằng bây giờ bạn có thể nghĩ ra được những ví dụ tương tự.

Kiểu suy nghĩ phi hệ thống dẫn đến sự suy thoái, các sai phạm, và sự suy giảm chung cho doanh nghiệp. Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi xem xét kỹ càng tất cả các quyết định và chính sách, và xác định trước những ảnh hưởng đối với hệ thống.

Những hệ thống quản lý tối ưu nhất

Những hệ thống quản lý tối ưu nhất thường hài hòa và phụ thuộc lẫn nhau. Tất cả những quy trình đều có ý nghĩa và tác động lẫn nhau theo hướng tích cực. Có một cửa hàng tạp hóa mà tôi rất thích đến. Tất cả nhân

viên được đối xử tốt và công bằng. Không có nhiệm vụ nào là quá lớn hoặc quá nhỏ cho bất kỳ nhân viên nào. Khi nhân viên được đối xử tốt thì họ sẽ có động lực để đóng góp tốt nhất cho công việc. Cửa hàng này trả lương cao nhất trong ngành, cùng với những phụ cấp tốt nhất. Công việc được luân chuyển để mọi nhân viên có thể biết được tất cả mọi khía cạnh kinh doanh của công ty. Thường xuyên có sự giao tiếp, không có vấn đề nào là bí mật, và các quản lý cũng luôn luôn sẵn sàng có mặt. Những hệ thống quản lý tối ưu nhất luôn có ý nghĩa. Nhân viên làm việc trong những hệ thống này biết phải làm gì, hoàn toàn tự chủ, và tự tin rằng họ được trân trọng. Mỗi quy trình trong công việc đều dẫn đến một quy trình khác. Nếu một khách hàng yêu cầu một sản phẩm không có trong cửa hàng thì sản phẩm này sẽ được đặt và đến lúc này quy trình kiểm kê và những quy trình khác phải thích ứng với yêu cầu của khách hàng. Nhân viên được cung cấp các thông tin cập nhật về những sản phẩm mới nhập và những sản phẩm cũ sắp hết. Dòng chảy thông tin cởi mở liên tục này một lần nữa mang đến cho nhân viên cảm giác mình là một phần của công ty.

Trong các hệ thống quản lý tối ưu nhất, nhân viên có thể giải thích cách công việc hoạt động và tại sao chúng lại hoạt động như vậy. Công việc kinh doanh tiến triển tốt, nhân viên vui vẻ, khách hàng cảm thấy hài lòng về dịch vụ, và tên tuổi của công ty được xây dựng với danh tiếng tốt. Điều quan trọng nhất là công ty thịnh vượng và phát triển.

Làm thế nào để triển khai được một hệ thống quản lý tốt

Hãy suy nghĩ từ góc độ toàn diện, xác định những quy trình quan trọng nhất, và xem xét cách những quy trình này làm việc cùng nhau. Hãy tìm hiểu xem những quy trình nào có sức ảnh hưởng to lớn nhất đối với các mục tiêu của công ty. Giao cho nhân viên chịu trách nhiệm những quy trình này để nâng cao khả năng của họ. Hãy tạo sự giao tiếp và phản hồi cởi mở ở mọi cấp độ của hệ thống. Khuyến khích sự mạo hiểm, sáng tạo, và sự phát triển cá nhân.

Làm thế nào để một hệ thống quản lý tốt tồn tại

Hãy xem nhân viên làm việc trong các hệ thống là thành phần quan trọng nhất, quan trọng hơn cả khách hàng và lợi nhuận. Nhân viên sẽ có khả năng giúp xây dựng một hệ thống có tuổi thọ lâu dài.

Hãy lôi kéo nhân viên ở mọi cấp bậc tham gia vào tất cả các quyết định và hành động chủ chốt. Hãy làm cho nhân viên cảm thấy họ là những người chủ của công ty và họ sẽ làm việc để cải thiện hệ thống. Kết quả là mọi người sẽ được hưởng lợi.

Tại sao việc suy nghĩ có hệ thống lại quan trọng?

Khi suy nghĩ không có hệ thống thì các vấn đề sẽ không được giải quyết. Thời gian và nguồn lực sẽ bị lãng phí và khách hàng và nhân viên sẽ không hài lòng. Việc suy nghĩ có hệ thống sẽ mang lại sự cải tiến cho tất cả các mảng công việc. Bằng việc suy nghĩ có hệ thống, các quy trình trở nên hoàn chỉnh, nhân viên đưa ra những quyết định tốt hơn, và công ty, sản phẩm của công ty, và các dịch vụ sẽ phát triển. Đây là quản lý TỐI ƯU!

Tóm tắt kiến thức và các bước tiếp theo

Hãy bỏ thời gian để lập danh sách những quy trình quan trọng nhất trong công ty theo tiêu chí quy trình nào ảnh hưởng nhiều nhất đến các mục tiêu. Phân công nhân viên chịu trách nhiệm, xử trí và phát triển những quy trình này. Trước khi ra quyết định, hãy xem xét kỹ lưỡng xem những mảng khác của hệ thống sẽ bị ảnh hưởng như thế nào. Hãy thường xuyên hỏi thăm ý kiến, luôn luôn cởi mở với sự thay đổi. Kết quả là nhân viên và công ty sẽ trở nên linh hoạt và đạt được những kết quả tốt hơn.



tiêu. Phân công nhiệm vụ
và phát triển nhân viên
quyết định, hãy
mảng kh
nh

TÂM QUAN TRỌNG CỦA SỰ TỰ NHẬN THỨC

Tự nhận thức là gì?

Đây là một phạm trù mà nhiều người còn chưa hiểu rõ. Ở trường, chúng ta ít được dạy cách suy ngẫm. Khi trưởng thành và trở thành những người lớn, chúng ta bị mắc kẹt trong vòng xoáy của sản xuất và tiêu thụ. Kết quả là, vấn đề tự suy ngẫm trở thành một điều gì đó bị né tránh và mọi người không thể khiến bản thân chậm lại được. Sự tự nhận thức có nghĩa là sự hiểu biết bản thân mình ở mức độ sâu sắc. Điều này bao gồm những điều như Jung đã gọi là mặt vô hình, gồm tất cả những gì bên trong mà chúng ta không nhận biết, bị kìm nén, không phát triển, và bị chối từ.

Không có sự tự nhận thức sâu sắc vừa nêu về việc bản thân mình là ai thì những cảm xúc bị bỏ lơ đó có thể xuất hiện trong những hành động sau này và tạo ra những xung đột. Sự nhận thức sâu sắc bao gồm sự hiểu biết chính bản thân chúng ta. Không ai là hoàn hảo, và một sự hiểu biết sâu sắc về bản thân, về những nỗi sợ, về những điều làm chúng ta phẫn chấn có thể giúp chúng ta sống trong một thế giới tốt đẹp hơn và đồng điệu với những người khác. Sự tự nhận thức cũng bao gồm những điều cơ bản như biết rõ về những gì chúng ta thích làm và không thích làm. Nó có thể bao gồm những cảm xúc về những sự kiện và cách chúng ảnh hưởng và thay đổi chúng ta. Sự tự nhận thức có nghĩa là hiểu và cảm thấy thoải mái với hành vi của chính mình.

Sự tự nhận thức có liên quan gì đến vấn đề quản lý?

Một ngày của người quản lý chứa đầy những sự thay đổi và những quyết định. Nhiều quyết định trong số này liên quan đến nhân viên. Mọi cử động của người quản lý đều có khả năng tác động to lớn đến những người khác. Người quản lý biết tự ý thức về điều này và suy nghĩ kỹ càng về những quyết định và những lời nói của mình với người khác trước khi hành động.

Người quản lý biết tự nhận thức có khuynh hướng bình tĩnh hơn, dễ cảm thông hơn, và có khả năng suy xét các vấn đề tốt hơn. Anh ta cũng có khả năng suy nghĩ từ góc độ của người khác, điều có ích trong mối quan hệ với nhân viên, trong giao tiếp, và trong việc ra quyết định.

Hiệu quả của người quản lý biết tự nhận thức

Đầu tiên, người quản lý dạng này sẽ tự tin hơn và biết rằng không ai là hoàn hảo; vì vậy cùng với sự tự nhận thức là sự tự tin trong việc đưa ra quyết định và trao đổi những dự định của mình với người khác. Đối với những nhân viên được làm việc cùng với một người quản lý như vậy, họ sẽ có nhiều niềm vui hơn trong công việc. Những nhân viên đó cảm thấy được lắng nghe, được đối xử công bằng, và nhìn chung họ có được một tấm gương trong việc phát triển cá nhân. Trách nhiệm quan trọng của một người quản lý là dạy cho nhân viên về tầm quan trọng của việc tự phát triển và tự tạo động lực cho bản thân.

Sự nguy hiểm của việc né tránh vấn đề tự suy ngẫm

Chúng ta có thể nhìn thấy điều này hàng ngày ở nhiều công ty. Các quyết định được đưa ra mà không có sự tham khảo ý kiến của những người khác, các chính sách lãnh đạo độc đoán nhằm tóm cổ nhân viên phạm lỗi, và những vấn đề có liên quan khác của những người quản lý theo lý thuyết X (cho rằng nếu không để mắt tới là nhân viên sẽ làm những chuyện nhảm nhí). Kết quả là sẽ xuất hiện kiểu văn hóa với tinh thần làm việc kém cỏi, tư duy sáng tạo và tinh thần mạo hiểm hạn chế. Tất cả những điều trên có thể làm cho công ty đi xuống và ảnh hưởng đến lợi nhuận.

Tầm quan trọng của sự tự nhận thức trong doanh nghiệp

Khi các nhà quản lý thể hiện được họ là những người biết tự nhận thức thì toàn công ty sẽ có hành vi tương tự. Nhân viên sẽ đầu tư nhiều thời gian hơn để hiểu chính bản thân mình. Công ty đưa ra chương trình đào tạo phát triển cá nhân và khuyến khích sự tăng trưởng và sự phát triển. Khách hàng nhận được dịch vụ tốt hơn khi nhân viên tự tin hơn và chú ý nhiều hơn về việc họ là ai và họ đang làm gì.

Khi công ty ủng hộ sự phát triển cá nhân và sự tự nhận thức, toàn bộ đội ngũ nhân viên có khuynh hướng giúp đỡ lẫn nhau nhiều hơn. Nhân viên có khuynh hướng quan tâm đến nhau nhiều hơn, sự xung đột trong công việc giảm, và mọi người thuận hòa với nhau hơn.

Những câu hỏi quan trọng cần phải trả lời để trở nên tự nhận thức hơn

Hãy tự hỏi bản thân bạn những câu hỏi sau: Tôi là ai? Tôi yêu thích công việc gì? Tôi có những nỗi sợ nào trong cuộc sống và tôi có thể làm gì đối với chúng? Tôi thương yêu ai và tại sao? Điều gì mang lại cho tôi niềm vui nhiều nhất? Những hoạt động nào làm tôi căng thẳng nhất và tôi có thể làm gì? Điều gì là quan trọng nhất đối với tôi và làm thế nào tôi có thể bám sát với những điều quan trọng nhất? Cuối cùng, những mục tiêu nào tôi có thể đưa vào chương trình hành động mà phù hợp với những điều quan trọng nhất?

Thành quả đối với những quyết định tốt hơn

Những quản lý biết tự nhận thức đưa ra những quyết định tốt hơn. Tại sao? Vì họ có khuynh hướng suy ngẫm nhiều hơn và bỏ nhiều thời gian hơn để suy xét những hệ lụy trong hành động của mình. Những quản lý biết tự nhận thức suy nghĩ nhiều hơn từ quan điểm có tính hệ thống. Họ hiểu được những quyết định và hành vi của mình ảnh hưởng như thế nào đến toàn bộ hệ thống và những người khác.

Thành quả đối với xã hội

Người quản lý biết tự nhận thức đóng góp nhiều hơn cho xã hội thông qua những hành động và trở thành một tấm gương. Qua thời gian, xã hội là đối tượng hưởng lợi nhiều nhất. Các chương trình và các chiến lược xây dựng xã hội luôn tính đến yếu tố con người và các vấn đề liên quan. Người quản lý đặt trọng tâm nhiều hơn vào việc hiểu biết tất cả các mảng công việc và cách chúng xây dựng toàn bộ hệ thống như thế nào. Kiểu suy nghĩ này ảnh hưởng đến các quyết định, các chiến lược và đến mọi nơi mà chúng ta đặt trọng tâm và nỗ lực.

Tóm tắt kiến thức và các bước tiếp theo

Hãy dành thời gian cho việc tự nhận thức. Hãy hiểu sâu sắc bản thân mình. Hãy suy xét kỹ hành vi của bạn trong công việc hàng ngày. Đảm bảo rằng hành vi của bạn phải phù hợp với những giá trị của bạn và với những gì là quan trọng nhất đối với bạn. Khi công việc của bạn phù hợp với khả năng và sở thích, và bạn có niềm yêu thích thực sự với nó, bạn sẽ cảm thấy cuộc sống thoải mái hơn. Kết quả là bạn sẽ có nhiều thời gian hơn cho những nhân viên mà bạn quản lý và có sự cảm thông và thấu hiểu nhiều hơn đối với những người khác.



TẠI SAO VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI KHÁC LẠI KHÔNG CÓ TÁC DỤNG

Sai lầm ngay từ điểm khởi đầu

Hầu như ở bất cứ nơi nào bạn tới, bạn cũng sẽ bắt gặp một chương trình động viên bằng phần thưởng để tạo động lực cho nhân viên. Phương pháp này có thể chỉ có tác dụng trong ngắn hạn đối với những nhân viên không thích công việc của họ. Nhưng qua thời gian, những nhân viên này sẽ chỉ muốn phần thưởng lớn hơn để đạt được sự thỏa mãn tương tự. Và đối với những nhân viên thực sự yêu thích công việc của họ, thành tích và động lực của họ sẽ hầu như có khuynh hướng giảm trong ngắn hạn và cả trong dài hạn; bởi đây là những người không đòi hỏi các nhân tố bên ngoài để làm những gì họ yêu thích. Tôi nhận thấy rằng cách tốt nhất để đảm bảo rằng nhân viên làm việc tốt nhất là hãy hòa hợp khả năng (những gì họ có thể làm nếu được khích lệ) với sở thích của họ. Điểm giao nhau là ở chỗ nhân viên sẽ phát triển.

Vấn đề của các chương trình tạo động lực

Mỗi người là một cá thể riêng biệt và có những nhu cầu khác nhau. Hầu hết các chương trình tạo động lực cho rằng tất cả nhân viên sẽ có động lực nếu được thúc đẩy bằng các nhân tố giống nhau. Điều này rõ ràng không đúng. Tại sao trong nhiều chương trình tạo động lực vẫn có những người thắng và những người thua khác nhau? Cho dù đó là một chuyến đi thăm khách hàng ở Hawaii, là danh hiệu nhân viên của tháng với phần thưởng là chỗ đậu xe đặc biệt có căng băng rôn, hay là danh hiệu nhân viên của tuần với phần thưởng là bữa trưa miễn phí, thì những chương trình này chỉ mang lại cơ hội cho những nhân viên chán nản. Những chương trình này vẫn được sử dụng vì chúng dễ tiến hành, dễ đánh giá, và dễ xây dựng. Không cần phải mất nhiều công sức để hiểu chúng. Nếu làm việc này thì bạn sẽ

được thưởng hoặc nếu làm việc này thì bạn sẽ bị phạt. Con người thường phức tạp hơn rất nhiều.

Làm thế nào để không tạo động lực cho nhân viên

Để học được nhiều hơn về cách tạo động lực cho nhân viên, đầu tiên, hãy học cách làm thế nào để KHÔNG tạo động lực cho nhân viên. Sau đây là một vài ý tưởng: Hãy cho nhân viên làm những việc nhàm nhí hoặc những việc không tạo ra giá trị gì cả. Hãy giám sát tiểu tiết nhân viên bằng cách cho họ ít cơ hội tự chủ và sự tự do trong việc ra quyết định. Hãy cho nhân viên cạnh tranh lẫn nhau hoặc với các tiêu chuẩn. Phô bày kết quả thắng thua cho tất cả những người khác. Chắc chắn điều này sẽ giúp hạ thấp tinh thần và động lực làm việc. Hãy tập trung vào năng suất và hiệu quả chứ không phải vào sự phát triển nhân viên. Hãy bỏ qua việc tiếp cận khả năng và sở thích của nhân viên và thay vào đó, dồn họ thành một nhóm CHỈ để làm những công việc cần phải được hoàn tất theo những cách cụ thể.

Cách tiếp cận tốt hơn

Điều này bắt đầu từ quy trình tuyển dụng. Hãy tuyển những người muốn làm công việc bạn đang cần. Hãy giúp nhân viên phát triển những ưu tiên có giá trị cao hơn lợi ích vật chất. Đúng vậy, bạn hãy đọc điều này một cách chính xác. Khi nhân viên cảm thấy cuộc sống của họ có ý nghĩa đối với những ai họ đang làm việc cho, năng suất sẽ luôn tăng cao và dĩ nhiên lợi nhuận đến là điều tất yếu. Hãy cho nhân viên toàn quyền tự chủ trong công việc của họ. Hãy để nhân viên đưa ra mọi quyết định, làm việc theo cách phù hợp với họ nhất, và khuyến khích sự hợp tác chứ không phải sự cạnh tranh trong công việc.

Tạo ra động lực

Tạo ra động lực có nghĩa là dạy nhân viên tự tạo động lực cho chính họ. Các nhà quản lý dạy nhân viên cách tự tạo ra động lực cho chính mình và ngược lại, nhân viên sẽ tìm ra cách để tự khen thưởng mình, tự ca ngợi mình, và tự tạo ra động lực từ bên trong. Hãy chấm dứt những ngày Thứ Sáu ăn mặc thoải mái ngu ngốc, những giải thưởng nhân viên của tháng, và

những bữa tiệc đặc biệt dành cho nhân viên đạt thành tích cao. Ngay cả với trẻ con, những thứ này còn hiếm khi có tác dụng; vậy tại sao ta lại cho rằng chúng sẽ có tác dụng với người lớn? Hãy xem nhân viên như những người chủ của công ty và kết quả là họ sẽ hành động và đưa ra những quyết định như những người chủ.

