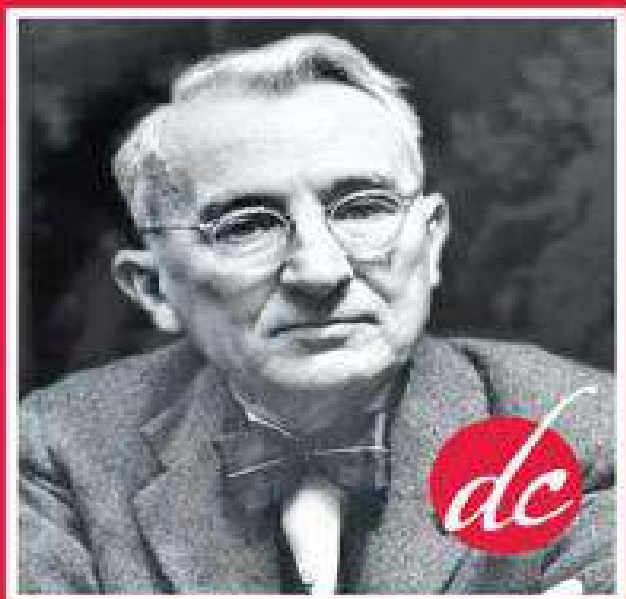


TỦ SÁCH THÀNH CÔNG CỦA DALE CARNEGIE

# Dale Carnegie

TÁC GIẢ ĐẮC NHÂN TÂM



# TRỞ THÀNH NGƯỜI LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ

Nguyễn Tư Thắng  
dịch



NHÀ XUẤT BẢN  
LAO ĐỘNG

BECOME AN EFFECTIVE LEADER

# HỘI MÊ SÁCH

Tải eBooks miễn phí tại <https://hoimesach.com>

Nhận eBooks miễn phí qua Zalo: <https://zalo.hoimesach.com>

Nhận eBooks Kinh doanh miễn phí qua  
email: <https://kinhdoanh.hoimesach.com>

Tham gia Group Hội Mê Sách: <https://facebook.com/groups/mesachhoi>

# TÀI THÊM SÁCH

1. [Chuẩn Bị Để Thăng Tiến Trong Sự Nghiệp](#)
2. [10 Bước Để Có Cuộc Sống Trọn Vẹn](#)
3. [Đắc Nhân Tâm](#)
4. [Giải Quyết Xung Đột Trong Cuộc Sống](#)
5. [Chiến Thắng Nỗi Lo Và Sự Căng Thẳng](#)
6. [Thay Đổi Để Thành Công](#)
7. [Biến Cuộc Đời Ngăn Ngủ Trở Nên Tuyệt Vời](#)
8. [Kỷ Luật Bản Thân Nên Tặng Cho thành công](#)
9. [Cách Nghĩ Để thành công.\(Think & Grow Rich\)](#)
10. [89 Điều Khác Biệt Giữa Người Thành Công Và Kẻ Thất Bại](#)



## LỜI NÓI ĐẦU

Những quản trị viên thành công quan tâm nhiều hơn tới việc đạt được những mục tiêu đề ra, hay là tới việc lãnh đạo nhân viên dưới quyền? Các quản trị viên hiệu quả biết rằng để đạt được những mục tiêu đó, họ phải là những người lãnh đạo đích thực, biết dẫn dắt, động viên, huấn luyện, và chăm chút nhân viên của mình. Tất cả những ai khao khát thành công trong công việc nên tập trung vào việc cân bằng giữa kỹ năng lãnh đạo và quản lý.

Điều quan trọng là phải biết tìm kiếm sự cân bằng giữa những việc chúng ta đang làm với những việc chúng ta lãnh đạo người khác làm. Bằng cách nào chúng ta có thể nhận diện và cải thiện phong cách lãnh đạo của mình tới mức cao nhất có thể để gặt hái được những kết quả tốt nhất cho chính mình và công ty?

Cách chúng ta nhìn người khác và những giả định chúng ta đưa ra về mọi người và thế giới chung quanh giúp định hình thực tế và môi trường trong đó chúng ta làm việc. Qua cuốn sách này, chúng ta sẽ nghiên cứu những bài học chúng ta đã biết về nghệ thuật lãnh đạo và những niềm tin hình thành nên từ những trải nghiệm đó.

**Vai trò ngày càng thay đổi của người trưởng phòng/người lãnh đạo**

Thế giới đang thay đổi nhanh chóng, đòi hỏi những người đang ở vị trí lãnh đạo và quản lý cần phải luôn đảm nhiệm những vai trò, trách nhiệm ngày một thay đổi. Dù chúng ta ở châu Âu, châu Phi, châu Mỹ, hay là ở Vành đai Thái Bình Dương, sự cạnh tranh luôn đòi hỏi chúng ta phải tìm ra những cách tốt hơn, hiệu quả hơn, năng suất cao hơn, đồng thời, đem lại nhiều lợi nhuận hơn để tạo ra sản phẩm và dịch vụ.

Những đòi hỏi này không chỉ giới hạn ở sự cạnh tranh giữa các công ty. Những kỳ vọng của nhân viên, khách hàng trong và ngoài công ty, các nhà cung cấp, nhà phân phối, và đối tác kinh doanh cũng ngày càng tăng. Để duy trì sức cạnh tranh trong thế giới đang ngày càng thay đổi nhanh chóng này, chúng ta cần lãnh đạo và quản lý công ty của mình bước vào kỷ nguyên mới.

### **Tạo ra và chia sẻ một tầm nhìn**

Chúng ta phải sáng tạo và có khả năng tạo ra một tầm nhìn chung, đồng thời truyền đạt nó một cách hiệu quả trong toàn công ty. Chúng ta phải động viên tất cả nhân viên tư duy sáng tạo vượt ra khỏi khuôn khổ của những công việc được giao, của một cách tiếp cận công việc quá đơn giản, nhằm đưa công ty phát triển và trở nên thành công trong thế giới ngày nay. Quan trọng là chúng ta phải tuyển dụng và bồi dưỡng những nhân viên có khả năng giúp đưa công ty lên tầm cao mới. Chúng ta không thể một mình làm được điều này, nhân viên của chúng ta cũng không thể đưa chúng ta lên tầm cao mới, trừ phi trước tiên chúng ta xác định những mục tiêu của mình, tạo ra một tầm nhìn rõ ràng, rồi truyền đạt nó tới mọi người. Một khi tầm nhìn này được đề ra và phổ biến rộng khắp công ty thì nó sẽ dẫn tới việc chúng ta giao phó và trao quyền cho nhân viên, để rồi từ đó sẽ đưa chúng ta lên một tầm cao mới. Mọi nhân viên sẽ không còn nghĩ vai trò của mình là tập trung thực hiện những công việc được giao, mà thay vào đó là hướng đến thành quả. Nhìn thấy rõ thành quả sẽ truyền cho chúng ta và mọi nhân viên nguồn cảm hứng để dám chấp nhận rủi ro và nhận lãnh trách nhiệm; từ đó, ban lãnh đạo sẽ tìm được vị trí xứng đáng trong công ty. Việc xác định rõ ràng những thành quả cần đạt được cho phép mọi người trở thành những nhân viên tự

giác hơn và biết cách sử dụng những nguồn lực mà không cần đến sự trợ giúp của cấp trên.

Hành vi trao quyền được thúc đẩy bởi một tầm nhìn chung, nhưng sẽ không thể khả thi nếu tầm nhìn này không được truyền đạt rõ ràng xuyên suốt trong công ty. Sự truyền đạt hiệu quả là kỹ năng nền tảng của việc xây dựng những đội ngũ hiệu quả, tạo ra một ý thức thống nhất về mục đích, và đưa công ty lên một tầm cao mới.

### **Cân bằng giữa con người và qui trình**

Khi được yêu cầu xác định đức tính cá nhân nào đáng chú ý nhất mà ban giám đốc cần tới thì hầu hết các quản trị viên cấp cao trả lời: “khả năng làm việc với người khác”. Các lãnh đạo công ty nhận ra tầm quan trọng của việc sản xuất, phân phối, kỹ thuật, bán hàng, nghiên cứu và phát triển, và họ có sẵn những hệ thống quản trị để tổ chức, hướng dẫn, và kiểm soát các hoạt động trong từng lĩnh vực. Tuy nhiên, khi cần phải thực hiện những quyết định của ban giám đốc thì chúng phải do con người thực hiện. Con người là khoản chi phí tác nghiệp duy nhất và lớn nhất trong bất kỳ một khoản ngân sách nào. Hoạch định, dù là chức năng hay chiến lược, được thực hiện và xây dựng chung quanh con người. Tài sản quý báu nhất một công ty có được là nhân viên của nó. Trên thực tế, hầu hết các quản trị viên dành ra khoảng 3/4 thời gian mỗi ngày làm việc để quan hệ với nhân viên. Điều này có nghĩa là chúng ta tạo ra hệ thống quản trị mà theo đó công ty hoạt động và không ngừng chứng minh rằng năng lực lãnh đạo là yếu tố cho phép những hệ thống đó đạt được những mục tiêu của chúng.

Một trong những lý do chính khiến một nhân viên được đề bạt vào những chức vụ quản trị hoặc lãnh đạo là vì họ hiệu quả trong những công việc họ làm. Hiện nay, công việc của một quản trị viên là giúp cho người khác có thể làm tốt hoặc tốt hơn công việc chúng ta từng làm. Điều này đòi hỏi một khối kỹ năng hoàn toàn khác. Sự thành công của chúng ta đòi hỏi bước quá độ từ thực hiện sang lãnh đạo để tận dụng những kỹ năng và thời gian của mình.

Để trở thành người trưởng phòng làm việc hiệu quả, chúng ta phải giữ cân bằng giữa con người và qui trình. Tập trung quá vào con người có nghĩa là nếu một nhân viên chủ chốt nghỉ việc thì mọi việc sẽ ngưng trệ; còn nếu tập trung quá nhiều vào qui trình đồng nghĩa với việc có những hệ thống tuyệt hảo hiện đang vận hành đó, nhưng không ai hiểu rõ chúng hoặc muốn làm việc trong những hệ thống như vậy. Tập trung vào qui trình có nghĩa là bảo mọi người: “Đây là kế hoạch còn đây là cách chúng ta thực hiện”. Tập trung vào con người là muốn phát biểu: “Chúng ta hãy cùng thảo luận về kế hoạch này và lý do tại sao chúng ta làm những việc đó”. Nếu giữ được sự cân bằng giữa hai yếu tố này thì cả năng suất lẫn sự tận tâm trong công việc đều được duy trì ở những mức cao nhất.

### **Cân bằng giữa sự động viên và tính trách nhiệm**

Không có sự động viên khích lệ, không gì có thể hoàn thành được, và có phải mỗi khi chúng ta cố ràng buộc người khác vào trách nhiệm thì họ không còn hăng hái nữa? Không nhất thiết là như vậy! Có những cách ràng buộc người khác vào trách nhiệm đối với những mục tiêu, mục đích, và cam kết nhưng cùng lúc vẫn duy trì động lực. Với sự cân bằng giữa hai yếu tố này, chúng ta càng có nhiều sự kiểm soát lên những thành quả cho chính mình và cho đội ngũ.