Những kết quả mới dành cho Nhà Quản Lý Tài Giỏi

Một người phải nỗ lực rất nhiều để trở thành Người Quản Lý Tài Giỏi, đặc biệt là khi phải giúp những người khác xây dựng động lực làm việc. Bước đầu tiên là phải nhận biết sự khác biệt giữa động lực bên ngoài và việc tạo ra động lực từ bên trong. Kết quả là, nhân viên và công ty sẽ cùng nhau phát triển và làm việc với nhau một cách tốt đẹp hơn, điều dẫn đến lợi nhuận.

Tóm tắt kiến thức và những bước tiếp theo

Hãy dạy nhân viên cách tự tạo ra động lực cho chính mình từ bên trong. Hãy giúp nhân viên đầu tư thời gian để đạt được sự tự nhận thức và sự hiểu biết bản thân sâu sắc hơn. Kết quả là bạn sẽ có một lực lượng lao động ổn định, nhất quán và hạnh phúc!



LẬP KẾ HOẠCH NHƯ MỘT HỆ THỐNG

Quản lý là một hệ thống lập kế hoạch

Khi quản lý, điều quan trọng là phải hiểu những quy trình quan trọng nhất, những quy trình cần thiết để đáp ứng các mục tiêu của doanh nghiệp, và từ đó có những thay đổi cần thiết trong việc lên kế hoạch. Hệ thống lập kế hoạch trong quản lý (management planning system) có nhiều quy trình quan trọng phức tạp. Chúng được phân chia thành quy trình thiết lập các kế hoạch chiến lược và chiến thuật, quy trình phát triển nhân viên, và quy trình hành động. Trước khi thiết lập các chiến lược, điều quan trọng là phải xác định tầm nhìn của công ty và đảm bảo rằng tất cả các nhân viên hiểu rõ tầm nhìn này và có cơ hội để đóng góp cho nó. Tầm nhìn này bắt đầu với mục tiêu tổng thể cuối cùng. Nhà Quản Lý Tài Giỏi cần phải giải thích công ty sẽ ra sao trong 1-2 năm tới hoặc trong khuôn khổ thời gian của bản kế hoạch. Điều quan trọng đối với cấp quản lý là phải xác định các yếu tố khác của mục tiêu cuối cùng này. Ví dụ, khách hàng sẽ nói gì? Nhân viên sẽ nói gì? Bạn mong đợi sẽ gặt hái được những mục tiêu nào? Điều này đảm bảo rằng mọi người trong nhóm sẽ hiểu rõ và làm việc cùng một phương hướng để thi hành và phát triển tầm nhìn của công ty. Điều tiếp theo là sứ mệnh. Nó nên mô tả những gì công ty làm và làm thế nào để giúp mọi người hiểu mục đích chính và mục tiêu của công ty.

Thiết lập các giá trị

Điều gì là quan trọng nhất trong môi trường của công ty? Các giá trị của công ty nên rõ ràng, có thể giao tiếp/truyền đạt được, và có thể minh họa được. Ví dụ, có thể một trong những giá trị của công ty là chất lượng phục vụ khách hàng. Điều này nên được định nghĩa rõ ràng. Người quản lý phải là một tấm gương tốt cho các giá trị của công ty. Khoảng từ 3 đến 5 giá trị là tương đối đủ, nếu được xác định rõ ràng và nhân viên có thể theo được.

Các giá trị đã được xác định có thể xoay quanh dịch vụ khách hàng, chấp nhận rủi ro của nhân viên, sự sáng tạo, sự hợp tác làm việc cùng nhau, và

những điều tương tự. Những hành vi nào được kỳ vọng trong công ty? Chúng nên song hành một cách hài hòa với mỗi giá trị. Những hành vi phù hợp với các giá trị cốt lõi, những điều đã được chỉ dẫn và minh họa khắp công ty, sẽ mang lại một bài học và một hình mẫu đầy sức mạnh để nhân viên làm theo.

Tiến hành phân tích môi trường làm việc

Một khi công ty đã xác định được khuôn khổ cơ bản của việc nó sẽ hoạt động như thế nào thì đã đến lúc để tập hợp dữ liệu cho quy trình lên kế hoạch. Quy trình này ít ra phải được xét duyệt hàng năm, nhưng nên được định hướng bằng những quy trình thường nhật xuyên suốt năm. Điều quan trọng là phải thu thập các giả định về công ty. Những giả định tổng quát nào sẽ định hướng cho các hoạt động lên kế hoạch mà mọi người có thể đồng ý? Ví dụ, công ty sẽ tăng trưởng ở mức 10% trong năm tới, thêm 8 địa điểm, và tuyển dụng 67 nhân viên. Mọi người thường cho rằng công ty sẽ loại bỏ một số công nghệ cũ và thay thế bằng công nghệ mới. Với những giả định được liệt kê một cách rõ ràng, cấp quản lý có thể lên các kế hoạch có ý nghĩa. Mỗi một kế hoạch phải có sự đóng góp của khách hàng. Nhìn chung, lãnh đạo công ty phải tìm ra những gì họ đang làm tốt, từ đó đánh giá và quyết định đầu tư thêm vào chúng. Đây là phương pháp đi ngược. Đầu tiên, các nhà quản lý nên khảo sát khách hàng của mình và thông hiểu điều gì là quan trọng nhất, đặc biệt là giữa sản phẩm và dịch vụ hiện đang được cung cấp. Sau đó, họ đánh giá xem công ty đang làm việc như thế nào theo tiêu chí là những điều quan trọng với khách hàng. Việc này dẫn đến hệ thống lên kế hoạch tốt hơn.

Khám phá khuynh hướng của khách hàng

Quan sát khách hàng và các mục tiêu của họ cũng là một vấn đề quan trọng. Những dịch vụ hoặc những sản phẩm nào đang được sử dụng nhiều hay ít? Những yếu tố nào khác về hành vi của khách hàng có thể được giải thích hoặc ghi chép để hỗ trợ quy trình lên kế hoạch? Loại khách hàng nào đang dần mất đi, đang mua ít đi, và nhóm khách hàng nào đang gia tăng? Những câu hỏi này nhằm để hiểu lý do tại sao? Trong bất kỳ kế hoạch nào

thì nền kinh tế bên ngoài cũng phải được suy xét đến. Đây là tăng trưởng, suy thoái và tại sao? Những luật lệ, chính sách mới và các yếu tố bên ngoài sẽ ảnh hưởng đến công ty như thế nào? Trong bản kế hoạch, nên có một nhận định rõ ràng xoay quanh nền kinh tế và việc nó ảnh hưởng đến công ty như thế nào cả về mặt tích cực lẫn tiêu cực.

Hãy học hỏi từ những đối thủ cạnh tranh

Ai là đối thủ của công ty? Họ mạnh ở khâu nào và yếu ở khâu nào? Những quy trình nào là quan trọng nhất và cần thiết để công ty đạt được các mục tiêu? Ví dụ, nếu công ty của bạn chuyên xuất khẩu giày thì vận chuyển là quy trình chính yếu. Một nhà sản xuất giày có thể xem xét quy trình họ sử dụng để vận chuyển giày đến những nhà phân phối và so sánh nó với cách mà đối thủ của họ thực hiện quy trình vận chuyển. Những công ty khác không cùng lĩnh vực thực hiện việc vận chuyển sản phẩm đến cho các nhà phân phối của họ như thế nào? Những công ty đang làm ăn phát đạt khác giữ gìn mối quan hệ của họ với các nhà phân phối ra sao? Một khi bạn bỏ thời gian ra để thực hiện những nghiên cứu kiểu này, bạn sẽ được trả công sau này bằng sự tiến bộ trong tất cả các quy trình và trong cả hệ thống lên kế hoạch của công ty!

Bây giờ hãy nhìn vào bên trong

Những kỹ năng của các nhân viên hiện tại tương đồng như thế nào với những kế hoạch mới? Những kỹ năng nào đang nảy sinh và sẽ đòi hỏi những kế hoạch đào tạo và những công cụ mới? Những kỹ năng nào đang suy thoái và đòi hỏi phải đào tạo lại để nhân viên có thể chuyển sang những lĩnh vực mới có lợi nhuận cao hơn? Các nhà quản lý nên tạo ra một cơ sở dữ liệu để nắm rõ những thế mạnh và những lĩnh vực yêu thích của nhân viên. Việc này sẽ có ích khi quy trình xem xét các kỹ năng đang nảy sinh và các kỹ năng đang suy thoái được thực hiện. Khi được kết hợp với một cơ sở dữ liệu thì điều này sẽ mang lại một nguồn kiến thức phong phú về nguồn lực quan trọng nhất của công ty! Ở giai đoạn này của kế hoạch, điều quan trọng là phải khảo sát tất cả mọi nhân viên và hiểu được ý tưởng của họ, hiểu được cảm xúc của họ, cũng như việc cảm xúc đó có đúng hướng hay

không. Dữ liệu nên được cung cấp cho tất cả mọi người và điều quan trọng nhất là những bước hành động và những đề xuất phải luôn rõ ràng. Nếu theo sát quy trình tổng thể này và theo một phương pháp có kế hoạch thì chúng ta có thể hoạch định được ngân sách. Rất nhiều ngân sách được đề ra trước khi có bất kỳ kế hoạch nào và nhiều mục tiêu mới được thiết lập mà không có một nền tảng rõ ràng. Ngân sách nên được đề ra như là kết quả của sự phản hồi của khách hàng, của định hướng chiến lược, và của ngân quỹ sẵn có!

Một hệ thống lên kế hoạch được cấu trúc chặt chẽ

Một hệ thống như vậy sẽ giúp phát triển một loạt các chiến lược ngắn, trung và dài hạn trong toàn công ty, những chiến lược có thể được hình thành và chia sẻ. Mỗi phần trong kế hoạch nên có một người chịu trách nhiệm và các tiêu chuẩn đo lường rõ ràng nên được thiết lập, trong đó mô tả mục tiêu là gì, nó được mong chờ khi nào và những tiêu chuẩn đo lường nào sẽ là thước đo cho sự thành công? Các nhà quản lý nên đảm bảo càng nhiều nhân viên tham gia vào các kế hoạch thường niên càng tốt. Những người chỉ đạo các kế hoạch nên tổ chức các buổi họp cập nhật thông tin thường xuyên, mở rộng cho tất cả nhân viên. Khi nhân viên biết rõ cả kế hoạch lẫn tình trạng của chúng thường xuyên, điều này sẽ tạo cơ hội cho sự giao tiếp và sẽ làm cho nhân viên cảm thấy mình là một phần của công việc nhiều hơn. Cùng lúc, nó sẽ giúp thúc đẩy các kế hoạch đi tới.

Khi Nhà Quản Lý Tài Giỏi xem quy trình lên kế hoạch quản lý như là một hệ thống thì nó sẽ giúp ngăn ngừa tình trạng ra quyết định mà không có dữ liệu và sẽ tập hợp được mọi người tham gia vào quy trình, từ khách hàng cho đến lãnh đạo công ty.

Tóm tắt kiến thức và những bước tiếp theo

Quản lý là một hệ thống và điều quan trọng là phải hiểu rằng khi một quyết định được đưa ra thì toàn bộ hệ thống sẽ bị ảnh hưởng. Việc hiểu rõ những quy trình nào định hướng cho công việc trong công ty cũng hết sức quan trọng. Điều này dẫn đến việc cải thiện hệ thống lập kế hoạch. Trong quy trình này, tất cả những dữ liệu có thể sử dụng được nên được thu thập,

và tất cả các thành viên của nhóm nên tham gia. Công ty có thể đặt ra những mục đích mới để giai đoạn lên kế hoạch tiếp theo được xác định rõ ràng với các tiêu chuẩn đánh giá và những người được chỉ định chịu trách nhiệm. Điều này nên là kết quả từ sự đóng góp của những khách hàng chủ chốt, đã được thu thập dựa trên tầm quan trọng và thành tích. Điều quan trọng đối với cấp quản lý là phải thể hiện rõ sự tiến triển xuyên suốt năm thông qua việc xem xét lại các hoạt động trong khi vẫn phải xử lý chúng như một quy trình thường nhật. Cuối cùng, việc đặt trọng tâm vào sự phát triển nhân viên trong quy trình lập kế hoạch sẽ đảm bảo rằng nhân viên luôn tiến lên phía trước và phù hợp với các kế hoạch của công ty. Việc lên kế hoạch quản lý đòi hỏi tính kỷ luật, sự suy nghĩ sâu sắc, và sự lặn xả. Kết quả là cơ hội đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp sẽ rộng lớn hơn!



ĐIỀU GÌ TẠO NÊN MỘT NGƯỜI LÃNH ĐẠO GIỎI?

Lãnh đạo là gì?

Người lãnh đạo tài giỏi là người sáng tạo, quyết đoán, và có sức lôi cuốn. Những nhà lãnh đạo giỏi biết điều gì là quan trọng đối với họ. Họ giỏi trong việc thuyết phục và truyền đạt tầm nhìn mà họ muốn những người khác có được. Những nhà lãnh đạo tài giỏi biết phô bày ưu thế cá nhân và niềm đam mê đối với những gì họ dẫn dắt. Họ khuyến khích việc đào tạo đội nhóm trong khi vẫn thúc đẩy mọi người tiến lên, hướng đến cùng một tầm nhìn. Những nhà lãnh đạo tài giỏi là những người suy nghĩ có hệ thống. Họ biết rõ những hệ lụy của những quyết định và hành động của mình đối với toàn thể hệ thống mà họ lãnh đạo. Lãnh đạo là tạo ra và thúc đẩy sự thay đổi cần phải xảy ra.

Những nhà lãnh đạo tài giỏi biết cách quản lý thời gian của mình. Họ liên tục phát triển những kỹ năng cá nhân. Những nhà lãnh đạo tài giỏi biết cách làm cho người khác cảm thấy bản thân họ quan trọng. Hãy nghĩ về một người lãnh đạo mà bạn đã làm việc cùng và là người đã làm cho bạn cảm thấy thoải mái. Đây là sự ảnh hưởng của người lãnh đạo tài giỏi đối với những người khác. Những nhà lãnh đạo tài giỏi rất giỏi trong việc huấn luyện, điều có khuynh hướng xảy ra một cách kín đáo và minh chứng cho tính chính trực cao. Những nhà lãnh đạo tài giỏi thường là những người giao tiếp đại tài. Họ biết mình đang ở đâu khi đề cập đến thành tích và các kế hoạch. Họ biết cách tán dương sự thành công của đội nhóm và kết quả là xây dựng được những đội nhóm tuyệt vời trong quá trình làm việc.

Có những phong cách lãnh đạo khác nhau nào?

Những người khác nhau cư xử khác nhau trong vai trò lãnh đạo. Có thể bạn có một vị lãnh đạo rất công bằng và dân chủ. Những lãnh đạo theo kiểu này phải nỗ lực nhiều hơn để đảm bảo rằng nhân viên nắm rõ công việc và

là một phần của tập thể. Đôi khi, người lãnh đạo thuộc kiểu này thậm chí có thể hành động như là họ đang phục vụ người khác. Những lãnh đạo kiểu này tập trung vào các giá trị. Họ cho nhân viên biết những gì họ tin là quan trọng nhất thông qua hoặc hành vi của họ hoặc những gì họ nói. Một kiểu lãnh đạo khác là kiểu lãnh đạo dựa theo khuôn khổ và tập trung vào công việc. Những lãnh đạo này tập trung vào nhiệm vụ sắp tới. Cách công việc được thực hiện quan trọng hơn cách nhân viên cảm nhận. Và có những lãnh đạo chuyên quyền và có thể đôi khi là độc tài. Những gì quan trọng nhất đối với những vị lãnh đạo này là họ nắm quyền, và những hành động của họ phản ánh việc họ sẽ làm lợi nhiều nhất bằng cách nào. Theo kinh nghiệm của tôi thì nhân viên thường trân trọng những vị lãnh đạo biết quan tâm đến người khác, giao tiếp tốt, lắng nhân viên, và sẵn sàng thay đổi dựa trên sự đóng góp từ các cá nhân.

Ai là nhà lãnh đạo đại tài?

Có nhiều nhà lãnh đạo đại tài và tôi yêu thích một số người. Tôi nhớ vào khoảng cuối những năm 90, tôi đã gặp gỡ Jeff Bezos tại trụ sở Amazon của ông ở Seattle. Vào thời điểm đó, nhiều người tỏ ra hoài nghi không biết ông có thể đi xa đến đâu với cửa hàng sách nhỏ xíu trên mạng. Khi chúng tôi gặp nhau và thảo luận với nhân viên của ông một số ý tưởng về vấn đề cộng tác thì Bezos có ý kiến về mọi thứ, và ông đã rất giỏi khi giải thích về việc tất cả những ý tưởng của ông liên kết như thế nào với tầm nhìn lớn hơn của Amazon. Jeff Bezos là một người thầy và là một nhà tư duy chiến lược phi thường. Mặc dù tầm nhìn của ông lớn nhưng ông vẫn rất giỏi trước những thứ nhỏ nhặt, và điều hành rất có phương pháp. Những nhà lãnh đạo bậc thầy như Bezos không sợ hãi khi quyết định, hành động, và học hỏi từ những sai lầm. Tôi cũng cho rằng Mẹ Teresa là một nhà lãnh đạo tuyệt vời. Bà là một tấm gương vì đã làm những gì bà yêu thích. Bà không bao giờ chấp nhận những giới hạn và không bao giờ đi lạc hướng khỏi sứ mệnh của mình là giúp đỡ những người dân Ấn Độ nghèo khổ nhất. Đây là điều mà một nhà lãnh đạo tài giỏi phải làm được, xác định rõ điều bạn muốn đạt được và không bao giờ đi chệch hướng khỏi sứ mệnh. Bill Gates, người

sáng lập Microsoft, cũng là một ví dụ về người lãnh đạo tài giỏi. Ông đã kết hợp tầm nhìn, sự đam mê, và xu hướng của khách hàng để làm cho nền công nghiệp máy tính trở thành như ngày hôm nay. Những nhà lãnh đạo tài giỏi có niềm đam mê và tập trung vào những điều đáng làm. Có lẽ không nổi tiếng bằng những người khác, nhưng Li Ka Shing, một trong những nhân vật giàu nhất châu Á, đã nói với mọi người rằng ông không bao giờ lên kế hoạch nghỉ hưu và luôn biết những ưu tiên của mình. Ông đã minh chứng sự chính trực cao độ của mình trong tất cả những phi vụ kinh doanh. Đây là những yếu tố quan trọng của lãnh đạo bậc cao. Steve Jobs, người sáng lập Apple Computer, đã kết hợp phẩm chất quyến rũ cùng với tầm nhìn và các kỹ năng bán hàng đại tài. Có một tầm nhìn là một điều quan trọng, nhưng có khả năng truyền đạt tầm nhìn cho những người khác thì cũng quan trọng không kém. Những nhà lãnh đạo này là những tấm gương vĩ đại mà bạn có thể học hỏi để cũng trở thành một nhà lãnh đạo đại tài đối với những người khác!

Điều khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý là gì?

Những nhà lãnh đạo cung cấp tầm nhìn và cảm hứng trong khi vẫn giúp tạo động lực cho nhân viên hướng đến một mục tiêu chung. Những nhà lãnh đạo tập trung vào việc kiến tạo và thúc đẩy ý tưởng và ý kiến từ những người khác. Những nhà lãnh đạo giỏi thúc đẩy sự hợp tác chứ không phải sự cạnh tranh giữa các thành viên của cùng một nhóm. Trên hết, những nhà lãnh đạo bán những tấm vé cho cuộc hành trình! Trong khi đó, quản lý là một lĩnh vực khác biệt. Một người nên cố giỏi cả hai lĩnh vực này nhưng điều này thường rất khó. Những nhà quản lý cần phải tập trung vào việc lên kế hoạch, tổ chức, và giám sát. Để quản lý đòi phải có những thuộc cấp. Một người có thể lãnh đạo mà không nhất thiết phải có những thuộc cấp. Đôi khi các nhà quản lý có một quan điểm ngắn hạn và cần phải nhắm đến kết quả. Khi lãnh đạo và quản lý kết hợp, đây là điều tuyệt vời cho sự thành công của công ty.

Làm thế nào để tìm thấy những nhà lãnh đạo mới?

Đầu tiên, hãy nhìn vào ba nhóm nhà lãnh đạo: những người thể hiện tốt vai trò lãnh đạo; những người không thể hiện được; và những người muốn trở thành một nhà lãnh đạo một ngày nào đó.

Những nhà lãnh đạo thuộc nhóm thứ nhất đã dẫn dắt mọi người và thích thú với những gì họ làm. Trong nhiều trường hợp, những nhà lãnh đạo tài giỏi thường có khả năng và sở thích đi đôi với nhau. Công việc họ làm phù hợp với sự tự nhận thức của bản thân và vai trò của họ trong công việc. Đối với nhóm lãnh đạo thứ hai, nhóm những người không thể hiện tốt vai trò lãnh đạo, câu chuyện có thể khác biệt. Có thể đối với nhóm này, có lẽ đã có sự sắp xếp không đúng giữa công việc và các kỹ năng cá nhân. Cũng có thể là những người lãnh đạo thuộc nhóm này đang làm việc trong một hệ thống đổ vỡ, điều ảnh hưởng đến khả năng hoàn thành công việc của họ. Cuối cùng, nhóm này có thể có các tấm gương tệ hại. Nhóm này cần được huấn luyện, đào tạo, và có thể là tái đánh giá để tìm ra điều gì đang trục trặc ở đây. Họ có lẽ cần một sự thay đổi cùng với sự hỗ trợ! Những lãnh đạo thuộc nhóm thứ ba, những người mà tôi sẽ gọi là những nhà lãnh đạo đang nổi lên, hiện nay không giữ vai trò lãnh đạo, nhưng họ có động lực để cáng đáng vai trò này nhiều hơn. Những nhà lãnh đạo này cần có nhiều cơ hội hơn, cần sự đào tạo, sự huấn luyện, và việc thực tập hoặc thời kỳ chuyển tiếp sang các cơ hội mới.

Hãy tạo ra một bản tóm tắt cho đội nhóm. Hãy xác định cho đúng nhóm kỹ năng cần thiết. Hãy xác định những nhà lãnh đạo tài giỏi, những người có những kỹ năng cần thiết phù hợp với sở thích của họ. Hãy tìm ra những ai muốn trở thành người lãnh đạo bởi lẽ không phải tất cả mọi người đều thích thú việc lãnh đạo người khác. Cuối cùng, hãy tạo ra những cơ hội mới trong công ty cho những nhà lãnh đạo mới.

Tóm tắt kiến thức và các bước tiếp theo

Có rất nhiều hình mẫu để trở thành một nhà lãnh đạo tài giỏi. Nó bắt đầu với động lực lãnh đạo người khác đến từ bên trong, kiến thức cho công việc này, và cơ hội. Hãy quyết định liệu bạn có muốn trở thành người lãnh đạo những người khác hay không. Sau đó, hãy nghĩ về việc bạn muốn lãnh đạo

ai và tại sao. Hãy xác định những kỹ năng mới nào bạn cần phải đạt được để thành công. Hãy hành động để hướng đến nhiều cơ hội lãnh đạo hơn.

ợng lực tâm

kiến thức



GIAO TIẾP: ĐIỀU CẦN THIẾT CHO SỰ THÀNH CÔNG CỦA CÔNG TY

Tầm quan trọng của giao tiếp

Sự thất bại trong giao tiếp là vấn đề lớn nhất của quản lý. Khi điều này diễn ra, nó ảnh hưởng đến mọi thứ. Thành tích của nhân viên nói chung giảm đi, mục tiêu không rõ ràng, nhân viên có những giả định không đúng, và các mối quan hệ ở công ty bị tổn thương. Đặc biệt là trong những giai đoạn gian nan, điều cực kỳ quan trọng là phải giao tiếp hiệu quả hơn. Nhân viên muốn biết điều gì đang diễn ra trong những giai đoạn thay đổi. Đây là thời điểm sự thất bại thường diễn ra. Nhiều nhà quản lý không hiểu được tầm quan trọng của việc giao tiếp với tinh thần chính trực, cởi mở, và thường xuyên.



Giao tiếp là việc trao đổi thông tin giữa mọi người. Giao tiếp hiệu quả là kỹ năng quan trọng nhất đối với các nhà quản lý. Giao tiếp tốt mang lại sức mạnh cho cá nhân, mang lại động lực, giúp giải quyết xung đột, mang lại sự tin cậy khi ủy thác công việc, và tạo ra sự thuận tiện và hợp tác giữa mọi người. Khi vấn đề giao tiếp bị bỏ qua, hời hợt hay chỉ làm cho có, thì nó sẽ dẫn đến sự đổ vỡ trong các mối quan hệ. Công ty sẽ trở nên đầy rẫy những mối quan hệ cá nhân thiếu sự tin cậy và quan tâm đến nhau. Điều này xảy ra trong những công ty nơi nhân viên có được những thông tin mới về sự thay đổi mà không được biết lý do vì sao.

Tầm quan trọng của sự giao tiếp rõ ràng

Kiểu mẫu truyền thống của giao tiếp trong kinh doanh luôn luôn tập trung vào sự chính xác và tính hiệu quả. Nó giống như một mô hình ống dẫn bao gồm ba phần: phần phát, phần nhận, và âm thanh. Quan sát của tôi cho thấy rằng hầu hết những vấn đề cá nhân ở nơi làm việc xảy ra là do vấn đề giao tiếp. Rốt cuộc thì giao tiếp là một quy trình phức tạp.

Hãy lấy trường hợp của Terry và sếp của cô ấy là Ron làm ví dụ. Terry gọi cho Ron và nói với anh ấy: “Tôi không thể đi làm ngày mai. Cái thai làm cho tôi nôn mửa và bác sĩ nói rằng tôi nên làm công việc bán thời gian thôi”. Ron trả lời cô ấy: “Terry, đây là lần thứ ba cô trễ nải trong công việc và những cuộc hẹn của cô làm đảo lộn công việc của tất cả chúng tôi. Chúng tôi phải làm thế phần việc của cô và điều này làm lộn xộn công việc của tất cả mọi người”.

Đây là một ví dụ về việc giao tiếp kém từ cả hai phía. Terry muốn có sự thông cảm từ sếp của mình là Ron. Nhưng cô ấy đã mã hóa thông điệp này bằng cách làm cho nó trở nên quá trịnh trọng và dùng nó làm lời cáo lỗi để nghỉ làm. Dẫu sao thì Ron cũng không thực sự hài lòng với Terry và đã giải mã thông điệp này chỉ như là một lý do khác từ Terry. Anh ta cũng không rõ về kế hoạch tiếp theo đối với cô ấy.

Bạn có thể thấy rằng khoảng lề dành cho lỗi lầm thường tương đối rộng ở mỗi bước trong quy trình giao tiếp. Một số nhà tâm lý học xã hội ước lượng rằng thông thường khoảng 40% đến 60% ý nghĩa của thông điệp từ người gửi đến người nhận bị mất đi!

Các rào cản đối với việc giao tiếp hiệu quả

Có nhiều rào cản đối với việc giao tiếp hiệu quả ở công sở. Cách chúng ta sử dụng ngôn ngữ do những khác biệt về giáo dục và văn hóa có thể dẫn đến sự hiểu lầm. Sự nhận thức của chúng ta về một người khác phụ thuộc vào nhiều yếu tố: bạn thuộc thế hệ nào, giới tính nào, bạn lớn lên ở đâu, niềm tin của bạn là gì, và những điều tương tự. Thông thường, chúng ta không biết cách đọc ngôn ngữ cơ thể, cách lắng nghe, cách phản ứng trong

tình huống xung đột một cách chuyên nghiệp. Nói chung, vấn đề thiếu kiến thức ảnh hưởng đến việc giao tiếp tại công sở.

Việc thông hiểu những dấu hiệu không lời có thể có ích

Một số nghiên cứu cho rằng việc giao tiếp không lời của chúng ta chiếm khoảng 70% thời gian! Sẽ hữu ích nếu học cách đọc những dấu hiệu tượng hình, cách những người khác nhau sử dụng tay khi nói chuyện, và giọng điệu của họ. Hãy học cách giao tiếp bằng mắt nhưng tùy vào văn hóa của người đối diện. Ở Bắc Mỹ, giao tiếp bằng mắt nên nhẹ nhàng, vì vậy phải chắc rằng bạn không nhìn chăm chăm vào người đối diện trong khi giao tiếp. Đối với vùng Trung Đông, “đôi mắt là cửa sổ của tâm hồn”, và điều quan trọng là lúc nào cũng phải nhìn vào nhau khi giao tiếp. Ở Nhật Bản việc giao tiếp bằng mắt rất hạn chế. Ở Bắc Mỹ, khoảng cách cơ thể là một vấn đề quan trọng. Ví dụ, đối với bạn bè thân thuộc và gia đình thì khoảng cách cho phép là 60cm đến 1,2m, 1,2m đến 3,6m là khoảng cách lý tưởng nhất trong giao tiếp xã hội, và 3,6m là khoảng cách khi trình bày trước mọi người.



Một người giao tiếp giỏi có kỹ năng lắng nghe giỏi

Nhà Quản Lý Tài Giỏi là một người lắng nghe giỏi. Nhà Quản Lý Tài Giỏi lắng nghe một cách cởi mở và với sự thấu cảm. Nhà Quản Lý Tài Giỏi đánh giá nội dung giao tiếp chứ không đánh giá con người. Người biết lắng nghe sử dụng nhiều phương pháp để lắng nghe và không bị xao lãng khi

đang lắng nghe. Nhà Quản Lý Tài Giỏi có nghệ thuật đặt những câu hỏi hay để thu thập thông tin. Nhà Quản Lý Tài Giỏi đáp lại với sự thích thú khi giao tiếp.

Cách phản hồi

Nhiều nhà quản lý miễn cưỡng khi phản hồi thông tin nhưng lại nhanh nhẩu khi đánh giá. Nhiều nhà quản lý lo ngại không biết sự phản hồi của họ sẽ được tiếp nhận như thế nào. Họ có thể có những thành kiến cá nhân làm ảnh hưởng đến sự phản hồi của họ. Khi phản hồi, Nhà Quản Lý Tài Giỏi nên diễn tả để đảm bảo rằng người nhận phản hồi nhận được sự miêu tả chứ không phải sự đánh giá. Những nhà quản lý giỏi tập trung vào hành vi chứ không phải con người. Tốt hơn là nói: “Tôi không thích đường hướng của dự án mà bạn đang làm.” thay cho: “Tôi không thích dự án của bạn”. Thậm chí tệ hơn nữa khi nói: “Tôi không thích bạn!”.

Tuy ít ai nói thẳng với đồng nghiệp rằng mình không thích họ, điều này vẫn có thể xuất hiện theo những cách khác.

Giao tiếp không phải đơn giản là chỉ gửi một thông điệp

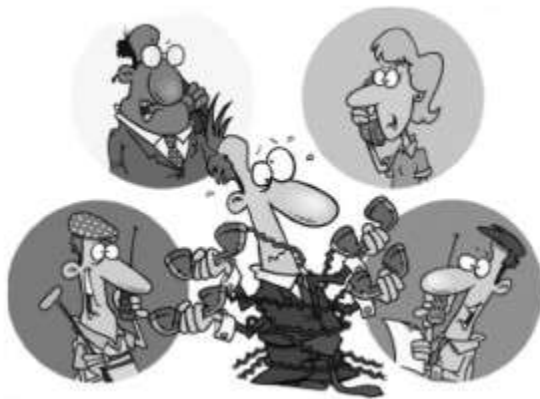
Trong khi thư điện tử giúp cho việc giao tiếp của chúng ta hiệu quả hơn thì nó cũng có nhiều nhược điểm theo nhiều cách khác nhau. Bao nhiêu thời gian bị lãng phí khi người ở đầu kia hoặc giấu mình hoặc thậm chí không nhận được thư của bạn vì lá thư đó đã rơi vào hộp thư rác. Ít nhất khi bạn có cơ hội giao tiếp với ai đó trực diện thì bạn tương đối biết rõ thông điệp của mình được tiếp nhận như thế nào. Khi không chắc chắn, hãy giao tiếp trực tiếp.

Trong các tòa nhà nơi các văn phòng và khoang làm việc ở sát cạnh nhau, những nhà quản lý giỏi khuyến khích nhân viên đứng dậy và đi vòng quanh để giao tiếp. Theo quan sát của tôi thì những công ty vững mạnh nhất thường ồn ào và năng động. Bạn sẽ thấy nhân viên đứng trên ghế của họ và hét qua những bức ngăn của khoang làm việc. Những công ty đang gặp vấn đề là những công ty mà ở đó bạn có thể nghe thấy tiếng một chiếc kim rơi khi bạn bước vào sảnh của công ty. Tất cả những gì bạn nghe thấy

là tiếng đánh máy, nhân viên gửi tin nhắn qua lại với người ngồi kế bên. Các vấn đề trong quản lý đa số là sự thất bại trong giao tiếp. Và như chúng ta đã nói thì giao tiếp không chỉ đơn giản là gửi thông điệp!

Tóm tắt kiến thức và các bước tiếp theo

Hãy bỏ thời gian để học và thực tập nghệ thuật giao tiếp để đảm bảo rằng thông điệp bạn chuyển tải sẽ được nhận một cách chính xác. Điều này đòi hỏi sự rèn luyện, tính kiên nhẫn, và sự thích thú thực sự đối với việc giao tiếp tích cực và sự đối thoại trôi chảy giữa mọi người.



XÂY DỰNG NHỮNG ĐỘI NHÓM TỐT HƠN

Tại sao nhiều đội nhóm không làm việc hiệu quả cùng nhau

Bạn có bao giờ suy nghĩ tại sao đội nhóm mà bạn là thành viên không làm việc hiệu quả cùng nhau?

Nhiều đội nhóm ngay từ đầu đã được thiết lập để thất bại. Trong thể thao, bạn xây dựng những đội nhóm từ những thành viên có thành tích cao nhất. Trong kinh doanh, chúng ta nghe thấy nhiều lần rằng điều tương tự như trong thể thao được áp dụng nhưng trong hầu hết các trường hợp nó không thể tiến xa hơn thực tế. Trong kinh doanh, các đội nhóm ít khi được lựa chọn và trộn lẫn với nhau dựa trên những cá nhân ưu tú nhất và kỹ năng của họ. Điển hình thì những nhân viên cùng nhau tạo nên một đội được dựa trên một loạt các nhân tố. Họ đã ở cùng nhóm này trước đây và đó là một phần trong bản mô tả công việc của họ. Họ được bảo là họ phải tham gia nhóm này. Họ được thêm vào một nhóm như là một phần thưởng hoặc tệ hơn là như là một hình phạt! Thông thường, lãnh đạo của những đội nhóm này chỉ mang tính hình thức. Họ được gọi là trưởng nhóm trong nhiều trường hợp. Họ chịu trách nhiệm về nhóm của mình nhưng lại không có quyền hành thực sự. Họ cũng được kỳ vọng sẽ hoàn tất tốt những công việc chính khác của họ. Những loại đội nhóm này luôn gặp thất bại.

Xây dựng đội nhóm đúng nghĩa

Điều quan trọng là phải xây dựng đội nhóm đúng nghĩa ngay từ đầu. Hãy lập bản kê khai nhân viên trong công ty. Tổng hợp dữ liệu qua các cuộc phỏng vấn và khảo sát. Hãy hỏi nhân viên, vai trò nào họ cảm thấy thách thức và họ lại có kỹ năng trong vai trò đó? Vai trò nào phù hợp với khả năng và sở thích của họ nhất?

Hãy tìm ra người muốn lãnh đạo và người muốn được lãnh đạo.

Hãy hỏi nhân viên, vai trò nào phù hợp với hình ảnh công việc mà họ muốn làm nhất. Một phần của quy trình tìm hiểu nhân viên này là để hiểu

từng cá nhân trong công ty xem họ muốn làm gì nhiều hơn, ít hơn, và người quản lý có thể hỗ trợ như thế nào. Kết quả của quy trình này là bạn sẽ có một cơ sở dữ liệu chứa thông tin thật từ nhân viên. Sau đó, khi đến lúc lập đội nhóm, bạn có thể xem lại cơ sở dữ liệu và chọn xem ai là người phù hợp nhất. Đó là điều mà Nhà Quản Lý Tài Giỏi sẽ làm.