Ngày nay, hơn bao giờ hết, công việc của một quản trị viên là xây dựng nhân viên. Khi chúng ta có thể tạo ra một môi trường mà trong đó các nhân viên gặt hái được kết quả, phát triển được những kỹ năng mới và đạt được thành công, chúng ta đang hoàn thành bốn phận cao nhất của một quản trị viên và người lãnh đạo của mọi nhân viên. Giao tiếp với sức mạnh và sự nhạy cảm, trở thành một huấn luyện viên, và xây dựng con người là ưu tiên cao nhất của một người lãnh đạo.

### **Xử trí xung đột và sự tiêu cực**

Dù chúng ta làm gì đi chăng nữa, chúng ta sẽ luôn gặp những thách thức từ các nhân viên tiêu cực và từ nhiệm vụ quản lý hiệu quả công tác của mình.

Những thành quả của chúng ta và của đội ngũ phụ thuộc vào cách chúng ta xử trí những hoàn cảnh đó. Sự công bằng, tính nhất quán, và sức mạnh nên được đặt đúng chỗ, đúng lúc, và theo đúng cách. Không có những điều trên, tinh thần làm việc của mọi người có thể đi xuống, ảnh hưởng tới năng suất, lòng trung thành của khách hàng cũng như của nhân viên – những đòi hỏi bắt buộc phải có trong điều kiện lực lượng lao động đầy cạnh tranh như hiện nay.

Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ giải quyết những vấn đề trên và cả những vấn đề khác mà những người lãnh đạo đối mặt, đồng thời cung cấp những cách tiếp cận giúp chúng ta và đồng nghiệp cải thiện năng suất làm việc và cùng lúc phát triển những kỹ năng, thái độ và năng lực giúp tất cả chúng ta thăng tiến trong công việc của mình.

Để có thể tiếp thu tốt nội dung, hãy đọc toàn bộ cuốn sách trước để nắm bắt khái niệm chung về việc thực hiện vai trò lãnh đạo của mình. Sau đó, đọc lại mỗi chương và bắt tay vào áp dụng những nguyên tắc hướng dẫn cho từng khía cạnh được nêu ra trong sách.

Tiến sĩ **Arthur R. Pell**

Biên tập viên





## CHƯƠNG 1: ĐỪNG MỆNH LỆNH CỦA QUYỀN – HÃY LÃNH ĐẠO

Peter Drucker, một trong những nhà tư duy quản trị kiêm nhà văn nổi tiếng, từng viết: “Hầu hết những gì mà chúng ta gọi là quản lý bao gồm việc làm cho nhân viên khó hoàn thành công việc”.

Những trưởng phòng đó đã làm gì khiến Drucker viết ra nhận định trên? Nhiều người trong vai trò quản lý hoặc giám sát đối xử với nhân viên của mình như thể họ là người máy – kỳ vọng họ làm chính xác theo những qui trình và không cần sử dụng bất kỳ sáng kiến, óc sáng tạo và tư duy của họ khi làm việc. Họ rất quan tâm tới việc theo sát những nguyên tắc, qui định, trình tự và thủ tục đến độ bỏ qua tiềm năng ở mỗi nhân viên làm việc dưới sự giám sát của họ.

Các trưởng phòng – những người thực sự lãnh đạo nhân viên của mình thay vì chỉ cách cho họ làm việc – không chỉ gặt hái được những kết quả tốt hơn cho công ty mà còn phát triển được những đội ngũ cam kết làm việc hướng tới thành công trong mọi khía cạnh của công việc và cuộc sống.

*Bạn có biết phẩm chất quan trọng nhất một người lãnh đạo có thể có được là gì không? Không phải là khả năng thực hiện; không phải là một tư duy vĩ đại; không phải là sự tử tế, lòng can đảm hay óc khôi hài, dù mỗi một đặc*

*tính trên đều rất quan trọng. Điều quan trọng là khả năng kết bạn, mà suy cho cùng có nghĩa là khả năng nhìn thấy điều tốt đẹp nhất ở người khác.*

**Dale Carnegie**

### **Những người lãnh đạo phụng sự**

Người lãnh đạo đích thực phục vụ nhân viên của mình – không thể khác đi được. Hình tam giác là hình học đặc trưng mà chúng ta thường sử dụng để liên hệ tới hầu hết các tổ chức. Trên cùng là ông chủ, người ra lệnh cho cấp quản lý trung gian, và những người này sẽ ra lệnh cho nhân viên. Ở đáy của hình tam giác này là khách hàng, những người chúng ta hy vọng sẽ hài lòng với những gì chúng ta cung cấp.

Mục đích của mỗi tầng trên hình tam giác đó là để phục vụ cho tầng bên trên. Trong cách tiếp cận truyền thống, nhân viên phục vụ người giám sát, các giám sát và trưởng phòng cuối cùng sẽ phục vụ cho ông chủ lớn. Khách hàng – ở tận đáy của hình tam giác – gần như bị bỏ quên. Hình tam giác đó nên được đảo ngược. Ban quản trị cấp cao nên phục vụ các quản trị viên cấp trung gian, những người này sẽ phục vụ những người giám sát để rồi họ phục vụ nhân viên – và tất cả họ sẽ phục vụ khách hàng.

### **Những người lãnh đạo phục vụ nhân viên của mình**

J. Willard Marriott, một ông chủ nhà hàng khách sạn, tóm tắt cô đọng điều trên như sau: “Công việc của tôi là động viên, khích lệ nhân viên của mình, dạy họ, giúp họ và *chăm chút họ*”. Hãy chú ý điều sau cùng – *chăm chút họ*. Những lãnh đạo giỏi thực sự chăm chút cho nhân viên của mình. Họ tìm hiểu kỹ những điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên, những gì họ thích và không thích, cách họ hành động và phản ứng ra sao. Họ dành thời gian ra để làm việc với nhân viên, đem lại nhiều nguồn lực, công cụ, bí quyết để nhân viên làm việc hiệu quả. Họ không can dự vào việc của nhân viên bằng cách tỏ ra lo lắng liệu có cần thêm dấu chấm trên đầu chữ “i”, hoặc thêm dấu gạch ngang cho chữ “t” hay không.

Khi tiến hành khảo sát về những gì nhân viên muốn ở một người sếp, hầu như điều được nhắc tới nhiều nhất là một người sếp luôn hiện diện vì tôi. Đây là người sếp mà mọi nhân viên có thể tìm tới hỏi ý kiến và không sợ bị xem là ngớ ngẩn, một người sếp mà ai cũng có thể tin cậy tìm đến khi muốn được chỉ bảo, hỏi thêm thông tin và xin lời khuyên, thay vì một người sếp chỉ biết đòi hỏi và ra mệnh lệnh. Đó là người sếp giúp phát triển tiềm năng của con người – không chỉ sử dụng họ như một phương tiện để hoàn thành một công việc.

### **Trao quyền cho người của mình**

Những người lãnh đạo đích thực “trao quyền” cho nhân viên của mình. Từ “trao quyền” đã trở thành một từ làm khuấy động giới quản trị ngày nay, nhưng những từ như thế thường thể hiện cô đọng một ý niệm đang được chấp nhận. Nó xuất phát từ một thuật ngữ pháp lý, có nghĩa là chuyển quyền pháp lý nào đó từ một người này sang một người khác. Tuy nhiên, trong biệt ngữ quản trị ngày nay, nó được sử dụng với nghĩa rộng hơn – chia sẻ một số quyền hành và sự kiểm soát mà một vị trưởng phòng có được với những nhân viên họ quản lý. Thay vì người trưởng phòng đưa ra mọi quyết định về cách thức tiến hành một công việc, những nhân viên thực hiện nhiệm vụ sẽ góp phần đưa ra quyết định. Khi nhân viên có tiếng nói trong những quyết định này, chúng ta không chỉ gạt hái được nhiều thông tin đa dạng hơn về cách thực hiện một công việc, mà các nhân viên, nhờ được tham gia vào việc ra quyết định, sẽ trở nên tận hiến vì sự thành công của công việc.

### **Quản lý và lãnh đạo**

Quản lý nhấn mạnh rằng người ta làm theo mệnh lệnh – thường là làm theo răm rắp, không một chút thắc mắc. “Đây là cách việc này sẽ được hoàn thành”. Còn lãnh đạo thì kích lệ óc sáng tạo ở nhân viên bằng cách thu hút ý tưởng của họ cả trong giao tiếp hàng ngày lẫn trong các cuộc họp chính thức, những chương trình đóng góp ý kiến và những hoạt động tương tự. Quản lý là nói cho nhân viên biết họ sẽ chịu trách nhiệm về những gì. Trong khi đó, lãnh đạo trao quyền cho nhân viên – trao cho họ những công cụ để tự

đưa ra những quyết định trong phạm vi những nguyên tắc chỉ đạo mà các bên liên quan đều có thể chấp nhận được.

Quản lý chú ý hơn tới việc những chính sách được tuân thủ ra sao, giải thích qui tắc, chính sách và làm cho chúng có hiệu lực thi hành. Lãnh đạo khích lệ mọi người và dạy họ làm thế nào để hoàn thành công việc. Nếu nó không hiệu quả như mong đợi, cần phải nỗ lực để cải thiện hiệu quả công việc thông qua nhiều bài huấn luyện tốt hơn. Giúp người khác học hỏi là công cụ chính để đạt được hiệu quả công việc cao.

Quản lý tập trung những nỗ lực vào làm việc một cách đúng đắn; lãnh đạo nhấn mạnh làm những việc đúng. Có những lúc người ta cần quản lý – vì những lý do pháp lý hoặc tương tự, quan trọng hơn cả là phải làm thật đúng theo bài bản. Dĩ nhiên là những người trong vị trí quản lý phải đảm bảo rằng mọi việc được thực hiện một cách đúng đắn. Nhưng đây không phải là công việc chính. Đảm bảo nhân viên tuân thủ các nguyên tắc là điều cần thiết trong những trường hợp như thế, nhưng quan trọng hơn là huấn luyện mọi người thạo việc và khích lệ họ khao khát làm hết sức mình để hoàn thành những mục tiêu của phòng ban và công ty. Để đạt được điều này với những nhân viên của mình là một ví dụ hoàn hảo về năng lực lãnh đạo đích thực.

### **Người sếp tốt – người sếp tệ**

Harry là kiểu sếp thích được người khác ưa thích. Anh nghĩ mình là một người sếp tốt vì mọi người trong phòng của anh thích anh. Anh không muốn làm suy giảm lòng mến mộ này, vì thế anh đã do dự không ép buộc nhân viên phải thi hành những qui định tối thiểu hoặc sửa chữa những lỗi nhỏ trong công việc. Khi cần khiển trách, anh thường im lặng thật lâu đến độ quên luôn cả lý do của việc khiển trách. Tuy nhiên, anh thường khen quá nhiều đến độ lời khen mất đi ý nghĩa.