Động viên và hỗ trợ

Một khi người quản lý đã thiết lập được đội nhóm thì mọi người hãy bỏ thời gian để giúp xác định tầm nhìn và làm rõ các mục tiêu. Sau đó, các đội tự do trong việc tự quản lý và thiết lập quy trình mà không cần phải có sự quản lý tiểu tiết. Các đội nhóm bao gồm nhiều nhân viên và họ cần sự hỗ trợ và động viên chứ không phải sự đe dọa, hình phạt, và khen thưởng. Mọi người chỉ muốn cảm thấy rằng họ đang đóng góp cho công ty. Những đội nhóm thành công tiếp tục hoàn tất nhiều dự án thắng lợi nếu ta thiết lập được một cấu trúc rõ ràng và các quy tắc có tính nền tảng.

Thúc đẩy sự hợp tác chứ không phải sự cạnh tranh

Nhà Quản Lý Tài Giỏi đối xử với tất cả thành viên trong nhóm như nhau và khen thưởng họ một cách công bằng. Đội nhóm biết mục tiêu và điều mong đợi của mình. Bản thân công việc là một phần thưởng. Nếu phải khen thưởng, nên công bằng với tất cả thành viên, xem đó kết quả của sự tiến bộ của đội nhóm khi hướng tới mục tiêu chung. Việc làm cho các thành viên trong một đội cạnh tranh với nhau chẳng khác nào việc mang lại những xung đột. Thay vào đó, khi nhân viên cảm thấy rằng mọi người có cùng

mục tiêu và sự khích lệ, vấn đề hợp tác sẽ hiệu quả hơn, năng suất cao hơn, và kết quả đạt được sẽ tốt hơn rất nhiều.

Hãy thiết lập một mục tiêu rõ ràng

Đây là bước đầu tiên quan trọng nhất đối với một đội nhóm. Nhà Quản Lý Tài Giỏi bỏ ra vài tiếng đồng hồ với toàn đội để chuyển tải mục tiêu được mong đợi và phải mất thời gian để chắc rằng tất cả các thành viên hiểu rõ tầm nhìn và lộ trình. Không có một tầm nhìn rõ ràng, các thành viên của nhóm sẽ bắt đầu xao lãng ở chỗ này chỗ kia và làm giảm năng suất, và kết quả mong đợi sẽ không đạt được.

Hãy có những buổi họp nhóm tốt hơn

Những buổi họp nhóm nên được tổ chức với hai hình thức khác nhau. Nên có một buổi họp chuyên môn thường xuyên, nơi nhân viên cập nhật tình hình công việc và lãnh đạo cũng trao đổi tình trạng hiện tại và những bước tiếp theo. Kiểu họp này nên nghiêm túc và có kết cấu. Các nhóm cũng cần một kiểu họp thứ hai, đây là những buổi họp mang tính tầm nhìn, nơi đội nhóm sẽ hoặc giải quyết một vấn đề hoặc đưa ra một giải pháp. Những buổi họp này nên tổ chức theo kiểu thu thập ý kiến và với tinh thần sáng tạo và hợp tác. Các nhóm có thể tan rã khi có sự bối rối về các kết quả được kỳ vọng.

Xoay tua vai trò lãnh đạo

Việc xoay tua người lãnh đạo nhóm thường xuyên là điều tốt cho nhóm. Điều này có thể giúp mọi người cảm thấy mình có công sức trong từng kết quả. Thêm vào đó, khi bạn lãnh đạo lúc này và được lãnh đạo lúc khác, bạn sẽ có được kinh nghiệm và những quan điểm mới. Việc để nhân viên lần đầu tiên đảm nhận vai trò lãnh đạo sẽ giúp họ xây dựng lòng tự tin và đồng thời cũng là một hoạt động phát triển có giá trị. Một đội nhóm được kết cấu tốt sẽ không để cho người lãnh đạo mới thất bại vì họ biết rằng một ngày nào đó họ sẽ được yêu cầu đảm nhiệm vị trí này.

Tóm tắt kiến thức và những bước tiếp theo

Nhà Quản Lý Tài Giỏi thiết kế đội nhóm quanh quay con người. Đó là nghệ thuật kết hợp những gì nhân viên muốn làm và đâu là điểm mà khả năng và sở thích của nhân viên gặp nhau. Kết quả là các đội nhóm sẽ thành công hơn và đạt được các mục tiêu mong đợi nhanh hơn. Ở bước đầu tiên, hãy lập bảng kê khai chi tiết về các thành viên trong nhóm. Sau đó, hãy gắn kết nhóm tiếp theo dựa trên kinh nghiệm. Bạn sẽ nhìn thấy những kết quả mới!



CHẤT LƯỢNG THỰC SỰ MANG Ý NGHĨA NHƯ THẾ NÀO Ở CÔNG SỞ?

Một định nghĩa mới về chất lượng ở công sở

Tuy các định nghĩa và tiêu chuẩn đo lường truyền thống về chất lượng đáng được tham khảo, tôi vẫn muốn đề xuất một kiểu tư duy bổ sung. Từ điển Webster định nghĩa chất lượng (quality) là một thuật ngữ chung dùng để chỉ bất kỳ một nét tiêu biểu hoặc đặc điểm nào đó mang tính cá nhân hoặc nói chung. Trong quản lý, chất lượng phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Ví dụ, cởi mở và trung thực trong công việc, theo đuổi những thay đổi tích cực, có tính tiên phong và luôn tìm kiếm những giải pháp sáng tạo mới, tất cả có thể là những cách để theo đuổi một định hướng chất lượng. Tôi thậm chí đề nghị rằng vấn đề mạo hiểm và phạm lỗi có thể được xếp vào mục theo đuổi chất lượng nếu lương tâm của một người được đặt đúng chỗ. Có nhiều điều luôn luôn diễn ra ở công sở mà không bao giờ được giải thích hoặc trao đổi. Nhà Quản Lý Tài Giỏi sẽ trao đổi cả vấn đề *tại sao* và *làm thế nào để thay đổi*. Đây là chất lượng và chúng ta cần điều này nhiều hơn từ những nhà quản lý.

Những ví dụ về quản lý chất lượng kém

Tôi có thể đưa ra nhiều ví dụ về các phương pháp quản lý chất lượng kém. Chẳng hạn như chọn một hạn ngạch là nên có bao nhiêu nhân viên đạt thành tích tốt và bao nhiêu đạt thành tích kém; quyết định mục tiêu tăng trưởng lợi nhuận năm nay là 8% mà không có số liệu căn cứ; quyết định rằng chỉ một số nhân viên nào đó có đủ tư cách luân chuyển công việc dựa trên thành tích công việc của họ trong quá khứ; tiếp tục các quy trình thường nhật không làm gia tăng giá trị và việc nhân viên không thích như là đánh giá thành tích thường niên, danh hiệu nhân viên của tháng, và xếp hạng thành tích và đánh giá hệ thống v.v.

Nhà Quản Lý Tài Giỏi là người phải nhận ra được các quy trình không còn ý nghĩa và sẵn sàng để thay đổi.

Những ví dụ về quản lý chất lượng tốt

Nhà Quản Lý Tài Giỏi tổ chức những buổi họp thu thập ý kiến đầy tính sáng tạo để tìm kiếm những ý tưởng mới. Khách hàng và nhân viên được mời tham dự. Nhà Quản Lý Tài Giỏi tiến hành các quy trình hợp tác trong công việc nhằm giúp nhân viên làm việc cùng nhau và không cạnh tranh nhau. Những ví dụ khác về chất lượng quản lý là việc nhân viên có tiếng nói ở công sở. Điều này bao gồm việc sắp xếp cấu trúc đội nhóm và các phương pháp giao tiếp. Việc có được các quy trình khuyến khích sự sáng tạo, sự mạo hiểm, và các phương pháp mới là tất cả những ví dụ về chất lượng quản lý tốt. Khi không chắc về một điều gì, Nhà Quản Lý Tài Giỏi tiến hành những giải pháp thông thường, chú ý lắng nghe, và trao đổi bằng nhiều phương pháp khác nhau.

Làm thế nào để khuyến khích và thể hiện chất lượng ở công sở

Nhà Quản Lý Tài Giỏi không bằng lòng với thực trạng. Nhà Quản Lý Tài Giỏi luôn luôn tìm kiếm những cách tốt hơn nhằm đạt được kết quả tốt hơn và những phương pháp tốt hơn đối với những vấn đề cũ, những phương pháp chưa từng được thử trước đây. Nhà Quản Lý Tài Giỏi không ngại trong việc đặt câu hỏi, trong việc thách thức tình huống hiện tại, và luôn sáng tạo nhằm đạt được kết quả với nhân viên. Nhà Quản Lý Tài Giỏi lôi kéo khách hàng tham gia khi tìm kiếm các phương pháp mới và khi giải quyết các vấn đề khó khăn. Tất cả điều này cũng mang lại một cánh cửa rộng mở cho nhân viên trong việc thực hành những phương pháp mới về chất lượng.

Khi chất lượng kém

Khi chất lượng kém, sản phẩm và dịch vụ bị ảnh hưởng, tinh thần làm việc sa sút, và khách hàng mất đi sự tin cậy đối với nhãn hiệu. Sẽ khó khăn hơn trong việc thu hút khách hàng mới lẫn nhân viên mới. Việc giữ nhân viên cũng trở nên khó khăn hơn. Kết quả là nhân viên lê thân đến công ty

mà bỏ con tim và khối óc ở nhà. Không ai còn quan tâm nữa và mọi người dường như đi theo sự chuyển động của công ty. Chuyện ngồi lê đôi mách trong văn phòng tăng lên và năng suất làm việc đi xuống. Nhà Quản Lý Tài Giỏi luôn luôn đề phòng để phát hiện kịp thời chất lượng xấu, không bỏ qua hoặc chấp nhận tình trạng thực tại.



Khi chất lượng hành động!

Khi có chất lượng ở công sở, nhân viên sẽ có nhiều năng lượng hơn. Kết quả là những ý tưởng mới dường như chảy khắp công ty, nhân viên có khuynh hướng hạnh phúc hơn trong công việc và thích thú với văn hóa công ty hơn, và đồng thời thương hiệu và công ty có danh tiếng tốt hơn với khách hàng của mình. Chất lượng sản sinh ra chất lượng. Nhân viên bắt đầu tìm kiếm thêm những cơ hội để giúp đỡ lẫn nhau, học hỏi và cải tiến. Nhiều người sẽ muốn gia nhập công ty khi chất lượng đi lên và ít người muốn bỏ việc. Nhà Quản Lý Tài Giỏi là một ví dụ về chất lượng thường nhật trong cả hành động và giá trị.

Các cách đo lường chất lượng

Hãy tạo mục tiêu đo lường. Hãy hỏi làm thế nào, tại sao, bao nhiêu và khi nào bạn có được những ví dụ về các cách tiếp cận trong một môi trường gương mẫu về chất lượng. Nhà Quản Lý Tài Giỏi cùng với đội nhóm đo lường những nhân tố quan trọng. Công việc của nhân viên được đo lường như là một quy trình tập thể. Mỗi người có thể nhận thấy công việc của

mình hòa hợp như thế nào trong bức tranh tổng thể. Có nhiều cơ hội để giao tiếp và xem xét những dự án và những nỗ lực khác tại công ty đang hoạt động như thế nào. Các quyết định được đưa ra dựa trên chiều hướng những hiểu biết đầu tiên và sử dụng các dữ liệu và ý kiến đóng góp. Nhà Quản Lý Tài Giỏi biết rằng nhân viên sẽ đáp lại tốt hơn khi họ hiểu được họ đang bị đánh giá như thế nào và vì điều gì.

Không còn bất kỳ đợt thi thố nào nữa

Nhà Quản Lý Tài Giỏi không khen thưởng chất lượng bằng những trò chơi ngu ngốc như trang phục tự do ngày Thứ Sáu, vé xem phim, và những bữa trưa miễn phí. Nhà Quản Lý Tài Giỏi biết rằng việc đưa ra những phần thưởng bên ngoài chỉ làm tăng nhu cầu đối với những phần thưởng lớn hơn trong lần tới. Nhà Quản Lý Tài Giỏi khiến chất lượng trở thành một phần của văn hóa và hành vi. Kết quả là không cần thiết phải khen thưởng gì hơn khi đã có một phần thưởng đáng giá là một người quản lý biết lắng nghe.

Tóm tắt kiến thức và các bước tiếp theo!

Hãy lập một danh sách 10 quy trình không mang lại giá trị tại công ty của bạn. Hãy tạo một danh sách thứ hai ghi lại cách bạn sẽ làm thế nào để thay thế hoặc loại bỏ những hoạt động vô giá trị đó và chỉ ra những tác động có thể có đối với nhân viên và công ty. Đây sẽ là một quy trình tốt để lôi kéo sự tham gia của cả nhóm và là một phương pháp tốt để làm gương cho vấn đề quản lý tích cực và chất lượng công việc hàng ngày!



TẠI SAO VIỆC PHÁT TRIỂN SỰ NGHIỆP THEO CÁCH TRUYỀN THỐNG LẠI KHÔNG CÓ TÁC DỤNG

Phát triển sự nghiệp là gì?

Nhiều công ty xem việc phát triển sự nghiệp theo cách điển hình là một người sẽ lên chức theo thời gian trong phạm vi những nấc thang nghề nghiệp cụ thể. Các chỉ dẫn về lương bổng được thiết lập để thúc đẩy sự phát triển trong phạm vi những nấc thang này. Ý tưởng hay hơn về việc phát triển sự nghiệp là hãy hỗ trợ nhân viên hòa hợp những gì họ giỏi với những gì họ yêu thích. Việc phát triển sự nghiệp phải là một kế hoạch với một lộ trình rõ ràng dẫn đến sự chuyển động hướng tới và sự gia tăng của các cơ hội.

Các cách tiếp cận điển hình của doanh nghiệp trước vấn đề phát triển sự nghiệp

Nhiều công ty đã thiết lập các nấc thang công việc và các chương trình đào tạo dành cho việc phát triển sự nghiệp. Mục tiêu là phát triển trong phạm vi công ty và thường trong phạm vi của nhóm công việc cụ thể. Những nhân viên có khả năng thăng tiến trên nấc thang nghề nghiệp thường bị hạn chế do lịch trình lương bổng, việc đánh giá thành tích, và vấn đề thiếu cơ hội. Những nhân viên có thành tích yếu thậm chí bị hạn chế nhiều hơn. Khi các chương trình phát triển sự nghiệp vẫn còn hạn chế cho một nhóm nhân viên được chọn lọc, thì hầu hết nhân viên còn lại sẽ cảm thấy bị bỏ rơi hoặc không hề có cơ hội khi nghĩ về các lựa chọn nghề nghiệp trong công ty. Thêm vào đó, hầu hết các chương trình phát triển sự nghiệp đều chỉ tập trung vào sự phát triển trong phạm vi của nhóm công việc, và rất khó khăn để thoát ra khỏi mảng công việc cốt lõi của một cá nhân. Rất khó để có được các cơ hội đào tạo về những lĩnh vực thú vị mới không liên quan đến công việc hoặc lĩnh vực của một cá nhân trong công

ty. Ví dụ, nhiều nhân viên đã hết lửa với vai trò hiện tại của họ có thể được lợi từ việc luân chuyển công việc sang một lĩnh vực khác trong công ty. Một quy trình học tập mới có thể cải thiện thái độ của nhân viên đối với công ty và công ty cũng có thể hưởng lợi từ một quan điểm mới.

Chuyện gì xảy ra trong thời kỳ kinh tế suy yếu?

Điều tồi tệ nhất là các công ty sẽ phải xử lý vấn đề phát triển sự nghiệp như thế nào trong thời kỳ kinh tế suy yếu. Các cơ hội đào tạo hoặc các chương trình đào tạo bị hủy bỏ, và những cuộc nói chuyện về sự phát triển giữa nhân viên và cấp quản lý bị tạm thời ngưng lại. Môi trường công ty ở trong tình trạng khủng hoảng, và những việc như phát triển sự nghiệp bị để lại cho đến những thời điểm sáng sủa hơn hoặc ít nhất đó là cách mọi thứ dường như đang diễn ra. Nhà Quản Lý Tài Giỏi biết rằng trong những thời điểm khó khăn, thậm chí càng phải đặt trọng tâm NHIỀU HƠN vào việc phát triển nhân viên để giữ vững tinh thần làm việc cho họ; và quan trọng hơn hết là cho thấy rằng công ty sẽ đầu tư vào con người liên tục bất chấp tình hình nền kinh tế. Những phương pháp này không phải lúc nào cũng tốn kém. Ví dụ, tiến hành các chương trình huấn luyện trong phạm vi công ty nhằm tập trung vào sự phát triển, thực hành các cơ hội luân chuyển công việc mới, và thúc đẩy nhân viên thực hiện việc đào tạo cho đồng đội về những lĩnh vực chuyên môn là những cách tuyệt vời để cho nhân viên thấy rằng dù trong thời kỳ khó khăn, trọng tâm vẫn luôn đặt vào họ.

Vòng đời của sự phát triển và công việc

Mọi người có thể cho rằng nhân viên sẽ luôn luôn đưa ra những quyết định tối ưu về việc phát triển sự nghiệp; tuy nhiên người ta chưa tính đến những khía cạnh khác nhau trong quy trình tạo dựng sự nghiệp. Ví dụ, khi nhân viên lớn tuổi, họ tích trữ nhiều kinh nghiệm hơn, tự đánh giá bản thân nhiều hơn, và đôi khi rõ ràng hơn về công việc và cuộc sống của mình. Một số người có thể thấy rằng đây là lúc để đánh giá lại cuộc đời và tình trạng nghề nghiệp của mình. Một số sẽ tự nhủ rằng họ sẽ thực sự làm gì trong ngày nếu họ có được sự linh hoạt và những cơ hội không giới hạn. Khi nhân viên lớn tuổi, họ có thể dễ chấp nhận sự thay đổi trong công việc hơn.