Teresa rất khó chịu. Chị tin rằng người ta phải sử dụng tới quyền hành thì mới khiến công việc được hoàn thành. Chị cộc cằn, giáo điều, và câu nói chị ưa sử dụng là: “Tôi là sếp. Anh được trả lương để làm việc, vì vậy, tốt hơn

hết anh nên làm việc, nếu không thì...” Chị hiếm khi khen nhân viên và thường la rầy họ trước mặt người khác trong phòng.

Cả Harry và Teresa đều có những vấn đề nghiêm trọng vì cả hai thái cực như thế không thể mang lại hiệu quả. Chúng ta hãy xem điều gì đã xảy ra trong từng tình huống sau.

### **Người sếp xuề xòa**

Khi một người trưởng phòng không kiểm soát phòng ban mình, công việc sẽ bị ảnh hưởng. Sản xuất sẽ không theo đúng lịch, chất lượng bị ảnh hưởng, mọi nhân viên sẽ lợi dụng sự dễ dãi này, nhiều người xin nghỉ mà không có lý do chính đáng, và sự trễ nải sẽ làm hại tới công ty. Nhân viên của Harry cảm thấy không được lãnh đạo và lấn lướt anh.

Tại sao một người trưởng phòng trở nên hiền lành và xuề xòa đến mức khiến cả phòng phải gánh chịu hậu quả? Thường thì nguyên nhân sâu xa có thể là cảm giác bất an trong khả năng cống hiến của họ. Những người bất an đòi hỏi sự chấp thuận từ những người khác để bênh vực cho cái tôi ích kỷ của mình. Những người như thế muốn được người khác yêu mến, muốn có “đồng bọn”. Họ tin sự hiền lành và lòng khoan dung với thuộc cấp sẽ dẫn tới sự chấp thuận của nhân viên.

Khi sếp của Harry khám phá ra rằng phòng ban này đang bị rơi lại phía sau, Harry sẽ bị qui trách nhiệm. Bây giờ, Harry hồi hộp và biết mình phải mau chóng thay đổi hoàn toàn. Một phản ứng tự nhiên là thay đổi ngay thái độ. Anh bắt đầu cứng rắn và đòi hỏi khắt khe hơn. Anh phê phán nhân viên mình, thường xuyên la hét và quát tháo. Anh bắt đầu quở trách họ vì những lỗi vụn vặt và phạt họ vì những chuyện mà cách đó một tuần anh từng phớt lờ. Điều này gây ra sự oán giận và bất ổn trong nhân viên. Công việc của toàn phòng có thể khá hơn trong một thời gian, nhưng về bản chất, những hành động này trái với tính tình của Harry nên một khi mọi việc được tháo gỡ, anh ta lại quay trở lại bản tính cũ của mình.

Những thay đổi thường xuyên trong cách quản lý thường khiến người ta thoái chí hơn là giữ nguyên một phong cách – dù là tốt hay xấu. Nhân viên của chúng ta không thể tiên lượng chúng ta sẽ hành xử ra sao. Sự không chắc chắn này dẫn tới tinh thần làm việc tệ hại và tỷ lệ biến động nhân sự cao.

Nguyên nhân của thái độ xuề xòa, dễ dãi của Harry bắt nguồn từ cảm giác bất an của chính anh. Anh cần phải xây dựng sự tự tin của mình. Một cách để làm được điều này là trở thành chuyên gia trong công việc anh làm. Khi một người có kiến thức sâu về công việc, người đó sẽ có cảm giác an toàn trong công việc, từ đó trở nên tự tin trong mọi vấn đề liên quan tới công việc. Harry cũng nên tìm hiểu thêm về các mối quan hệ con người và áp dụng những gì mình vừa học được vào công việc của mình.

### **Người giám sát khô khan**

Teresa có một vấn đề tương tự. Mặc dù phong cách của cô khác nhiều với phong cách của Harry, nhưng hậu quả cũng rất giống. Cô gây ra oán giận trong nhân viên và, vô tình hay cố ý, họ từ chối cộng tác. Năng suất thấp hơn, tỷ lệ biến động nhân sự cao hơn, nhiều người xin nghỉ làm không có lý do chính đáng, nhiều mối bất bình, và tinh thần làm việc thường giảm sút đều là những chứng cứ thông thường của sự thiếu cộng tác như thế.

Nguyên nhân của cách tiếp cận cứng rắn cũng như khoan dung nêu trên là sự thiếu tự tin. Tuy nhiên, thái độ “khao khát muốn làm vừa lòng” lại được thể chỗ bởi một tính cách cộc cằn và vẻ bề ngoài độc đoán. Khiến cho một người lãnh đạo khô khan thay đổi là việc khó khăn hơn, có lẽ vì họ có một cảm giác khó lay chuyển là cứ cho rằng cách của mình là cách duy nhất. Sự cố chấp là một phần không thể thiếu trong mẫu hành vi của họ.

Một lần nữa, giải pháp cho vấn đề này đòi hỏi sự hiểu biết rõ về mối quan hệ con người. Người giám sát phải học cách khen ngợi thường xuyên hơn, học cách làm thế nào để đưa ra lời khiển trách đem lại hiệu quả mà không gây oán giận và hiểm thù. Teresa phải học làm dịu bớt tính cách và ngôn từ của

mình để tránh cãi vã và để làm việc thân thiện hơn với đồng nghiệp và nhân viên của mình.

### **Người giám sát tuyệt nhất**

Phong cách giám sát hiệu quả nhất là ở giữa hai thái cực trên. Nó dựa trên nền tảng là sự hiểu biết hành vi con người và áp dụng kiến thức này vào việc cư xử với những người dưới quyền của mình. Anh hoặc chị ta khen người khác vì làm tốt công việc, nhưng không vung vãi lời khen một cách hời hợt. Harry khen quá mức tới độ không một nhân viên nào của anh cảm thấy công việc họ làm tốt thực sự được đánh giá cao. Teresa không bao giờ khen nhân viên của cô, khiến họ cảm thấy chẳng cần gì phải cố gắng để hoàn thành xuất sắc công việc của mình.

Việc quở mắng, khi cần thiết, nên được thực hiện một cách kín đáo và với thái độ điềm đạm. Không bao giờ lên giọng và luôn cho nhân viên mình cơ hội để kể câu chuyện của chính họ. Hãy chú ý lắng nghe và đừng ngắt lời. Hãy đưa ra lời phê bình mang tính xây dựng và phải càng cụ thể bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu.

Đừng quở mắng khi giận dữ hoặc lúc tâm trạng đang khó chịu. Đừng biến nó thành một trận cãi vã. Tránh châm biếm hoặc cắn nhả. Hãy chỉ nói tới những vấn đề liên quan mà thôi. Nên nhớ mục đích của một lời quở trách là sửa chữa một việc sai. Một người trưởng phòng tốt không muốn làm phức tạp thêm sai sót bằng việc tạo ra sự oán giận. Hãy luôn nhấn mạnh lên công việc hơn là người làm công việc. Những lời khuyên về cách đưa ra lời khiển trách hiệu quả sẽ được thảo luận ở Chương 9.

Những người lãnh đạo giỏi không phải là những người mơ hồ, thân mật giả tạo, cũng không phải là những kẻ độc tài. Nhân viên của họ không phớt lờ, cũng không khiến họ lo sợ. Những người giám sát có năng lực luôn có sự tự tin cộng với sự tôn trọng của nhân viên.

Chúng ta hãy xem xét một sự so sánh đơn giản giữa cách một người sếp quản lý và một người sếp lãnh đạo:



Người sếp quản lý	Người sếp lãnh đạo
Thúc đẩy nhân viên	Dẫn dắt nhân viên
Làm sợ hãi	Truyền cảm hứng và nhiệt huyết
Nói “Làm đi”	Nói “Chúng ta hãy cùng làm”
Khiến công việc trở nên nặng nề, nhàm chán	Làm cho công việc trở nên thú vị
Dựa trên quyền lực	Dựa trên sự hợp tác
Luôn sử dụng từ “tôi” trong giao tiếp với nhân viên	Luôn sử dụng từ “chúng ta”

## **Chuyện hoang đường và những nhận thức sai lầm**

Thật khó vượt qua những chuyện hoang đường và nhận thức sai lầm chi phối suy nghĩ của con người trong nhiều năm hoặc trong suốt cuộc đời. Tuy nhiên, là một nhà quản lý, chúng ta phải đánh đổ chúng nếu muốn mình có thể tiến lên phía trước.

Một số người miễn cưỡng đảm nhận vai trò lãnh đạo. Để làm được việc này, họ tin mình sẽ phải có tài lãnh đạo bẩm sinh, chẳng hạn như có uy tín, hoặc một tính cách vô hình khiến họ có khả năng ảnh hưởng tới người khác.

Đúng là một số người lãnh đạo tài giỏi nhất trên thế giới được sinh ra theo cách đó – họ có sức thu hút đặc biệt làm say mê công chúng. Nhưng họ là trường hợp ngoại lệ. Đa số những người lãnh đạo thành công là những người đàn ông và phụ nữ bình thường, đã và đang lao động cật lực để tới được nơi họ đang đứng. Quản lý con người dễ dàng hơn nếu chúng ta có tài năng thiên phú, nhưng không nhất thiết phải như vậy. Mỗi người chúng ta chắc chắn học được những kỹ năng cần để quản lý và lãnh đạo người khác.

Lãnh đạo là một nghệ thuật có thể học hỏi được. Với một chút nỗ lực, bất kỳ ai mong muốn đều có thể học cách hướng dẫn người khác thông qua việc thu hút được sự tôn trọng, lòng tin, và sự hợp tác toàn diện của họ.

Nhiều người trưởng phòng thích tự gán cho mình là những “chuyên gia”, nhưng liệu quản lý có thực sự là một nghề nghiệp hay không? Những chuyên gia ở các lĩnh vực khác (như bác sĩ, luật sư, chuyên gia tâm lý, và kỹ sư) cần phải hoàn tất nghiên cứu chuyên sâu và vượt qua nhiều kỳ thi để lấy bằng cấp. Người ta không yêu cầu những điều như thế ở một người trưởng phòng. Một vài người trưởng phòng có thể được huấn luyện chuyên biệt, nhận được những bằng cấp về quản trị kinh doanh, nhưng hầu hết những trưởng phòng như vậy được thăng chức từ những cấp dưới và từng qua ít hoặc không qua huấn luyện về quản lý. Hầu hết các trưởng phòng chủ yếu học từ chính công việc họ làm.

Ngày càng có nhiều trường phòng cố gắng học hỏi kỹ năng thông qua những khóa nghiên cứu có cấu trúc, nhưng hầu hết các trường phòng vẫn học hỏi thông qua việc quan sát những phương pháp kỹ thuật từ sếp của họ. Mô hình họ theo có thể là hay, là tốt. Tuy nhiên, thường thì những trường phòng mới mẻ học được những triết lý cổ lỗ sĩ và không có cơ sở từ những người sếp của họ.

Vài ý tưởng được nêu ra dưới đây có thể đúng trong quá khứ nhưng bây giờ không còn hiệu quả nữa; những ý tưởng khác thì không bao giờ đúng cả. Chúng ta hãy xem xét một số trong nhiều chuyện hoang đường và nhận thức sai lầm về quản lý.

### **Quản lý không là gì ngoài lễ thường**

Khi một người trưởng phòng được hỏi về công tác huấn luyện của anh ta lúc bắt đầu vai trò quản lý của mình, anh nói: “Khi tôi được đề bạt vào vị trí quản lý đầu tiên của mình, tôi hỏi xin một người trưởng phòng lâu năm một số lời khuyên về cách đối xử với nhân viên thuộc quyền. Ông bảo tôi: ‘Hãy làm theo lễ thường, em sẽ không gặp rắc rối.’”

“Lễ thường” chính xác là gì? Những gì tỏ ra hợp lý với một người có thể là vô lý với một người khác. Định nghĩa về “lễ thường” thường được dựa trên nền tảng văn hóa. Chẳng hạn như ở Nhật, “lễ thường” được xem là chờ để có được sự đồng thuận chung trước khi đưa ra bất kỳ một quyết định nào; ở Hoa Kỳ, việc chờ đợi như thế thường được chế giễu là không hiệu quả và lãng phí thời gian.

Những tập quán văn hóa không phải là nguyên nhân duy nhất để lý giải cho sự khác biệt giữa những ý niệm tạo nên lễ thường. Không ai có quan điểm giống ai về điều gì là tốt và điều gì là xấu, điều gì hiệu quả và điều gì lãng phí, điều gì có tác dụng và điều gì không.

Chúng ta có khuynh hướng sử dụng chính những trải nghiệm cá nhân để phát triển những giá trị, cách hành xử phù hợp với lễ thường của chính

mình. Vấn đề là trải nghiệm cá nhân của một người chỉ đưa tới quan điểm hạn chế. Mặc dù những gì chúng ta xem như lẽ thường đã được phát triển từ chính những trải nghiệm riêng của mình, nhưng trải nghiệm cá nhân thì không bao giờ đủ để cung cấp bất kỳ điều gì khác hơn là những quan điểm hạn chế. Năng lực lãnh đạo cần nhiều hơn mức kinh nghiệm mà một cá nhân có thể có. Để trở thành một người lãnh đạo đích thực, chúng ta phải nhìn vượt lên trên lẽ thường.

Chúng ta thường không chỉ dựa trên lẽ thường để giúp giải quyết những vấn đề về tài chính hoặc sản xuất. Chúng ta thường nhờ tới tay nghề chuyên môn tốt nhất có thể trong những lĩnh vực này để xin lời khuyên và thông tin. Nếu thế thì tại sao chúng ta lại đi dựa trên một cơ sở ít thực dụng hơn để giải quyết những vấn đề quan hệ con người?

Chúng ta có thể học hỏi nhiều về nghệ thuật và khoa học quản lý này bằng cách đọc những sách và tạp chí về ngành nghề của mình, tham dự những khóa học và seminar, và tham gia tích cực vào những hội đoàn của ngành.

### **Trưởng phòng là người biết mọi thứ**

Các trưởng phòng không biết được mọi thứ. Không ai có thể. Hãy chấp nhận rằng chúng ta không có mọi câu trả lời, nhưng biết rằng mình cần những kỹ năng để có được câu trả lời. Một cách hữu hiệu là phát triển quan hệ bạn bè với nhân viên ở những công ty khác từng có kinh nghiệm trong những hoàn cảnh tương tự. Chúng ta có thể học nhiều điều từ họ. Sinh hoạt mạng lưới – tiếp xúc với người ở những công ty khác mà mình có thể nhờ tới để xin lời khuyên, ý tưởng, và các chiến lược giải quyết vấn đề – giúp chúng ta tiếp cận với những người này khi cần thông tin và ý tưởng mới, và không ngừng cung cấp cho chúng ta một nguồn trợ giúp quý báu để giải quyết vấn đề.

*Không phải bạn tin vào những ý tưởng mà mình tự khám phá ra hơn là những ý tưởng được người khác trao cho mình hay sao? Nếu bạn tin vào những ý tưởng của mình, thì việc bắt người khác thừa nhận ý tưởng của bạn*

*không phải là ý kiến tồi hay sao? Liệu đưa ra lời khuyên và để cho người ta nghĩ ra kết luận cho chính họ không phải là khôn ngoan sao?*

**Dale Carnegie**

### **Đó là cách tôi thường hay làm!**

Quản lý bằng nỗi sợ hãi vẫn là một cách làm thường thấy. Và nó có hiệu quả – đôi khi. Người ta sẽ làm nếu họ sợ bị mất việc, nhưng họ sẽ làm bao nhiêu công việc? Câu trả lời là “Vừa đủ để khỏi bị sa thải”. Đó là lý do tại sao kỹ thuật này không được xem là cách quản lý hiệu quả. Quản lý thành công liên quan tới việc nhận được sự sẵn sàng hợp tác của các đồng nghiệp.

Hơn nữa, sa thải nhân viên cũng không dễ đến thế. Khi chú ý tới những hàm ý của các bộ luật dân sự và công đoàn – và trong nhiều trường hợp, sự khó khăn và chi phí liên quan tới việc tuyển dụng người thay thế có năng lực – thì sa thải nhân viên có thể gây ra nhiều vấn đề hơn là giữ chân nhân viên mà chúng ta không hài lòng.

Chúng ta không thể giữ chân nhân viên giỏi trong thời gian lâu dài nếu quản lý bằng nỗi sợ hãi. Khi trong cộng đồng hoặc trong ngành nghề của chúng ta đang xảy ra tình trạng khan hiếm công việc, nhân viên có thể chấp nhận những người sếp hống hách và độc đoán. Nhưng khi thị trường việc làm mở rộng, những người giỏi nhất sẽ tìm đến các công ty có môi trường làm việc dễ chịu hơn. Cái giá phải trả khi có biến động nhân sự có thể rất đắt và thường gây nhiều tổn hại.

### **Khen là nâng niu nhân viên**

Một số trưởng phòng sợ rằng nếu họ khen ngợi một nhân viên, người đó sẽ trở nên tự mãn và thôi không cố cải thiện (chắc chắn là một số người phản ứng theo cách này). Quan trọng là khen theo cách nào đó khích lệ nhân viên để họ tiếp tục làm tốt công việc.

Những người trưởng phòng khác bạn tâm rằng nếu nhân viên được khen vì làm tốt công việc, họ sẽ kỳ vọng tăng lương hoặc tăng thưởng. Và một số người cũng đã làm vậy. Nhưng không vì thế mà không khen ngợi khi cần thiết. Nhân viên nên biết cách lương bổng và những khen thưởng tài chính khác được điều chỉnh ra sao. Nếu lương thưởng được tái thương lượng vào những kỳ đánh giá thường niên thì các thành viên trong nhóm nên được đảm bảo rằng những công việc mà mình được khen thưởng sẽ được đưa ra xem xét trong buổi đánh giá đó.

Một số trưởng phòng xem lời khen là không quan trọng. Một trưởng phòng kể lại: “Những người tôi giám sát biết rằng họ đang làm tốt nếu tôi không nói chuyện với họ.

Nếu tôi phải nói chuyện với họ, họ biết họ đang gặp rắc rối”. Không phản hồi, trừ khi trách mắng, cũng không hiệu quả. Nên nhớ chúng ta muốn sử dụng cách củng cố tích cực chứ không phải là tiêu cực.

Dĩ nhiên, khen ngợi có thể trở nên quá dư thừa. Nếu nhân viên cứ được khen đi khen lại sau mỗi lần đạt được một thành quả nhỏ, giá trị của lời khen sẽ giảm đi tới mức trở nên hời hợt. Ngoài ra, những nhân viên không năng suất có thể nghĩ họ đang làm việc xuất sắc nếu họ được khen quá mức. Những phương pháp liên quan đến việc sử dụng lời khen hiệu quả sẽ được thảo luận ở Chương 3.

*Chúng ta hãy khen ngợi sự cải tiến nhỏ nhất. Điều đó truyền cảm hứng cho người khác tiếp tục cải tiến.*

**Dale Carnegie**

### **Sử dụng hình phạt quá nặng**

Đúng là có một số trưởng phòng vẫn hành động như những chủ nô lệ. Mỗi năm, James Miller, chuyên gia tư vấn quản lý và tác giả của cuốn *Huấn luyện viên Công ty*, tổ chức cuộc thi “Người sếp tuyệt nhất và tệ nhất của năm”.

Nhân viên đề cử người. Miller kể rằng anh nhận được nhiều đề cử cho người sếp tệ nhất hơn là người sếp tuyệt nhất. Một trong những lý do chính khiến nhân viên không thích sếp của họ, theo như Miller tìm hiểu, là những người sếp này luôn chỉ trích thuộc cấp, nói lời châm biếm, hạ hê với sự thất bại của họ, và thường xuyên la hét nhân viên.

Tại sao người ta lại hành xử theo cách này? Một số người luôn bị cha mẹ, thầy cô giáo và những người sếp cũ la rầy, vì vậy, họ có thể cho rằng đây là một công cụ giao tiếp hiệu quả.

Thỉnh thoảng chúng ta lên giọng, đặc biệt khi chúng ta bị stress. Đôi khi phải rất kiềm chế mới không la hét. Tuy nhiên, những người lãnh đạo hiệu quả kiểm soát được khuynh hướng này. Thỉnh thoảng mắc phải một lỗi nhỏ cũng không sao, nhưng khi la hét trở thành một cách giao tiếp bình thường thì chúng ta đang thừa nhận sự thất bại của mình trong việc trở thành một lãnh đạo đích thực. Chúng ta không thể nhận được sự sẵn lòng hợp tác của nhân viên bằng việc quát tháo họ.

### **Cố làm theo qui tắc bạch kim**

Khi chúng ta quản lý con người, qui tắc vàng “Đối xử với người khác theo cách mình muốn người khác đối xử với mình” là một lời khuyên sáng suốt – nhưng chỉ tới một mức nào đó thôi. Người ta không ai giống ai; đối xử với người khác như chúng ta muốn được đối xử thì không như là đối xử với họ như họ muốn được đối xử.

Ví dụ, Linda thích được giao cho những mục tiêu rộng hơn và thích tự mình nghĩ ra những chi tiết cho công việc mình làm. Nhưng trợ lý của cô, Jason, thì không thoải mái nhận công việc trừ phi mọi chi tiết được giải thích rõ ràng. Nếu Linda giao việc cho trợ lý của cô theo cách cô thích công việc được giao cho mình, cô sẽ không nhận được những kết quả tốt nhất.