Để đưa ra sự chỉ dẫn ở giai đoạn này của cuộc đời thì việc chỉ trình bày các dữ liệu thì có thể là không đủ. Lúc này, điều quan trọng đối với các cá nhân là phải lưu ý đến nhu cầu và công việc của họ, theo hướng thỏa mãn bản thân trong khi đồng thời chấp nhận và sắp xếp hài hòa các sự kiện trong quá khứ, cả những lần thành công lẫn những lần thất bại. Ngoài ra, việc này có thể đòi hỏi cả sự tự suy ngẫm và các cơ hội thảo luận với những người khác về các ý kiến và các khả năng liên quan đến công việc. Việc suy ngẫm thầm kín này là điều quan trọng vì nó có thể dẫn đến sự sẵn sàng nội tại cho việc thay đổi và phát triển. Việc đánh giá nội bộ có thể giúp nhận thấy khoảng cách giữa vị trí mà nhân viên kỳ vọng và vị trí hiện tại. Sự căng thẳng này là vốn có trong con người và vì vậy có ý nghĩa quan trọng đối với sự mạnh khỏe về mặt tinh thần.

Sự cần thiết của các cách tiếp cận mới

Ở giai đoạn đầu của sự nghiệp, nhiều nhân viên làm một công việc vì họ phải làm. Họ không suy nghĩ nhiều về loại công việc mà họ muốn làm. Qua thời gian, đặc biệt là khi nhân viên có tuổi, họ nhận thấy rằng những gì họ muốn làm nhất là một công việc mang lại cho họ sự thỏa mãn và phù hợp với họ. Những suy nghĩ này thường không được suy xét một cách sâu sắc. Nó thường bắt đầu bằng cảm giác là công việc của mình không còn đáp ứng nhu cầu hoặc thỏa mãn bản thân. Quy trình phát triển sự nghiệp nếu chỉ gắn kết với các nấc thang của công việc hiện tại và các cơ hội của công ty thì sẽ hạn chế sự phát triển. Cần thiết phải có các cách tiếp cận mới để khuyến khích nhân viên phát triển. Điều này có lợi cho cả nhân viên lẫn công ty. Những phương pháp này trải rộng từ việc khuyến khích mọi nhân viên thử sức với những vai trò mới, tham gia đào tạo các lĩnh vực mới, cho đến các quy trình chính thức tại công ty về vấn đề tự khám phá bản thân và vấn đề tự nhận thức bản thân sâu sắc hơn.

Những công ty có tinh thần khai sáng

Những công ty có tinh thần khai sáng tập trung vào việc phát triển sự nghiệp trong giai đoạn thịnh vượng lẫn suy thoái. Trong giai đoạn suy thoái, họ thậm chí còn đầu tư vào con người nhiều hơn. Nhà Quản Lý Tài

Giỏi biết rằng khi nhân viên có cơ hội học những điều mới, những điều làm cho họ thích thú và họ có thể áp dụng vào công việc, thì cả niềm vui và năng suất sẽ được cải thiện. Nhà Quản Lý Tài Giỏi hiểu rõ mối liên hệ giữa sự hạnh phúc của nhân viên và năng suất lao động. Nhà Quản Lý Tài Giỏi biết rõ sự khác biệt giữa việc chỉ có những nấc thang nghề nghiệp so với một quy trình đào tạo liên tục và những cơ hội dành cho vị trí hiện tại cũng như những cơ hội để nhân viên tái lập thành tích hoặc tấn công vào những vai trò mới.

Tóm tắt kiến thức và những bước tiếp theo

Nhân viên sẽ phát triển mạnh khi họ có cơ hội học tập và phát triển trong những lĩnh vực thực sự cuốn hút họ. Khi nhân viên cảm nhận được công ty quan tâm và hỗ trợ việc phát triển sự nghiệp trong lúc thịnh vượng cũng như lúc suy thoái thì họ sẽ đáp lại bằng năng lượng, lòng trung thành và sự tập trung nhiều hơn. Hãy tái đánh giá các hoạt động phát triển sự nghiệp của bạn tại công ty. Dù đó là một chương trình đơn lẻ hoặc một quy trình đang tiếp diễn, chúng đều cần phải vừa phù hợp với từng cá nhân, vừa gắn kết với mục tiêu kinh doanh của công ty.

Những hoạt động mới nào nên được bổ sung và những hoạt động nào nên bị loại bỏ? Những kỹ năng nào đang cần thiết và những kỹ năng nào đang biến mất trong công ty trong 12-24 tháng tới? Quy trình nào có thể được vận dụng để hài hòa nhu cầu của công ty và nhu cầu của nhân viên với mục tiêu hướng đến nhiều niềm vui và sự thỏa mãn hơn trong công việc? Chỉ riêng việc thảo luận phương pháp mới này thôi cũng sẽ tạo ra những điều kỳ diệu đối với tinh thần làm việc của nhân viên.



KẾT HỢP HÀI HÒA SỰ CHÍNH TRỰC VÀ VẤN ĐỀ TÀI CHÍNH (ĐIỀU NÀY LÀ CÓ THỂ)

Những lỗi tài chính thông thường nhất mà các nhà quản lý mắc phải

Trong nhiều công ty, các cấp quản lý không được đào tạo cách quản lý ngân sách của mình. Trong nhiều trường hợp, cấp quản lý được giao trách nhiệm quản lý ngân sách nhưng lại không có quyền hành đối với ngân sách. Trong những công ty này, phải có 5 chữ ký duyệt mới được chi vài trăm đô la!!! Tệ nhất là có những nhà quản lý được trao quyền chịu trách nhiệm lẫn quyền quản lý nhưng lại được đào tạo rất ít về mặt tài chính. Kết quả là những dự toán ngân sách chỉ là một sự phỏng đoán và các nhà quản lý có khuynh hướng chi tiêu hết những gì họ có, bởi lẽ họ sợ rằng nếu họ không chi hết ngân quỹ thì ngân sách của quý tới sẽ bị cắt giảm! Các mục tiêu lợi nhuận hoặc các mục tiêu ngân sách rõ ràng không được dựa trên các dữ liệu thu thập từ khách hàng hoặc các xu hướng; chúng đơn giản là những con số được chọn từ hư không. Nếu công ty tăng trưởng ở mức 5% hồi năm ngoái thì 10% sẽ là mục tiêu tốt hơn cho năm nay. Các kế hoạch tài chính gặp vấn đề khi các chương trình hoặc các dự án được tài trợ hoặc quá mức hoặc dưới mức, dựa trên những kế hoạch ban đầu đã không được đề ra bằng sự chính trực trong quản lý tài chính.

Sự chính trực trong quản lý tài chính là gì?

Sự chính trực trong quản lý tài chính là việc có được một hệ thống lên ngân sách và sử dụng ngân sách theo hướng mở, dễ hiểu, và được dựa trên các dữ liệu. Các kế hoạch được dựa trên các xu hướng thực, những đơn hàng thật, và phù hợp với thu nhập và chi tiêu trước đây. Khi các nhà quản lý che đậy các khoản ngân sách nhằm che giấu hoặc là sự chi tiêu quá mức hoặc là sự chi tiêu vừa đủ để giải trình cho ngân sách trong quý tới, thì sự chính trực đã bị thỏa hiệp.

Làm thế nào để minh chứng sự chính trực trong quản lý tài chính?

Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi lên kế hoạch và trao đổi về vấn đề chi tiêu một cách rõ ràng. Nhân viên hiểu được những quyết định và những giả định nào đã dẫn đến việc chi tiêu và các quyết định có liên quan đến tài chính. Tất cả nhân viên tiếp cận được với sự tiến triển về mặt tài chính của công ty, do vậy họ có thể đóng góp ý kiến. Nhân viên được tạo cơ hội để học về việc lên ngân sách, dự toán và những mảng có liên quan. Bằng sự giao tiếp cởi mở, cấp quản lý có thể được giao trách nhiệm và quyền hạn phê duyệt hoặc từ chối việc chi tiêu. Sự quan liêu tài chính giảm xuống khi nhân viên hiểu được tiền bạc và các chi phí vận hành như thế nào trong công ty.

Hãy đặt các thước đo tài chính vào đúng chỗ

Trong thời kỳ khủng hoảng tài chính, thông thường thì các cấp quản lý đặt trọng tâm vào việc làm thế nào để giảm chi tiêu. Họ hiếm khi có cơ hội để tăng thu nhập. Nhà Quản Lý Tài Giỏi sử dụng các phương pháp tác nghiệp chủ chốt đúng chỗ để đảm bảo sự chính trực trong quản lý tài chính. Đầu tiên, hướng chi tiêu và thu nhập được công khai và dễ dàng tiếp cận với tất cả mọi nhân viên. Điều này giúp nhân viên cảm thấy mình là một phần của công ty và đưa ra những quyết định tốt hơn. Thứ hai, thường xuyên có các buổi đánh giá tình hình hoạt động để bàn thảo về các khoản thu chi. Các cấp quản lý càng hiểu biết nhiều thì càng có nhiều cơ hội để họ có thể đưa ra các quyết định đúng đắn hơn trong việc chi tiêu của mình. Nhà Quản Lý Tài Giỏi xây dựng ngân sách dựa trên các số liệu chứ không phải những phỏng đoán.

Đào tạo đội ngũ lao động

Những Nhà Quản Lý Tài Giỏi đào tạo cho đội ngũ lao động về các vấn đề tài chính. Tôi biết một công ty đã mở các lớp học tài chính cá nhân cho tất cả nhân viên. Việc này giúp giáo dục nhân viên về đồng tiền của chính họ, như vậy họ cũng sẽ nhạy cảm hơn trong việc chi tiêu tiền bạc của công ty.

Hãy nói thật về chuyện tiền bạc

Buồn thay, nhiều tổ chức công ngày nay quản lý tiêu tiết vấn đề tài chính của mình để kể những câu chuyện mà những nhà phân tích, những nhà đầu tư, và những người khác muốn nghe. Nhiều lần các con số bị bóp méo, bị thay đổi, bị chỉnh sửa để phù hợp với các kế hoạch và các yêu cầu bên ngoài. Kết quả là sẽ khó khăn hơn trong việc quản lý các khoản thu chi nội bộ khi mà các con số bị thay đổi để đáp ứng kỳ vọng của một khán giả đặc biệt.

Nhà Quản Lý Tài Giỏi cởi mở và kiên định với việc thu chi. Kết quả là, nhân viên, những người làm việc để tạo ra lợi nhuận, có sự cam kết mạnh mẽ hơn đối với vấn đề chính trực trong quản lý tài chính.

Tóm tắt kiến thức và các bước tiếp theo

Những quy trình nào bạn sẵn có để dự báo và quản lý doanh thu/chi phí? Chúng có được dựa trên các dữ liệu và các đơn hàng thực không? Có phải những con số này chỉ được lập ra khi mà bạn phải đáp ứng các mục tiêu và các khoản thưởng không? Chương trình đào tạo nào bạn có thể triển khai để đào tạo nhân viên tốt hơn về các vấn đề tài chính của công ty? Làm thế nào bạn có thể cung cấp cho họ chương trình đào tạo tài chính để giúp họ cải thiện vấn đề tài chính của bản thân và để giúp họ trở nên nhạy cảm hơn với dòng tiền tại công ty? Các quy trình đánh giá tài chính nào bạn có thể sử dụng để tất cả nhân viên trở nên ý thức hơn về việc công ty đang trong tình trạng như thế nào về mặt doanh thu – chi phí?

TUYỂN DỤNG VÀ SA THẢI

Tại sao phải tuyển dụng nhân viên?

Bất cứ người chủ nào cũng tuyển nhân viên vì cùng một lý do: họ đang có một vấn đề cần phải giải quyết. Khi tuyển dụng, Nhà Quản Lý Tài Giỏi xem xét ba yếu tố sau: liệu người được tuyển có khả năng cho vị trí tuyển dụng không, liệu người được tuyển dụng có động lực để đảm nhận vai trò không, và liệu người được tuyển dụng có hòa hợp tốt với đội ngũ nhân viên sẵn có không. Trong nhiều trường hợp, nhân viên được tuyển dụng chỉ vì bản sơ yếu lý lịch của họ. Chỉ vì ai đó có kỹ năng phù hợp không có nghĩa là họ sẽ muốn đảm nhiệm vai trò được thiết kế bởi người khác. Điều này là lý do vì sao việc phải hiểu rõ xem liệu ứng viên có động lực để làm công việc mà họ đang ứng cử hay không là điều quan trọng trong suốt quá trình phỏng vấn. Cũng không kém phần quan trọng là việc phải hiểu rõ xem liệu ứng viên có hòa nhập tốt với đội ngũ nhân viên cũ hay không. Điều này bao gồm tính cách, phong cách làm việc, và nền tảng xuất thân. Nhà Quản Lý Tài Giỏi biết rằng việc tuyển dụng đúng người là quan trọng, không chỉ để hoàn thành công việc mà còn để giúp cho đội ngũ nhân viên hiện tại đạt năng suất cao hơn.

Ai chịu trách nhiệm về sự thành công của nhân viên?

Điều này có thể làm bạn ngạc nhiên, nhưng không chỉ có nhân viên là người chịu trách nhiệm về thành công của mình! Công ty nhanh chóng có được sự khen ngợi khi nhân viên mới làm việc tốt, và họ cũng nhanh không kém trong việc khiển trách nhân viên khi mọi việc không suôn sẻ. Sự thành công của nhân viên được tuyển dụng phụ thuộc vào toàn bộ hệ thống. Ví dụ, một vị quản lý theo phong cách tiêu tiết và đòi hỏi khắt khe sẽ nhận được ít thành tích từ cùng một nhân viên, người này có thể làm việc rất tốt nếu có một người quản lý thông minh hơn. Hầu hết nhân viên không thức dậy mỗi buổi sáng và quyết định rằng hôm nay sẽ là một ngày đẹp trời để thất bại trong công việc. Hầu hết nhân viên đến công sở với sự hy vọng,

mong đợi, và với cảm giác rằng họ sẽ làm việc hết sức mình, và họ sẽ có một ngày làm việc năng suất cao. Nhà Quản Lý Tài Giỏi biết rằng hệ thống mà nhân viên đang làm việc là nguyên nhân quyết định sự thành công. Khi mọi thứ đi sai hướng, Nhà Quản Lý Tài Giỏi sẽ nhanh chóng kiểm tra hệ thống để xem điều gì thất bại. Ví dụ, một ngân hàng kỳ vọng những nhân viên dịch vụ khách hàng của mình, những người làm việc tại những bàn giấy trong khu vực sảnh chờ chính, sẽ mở được ít nhất 5 tài khoản một ngày. Ngân hàng này quyết định phạt một nhân viên do người này liên tục trong một tuần chỉ mở được một tài khoản một ngày. Người nhân viên rất buồn; đặc biệt là khi biết rằng có những yếu tố khác liên quan đến kết quả công việc của anh ta. Nhà Quản Lý Tài Giỏi sẽ kiểm tra hệ thống để xem điều gì sai ở đây. Thông qua điều tra, nhà quản lý sẽ tìm thấy nhiều yếu tố có thể đã dẫn đến một tuần tồi tệ. Sự tín nhiệm của ngân hàng có thể bị ảnh hưởng bởi một bài báo mô tả một vài vấn đề đạo đức trong hoạt động của ngân hàng. Hay một ngân hàng mới vừa mới khai trương gần đó và tặng iPod cho bất kỳ khách hàng mới nào đến mở tài khoản. Nhà Quản Lý Tài Giỏi sẽ cùng với nhân viên xem xét những ý tưởng và kế hoạch mới nào nên được áp dụng. Không có sự khiển trách lẫn nhau.

Làm thế nào để đánh giá sự hòa hợp của nhân viên mới

Hầu như có rất ít đánh giá chính thống được thực hiện nhằm quyết định xem nhân viên mới có hòa hợp với mọi người hay không. Nhà Quản Lý Tài Giỏi biết rằng cách tốt nhất để đánh giá là hãy hỏi nhân viên mới một cách bình thường rằng mọi thứ đang tiến triển ra sao, họ có vui thích với công việc hay không, các mục tiêu có rõ ràng với họ hay không.

Nhà Quản Lý Tài Giỏi muốn biết nhân viên mới cần gì để thành công. Anh ta xem xét hệ thống và cố tìm hiểu xem nó có hỗ trợ nhân viên mới hay không, và liệu nhân viên mới có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp hay không. Anh ta có thể xem xét liệu tiềm năng của nhân viên mới đã được tận dụng hết hay chưa, hỏi xem liệu vị trí công việc có đáp ứng những kỳ vọng của nhân viên đó hay không. Tuy những đánh giá này mang tính chủ quan

nhưng điều quan trọng là nó liên quan đến cả hai bên trong quy trình đánh giá.

Phải làm gì nếu mọi việc không đi đến đâu

Dĩ nhiên sẽ có những giai đoạn mà mọi việc không đi đến đâu hết. Nhiều công ty nhanh chóng sa thải nhân viên. Điều này luôn luôn nên là phương án cuối cùng. Việc sa thải nhân viên gây ra những ảnh hưởng tiêu cực đối với công ty. Đầu tiên, những nhân viên còn lại sẽ bị tổn thương tinh thần. Thứ hai, rất nhiều trường hợp cho thấy rằng vị trí đó sẽ được tuyển dụng lại trong vòng một năm với chi phí tốn kém gấp 2-3 lần. Nhà Quản Lý Tài Giỏi thay vì vậy sẽ cố tìm hiểu điều gì đang bị sai và liệu có thể điều chỉnh chúng được hay không. Nếu không thì một cuộc trò chuyện hai chiều sẽ được tổ chức để lập ra kế hoạch. Kế hoạch này có thể bao gồm việc tái đào tạo, nó có thể bao gồm việc luân chuyển công việc, hoặc một khoảng thời gian mà trong đó nhân viên được tạo điều kiện để phỏng vấn và theo đuổi những cơ hội khác trong công ty. Công ty cho những nhân viên này sự ưu tiên hàng đầu. Buồn thay, thay vào đó, nhiều công ty sử dụng việc tái bố trí nhân sự này như là một bước đi nhanh chóng cho việc tạm cho nghỉ việc và sa thải.