Sol cần sự củng cố liên tục. Anh hạnh phúc với công việc chỉ khi sếp của anh giám sát công việc anh làm và đảm bảo với Sol rằng anh đang làm tốt.

Tuy nhiên, Tanya, nổi giận nếu sếp cô thường xuyên kiểm tra công việc cô làm. “Thế bà ấy không tin tôi sao?”, cô than. Chúng ta không thể làm với Tanya như chúng ta làm với Sol và nhận được kết quả tốt từ mỗi người.

Mỗi người trong số chúng ta có phong cách riêng, cách tiếp cận riêng và những tính lập dị riêng. Để đối xử với người khác như mình muốn họ đối xử với mình vì vậy có thể là một cách quản lý con người tệ nhất.

Để trở thành một người trưởng phòng hiệu quả, chúng ta phải biết về mỗi thành viên của đội ngũ và tinh chỉnh phương cách quản lý của mình sao cho phù hợp với cá tính của mỗi người. Thay vì theo qui tắc vàng, hãy theo qui tắc bạch kim: *“Hãy đối xử với người khác theo cách họ muốn mình đối xử với họ”*.

Dĩ nhiên là cần phải có thỏa hiệp. Ở một số trường hợp, công việc phải được thực hiện theo cách không lý tưởng gì mấy đối với một số người. Bằng cách biết trước phải hoàn thành những gì, chúng ta có thể kỳ vọng những vấn đề gì sẽ xảy ra và chuẩn bị giúp nhân viên mình sẵn sàng chấp nhận công việc của họ.

### **Lãnh đạo phải tạo ra nhiều thành tích hơn**

Năng suất, thành tích, và lợi nhuận đều là những khía cạnh quan trọng trong công việc của một người trưởng phòng, nhưng liệu đây có phải là tất cả những gì chúng ta cần xem xét không? Đương nhiên, một công ty muốn tồn tại phải tạo ra thành quả. Tuy nhiên, sự phát triển của nhân viên cũng quan trọng không kém. Nếu chúng ta phớt lờ tiềm năng của họ, khả năng đạt được những thành quả của đội ngũ sẽ bị hạn chế. Thay vào đó, chúng ta gạt hái những lợi ích ngắn hạn với cái giá của thành công dài hạn và thậm chí sự tồn vong nữa.

Khi Eliot thành lập công ty linh kiện vi tính, anh là một nhà tiên phong trong cái mà bây giờ là một ngành công nghiệp mới mẻ và đang tăng trưởng. Quyết tâm trở thành một công ty hàng đầu trong lĩnh vực của mình, anh thúc



đẩy nhân viên duy trì mức năng suất cao, và chú ý tới bức tranh lợi nhuận. Nhưng anh không chú ý tới sự phát triển của nhân viên. Nhân viên kỹ thuật và hành chính ít được tạo cơ hội để đóng góp ý tưởng hoặc sử dụng sáng kiến của họ vào chính những dự án của họ. Theo năm tháng, công ty của Eliot có được lợi nhuận hợp lý, nhưng nó không bao giờ lớn lên để trở thành một công ty hàng đầu trong một ngành công nghiệp như anh từng hy vọng. Vì anh đã bóp nghẹt tiềm năng và tham vọng của nhân viên mình, anh đã mất nhiều nhân viên kỹ thuật vào tay các công ty khác. Và vì anh chỉ dựa vào những ý tưởng của mình, anh đã đánh mất mọi ý tưởng sáng tạo mà nhân viên anh có lẽ đã nghĩ ra.

- Tóm tắt
- Lãnh đạo là một nghệ thuật có thể học hỏi được.

Với một chút nỗ lực, bất kỳ ai mong muốn đều có thể học cách hướng dẫn người khác thông qua việc thu hút được sự tôn trọng, lòng tin, và sự hợp tác toàn diện của họ. Đừng mệnh lệnh cửa quyền – hãy lãnh đạo.

- Những người trưởng phòng thường bị ảnh hưởng bởi những nhận thức sai lầm và chuyện hoang đường về năng lực quản lý. Đừng đi theo vết chân của một người sếp cổ lỗ sĩ.
- Đừng quá cứng rắn và cũng đừng xuề xòa. Phong cách giám sát hiệu quả nhất nằm ở giữa hai thái cực này, dựa trên cơ sở của sự hiểu biết về hành vi con người và áp dụng sự hiểu biết này trong cách cư xử với thuộc cấp của mình.
- Hãy khen ngợi nhân viên về công việc họ làm tốt.

Những công việc không được nhìn nhận cũng giống như một cái cây không được tưới nước. Năng suất sẽ giảm sút.

- Hãy theo qui tắc bạch kim: “Đối xử với người khác theo cách họ muốn mình đối xử với họ.”

- Chúng ta phải luôn hiện diện vì nhân viên của mình.



## CHƯƠNG 2: NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA MỘT NGƯỜI LÃNH ĐẠO THÀNH CÔNG

Người ta không nhất thiết phải là một người có tài lãnh đạo bẩm sinh; hầu hết mọi người có thể được huấn luyện để trở thành nhà lãnh đạo, nhưng có những đặc điểm mà họ phải học để trở thành một lãnh đạo giỏi đích thực. Trong nhiều năm trời, nhiều công trình nghiên cứu để xác định những đặc điểm này đã được thực hiện.

Dù những ưu điểm và khả năng cá nhân có thể không ai giống ai, nhưng các công trình nghiên cứu chỉ ra rằng những trưởng phòng xuất sắc nhìn nhận thế giới này tương tự nhau. Những đặc điểm sau đây tiêu biểu cho những phẩm chất thường được thấy nhất ở những người lãnh đạo thành công:

*1. Họ có những giá trị vững chắc và tiêu chuẩn đạo đức cao.* Chúng ta có thể học hỏi được nhiều bằng cách theo đuổi triết lý của John Templeton, nhà sáng lập Quỹ Templeton, một trong những quỹ hỗ trợ sinh lợi nhất thế giới. Ông đặt nền tảng những thực hành kinh doanh của mình trên niềm tin rằng những người thành công nhất thường là những người có nhiều động cơ về mặt đạo đức nhất.

Ông nói những người như thế có thể có sự hiểu biết sâu sắc nhất về tầm quan trọng của đạo đức trong kinh doanh, chúng ta có thể trông cậy họ làm tốt công việc và không lừa dối khách hàng.

Sự chăm chỉ cộng với tính trung thực và kiên trì là điều cốt lõi trong triết lý của Templeton. “Những cá nhân từng học cách cống hiến sức mình vào công việc đều thành công. Họ đã gạt hái được những gì họ hiện có. Họ biết giá trị của chính mình, chứ không chỉ đơn thuần biết được giá trị của đồng tiền.”

*2. Họ lãnh đạo bằng cách làm gương, hành động với sự liêm chính trong cả công việc lẫn cuộc sống cá nhân.* Dù thực hiện ý tưởng của chính mình hay của người khác, họ làm việc để đảm bảo rằng những gì đã được hoạch định đều sẽ đạt được. Không gì có thể củng cố mạnh mẽ hơn những kỹ năng lãnh đạo ngoài sự thành công và những thành tựu. Chăm chỉ hoàn thành các mục tiêu do lãnh đạo và đồng nghiệp đề ra sẽ gia tăng khả năng thành công và động viên người lãnh đạo và đội ngũ tiến lên phía trước.

*3. Họ hiểu biết về những mục tiêu của phòng ban, của công ty và không ngừng cập nhật về những thay đổi.* Những lãnh đạo giỏi nhất đặt ra những tiêu chuẩn cao cho chính mình, rồi làm việc cật lực để đạt được những mục tiêu mình đặt ra. Giống những người khác, chúng ta phạm lỗi; và khi phạm sai lầm, chúng ta phải xem những sai lầm này là những bài học kinh nghiệm và cố biến chúng thành những thành công. Như người ta thường nói: “Nếu bạn chưa bao giờ phạm sai lầm, bạn chưa bao giờ đưa ra một quyết định gì.”

*4. Họ đi tiên phong và tự động viên mình đạt được những thành quả.* Họ không bao giờ hoàn toàn thỏa mãn với chính mình. Họ không chỉ cố theo kịp điều mới nhất trong những lĩnh vực của mình, mà họ còn cải thiện kiến thức và sự hiểu biết của mình trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Họ đọc tạp chí ngành, tìm hiểu những lĩnh vực họ quan tâm. Họ đọc nhiều và rộng. Họ giữ thế chủ động trong những đoàn thể mậu dịch và chuyên ngành không chỉ để theo kịp sự cải tiến, mà còn để chia sẻ những ý kiến của mình với đồng nghiệp từ những công ty khác. Họ tham dự và tham gia vào các hội nghị, các

buổi tọa đàm, phát triển mối liên kết với những người mà họ có thể tìm tới để gạt hái kiến thức hoặc ý tưởng về lâu dài.

5. *Họ là những người giao tiếp mạnh mẽ và những người lắng nghe xuất sắc.* Họ lắng nghe nhân viên của mình và biết rằng mọi người dù không ở vị trí lãnh đạo nhưng có thể đóng góp những đề xuất, ý tưởng thậm chí có giá trị hơn của chính họ. Người lãnh đạo giỏi thiết lập nên bầu không khí hợp tác và cộng tác, mà trong đó tất cả những người tham gia đều biết sự tham gia của mình vào việc ra quyết định luôn luôn được chào đón.

6. *Họ linh hoạt khi gặp áp lực và kiểm soát được cảm xúc của mình.* Khi đối mặt với thất bại, sự tận tâm của họ giữ cho họ không cam chịu bị đánh bại. Trong Chương 1, chúng ta đã thảo luận cách giành lại sự tự tin sau khi gặp thất bại. Người lãnh đạo giỏi không để cho những thất bại hoặc thất vọng khiến mình ngừng cố gắng và khích lệ nhân viên tiến tới.

*Người đi xa nhất thường là người sẵn lòng làm và mạo hiểm. Con tàu “sợ thua” không bao giờ đi xa khỏi bờ.*

## **Dale Carnegie**

7. *Họ có thái độ tích cực.* Tập suy nghĩ tích cực giúp gia tăng khả năng của chúng ta một cách đáng kể vì hai lý do: Trước tiên, vì nó khám phá khả năng mà trước kia bị kìm hãm, từ đó khơi dậy những nguồn lực chưa được biết tới; và thứ hai, nó giữ cho tâm trí hài hòa bằng việc tiêu diệt nỗi sợ hãi, sự lo âu, tiêu diệt mọi kẻ thù của sự thành công, của tính hiệu quả. Nó đặt tâm trí của chúng ta vào điều kiện để thành công. Nó giúp năng lực của chúng ta trở nên sắc bén, làm cho chúng sắc bén hơn, vì nó đem đến một cái nhìn mới về cuộc sống, và biến đổi chúng ta để có thể đối mặt với những mục tiêu, sự chắc chắn, sự đảm bảo, thay vì với sự hoài nghi, nỗi sợ, và sự không chắc chắn. Chúng ta phải tập trung vào những yếu tố tích cực trong suy nghĩ và hành động của chúng ta. Nếu chúng ta là những người suy nghĩ tích cực, rất có thể nhân viên của chúng ta sẽ trở thành những người suy nghĩ tích cực.

8. *Họ nuôi dưỡng sự hợp tác và cộng tác của đội ngũ.* Những người lãnh đạo giỏi không tự mãn. Họ luôn ý thức về việc đưa ra sáng kiến đổi mới để cải tiến cách thực hiện công việc, đảm bảo không ngừng làm thỏa mãn khách hàng và gia tăng lợi nhuận của công ty.

9. *Họ sẵn sàng tiếp thu những ý tưởng mới và chào đón những lời góp ý.* Ngay cả sau khi sự thay đổi và cải thiện được thực hiện, họ vẫn tìm kiếm những cách hay hơn nữa để hoàn thành mục tiêu. Họ dành thời gian ra để làm quen với những động cơ thúc đẩy từng cá nhân trong đội ngũ, thích động viên và giúp họ thành công. Những nhà lãnh đạo vĩ đại hiểu nhân viên của mình – điều gì khiến họ hành động và phản ứng theo cách của họ. Họ nhận ra tầm quan trọng của việc mình là một yếu tố động viên người khác – khơi gợi những cảm xúc và quyết tâm ở người khác. Họ thực sự quan tâm tới những người tương tác với họ. Dale Carnegie đã diễn đạt một cách súc tích rằng: “Bạn có thể kết thêm nhiều bạn khác trong hai tháng bằng cách thực sự quan tâm tới người khác, thay vì bạn cố làm cho người khác quan tâm tới mình trong hai năm.”

10. *Họ nhận biết và tối đa hóa những ưu điểm của người khác.*

Thường thì những người có quyền hành có thể dùng quyền lực của mình để buộc thuộc cấp làm theo mệnh lệnh. Nhưng những người như thế không phải là những lãnh đạo đích thực. Đúng là mệnh lệnh sẽ được nghe theo nhưng mọi thứ chỉ dừng lại ở đó. Những người lãnh đạo đích thực phát triển sự tự tin và tin tưởng lẫn nhau ở nhân viên. (Nên nhớ là họ hình dung nhân viên như là đồng nghiệp – chứ không phải là thuộc cấp). Điều này giúp nhân viên không chỉ mong muốn làm theo sự lãnh đạo của trưởng phòng, mà còn sẵn sàng đề xướng, sáng tạo và thực hiện những ý tưởng phù hợp với mục tiêu đã được đề ra.

11. *Họ tự buộc mình và những người khác chịu trách nhiệm về kết quả đạt được.* Họ đề ra những tiêu chuẩn được các đồng nghiệp hiểu và chấp nhận, và làm việc để đáp ứng những tiêu chuẩn đó. Họ hành động tức thời để sửa

chữa những chệch choạc. Họ nhận biết những hạn chế của chính mình và tìm kiếm sự trợ giúp khi cần thiết.

*12. Họ làm việc hiệu quả và biết quản lý thời gian hữu hiệu.* Họ xây dựng những thời gian biểu nghiêm túc, học cách lập ưu tiên và giảm thiểu tối đa những yếu tố gây gián đoạn và mất tập trung.

*13. Họ sáng tạo và cấp tiến.* Họ không sợ thử nghiệm những ý tưởng mới. Những lãnh đạo giỏi không tự mãn. Họ luôn ý thức về việc đưa ra những đổi mới để cải thiện cách làm việc, đảm bảo không ngừng thỏa mãn khách hàng và gia tăng lợi nhuận của công ty. Họ cởi mở trước những ý tưởng mới và chào đón những lời góp ý. Ngay cả sau khi những thay đổi và cải thiện đã được thực hiện, họ vẫn tìm kiếm những cách tốt hơn nữa để hoàn thành mục tiêu.

*14. Họ có tầm nhìn.* Những lãnh đạo vĩ đại biết họ muốn đạt được điều gì và họ cần thực hiện những bước gì để hoàn thành mục tiêu của mình. Họ không chỉ tập trung vào việc đạt được những mục tiêu ngắn hạn và luôn ghi nhớ rõ bức tranh toàn cảnh. Theodore Hesburgh, nguyên chủ tịch trường Đại học Notre Dame, đã diễn đạt một cách ngắn gọn như sau: “Cốt lõi của năng lực lãnh đạo là bạn phải có tầm nhìn – một tầm nhìn mà bạn có thể diễn đạt ra một cách rõ ràng và dứt khoát vào bất kỳ khi nào. Bạn không thể thổi một hồi kèn trumpet không chắc chắn.”

*15. Họ tập trung vào việc hoàn thành mọi công việc.* Tất cả chúng ta đều gặp những người quản lý ra vẻ như họ có những phẩm chất tuyệt vời của người lãnh đạo, nhưng vì lý do này hay lý do khác, họ không bao giờ thực sự thành công. Trong sự nghiệp của họ, họ thường chậm chân.

Sau đây là một ví dụ. Khi công ty ABC Distributing Co. thuê Brian làm giám đốc bán hàng vùng, họ cực kỳ phấn khích về anh. Anh vào làm việc cho họ qua lời tiến cử rất bốc. Trong quá trình chọn ứng viên, anh gây ấn tượng với vị giám đốc tiếp thị của công ty bằng tính cách của mình, bằng kiến thức sâu rộng về thị trường cũng như những ý tưởng mới về cách nâng

cao hoạt động kinh doanh. Trong mấy tháng đầu làm việc, anh phát triển một chương trình tiếp thị toàn diện và sáng tạo cho vùng của mình. Anh dành ra nhiều tuần tinh chỉnh nó, viết tài liệu và mô tả chi tiết. Điều này đã giúp anh có được những bài thuyết trình ấn tượng trước ban giám đốc và đội ngũ bán hàng. Và tất cả chỉ dừng lại ở đó. Anh chưa bao giờ thực sự xắn tay vào làm và chương trình anh đưa ra không bao giờ được hiện thực hóa. Khi tìm hiểu thêm về anh thông qua người chủ cũ của anh, Giám đốc tiếp thị mới biết rằng Brian từng là một nhân viên hỗ trợ tiếp thị – anh tỏa sáng khi làm công việc ấy – nhưng chưa bao giờ chịu trách nhiệm lãnh đạo. Anh ta thiếu phẩm chất quan trọng của năng lực lãnh đạo – hoàn thành công việc.

*16. Họ không dễ nản lòng.* Khi đối mặt với thất bại, họ cầm lấy dây cương và chiến đấu để vượt qua vấn đề. Một ví dụ tiêu biểu là Tom Monaghan, nhà sáng lập Domino's Pizza. Anh phát triển công ty này, từ một tiệm bán pizza thành một chuỗi hàng ngàn cửa tiệm pizza giao bánh tận nhà trong khoảng 30 năm. Vào năm 1989, anh bán công ty. Sau hai năm rưỡi, công ty mua chuỗi cửa hàng này đã đánh mất cái đà mà Monaghan đã tạo ra. Để cứu công ty, anh đã mua lại công ty và quay trở lại vị trí CEO trước đây của mình. Anh đã phục hồi sinh lực cho Domino's Pizza và mở rộng chuỗi thành ra hơn 5.000 cửa tiệm ở Hoa Kỳ, và hơn 3.000 cửa tiệm ở các quốc gia khác.

### **Quá độ từ thực hiện sang lãnh đạo**

Một trong những lý do chính mà người ta được đề bạt vào những vị trí quản lý và lãnh đạo là vì họ đạt được hiệu quả trong những công việc họ làm. Khi chúng ta được đề bạt, công việc của chúng ta là làm cho những người khác có thể làm việc tốt bằng hoặc hơn những gì chúng ta đã làm. Điều này đòi hỏi một khối kỹ năng hoàn toàn khác. Sự thành công của chúng ta đòi hỏi bước quá độ từ thực hiện qua lãnh đạo để tận dụng khả năng và thời gian của mình.

### **Cân bằng con người và qui trình**



Để trở thành một nhà quản lý hữu hiệu, chúng ta phải cân bằng giữa con người và qui trình. Quá tập trung vào con người có thể dẫn tới những tình huống như nhân viên chủ chốt nghỉ việc thì mọi việc sẽ bị ngưng trệ. Quá tập trung vào qui trình có nghĩa là có nhiều hệ thống kèn càng, nhưng không ai hiểu được chúng hoặc muốn làm việc trong những hệ thống như vậy. Tập trung vào qui trình là: “Đây là kế hoạch, còn đây là cách chúng ta thực hiện”. Tập trung vào con người là: “Chúng ta hãy thảo luận kế hoạch và lý do tại sao chúng ta thực hiện công việc”. Nếu giữ được sự cân bằng giữa hai yếu tố này thì cả năng suất lẫn sự tận tâm trong công việc đều được duy trì ở những mức cao nhất.

### **Cân bằng giữa động cơ và trách nhiệm**

Không có động cơ, không gì có thể hoàn thành được; nhưng một số người tin rằng ngay khi chúng ta cố gắng gán trách nhiệm cho họ, thì họ lại đánh mất động cơ. Không nhất thiết phải như vậy. Chúng ta có thể phát triển những công cụ để làm cho nhân viên chịu trách nhiệm về những mục tiêu, mục đích, cam kết của mình và đồng thời luôn có động cơ hoàn thành công việc. Với sự cân bằng này, chúng ta có nhiều sự kiểm soát hơn đối với thành quả của chính chúng ta và của cả đội.

*Nếu bạn không thích tất cả mọi điều ở người khác, có một cách đơn giản để giải quyết vấn đề này: Tìm ra những tính cách tốt. Bạn chắc chắn sẽ tìm ra được ở họ một số tính tốt.*

**Dale Carnegie**

### **Giao tiếp và huấn luyện để có kết quả**

Ngày nay, hơn bao giờ hết, công việc của một nhà quản lý là xây dựng con người. Khi chúng ta có thể tạo ra một môi trường mà trong đó con người gặt hái thành quả, phát triển kỹ năng mới và thành công, thì chúng ta đang hoàn thành những trách nhiệm cao nhất của một nhà quản lý và lãnh đạo. Giao

tiếp với sức mạnh và sự nhạy cảm, trở thành một huấn luyện viên và xây dựng con người là ưu tiên cao nhất của một người lãnh đạo.