Làm thế nào để sa thải nhân viên theo một cách thức mang tính nhân bản

Có những thời điểm nhân viên cần phải bị sa thải. Điều quan trọng là việc này sẽ diễn ra như thế nào. Nhiều công ty sử dụng các dịch vụ sa thải để xử lý quy trình này. Một nhân viên đến công sở vào buổi sáng và gặp một người lạ mặt. Rồi 60 phút sau đó, một người khác sẽ thu xếp văn phòng và mang đồ dùng cá nhân của nhân viên đó ra bãi đậu xe. Nhiều nhân viên bị xử sự như là những tội phạm khi họ bị sa thải. Nhà Quản Lý Tài Giỏi sẽ gặp riêng nhân viên đang ở trong tình thế bị sa thải và trả lời tất cả những câu hỏi sau khi thảo luận lý do vì sao họ bị sa thải. Anh ta giải thích các bước xử lý tiếp theo, bao gồm việc hỗ trợ nghỉ việc trong một thời gian tương đối dài qua nhiều tháng để giúp nhân viên tìm được công việc mới. Nhà Quản Lý Tài Giỏi biết rằng việc này sẽ giúp cho danh tiếng của

công ty. Khi nhân viên bị sa thải theo những cách phi nhân bản, những nhân viên còn lại sẽ biết được điều đó. Thay vì làm công việc của mình, họ sẽ lo lắng liệu mình có phải là người tiếp theo hay không. Kết quả là họ làm việc trong sự sợ hãi và trong thế phản công. Khi nhân viên được cho nghỉ việc theo những cách có tính nhân bản, những người còn lại biết rằng ít nhất khi mọi việc không ổn, họ sẽ được hỗ trợ để tìm công việc khác. Nhà Quản Lý Tài Giỏi biết rằng đây là cách tiếp cận tốt đối với nhân viên và đối với xã hội.

Tóm tắt kiến thức và những bước tiếp theo

Điều quan trọng là phải hiểu rằng chính hệ thống quyết định hành vi và thành tích của thành viên của nó. Quy trình tuyển dụng, đánh giá và sa thải của công ty bạn như thế nào? Nó có hợp lý không? Những mảng nào cần thay đổi và tại sao? Chỉ bằng cách hỏi những câu hỏi này mà công ty sẽ có một hệ thống lành mạnh nơi mọi người muốn làm việc.

HÃY SỬ DỤNG THỜI GIAN MỘT CÁCH KHÔN NGOAN TRƯỚC KHI NÓ SỬ DỤNG BẠN

Những thói quen quản lý thời gian này có vẻ quen thuộc phải không?

Tôi luôn cảm thấy thú vị khi quan sát cách những người khác, đặc biệt là các cấp quản lý, quản lý thời gian của họ. Ví dụ, khi tôi mới bắt đầu sự nghiệp của mình, tôi có thể nhớ một người quản lý có thói quen xử lý 3 sự việc cùng một lúc. Tôi ở trong văn phòng của ông, cố gắng tiếp tục cuộc trao đổi và ông làm bộ lắng nghe trong khi ông vẫn đang chỉ thị người trợ lý của mình và trả lời điện thoại cùng một lúc. Một quản lý khác thường rời văn phòng về nhà chính xác vào cùng thời điểm mỗi đêm. Khi đó tôi mới ngoài 20 tuổi và đây là công việc ngon lành đầu tiên của tôi. Các đồng nghiệp của tôi và tôi không bao giờ ra về cho đến khi sếp ra về. Ông cao khoảng 2m và mỗi tối, khi ông ra về, ông sẽ nhìn vào mỗi khoang làm việc và nói tạm biệt. Ông không phải là một người quản lý có tổ chức. Bàn làm việc của ông ngập các mẫu giấy ghi tin nhắn màu hồng (đây là thời điểm trước khi có voicemail và e-mail) và bạn không thể nói được bàn làm việc của ông màu gì. Một đêm, khi ông ra về, ông nhìn vào khoang làm việc của tôi và nhìn thấy tôi đang ngồi đó với một mảnh giấy. Tôi luôn luôn thích một bàn làm việc gọn gàng ngay ngắn và thích làm mỗi lần một việc thôi. Ông đã dừng lại và hỏi: “Dường như là chúng ta cần phải giao cho cậu nhiều việc hơn” và ông ta ra về. Nhiều việc hơn ư, rõ ràng đó là điều tôi ghét nhất! Vì vậy tôi nảy ra một ý tưởng: tối hôm sau, ngay trước khi sếp chuẩn bị ra về, tôi lấy thùng rác của mình, trong đó chứa đầy những giấy tờ, ly cà phê, và những thứ linh tinh khác trong ngày, rồi... đổ tất cả chúng lên bàn của mình. Khi sếp của tôi nhìn vô bàn làm việc của tôi, lần này ông đã dừng lại và nói: “Chà, hình như cậu đã có một ngày làm việc hiệu quả!”. Tôi nghĩ tôi đã làm y như vậy trong vài tuần để chứng tỏ rằng tôi bận rộn!

Nhiều nhà quản lý vẫn còn lẫn lộn giữa các hoạt động với hiệu quả làm việc! Tôi có một người quản lý khác, người mặc dù ở công sở cả ngày, nhưng hình như ông chẳng làm được gì cho mãi đến 4 giờ chiều. Chắc chắn là mỗi ngày vào khoảng 4 giờ chiều, ông sẽ đi xuống sảnh và muốn gặp tất cả mọi người và giao công việc thêm cho mỗi người! Chúng tôi thường làm mọi việc có thể để né ông vào thời điểm này trong ngày. Một số quản lý nghĩ rằng những người khác làm việc giống như cách của mình!

Những sai phạm thông thường nhất trong việc quản lý thời gian

Trong sự nghiệp của mình tôi nhận thấy rằng nhân viên sẽ có khuynh hướng làm những gì họ thích và những gì họ giỏi. Tôi cũng đã quan sát thấy rằng người ta thường làm những việc mà họ thấy là dễ dàng và không mất nhiều thời gian. Tôi đã chứng kiến nhiều nhà quản lý phản ứng rất tốt trước những cuộc khủng hoảng và những tình huống cấp bách, và cũng đủ những vị quản lý dường như cứ phải đợi cho đến phút cuối mới lên được kế hoạch cho bất kỳ chuyện gì! Dường như đối với những vị quản lý này, chỉ có hạn chót mới thúc họ hoàn thành công việc. Tôi cũng rất ngạc nhiên khi thấy có bao nhiêu người làm việc theo nguyên tắc cái gì đến trước làm trước, những người này luôn làm mọi việc theo trình tự! Cuối cùng, sai phạm phổ biến nhất trong quản lý mà tôi đã chứng kiến là một nhân viên sẽ làm việc theo yêu cầu của những người khác và theo những ưu tiên của người khác thay vì những gì đã được lên kế hoạch cho ngày làm việc.

Quản lý thời gian là gì?

Tất cả chúng ta đều có cùng một lượng thời gian trong ngày như nhau – 24 tiếng. Sự khác biệt là ở cách chúng ta sử dụng lượng thời gian này. Quản lý thời gian có nghĩa là phải lưu tâm đến một số yếu tố. Từ quan điểm quản lý, luôn luôn lưu ý đến những ưu tiên ngắn hạn và dài hạn của bản thân bạn, công suất hàng ngày, và làm thế nào để khuếch đại thời gian của bạn. Trong quản lý, mỗi ngày là một thách thức, và dường như là không bao giờ bạn có đủ thời gian. Quản lý thời gian chính xác là những gì cụm từ này phản ánh: hãy quản lý thời gian thay vì để cho thời gian quản lý bạn!



Nhà Quản Lý Tài Giỏi sử dụng thời gian như thế nào?

Nhà Quản Lý Tài Giỏi dành thời gian lên kế hoạch cho công việc hàng ngày. Những công việc thường nhật được trích ra từ một danh sách công việc chung, danh sách này lại phản ánh một chiến lược hoặc kế hoạch lớn hơn. Nhà Quản Lý Tài Giỏi cẩn thận không lên lịch công việc cá nhân nhiều hơn khả năng thường nhật của mình. Điều quan trọng là phải mang theo một danh sách và tập trung vào việc quyết định kết quả của những hoạt động nào mà ngày đó sẽ mang lại giá trị cao nhất. Điều này có nghĩa là bạn cần phải tập trung vào những thành tích thay vì những gì bạn thích làm. Nhà Quản Lý Tài Giỏi không cho phép sự gián đoạn (e-mail, điện thoại hay những cuộc nói chuyện ngắn) khi đang giải quyết những ưu tiên hàng đầu. Có nơi có chỗ cho mọi thứ cũng là điều quan trọng. Nhà Quản Lý Tài Giỏi làm mỗi lúc một việc, nhưng sẽ làm vài thứ lặt vặt cùng một lúc. Hãy tận dụng vài phút thừa trong khi đợi chờ các hoạt động khác để hoàn tất các công việc trong danh sách. Hãy giải quyết những công việc quan trọng nhất vào những thời điểm bạn sung sức nhất trong ngày. Nhà Quản Lý Tài Giỏi không trì hoãn công việc và luôn luôn để mắt tới thời gian! Điều quan trọng là luôn luôn đặt hạn chót cho công việc vì điều này giúp bạn ưu tiên hóa được công việc hàng ngày. Nhà Quản Lý Tài Giỏi không có thời gian để lo lắng; hơn nữa, lo lắng không phải là cách sử dụng thời gian hiệu quả! Nhà Quản Lý Tài Giỏi sắp xếp thời gian cá nhân để thư giãn. Cuối cùng, việc sử

dụng hệ thống rất có ích trong việc giúp bạn trở nên ngăn nắp và điều quan trọng hơn là sử dụng một hệ thống làm cho bạn cảm thấy thoải mái.

Làm thế nào để đào tạo và minh họa các phương pháp quản lý thời gian tối ưu

Tôi đã từng tổ chức những buổi họp vào cuối ngày và đôi khi thành công rực rỡ! Chuyện tổ chức họp trễ mang lại cảm giác cấp bách nhiều hơn cho buổi họp khi mà mọi người đều muốn kết thúc và về nhà. Hãy lên thời gian cho buổi họp và chắc chắn là mọi nhân viên biết vai trò của mình trong buổi họp. Điều này giúp củng cố các nguyên tắc quản lý thời gian tối ưu. Chỉ cần theo đúng những thói quen đơn giản như cẩn thận không để quá tải chương trình trong ngày và nếu biết cách ủy thác công việc thì nó có thể giúp bạn có thời gian cho những công việc quan trọng nhất. Cuối cùng, qua năm tháng tôi đã học được rằng đừng để giấy tờ chồng chất. Hãy học cách xử lý giấy tờ một khi đã xem qua, và sau đó hoặc là quăng nó đi, lưu chúng, hoặc xử lý chúng bằng hành động cụ thể. Nhiều nhà quản lý thời gian thành công sử dụng nguyên tắc này.

Đào tạo đội ngũ nhân viên về vấn đề quản lý thời gian

Hãy đầu tư thời gian để dạy cho nhân viên cách giữ cho bàn làm việc của họ ngăn nắp, có tổ chức và thoát khỏi sự bừa bộn. Nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lên kế hoạch hàng ngày và theo sát kế hoạch đã đề ra. Ưu tiên là một chiến lược tuyệt vời để đạt được tỷ suất làm việc cao nhất trong ngày. Hãy dạy nhân viên cách sử dụng hệ thống để lên kế hoạch, sắp xếp tổ chức và thực hiện các nhiệm vụ trong ngày của họ. Đây là những bài học sẽ có ích cả cuộc đời.

Sự kỳ diệu khi thời gian ở bên bạn trong quản lý

Trong khi tất cả chúng ta đều có một khoảng thời gian nhất định mỗi ngày thì Người Quản Lý Tài Giỏi biết cách chuyển thời gian về bên phía của họ. Kết quả là những việc quan trọng nhất được hoàn tất và dường như họ còn dư rất nhiều thời gian.

Tóm tắt kiến thức và các bước tiếp theo

Bạn sử dụng hệ thống nào để quản lý thời gian của mình? Văn hóa nơi bạn làm việc cư xử như thế nào đối với vấn đề quản lý thời gian? Điều gì có thể được cải thiện? Bạn cần phải làm gì nhiều hơn để quản lý thời gian của bạn tốt hơn? Bạn nên làm gì ít đi? Những bước nhỏ nào bạn có thể làm hôm nay để trở thành một người quản lý thời gian giỏi hơn?

HÃY LÀM CHO NHỮNG BUỔI HỌP THỰC SỰ CÓ ÍCH

Bạn có trông đợi buổi họp kế tiếp không?

Tôi sẽ chẳng ngạc nhiên nếu câu trả lời của bạn là ‘Không’. Trong hơn 25 năm ở vị trí quản lý, tôi đã chứng kiến nhiều cuộc họp chẳng ra sao cả. Hoặc là đối tượng tham dự không phù hợp để ra quyết định, hoặc là đối tượng tham dự phù hợp nhưng người chủ trì cuộc họp lại vô tổ chức. Có những lần buổi họp không được tổ chức sắp xếp và kết quả là nó kéo dài lê thê mà chẳng đạt được kết quả gì. Có những buổi họp không có chương trình họp và không ai rõ kết quả mong đợi của cuộc họp đó là gì. Nhiều cuộc họp mà tôi tham dự không hề có quy trình nhằm khuyến khích tất cả mọi người tham dự đóng góp ý kiến, và kết quả là mọi người đều im lặng! Tôi đã tính mức lương trung bình theo giờ của mỗi người ngồi trong phòng họp để ước tính bao nhiêu thời gian và tiền bạc đã bị lãng phí. Một lần tôi đã tính được rằng một cuộc họp có 10 quản lý cấp cao và bộ phận nhân sự để ra quyết định về loại cà phê phục vụ trong phòng giải lao đã làm tiêu tốn 3.000 đô la. Cuối cùng chúng tôi không thể đồng ý với nhau và kết thúc bằng một buổi họp khác!



Tại sao nhiều cuộc họp chỉ là sự lãng phí thời gian

Nhiều người chủ trì cuộc họp không phân biệt được quy trình nào nên được dùng cho cuộc họp của họ. Ví dụ, những cuộc họp cần nhiều ý kiến phản hồi cởi mở và sự hợp tác lại được chủ trì theo kiểu độc đoán, chỉ có người chủ trì phát biểu. Và ngược lại, những cuộc họp nhân viên thông thường (nơi bạn muốn có sự nghiêm túc và quy trình rõ ràng) lại diễn ra theo kiểu vô tổ chức, mọi người thi nhau nói. Dễ hiểu vì sao nhân viên chẳng bao giờ mong được đi họp. Ở những công ty này, nhân viên xem các cuộc họp như là sự gián đoạn công việc!

Làm thế nào để các cuộc họp có ý nghĩa

Có những bước rất đơn giản để làm cho các cuộc họp có ý nghĩa. Trước tiên, hãy quyết định xem bạn sắp có một cuộc họp mang tính chất *nhiệm vụ* (mission) hay một cuộc họp mang tính chất *quy trình* (process). Các cuộc họp *nhiệm vụ* là tối ưu khi bạn cần giải quyết một vấn đề hoặc tìm ra một giải pháp mới. Trong các cuộc họp kiểu này, bạn cần sự hợp tác, sự đóng góp ý kiến, và người chủ trì không kiểm soát cuộc họp nhiều. Trong khi đó, các cuộc họp *quy trình* phù hợp với các cuộc họp định kỳ của doanh nghiệp. Ví dụ rõ nhất về một cuộc họp *quy trình* là một cuộc họp nhân viên định kỳ hoặc một cuộc họp chuyên môn định kỳ. Trong những cuộc họp này, những thông tin thường nhật được thông báo. Trong những cuộc họp này, bạn cần một người chủ trì nghiêm túc và kiểm soát tình hình. Thông thường, các cuộc họp loại này không đòi hỏi các cuộc thảo luận mở.

Tiếp theo, hãy mời đúng đối tượng cho các cuộc họp. Đừng mời toàn bộ nhân viên cùng với tất cả những cấp quản lý mà bạn có thể mời. Chỉ mời những nhân viên có ý tưởng để đóng góp, những người có vai trò ra quyết định, hoặc những người có nhiệm vụ liên quan đến buổi họp. Và cần đảm bảo rằng mỗi người đều biết tại sao mình được mời.

Hãy chuẩn bị chương trình họp. Việc chuẩn bị khung thời gian cho chương trình họp là điều quan trọng. Tôi đã quan sát thấy rằng khi khung thời gian được liệt kê trong chương trình họp đối với những chủ đề khác nhau, những người tham dự sẽ làm việc cật lực để theo đúng các hướng dẫn. Hãy bám theo lịch trình! Thói quen tệ hại nhất mà người chủ trì cuộc

họp

có thể có là bắt đầu cuộc họp trễ và kết thúc trễ. Khi đưa ra một nhiệm vụ trong cuộc họp, người chủ trì phải chỉ định người chịu trách nhiệm và thời hạn cho nó. Điều nên làm là xem xét lại những nhiệm vụ đề ra vào cuối buổi họp để mọi người có mặt biết những gì được chờ đợi tiếp theo.

Trong hầu hết các cuộc họp, dường như luôn luôn có một người đưa ra những chủ đề chẳng ăn nhập gì với chương trình đã được đề ra và làm cho mọi người bị xao lãng. Người chủ trì họp giỏi phải biết cách xử lý tình huống này. Ngay khi chủ đề lạc hướng được đưa ra, người chủ trì hãy nói rõ rằng đây có thể là một chủ đề quan trọng để thảo luận nhưng hãy để đến kỳ họp tới. Tuy nhiên, người chủ trì hãy ghi nhận chủ đề đó một cách tôn trọng và viết nó lên một tấm bìa riêng, chẳng hạn “Bãi Đậu Xe”. Người đưa ra chủ đề sẽ cảm thoải mái hơn và những người khác trong buổi họp sẽ cảm thấy nhẹ nhõm vì buổi họp có thể tiếp tục theo đúng lịch trình!

Cuối cùng, điều quan trọng là phải công bố biên bản họp. Những biên bản này nên rõ ràng để bất cứ ai khi đọc nó, kể cả những người không tham dự buổi họp, cũng biết điều gì đã đạt được qua buổi họp. Biên bản họp nên bao gồm người tham dự, người vắng mặt, và những quyết định chính đã được thông qua. Thêm vào đó, biên bản họp nên bao gồm những hành động tiếp theo, những người chịu trách nhiệm những công việc chính yếu, và thời hạn cho những công việc này. Tất cả những điều này nên được rà soát lại vào đầu buổi họp tiếp theo. Biên bản họp nên bao gồm chi tiết về thời điểm của kỳ họp tiếp theo, nơi diễn ra kỳ họp, và những chi tiết nào có liên quan. Mỗi chương trình họp cũng nên đề trước kết quả mong đợi. Nếu không có vấn đề nào được giải quyết, không có giải pháp nào được đưa ra hoặc không có thông tin nào cần thông báo và thảo luận, thì cũng không nên có bất kỳ buổi họp nào!