Một trong những lý do người ta thường được đề bạt vào chức vụ quản lý là vì họ từng chứng tỏ kỹ năng và kiến thức cần thiết để vượt trội trong lĩnh vực chuyên môn của mình. Lúc này, sự thành công không còn tùy thuộc vào thành tựu cá nhân nữa, mà là huấn luyện người khác để thành công. Việc quá độ thành công từ một nhân viên qua người quản lý đòi hỏi phải có một tư duy và một khối kỹ năng mới. Biểu đồ sau cho thấy những khác biệt giữa một nhân viên với một người lãnh đạo thành công:

<b>Nhân viên</b>	<b>Người quản lý hay lãnh đạo</b>
Cần sự hướng dẫn và chỉ đạo	Hoạch định chiến lược, lập ưu tiên, và điều hướng hoạt động nhằm hỗ trợ cấp quản lý cao hơn
Tuân thủ cấu trúc	Cung cấp cấu trúc và đề ra chính sách
Có quan điểm ngắn hạn	Có tầm nhìn dài hạn
Chấp nhận và làm theo	Thách thức, thuyết phục và ảnh hưởng
Chứng tỏ kỹ năng trong những lĩnh vực cụ thể	Tìm ra cơ hội để tận dụng những ưu điểm cá nhân
Muốn hiểu “Ở đó có gì dành cho tôi”	Động viên, tiếp sinh lực, gặt hái sự cam kết và lòng tin
Tránh rủi ro và xung đột, tìm kiếm sự liên tục	Chấp nhận rủi ro, luôn tái đánh giá, chấp nhận xung đột và sự thay đổi
Sử dụng óc phân tích để đưa ra quyết định	Sử dụng trực giác để đưa ra quyết định
Muốn được lắng nghe và thấu hiểu	Lắng nghe và tìm cách thấu hiểu
Nhận diện những gì cần thiết để vượt trội trong công việc	Cung cấp huấn luyện, hỗ trợ, hướng dẫn, và những nguồn lực để thành công
Tìm kiếm mục đích	Cung cấp sự nhiệt tình, niềm đam mê, và niềm tin cho mục đích
Muốn được tín nhiệm, chú tâm, nhận trách nhiệm, và được quyền làm chủ	Hỏi xin góp ý, rồi giao việc, trao quyền, và gán trách nhiệm vào nhân viên
Cần sự tái đảm bảo và góp ý	Luôn cho những lời góp ý về hiệu quả công tác
Tiến bộ dựa trên sự nhìn nhận và biết ơn của cấp trên	Luôn xây dựng lòng tin, tỏ ra biết ơn, và chia sẻ vinh quang
Tìm kiếm một con đường sự nghiệp rõ ràng	Tạo cơ hội để phát triển

## **Đề ra những mục tiêu và hoạch định để đạt được chúng**

Bước đầu tiên chúng ta phải thực hiện khi áp dụng những kỹ năng lãnh đạo là đề ra mục tiêu. Tương tự như một viên thuyền trưởng giỏi, người lãnh đạo hiệu quả xác định nên đề ra những mục tiêu gì, làm thế nào và khi nào đạt được chúng. Có những người thích khởi sự một chuyến hành trình mà không cần bản đồ. Họ muốn cưỡi trên sóng, và hy vọng họ sẽ tìm thấy sự phiêu lưu và may mắn – đôi khi họ được như vậy – nhưng những người lãnh đạo và quản lý ở các công ty thì không dám nhận lãnh những loại rủi ro đó.

Vì họ có trách nhiệm với đội ngũ, họ phải biết nơi mình muốn đi tới, mình muốn đạt được những gì, những vấn đề có thể gặp phải và cách vượt qua những vấn đề đó.

Nếu chúng ta không biết chính xác mình muốn đạt được điều gì, thì không có cách nào đo lường được mình đã tiến gần nó tới mức nào. Những mục tiêu cụ thể cho chúng ta một tiêu chuẩn để dựa vào đó mà đo lường sự tiến bộ.

Những mục tiêu chúng ta đề ra để hoàn thành sứ mệnh của đội ngũ phải đồng điệu với những mục tiêu lớn hơn mà công ty đã đề ra cho chúng ta. Nếu chúng ta không phối hợp những mục tiêu đặt ra trong công việc, phòng ban, hoặc đội ngũ của mình với những mục tiêu của công ty, chúng ta sẽ lãng phí thời gian và công sức của mình.

Những mục tiêu là nền tảng của các chương trình khích lệ. Khi cố đạt tới những mục tiêu của mình, chúng ta trở thành những người có động cơ. Khi biết những mục tiêu của đội ngũ và giúp họ đạt được những mục tiêu đó, chúng ta sẽ giúp động viên được họ.

Trong hầu hết các công ty, toàn thể những mục tiêu chung được ban giám đốc thiết lập và phân bổ xuống các phòng ban và đội ngũ, những người này sẽ sử dụng chúng như những hướng dẫn cho việc thiết lập những mục tiêu của chính mình.

## **Quy trình đề ra mục tiêu**

Quy trình đề ra mục tiêu đòi hỏi nhiều thời gian và công sức. Những mục tiêu không phải là cái mà chúng ta nguệch ngoạc trên một tờ khăn ăn trong buổi nghỉ giải lao giữa giờ. Chúng ta phải hoạch định những gì mình thực sự muốn hoàn thành, thiết lập thời gian biểu, xác định ai sẽ chịu trách nhiệm về lĩnh vực nào của công việc, rồi kỳ vọng và hoạch định một giải pháp cho bất kỳ trở ngại nào có thể đe dọa tới việc đạt được mục tiêu.

Những mục tiêu phải được giải thích rõ ràng và đơn giản. Tất cả những ai chịu trách nhiệm phải hiểu rõ những mục tiêu đó. Những người quản lý – dù ở cấp cao nhất hoặc ở bất kỳ cấp quản lý nào khác – không những phải ý thức về những mục tiêu của công ty, mà còn phải cam kết thực hiện chúng.

## **Những lợi ích của việc thiết lập mục tiêu**

1. Thiết lập mục tiêu giúp khích lệ cá nhân thực hiện công việc. Nếu người ta biết lý do tại sao cần thực hiện một việc, thì có thể họ sẽ học cách thực hiện tốt công việc đó, và vì vậy khả năng hoàn thành mục tiêu cao hơn, thay vì khi họ chỉ được bảo là hãy thực hiện nó. Người ta tự hào vì làm tốt công việc. Nếu họ không biết những mục tiêu của công việc họ đang làm, họ không thể biết liệu họ đang thực hiện nó một cách thỏa mãn hay không.

Ví dụ, Neil, một sinh viên ngành kỹ thuật, đang theo học một chương trình giáo dục hợp tác mà ở đó, anh làm việc ba tháng và học tập ba tháng. Anh làm việc tại phòng thí nghiệm nghiên cứu của một công ty lớn trong ngành nhựa, nơi anh được giao nhiệm vụ tiến hành các thử nghiệm thông thường. Công việc này lặp đi lặp lại một cách nhàm chán; chẳng bao lâu, Neil không còn hứng thú với nó, hiệu quả công tác đi xuống. Thấy được sự ảnh hưởng của chuyện này đối với công việc, người quản lý phòng thí nghiệm kéo Neil qua một bên và giải thích kỹ tầm quan trọng của việc thí nghiệm, ứng dụng kết quả và công việc này đóng góp ra sao vào việc đạt được mục tiêu sản xuất ra một sản phẩm ưu việt cho công ty. Một khi Neil hiểu bản chất của

những nỗ lực anh đang làm, hiệu quả công tác của anh cải thiện và chẳng bao lâu, anh gặt hái được những kết quả tốt nhất.

2. Thiết lập mục tiêu đem lại tính nhất quán trong hoạch định. Khi một số người tham gia vào việc lên kế hoạch cho công ty, một sự hiểu biết thấu đáo về các mục tiêu sẽ giúp người ta dễ phát triển kế hoạch tương ứng với các mục tiêu chung hơn. Mỗi người tham gia vào quá trình hoạch định chú ý tới những mục tiêu chung và điều chỉnh kế hoạch của mình cho phù hợp với bức tranh tổng thể.

3. Thiết lập mục tiêu, tạo cơ sở vững chắc cho việc điều phối và kiểm soát. Dựa trên những mục tiêu này, có thể đề ra các tiêu chuẩn thành tích và rồi các tiêu chuẩn này sẽ trở thành những nguyên tắc dùng để đo lường hiệu quả công tác thực sự.

### **Xây dựng một cách linh hoạt**

Đôi khi, chúng ta không thể đạt được một mục tiêu. Hoàn cảnh có thể thay đổi. Những gì từng có vẻ khả thi thì nay không còn khả thi nữa. Thay vì tỏ ra thất vọng, chúng ta nên linh hoạt.

#### *Thay đổi các mục tiêu theo hoàn cảnh thay đổi*

Tất cả chúng ta đề ra mục tiêu dựa trên một số hoàn cảnh nào đó chúng ta mong đợi xảy ra trong suốt một dự án. Tuy nhiên, hoàn cảnh hoàn toàn có thể thay đổi, và những mục tiêu ban đầu có thể phải được điều chỉnh. Để tiên lượng điều đó, nhiều công ty sử dụng một chương trình đề ra mục tiêu bao gồm ba cấp độ:

- Phương án 1: Một mục tiêu chính hoặc tiêu chuẩn: Những gì chúng ta dự định hoàn thành nếu mọi việc diễn ra suôn sẻ.
- Phương án 2: Một mục tiêu thấp hơn một chút. Nếu các điều kiện thay đổi và rõ ràng chúng ta không thể đạt được mục tiêu chính đã đề ra, thay vì lại bắt đầu tái định nghĩa mục tiêu, chúng ta có thể chuyển sang phương án này.

- Phương án 3: Một mục tiêu cao hơn. Nếu chúng ta đang tiến bộ đáng kể hơn so với ban đầu mình tiên lượng, thay vì tự mãn khi thấy mình đang đi trước chỉ tiêu, hãy chuyển sang phương án này và hoàn thành nhiều hơn nữa.

Hãy lấy PCX, một công ty sửa chữa và bảo trì máy vi tính ở Philadelphia, làm ví dụ. Mục tiêu doanh số của công ty này cho 1 năm là mở thêm 10 khách hàng mới. Để không bị mất khách hàng khi một đối thủ cạnh tranh nội địa mở một tiệm bảo trì ở ngay cùng khu phố, mọi sinh lực của công ty chuyển hướng sang duy trì các khách hàng hiện tại. Mục tiêu để phát triển, thu hút khách hàng mới bây giờ phải được giảm xuống.

Mặt khác, nếu PCX đang làm ăn khấm khá, mục tiêu của công ty có thể được nâng lên. Nếu PCX đã kiếm được 8 khách hàng mới trong nửa đầu năm, công ty có thể tự động nâng mục tiêu lên tới một mức cao hơn nữa.

### **Đưa đội ngũ tham gia vào quá trình đề ra mục tiêu**

Tại một buổi seminar mới đây, một người tham dự than phiền: “Tôi gặp rắc rối trong việc khiến những người tham gia nhận ra được bức tranh toàn cảnh. Họ đi quá sâu vào những công việc cá nhân tới mức không thể nhìn thấy gì ngoài những vấn đề của chính họ”. Sau đây là cách chúng ta có thể khắc phục loại hoàn cảnh này:

- Đưa mọi nhân viên của phòng hoặc nhóm thực hiện dự án vào giai đoạn đầu của quá trình hoạch định.
- Thảo luận về những điểm chính của bản kế hoạch tổng thể.
- Yêu cầu mỗi người mô tả cách họ sẽ phù hợp ra sao với kế hoạch tổng thể.
- Cho mỗi người một cơ hội để nhận xét về mỗi giai đoạn của dự án.
- Chia mục tiêu dài hạn ra thành nhiều phần nhỏ hơn mà mọi người có thể thấy mình ở trong đó. Điều này có thể giúp họ nhìn ra vai trò của mình trong



dự án phù hợp ra sao với những vai trò khác. Sau đó, họ cũng có thể nhìn ra cách thức đề ra những mục tiêu cho dự án hoặc toàn đội ngũ về lâu về dài.