Tầm quan trọng của việc theo dõi

Việc theo dõi tiếp sau mỗi cuộc họp là điều quan trọng và là nhiệm vụ chính của người chủ trì cuộc họp. Người chủ trì nên dõi theo tiến trình của các công việc đã được giao, các vấn đề còn để mở sau cuộc họp, và đưa ra

những hướng dẫn cũng như định hướng cần thiết. Những cuộc họp tệ hại nhất là những cuộc họp đã diễn ra rất tốt nhưng sau đó thì mọi chuyện bị bỏ rơi, kết quả là công ty mất nhiều thời gian và năng suất lao động hơn.

Tác động của những cuộc họp thành công đối với công ty

Nhà Quản Lý Tài Giỏi biết rằng những cuộc họp hiệu quả giúp tiết kiệm chi phí, sản sinh ra những đội nhóm tích cực, và quan trọng nhất là giúp hoàn tất công việc. Kết quả là công ty xây dựng được những quy trình họp tốt làm thành một phần của văn hóa công ty và không phải chịu đựng những cuộc họp chỉ làm tốn kém thời gian và công sức.

Tóm tắt kiến thức và những bước tiếp theo

Công ty bạn tiến hành hội họp như thế nào, và điều gì có thể được cải thiện? Những quy trình nào được sử dụng để tổ chức và điều hành các cuộc họp? Chúng có hiệu quả không? Tại sao có, tại sao không? Ba bước nào bạn có thể sử dụng để cải thiện văn hóa họp tại văn phòng của bạn?



ĐÁNH BẠI SỰ CĂNG THẲNG TRONG CÔNG VIỆC

Điều gì tạo ra sự căng thẳng (stress) trong công việc?

Sự căng thẳng ảnh hưởng đến tất cả chúng ta. Nó gây ra những vấn đề về sức khỏe và các tai nạn và những ảnh hưởng đến nền kinh tế quốc gia. Trong sự nghiệp quản lý của mình, tôi đã quan sát thấy rằng những nhà quản lý bất tài tạo ra sự căng thẳng cho nhân viên của họ. Những quản lý này dường như luôn luôn mang một tư duy “khủng bố” khi quản lý. Họ hiếm khi lắng nghe người khác; họ thiếu sự sáng tạo và dựa vào những thói quen cũ. Cách tiếp cận của họ gây ra sự căng thẳng cho những nhân viên mà họ quản lý. Những nhà quản lý bất tài đưa ra những chỉ dẫn không rõ ràng, đặt ra những kỳ vọng không thực tế, và quản lý nhân viên theo kiểu tiểu tiết. Tất cả những điều này gây ra sự căng thẳng cho nhân viên. Đồng thời, nhân viên mang sự căng thẳng từ nhà đến công sở. Hỗn hợp bao gồm những lo lắng cá nhân, sự quản lý kém và áp lực cố hữu trước việc phải đáp ứng những kỳ vọng khác ở công sở càng làm cho nhân viên căng thẳng nhiều hơn.

Khi sự căng thẳng là điều tệ hại

Sự căng thẳng là điều tệ hại khi những kỳ vọng trong công việc không rõ ràng và nhân viên bối rối về những gì họ được kỳ vọng phải thực hiện. Khi nhân viên đối mặt với những công việc nhiều thách thức và họ không có những kỹ năng phù hợp thì điều này dẫn đến sự kiệt lực và căng thẳng. Khi một nhân viên không bị thách thức trong công việc và có kỹ năng mà không được vận dụng, thì việc này có thể dẫn đến sự chán chường và sau đó kết quả là sự căng thẳng. Sự căng thẳng tệ hại khi một người sử dụng các phương pháp không phù hợp để xử lý nó. Một số người phản ứng lại sự căng thẳng với sự lo lắng tăng cao và không giấu giếm sự giận dữ của mình. Những người khác thì kháng cự trước mọi thứ và bị dồn nén. Một nhóm những người khác thì nhượng bộ dễ dàng và cuối cùng là đầu hàng.

Tất cả những phương pháp này đều không phải là cách tốt. Con người gây ra sự căng thẳng cho chính mình. Đầu tiên, những ý nghĩ ngờ vực và sợ hãi phát sinh gây ra sự lo lắng. Những người không biết cách xử lý sẽ xem sự căng thẳng như là một tình trạng kinh niên. Những sự kiện cá nhân và có liên quan đến công việc có thể làm tăng khả năng căng thẳng, nhưng phản ứng của mỗi người trước sự căng thẳng khác nhau.

Điều gì ảnh hưởng đến cách chúng ta phản ứng trước sự căng thẳng?

Có nhiều yếu tố quyết định cách chúng ta phản ứng trước sự căng thẳng. Hầu hết những phản ứng của chúng ta là những hành vi được học tập. Cách chúng ta huấn luyện bản thân sẽ có tác động lớn đến cách chúng ta phản ứng trước sự căng thẳng. Ví dụ, một người có thể nhận thấy rằng người quản lý không mỉm cười hay chào hỏi vào buổi sáng. Đến chiều tối, người này sẽ hủy kỳ nghỉ của gia đình, vụ niềng răng cho con, và việc mua một cái áo khoác mới vì tin là mình sẽ sớm bị sa thải. Một người khác trong cùng tình huống có thể chỉ mất một hai phút nghĩ về điều này: “Rồi, tôi đoán là sắp đang có vấn đề”, thế là xong!

Những áp lực về tiền bạc, những áp lực về sức khỏe, thiếu niềm vui trong công việc, thiếu tự tin, các vấn đề trong các mối quan hệ, tất cả có thể dẫn đến sự căng thẳng tại công sở. Một lần nữa, cách chúng ta phản ứng là điều quan trọng nhất.

Làm thế nào để quản lý sự căng thẳng theo cách tối ưu nhất

Mỗi người thực sự có thể quản lý và thậm chí đánh bại sự căng thẳng bằng những chiến lược khác nhau. Ví dụ, việc áp dụng khả năng kiểm soát nội tại có thể đánh bại sự căng thẳng. Việc học cách kiểm soát suy nghĩ và hành vi nội tại của bạn có thể loại bỏ thói quen lúc nào cũng phản ứng thái quá trước những sự kiện, ý kiến, và hành vi bên ngoài. Việc sở hữu một sức khỏe dẻo dai cũng có thể giúp đánh bại sự căng thẳng. Điều này có thể bao gồm việc ngủ ngon, ăn uống điều độ, và tập thể dục thường xuyên. Có một cơ thể cường tráng có thể giúp một người cảm thấy vui vẻ, mạnh khỏe, và đầy năng lượng, đến nỗi thậm chí sẽ chẳng có vấn đề gì nếu xung quanh

đầy những người tiêu cực. Cuối cùng, việc có một mạng lưới quan hệ xã hội tốt có thể giảm khả năng bị căng thẳng. Bạn bè thân thiết, đồng nghiệp, và mạng lưới quan hệ xã hội tích cực có thể giúp giảm sự căng thẳng. Bạn sẽ thấy rằng Người Quản Lý Tài Giỏi thường có một mạng lưới quan hệ xã hội vững mạnh.

Điều cũng không kém phần quan trọng là hãy đo lường và lưu ý đến các mức độ căng thẳng của chính bạn. Hãy bắt đầu lưu tâm khi bạn cảm thấy mệt mỏi nhiều, bối rối, buồn bã và bị phân tâm. Đây là lúc bạn cần sử dụng các chiến lược đánh bại sự căng thẳng. Nghệ thuật tái định hình có thể giúp bạn giảm sự căng thẳng. Ví dụ, khi trải nghiệm một tình huống căng thẳng, hãy tự hỏi mình: “Bạn có nhận thấy rằng... *(Hãy nghĩ đến một câu trả lời tích cực cho câu hỏi điều gì có thể làm giảm sự căng thẳng của bạn)* ?” Tôi thích những loại câu hỏi này: “Không phải tuyệt sao nếu...” và “Tôi rất vui vì...” Sự tái định hình này khiến trí não của bạn tái tập trung từ những suy nghĩ tiêu cực làm giảm sự ảnh hưởng của những sự kiện bên ngoài; thay vào đó tập trung vào những câu hỏi và sự kiện mang tính nội tại.

Trong hầu hết mọi tình huống, những sự kiện bên ngoài này có thể gây ra sự căng thẳng nhưng hãy nhớ rằng chính ý nghĩ mà chúng ta gán ghép cho từ ngữ hoặc sự kiện mới là điều có thể gây ra sự căng thẳng! Dĩ nhiên, nhiều sự kiện gây căng thẳng sẽ không bao giờ biến mất, đặc biệt là tại công sở. Một người dẻo dai kiên cường hơn sẽ có lợi thế hơn trong việc đánh bại những yếu tố tiêu cực gây ra sự căng thẳng.

Nhà Quản Lý Tài Giỏi chăm sóc tốt bản thân mình. Họ cân bằng cuộc sống, xây dựng sự dẻo dai cả về thể chất lẫn tâm lý, và học cách thư giãn nhiều hơn. Nhà Quản Lý Tài Giỏi học cách tạo ra suy nghĩ và hành vi từ bên trong, trong khi vẫn duy trì một mạng lưới quan hệ xã hội vững mạnh.

Sự căng thẳng sẽ luôn luôn hiện diện, nhưng cách chúng ta xử lý chúng sẽ quyết định cách chúng ta cảm nhận và phản ứng trước chúng.

Tóm tắt kiến thức và những bước tiếp theo

Hãy xác định những nhân tố gây cho bạn sự căng thẳng nhiều nhất trong công việc. Lập một danh sách thứ hai và xác định những gì bạn có thể làm để giảm và/hoặc đánh bại sự căng thẳng. Hãy nghĩ xem những nhân tố này sẽ ảnh hưởng như thế nào đến những người khác, những người mà bạn lãnh đạo. Hãy xác định những thứ nội tại cụ thể mà bạn có thể làm để đánh bại sự căng thẳng. Nhận định những phản ứng thể chất, tình cảm, và lý trí sẽ đánh bại và/hoặc làm suy giảm những nhân tố gây căng thẳng có hiệu quả nhất mà bạn trải nghiệm ở công sở.



NHỮNG KHÁC BIỆT GIỮA CÁC NHÂN VIÊN VÀ TÁC ĐỘNG CỦA CHÚNG ĐỐI VỚI HÀNH VI TẠI CÔNG SỞ

Không phải sẽ tuyệt vời hơn sao nếu tất cả chúng ta đều hòa thuận với nhau?

Bạn có bao giờ gặp gỡ ai đó ở nơi làm việc mà bạn thật sự hòa thuận với họ chưa? Bạn có bao giờ gặp gỡ ai đó ở nơi làm việc mà bạn mong là bạn sẽ không bao giờ gặp lại họ chưa? Điều gì tạo ra những khác biệt lớn lao này? Rất thường xuyên, chúng ta kỳ vọng người khác cũng giống như mình. Khi họ không giống như những gì chúng ta kỳ vọng, chúng ta quá quyết rằng mình không thích làm việc cùng họ. Mọi chuyện sẽ dễ dàng hơn nếu những người chúng ta làm việc cùng đều cư xử như nhau. Sẽ dễ dàng hơn nếu họ lắng nghe những gì chúng ta muốn nói cùng họ, hành xử theo cách chúng ta mong đợi, và nghĩ về những việc y như chúng ta đang nghĩ đến. Mọi chuyện sẽ dễ dàng hơn, nhưng nó sẽ chẳng bao giờ xảy ra.

Chúng ta khác nhau như thế nào?

Nền tảng của chúng ta, bao gồm cách chúng ta được nuôi dưỡng, nơi chốn và thời điểm chúng ta lớn lên, đóng một vai trò quan trọng đối với sự khác biệt của mỗi người. Những kinh nghiệm bản thân chiếm một phần lớn, nhưng nền tảng kinh tế, nhân cách bẩm sinh, niềm tin và các giá trị của chúng ta đều tạo ra những khác biệt. Khi chúng ta đi làm, chúng ta mang theo những mong muốn, những điều chúng ta quan tâm và cả những thách thức từ nhà tới công sở. Kết quả là những kỳ vọng chúng ta mang theo đến công sở quá lớn và nhiều khi không thể đáp ứng được ở nơi làm việc. Điều này có thể dẫn đến nhiều tình huống xung đột.

Cách tốt nhất để hiểu người khác

Nhà Quản Lý Tài Giỏi hiểu rằng nhân viên khác biệt nhau và cách tốt nhất để hiểu người khác là tự nhận thức nhiều hơn. Điều này khởi đầu bằng

sự tò mò xoay quanh việc hiểu người khác nhằm phát triển sự hiểu biết sâu sắc về hành vi của chính mình. Càng hiểu biết sâu sắc về bản thân, chúng ta càng tương tác hiệu quả hơn với những người khác. Việc này đòi hỏi sự nỗ lực và là một quá trình luyện tập suốt đời. Khả năng hòa thuận với người khác sẽ ảnh hưởng đến sự nghiệp của chúng ta hơn bất kỳ điều gì khác. Việc này bắt đầu với một nhận thức tích cực về bản thân, điều quyết định hành vi của một con người. Khi chúng ta hiểu bản thân mình và cảm thấy bình yên với chính mình, thì chúng ta sẽ kiên nhẫn hơn và hiểu người khác hơn. Ở công sở, quan sát của tôi cho thấy rằng nhiều nhân viên không có nhiều nỗ lực dành thời gian để tự nhận thức bản thân. Họ như đeo những chiếc mặt nạ ở nơi làm việc, không tiết lộ họ thực sự là ai và họ cảm nhận về bản thân như thế nào. Tôi đã quan sát thấy rằng nhân viên luôn ở thế phòng thủ và tự vệ khi thảo luận các thông tin cá nhân. Kết quả là đối với những nhân viên này, mối quan hệ của họ với những người khác nông cạn và hời hợt. Chuyện này có ảnh hưởng khi họ tìm kiếm những mối quan hệ đồng nghiệp tích cực ở công sở. Để giúp bản thân bạn không quá nhạy cảm, điều quan trọng là phải tự định hướng hành vi của bản thân. Tìm kiếm những thông tin khách quan về hành vi của bạn từ những người quan tâm đến bạn có thể là một ý kiến hay. Càng tự nhận thức nhiều về bản thân, chúng ta càng kiên nhẫn hơn với những người khác.

Nhân cách có liên quan gì đến chuyện này?

Câu trả lời là liên quan đến tất cả mọi thứ! Phần lớn hành vi của chúng ta bị ảnh hưởng bởi nhân cách cốt lõi của bản thân, cái đi cùng chúng ta đến hết cuộc đời. Nhân cách là một sự kết hợp phức tạp của những tính cách bao gồm thuộc tính thể chất và tinh thần, quyết định nhân dạng của chúng ta. Nhân cách phản ánh chúng ta là ai và tại sao chúng ta lại cư xử theo cách chúng ta vẫn làm. Nhân cách của chúng ta ổn định qua thời gian và qua nhiều tình huống khác nhau. Đối với hầu hết mọi người, chúng ta phát triển các thói quen nhân cách mà sẽ định hướng hành vi của bản thân. Có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến nhân cách cốt lõi của chúng ta. Kết quả là, ở công sở, tất cả những thuộc tính cốt lõi này dường như xung đột với nhau,

đặc biệt là khi chúng ta cố hoàn thành công việc cùng những người khác. Nhà Quản Lý Tài Giỏi hiểu rằng việc giúp nhân viên hiểu và trân trọng sự khác biệt của con người là phương pháp tốt nhất để xây dựng những mối quan hệ lành mạnh và hữu ích ở công sở.

Tình cảm và hành vi

Khi nhân viên buồn bực ở nơi làm việc thì trong nhiều trường hợp sự giận dữ hay sự chán nản bị châm ngòi chỉ bằng một sự kiện nhưng trên thực tế lại có liên quan đến một sự kiện khác. Đôi khi chúng ta quên mất điều này. Chúng ta hay đưa ra những giả định ở nơi làm việc. Chúng ta “dán nhãn đặt tên” cho nhân viên quá thường xuyên. Chúng ta nói rằng người này có tiềm năng tốt, người kia chậm chạp hơn những người khác. Một người có thể bị gắn với biệt danh là quá to mồm và người khác thì quá nhút nhát. Chúng ta quên rằng tất cả những tình cảm và hành vi ở công sở là một phần nhân cách cốt lõi của chúng ta và là cách chúng ta nhìn thế giới và những người khác. Thay vì cố thay đổi nhân viên, Nhà Quản Lý Tài Giỏi biết rằng tốt hơn là nên kiên nhẫn với sự mơ hồ trong mỗi con người. Điều này giúp chúng ta giao tiếp tốt hơn, thích nghi và nhạy cảm hơn với tính cách của người khác. Kết quả của sự khác biệt giữa mọi người là công ty sẽ phát triển tính cách riêng của mình dựa trên những nhân viên mà công ty tuyển dụng. Đây là lý do vì sao vấn đề làm việc trong một môi trường văn hóa phù hợp với nhân cách và giá trị của một con người là điều cực kỳ quan trọng.



Những gợi ý dành cho Nhà Quản Lý Tài Giỏi

Nhà Quản Lý Tài Giỏi biết rằng con người rất phức tạp và hành vi của họ là một tập hợp những phản ứng dựa trên cách họ suy nghĩ và những gì họ trải nghiệm trong cuộc sống. Chiến lược tối ưu để phát triển nhân viên tại công sở là “hãy coi trọng sự khác biệt”. Nhà Quản Lý Tài Giỏi hiểu rằng sự đa dạng làm gia tăng tính sáng tạo và sự đổi mới. Nó cũng sẽ làm gia tăng sự xung đột. Nhà Quản Lý Tài Giỏi biết rằng đôi khi xung đột cũng có ích trong việc tìm ra giải pháp đúng đắn và trong việc giải quyết các vấn đề. Bằng sự tự nhận thức sâu sắc hơn, việc chúng ta sẽ chấp nhận việc chúng ta là ai, sẽ tác động đến những yếu tố cần thiết cho sự phát triển, và chấp nhận rằng những người khác đang ở trong những giai đoạn phát triển bản thân khác biệt. Có sự khác biệt giữa các nhân viên ở công sở không? Có! Chúng có ảnh hưởng đến hành vi không? Có! Nhà Quản Lý Tài Giỏi chấp nhận điều này khi mà chúng vừa là thách thức vừa là cơ hội để dẫn dắt người khác.

Tóm tắt kiến thức và các bước tiếp theo

Những cơ hội đào tạo nào bạn có thể ứng dụng để giúp nhân viên hiểu và tôn trọng sự khác biệt của những đồng nghiệp? Làm thế nào bạn có thể khuyến khích một nhân viên trở thành một tấm gương tôn trọng sự khác biệt của những người khác? Những quy trình nào bạn có thể áp dụng để đào tạo đội ngũ nhân viên về các giá trị và hành vi của tổ chức? Đây là những thách thức đối với công ty của bạn khi đề cập tới vấn đề hành vi và có thể thực hiện điều gì để mang lại sự tự nhận thức sâu sắc hơn và các công cụ phát triển nhân viên trong công ty của bạn? Ba thách thức và cơ hội phát triển hàng đầu ở nơi bạn làm việc, liên quan đến nhân viên và sự khác biệt giữa họ, là gì?

Bản Tự Đánh Giá Dành Cho Nhà Quản Lý Tài Giỏi ©2010

Craig Nathanson

Khả năng lãnh đạo tự đến với một số người trong chúng ta, nhưng đối với hầu hết những người còn lại thì đây là công việc chẳng dễ dàng chút nào. Tin tốt lành là bất cứ ai cũng có thể học và thực hành kỹ năng lãnh đạo. Sự phát triển trong lĩnh vực này sẽ cải thiện quan điểm của bạn về cuộc sống, giúp bạn đạt được các mục tiêu, và mang lại thành công cho sự nghiệp của bạn. Hãy hoàn tất bản đánh giá này dựa trên nghiên cứu của Craig để biết được hiện nay bạn đang đứng ở đâu, và bạn có thể phát triển những mặt nào để trở thành Nhà Quản Lý Tài Giỏi!

Lưu ý: Bản đánh giá này có thể hữu dụng cho những ai đang nắm giữ các vị trí quản lý, những ai muốn đạt được vị trí quản lý, hoặc bất cứ ai chỉ với mong ước được phát triển kỹ năng quản lý của bản thân và của người khác.

Tôi nhận thức tốt về các giá trị của mình, và về những gì là quan trọng nhất đối với tôi.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

2. Tôi đã bỏ thời gian để suy ngẫm, và tôi có ý thức đối với sự tự nhận thức.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Tôi biết cách thuyết phục và gây ảnh hưởng đến người khác.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Tôi biết cách xây dựng và truyền đạt một tầm nhìn cho người khác.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Tôi biết những ưu thế và niềm đam mê dành cho công việc của mình ở
đâu.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Tôi biết tổ chức học tập cho đội nhóm.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Tôi áp dụng sự chính trực vào tất cả các hoạt động hàng ngày của mình, và tôi ý thức được rằng việc này có ý nghĩa như thế nào đối với tôi.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Tôi hiểu các ý tưởng qua tư duy hệ thống, và tôi có khả năng áp dụng điều này vào trong quy trình ra quyết định thường nhật của mình.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Tôi có tính sáng tạo, và tôi biết cách phát triển và áp dụng sự sáng tạo vào trong công việc.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Tôi quyết đoán, và tôi đưa ra nhiều quyết định trong một ngày làm việc.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

11. Tôi có khuynh hướng hướng ngoại, và những ai quen biết tôi đều cho rằng ở tôi có sự thu hút.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

12. Tôi có khuynh hướng đạt được những mục tiêu mà tôi đặt ra cho bản thân mình và/hoặc cho đội nhóm của mình.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

13. Tôi áp dụng các nguyên tắc quản lý thời gian đã được minh chứng và quản lý tốt thời gian của tôi.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

14. Tôi luôn luôn tìm kiếm cơ hội để phát triển và cải thiện các kỹ năng của mình.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

15. Tôi đối xử với mọi người giống như cách tôi mong muốn được đối xử.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

16. Tôi là một người có khả năng giao tiếp xuất sắc.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

17. Tôi biết cách ăn mừng chiến thắng của bản thân và của cả những người khác.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Tôi biết cách xây dựng và phát triển những đội nhóm vững mạnh.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Tôi có kỹ năng viết hoàn hảo, và tôi biết cách truyền tải ý tưởng của mình bằng văn bản.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Tôi luôn luôn xem người khác và công việc của họ là quan trọng đối với tôi.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Tôi đặt trọng tâm vào việc đưa ra những phản hồi hơn là những đánh giá đối với nhân viên mà tôi quản lý.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

22. Tôi đặt trọng tâm vào sự hợp tác chứ không phải vào sự cạnh tranh đối với những nhân viên mà tôi quản lý.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

23. Tôi dạy cho nhân viên của mình cách phát triển động lực nội tại.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

24. Tôi nhận thức được sự khác biệt giữa huấn luyện (coaching) và quản lý (managing).

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

25. Tôi nhận thức được sự khác biệt giữa lãnh đạo (leading) và quản lý (managing).

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

26. Tôi khuyến khích nhân viên tham gia vào quy trình lên kế hoạch thường niên.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

27. Tôi trao đổi thường xuyên với nhân viên.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

28. Tôi thảo luận và minh họa cho nhân viên hiểu chất lượng là gì.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

29. Tôi làm việc với mỗi nhân viên về kế hoạch phát triển phù hợp với các mục tiêu công việc của họ.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. Tôi làm việc với nhân viên về các giải pháp khả thi khi công việc không suôn sẻ, trước khi phải quyết định cho nhân viên nghỉ việc.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. Tôi thực hành nguyên tắc và quy trình quản lý hội họp hiệu quả.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. Tôi hiểu sự khác biệt giữa các nhân viên và sử dụng kiến thức này để giúp nhân viên làm việc cùng nhau.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. Tôi chia sẻ tất cả các tin tức và những cập nhật liên quan đến vấn đề tài chính với nhân viên.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

34. Tôi chia sẻ tất cả những cập nhật về khách hàng và các kế hoạch kinh doanh với nhân viên.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

35. Tôi cư xử với nhân viên trên cơ sở xem họ là đặc biệt và duy nhất.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

36. Tôi không sử dụng phần thưởng và hình phạt như là một chiến lược quản lý.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

37. Tôi giúp nhân viên của mình hòa hợp khả năng và niềm đam mê của họ.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. Tôi thực tập hàng ngày cách đánh bại sự căng thẳng trong công việc.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39. Tôi ăn uống điều độ, ngủ ngon và tập thể dục hàng ngày.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

40. Tôi giúp nhân viên của mình tìm thấy niềm vui và sự đam mê trong công việc của họ.

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không biết	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

CÁCH CHẤM ĐIỂM

160-200 điểm: loại A Kỹ năng lãnh đạo của bạn chứng tỏ bạn là một hình mẫu cho Nhà Quản Lý Tài Giỏi. Bạn lãnh đạo bản thân và những người khác theo một phương pháp có hệ thống. Bạn có một ý thức rõ ràng về bản thân và về người khác. Kỹ năng giao tiếp và kỹ năng ứng xử của bạn rất tốt. Bạn có một niềm đam mê sâu sắc về việc phát triển bản thân, và bạn quan tâm đến người khác và sự phát triển của họ.

120-159 điểm: loại B Bạn có nhiều phẩm chất của một Nhà Quản Lý Tài Giỏi với khả năng lãnh đạo bản thân và người khác tốt. Bạn biết cách tạo động lực cho bản thân và bạn có sự hiểu biết sâu sắc về người khác. Mặc dù vẫn còn một số điểm yếu, nhưng nhìn chung bạn là một nhà lãnh đạo giỏi. Việc tập trung vào những lĩnh vực mà bạn không thường thực hành sẽ giúp ích cho bạn trong vai trò là người lãnh đạo.

80-119 điểm: loại C Bạn có nhiều khuyết điểm đáng kể để có thể trở thành Người Quản Lý Tài Giỏi, dựa trên những đặc điểm trong cách bạn tự quản lý bản thân và quản lý người khác. Việc khắc phục những điểm yếu này sẽ mang lại cho bạn cơ hội đạt được những mục tiêu cá nhân và mục tiêu nghề nghiệp. Hãy tập trung mỗi lúc vào một lĩnh vực; tập trung vào việc thực hành và các cơ hội phát triển. Qua thời gian, bạn có thể lĩnh hội được những kỹ năng cần thiết để lãnh đạo bản thân và người khác. Sự tập trung đối đa vào việc lãnh đạo theo một quan điểm có hệ thống sẽ có ích cho bạn.

Dưới 80 điểm: loại D Bạn chưa phải là một Nhà Quản Lý Tài Giỏi. Kiểu lãnh đạo của bạn đối với bản thân cũng như những người khác có khuynh hướng mang tính phản ứng thái quá, và bắt nguồn từ một quan điểm phi hệ thống. Phương pháp này có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến sự tiến triển của bạn trước các mục tiêu cá nhân và các mục tiêu của công ty. Lúc này bạn cần có một phương pháp mới. Sự thực hành, các cơ hội phát triển, và sự suy ngẫm sâu sắc sẽ hỗ trợ quá trình thay đổi để bạn có được cách lãnh đạo bản thân cũng như cách lãnh đạo những người khác hiệu quả hơn.

TIÊU SỬ CỦA TÁC GIẢ

Craig Nathanson có 28 năm kinh nghiệm ở các vị trí cao cấp trong các lĩnh vực có liên quan đến công nghệ và nhân sự (Intel, Amdahl, và Right Management Consultants). Tác giả là một trong những người sáng lập Pandesic, một trong những công ty đầu tiên hoạt động về ngành thương mại điện tử, nơi ông cũng là Giám đốc Phát triển Web cũng như Phó Chủ tịch của PeoplePC, một liên doanh với Ford Motor. Kinh nghiệm giảng dạy của ông tập trung ở mảng quản lý, nhân sự, và hành vi tổ chức tại nhiều trường đại học của Hoa Kỳ. Craig Nathanson là giảng viên thỉnh giảng tại Học viện Kinh tế Quốc gia Moscow, Nga; Đại học Kỹ thuật Shenyang, Trung Quốc; và Đại học Quốc gia Việt Nam, Việt Nam. Ông đã xuất bản ba đầu sách bao gồm *P is for Perfect: Your Perfect Vocational Day* và vào năm 2010 là quyển *How to Find the RIGHT Work during Challenging Times: A new approach to your life và work after 40* .

Cộng đồng mạng của ông có thể được tìm thấy tại

www.thevocationalcoach.com và

www.thebestmanager.com.

Ông là thành viên của Hiệp hội Giáo sư Đại học Hoa Kỳ, Hiệp hội Quản lý Hoa Kỳ, Hiệp hội Tâm lý Nhân văn, và Hiệp hội Những Nhà xuất bản sách nhỏ. Trước đây, ông là Phó Chủ tịch của ban Tư vấn Nghề nghiệp và Cố vấn Ban Giảng viên tại Trường Kinh doanh St. James. Tác giả Nathanson là một giảng viên và nhà chủ trì hội thảo thành công; ông còn có một văn phòng riêng nơi ông làm việc với những người bước sang tuổi 40 về công việc của họ. Ngoài ra, tác giả tham gia làm công tác huấn luyện và chủ trì hội thảo về các phương pháp quản lý cho các công ty và làm diễn giả chính. Ông đã lấy bằng Thạc sĩ chuyên ngành Phát triển Con người từ Học viện Sau Đại học Fielding, California. Ông cũng đã lấy bằng Thạc sĩ Khoa học ngành Quản lý Viễn thông tại Đại học Golden Gate, California và bằng Cử nhân ngành Quan hệ Con người và Hành vi Tổ chức tại Đại học

San Francisco, California. Ông cũng đang theo học chương trình Tiến sĩ ngành Phát triển Con người và Tổ chức (Human and Organizational Development) tại Học viện Sau Đại học Fielding, California. Craig hiện sống cùng gia đình tại Petaluma, California.

Thư mục tham khảo

Argyle, M. (1989). *The Social Psychology of Work: Revised Edition* (2nd ed.). Boston: Penguin (Non-Classics).

Barker, J. A. (1993). *Paradigms: The Business of Discovering the Future*. New York: Harperbusiness.

Benjamin., & Franklin, 1. (1994). *The Autobiography of Benjamin Franklin*. Boston: Public Domain Books.

Bridges, W. (2009). *Managing Transitions: Making the Most of Change* (Third Edition). Cambridge: Da Capo Lifelong Books.

Brodow, E. (2004). *Beating the Success Trap: Negotiating for the Life You Really Want and the Rewards You Deserve*. New York: Harper.

Cialdini, R. B. (2007). *Influence: The Psychology of Persuasion* (Collins Business Essentials). London: Collins.

Csikszent, M. (2007). *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (P.S.).New York: Harper Perennial Modern Classics.

Csikszentmihalyi, M. (1994). *The Evolving Self*. New York: Harper Perennial. (Original work published 1993)

Csikszentmihalyi, M., Damon, W., & Gardner, H. (2001). *Good Work: When Excellence and Ethics Meet*. New York: Basic Books.

Deci, E., Flaste, R. (1996). *Why We Do What We Do. Understanding Self-Motivation*. New York: Penguin.

Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. London: The Mit Press.

Drucker, P. F. (1994). *Management* (New ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Drucker, P. F. (2006). *The Practice of Management* (Reissue ed.). London: Collins.

Ed.D, Holton, E. F, Iii, Knowles, M. S., Ph.D., Ph.D., et al. (2005). *The Adult Learner, Sixth Edition: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development* (6 ed.). St. Louis: Butterworth-Heinemann.

Fritz, R. (1994). *The Path of Least Resistance*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Gardner, H. E. (1993). *Frames Of Mind: The Theory Of Multiple Intelligences* (10th ed.). New York: Basic Books.

Gendlin, E. T. (2007). *Focusing*. United States and Canada: Bantam.

Handy, C. (1998). *The Age of Unreason* (1st ed.). New York: Harvard Business School Press.

Handy, C. (1999). *The Hungry Spirit*. New York City: Broadway. (Original work published 1998)

Herrmann, N. (1989). *The Creative Brain* (Revised ed.). Lake Lure, : Ned Herrmann Group, The.

Hollis, J. (2000). *Creating a Life: Finding Your Individual Path*. Toronto: Inner City Books.

James, W. (2009). *THE PRINCIPLES OF PSYCHOLOGY*. New York: Classics-Unbound.

Kohn, A. (1992). *No Contest: The Case Against Competition* (Rev Sub ed.). New York: Mariner Books.

Kuhn, T. S. (1979). *The Essential Tension: Selected Studies in Scientific Tradition and Change* (New ed.). Chicago: University Of Chicago Press.

Nathanson, C. (2003). *P Is For Perfect: Your Perfect Vocational Day*. Danville: Book Coach Press.

Nathanson, C. (2010). *How to Find the RIGHT Work for Challenging Times*. Petaluma, : Lulu.com.

Oech, R. v. (2008). *A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative* (25 Anv. Rev ed.). unknown: Business Plus.

Rose, C. P., & Rose, C. (1989). *Accelerated Learning*. New York: Dell.

Seligman, M. E. (2006). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Vintage. (Original work published 1990)

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Currency.

Zinsser, W. K. (2006). *On Writing Well, 30th Anniversary Edition: The Classic Guide to Writing Nonfiction (On Writing Well)* (30 Anv. ed.). London: Collins.

Peters, T., & Jr, R. H. (1982). *In Search of Excellence Lessons from America's best Run Companies (Presumed First Edition)*. New York: Harper & Row.

Table of Contents

Lời đề tặng

Giới Thiệu

ĐIỀU GÌ TẠO RA CÁC VẤN ĐỀ TRONG QUẢN LÝ TẠI CÔNG SỞ?
SỰ THAM LAM, ĐỒNG TIỀN, VÀ ẢNH HƯỞNG CỦA CHÚNG
TRONG QUẢN LÝ

ĐỐI XỬ VỚI NHÂN VIÊN NHƯ HÀNG HÓA
CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO TỐT NHẤT DÀNH CHO CÁC NHÀ
QUẢN LÝ

SỰ NHẤN MẠNH THÁI QUÁ ĐỐI VỚI VẤN ĐỀ THƯỜNG PHẠT
NHÂN VIÊN TỘI ĐẤU VỚI NHÂN VIÊN GIỎI
QUẢN LÝ LÀ MỘT HỆ THỐNG

TẦM QUAN TRỌNG CỦA SỰ TỰ NHẬN THỨC
TẠI SAO VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI KHÁC LẠI KHÔNG
CÓ TÁC DỤNG

LẬP KẾ HOẠCH NHƯ MỘT HỆ THỐNG

ĐIỀU GÌ TẠO NÊN MỘT NGƯỜI LÃNH ĐẠO GIỎI?

GIAO TIẾP: ĐIỀU CẦN THIẾT CHO SỰ THÀNH CÔNG CỦA CÔNG
TY

XÂY DỰNG NHỮNG ĐỘI NHÓM TỐT HƠN

CHẤT LƯỢNG THỰC SỰ MANG Ý NGHĨA NHƯ THẾ NÀO Ở CÔNG
SỞ?

TẠI SAO VIỆC PHÁT TRIỂN SỰ NGHIỆP THEO CÁCH TRUYỀN
THỐNG LẠI KHÔNG CÓ TÁC DỤNG

KẾT HỢP HÀI HÒA SỰ CHÍNH TRỰC VÀ VẤN ĐỀ TÀI CHÍNH
(ĐIỀU NÀY LÀ CÓ THỂ)

TUYỂN DỤNG VÀ SA THẢI

HÃY SỬ DỤNG THỜI GIAN MỘT CÁCH KHÔN NGOAN TRƯỚC
KHI NÓ SỬ DỤNG BẠN

HÃY LÀM CHO NHỮNG BUỔI HỌP THỰC SỰ CÓ ÍCH

ĐÁNH BẠI SỰ CĂNG THẲNG TRONG CÔNG VIỆC
NHỮNG KHÁC BIỆT GIỮA CÁC NHÂN VIÊN VÀ TÁC ĐỘNG CỦA
CHÚNG ĐỐI VỚI HÀNH VI TẠI CÔNG SỞ

Bản Tự Đánh Giá Dành Cho Nhà Quản Lý Tài Giỏi ©2010

TIỂU SỬ CỦA TÁC GIẢ