- Tìm hiểu kỹ mục tiêu của mỗi thành viên trong đội ngũ. Nếu những mục tiêu của họ không đồng điệu với những mục tiêu của công ty, phòng ban, hoặc nhóm dự án, hãy chứng minh cho họ thấy việc áp dụng những kỹ năng của họ để đạt những mục tiêu của đội ngũ sẽ giúp gia tăng cơ hội để họ đạt được kỳ vọng của chính mình ra sao.

## **Quá trình hoạch định**

Toàn đội ngũ nên tham gia vào việc phát triển các kế hoạch cho mỗi dự án hoặc công tác của đội ngũ. Là người giám sát hoặc lãnh đạo đội ngũ, chúng ta nên điều phối và lãnh đạo quá trình này. Hãy giao những việc cụ thể của công tác hoạch định cho các nhân viên có kiến thức nhất về chúng, điều phối quá trình thực hiện, đồng thời đưa ra quyết định có ảnh hưởng đáng kể lên toàn bộ dự án.

Hoạch định phải gắn với những mục tiêu của công ty. Nếu không gắn vào những mục tiêu này, hoạch định sẽ rất lan man. Một khi các mục tiêu được xác định rõ, những người hoạch định phải phân tích những vấn đề trong phạm vi kế hoạch. Để làm được điều trên, chúng ta có những bước cần thực hiện như sau:

**Làm rõ vấn đề.** Hãy đảm bảo rằng mỗi một người tham gia hoạch định hiểu rõ vấn đề theo cùng một cách. Ví dụ, nếu mục tiêu của kế hoạch tổng thể là gia tăng doanh số, và một người tham gia phân tích nhận thấy vấn đề nằm ở những kỹ thuật bán hàng tốt hơn, trong khi theo một người khác đây là vấn đề liên quan đến giá cả, thì sẽ không đưa ra được giải pháp nào.

**Đặt câu hỏi.** Để đảm bảo rằng tất cả những người tham gia lập kế hoạch hiểu rõ hoàn cảnh, hãy đặt những câu hỏi sau:

*Phải làm những công việc gì? Liệu có phải là sửa chữa sự thiếu hiệu quả hay không? Chuẩn bị những kế hoạch dự phòng? Thay đổi một phương*



pháp? Hay một vấn đề cụ thể nào khác?

*Tại sao phải làm việc này?* Nếu không thực hiện, điều gì sẽ xảy ra? Liệu hành động này là cần thiết để giải quyết những vấn đề hiện nay hay là để chuẩn bị cho tương lai? Hành động này sẽ ảnh hưởng ra sao tới những mục tiêu của công ty?

*Nên làm việc này khi nào?* Liệu có cần làm ngay hay không? Nếu không, thời gian biểu nào nên được thiết lập để hoàn thành nó?

*Việc này sẽ xảy ra ở đâu?* Liệu chúng ta đã có sẵn những cơ sở vật chất để lên kế hoạch và thực hiện nó chưa?

*Ai sẽ được giao phát triển kế hoạch?* Liệu có phải công việc sẽ được giao cho một nhóm riêng biệt hay là cho những nhân viên hiện đang tham gia vào công việc hiện tại và sẽ chịu trách nhiệm về việc thực hiện nó?

*Việc này sẽ được thực hiện ra sao?* Kế hoạch này sẽ được đề ra và sau đó được thực hiện ra sao?

*Người thành công sẽ rút ra bài học từ những sai lầm của mình và lại cố gắng theo một cách khác.*

**Dale Carnegie**

## **SOP: Kinh Thánh của công ty**

Một loại hoạch định thường được sử dụng là thiết lập qui trình tác nghiệp chuẩn (SOP), đôi khi được gọi là những thực hành chuẩn (SP), chi tiết hóa các kế hoạch và chính sách của công ty – ví dụ như nội qui của công ty. Mặc dù các công ty tiên tiến thường xem SOP chỉ như là những chính sách nhân sự, biện pháp an toàn, và những sự vụ liên quan, nhưng nhiều công ty hoặc là gộp những phương pháp và qui trình làm việc cụ thể vào trong “kinh thánh” của mình, hoặc xuất bản chúng trong những “cẩm nang hướng dẫn” đi kèm. Vì SOP cung cấp những chính sách và trình tự cho những hoạt động hàng ngày, nên nó giúp loại bỏ nhu cầu hoạch định lại các tác nghiệp mỗi

khi chúng xảy ra. Vì SOP đề ra những tiêu chuẩn mà mọi người phải tuân theo, mọi nhân viên làm việc với những cảm nang có thể tham khảo chúng vào bất kỳ khi nào, từ đó đảm bảo sự nhất quán trong việc giải quyết những tình huống cụ thể.

Nếu chúng ta phải phát triển SOP, hãy làm cho nó đơn giản. SOP thường trở nên phức tạp là vì những quản trị viên muốn nó có thể bao gộp mọi khả năng có thể xảy ra. Điều này là không thể.

Các trưởng phòng sẽ thường xuyên phải đưa ra quyết định dựa trên nhiều yếu tố không lường trước được. SOP chỉ nên bao quát chi tiết của những vấn đề thông thường thôi, nhưng cũng có chỗ cho các trưởng phòng (hoặc những người không có vai trò quản lý, khi thích hợp) đưa ra những quyết định ngẫu hứng khi hoàn cảnh đòi hỏi họ.

SOP cũng nên rất linh hoạt. Đừng làm cho SOP cứng nhắc đến độ chúng không thể thay đổi được khi hoàn cảnh thay đổi. Những kế hoạch có thể trở nên lỗi thời vì công nghệ mới, sự cạnh tranh, những qui định mới của chính phủ, hoặc sự phát triển của những phương pháp hiệu quả hơn. Cho nên, hãy xây dựng vào SOP một chính sách duyệt lại và chỉnh sửa thường kỳ.

Ngoài ra cũng nên nhớ rằng không phải mọi kế hoạch đều là SOP. Các kế hoạch có thể được phát triển cho những mục đích đặc biệt, đôi khi chỉ được sử dụng một lần thôi, nhưng đôi khi cho các dự án kéo dài nhiều tháng hoặc thậm chí nhiều năm.

Qui trình tác nghiệp chuẩn (SOP) chỉ là một cung đoạn của hoạch định. Như đã nêu, tốt nhất nó chỉ nên bao gộp những chính sách chung, tạo điều kiện thuận lợi cho việc thiết kế những kế hoạch cụ thể ở các dự án mới khác.

Hướng dẫn thiết lập một SOP thành công:

- Nêu rõ những hành động gì được kỳ vọng từ mỗi một người tham gia

- Chỉ rõ trong trường hợp nào sự chệch choạc có thể được cho phép và khi nào chúng không được phép.
- Thử nghiệm SOP trước khi đưa nó ra thành một văn bản chính thức.

### **Những trở ngại cho việc qui trách nhiệm**

Cho dù các kế hoạch của chúng ta được thiết kế kỹ lưỡng ra sao, có thể có những thách thức từ các nhân viên hoặc những vị trưởng phòng khác. Những thành quả của chúng ta, và những thành quả của đội ngũ, tùy thuộc vào việc những hoàn cảnh đó được xử lý ra sao. Sự công bằng, sự nhất quán, và ưu điểm phải được đặt đúng chỗ, vào đúng thời điểm và theo đúng cách. Không làm được điều này, tinh thần làm việc có thể đi xuống, ảnh hưởng tới năng suất, lòng trung thành của khách hàng, và lòng trung thành của nhân viên – là những điều bắt buộc trong lực lượng lao động cạnh tranh cao ngày nay. Dưới đây là một số lời khuyên để xử trí:

1. Hãy đảm bảo mọi mục tiêu, chỉ tiêu đều rõ ràng và được truyền đạt tới mọi người liên quan, đồng thời đảm bảo rằng họ không chỉ hiểu mà còn chấp nhận chúng nữa.
2. Những chỉ tiêu hoàn thành công việc nên được chỉ ra rõ ràng. Điều này có thể được thực hiện ra sao sẽ được thảo luận ở Chương 5.
3. Những mục tiêu và các chuẩn mực không nên được sửa chữa, trừ phi có những vấn đề nghiêm trọng làm thay đổi phạm vi của dự án.
4. Hãy đảm bảo mọi cổ đông trong công ty tin vào, và cảm thấy mình có quyền làm chủ đối với các mục tiêu và tiêu chuẩn.
5. Những cột mốc và các phương pháp đo lường, giám sát, và truyền đạt thành tựu cần được xác định.
6. Khuyến khích nhân viên đặt câu hỏi thích hợp để khám phá những rào cản gây trở ngại cho việc đạt được những thành quả.

7. Đề ra và theo sát thời gian biểu.
8. Cung cấp sự huấn luyện và những kỹ thuật phản hồi.
9. Ý thức về sự thiếu động cơ và sự suy kiệt của những người liên quan tới dự án và hành động để khắc phục nó.
10. Thiết lập các hệ thống khen thưởng phù hợp cho việc hoàn thành các mục tiêu.

- **Tóm tắt**

*Những người lãnh đạo hiệu quả làm theo những nguyên tắc sau:*

- Các thành viên của đội ngũ đáp ứng tốt hơn nếu họ được tham gia, thay vì được lãnh đạo một cách độc đoán, chuyên quyền.
- Các nhân viên nên được cho cơ hội để sử dụng tài năng, kỹ năng, và sức mạnh tư duy của mình.
- Lãnh đạo giỏi thiết lập một bầu không khí hợp tác, cộng tác mà trong đó mọi người tham gia biết sự tham gia của mình vào những quyết định luôn được chào đón.
- Lãnh đạo giỏi hình dung mình như là người tạo điều kiện. Công việc của họ là tạo điều kiện dễ dàng cho nhân viên hoàn thành công việc.
- Lãnh đạo hiệu quả sẵn sàng đưa ra sáng kiến, hành động thay vì phản ứng.
- Những người lãnh đạo giỏi nhất đề ra những tiêu chuẩn cao cho chính mình và rồi làm việc chăm chỉ để đạt được những mục tiêu.
- Họ tập trung vào hoàn thành mọi việc và không dễ dàng bị nản lòng.

**Những nguyên tắc gắn chính mình và những người khác vào trách nhiệm:**

Chúng ta, những lãnh đạo của các đội ngũ, chịu trách nhiệm chính cho sự thành công hoặc thất bại của nó. Để đảm bảo sự thành công, chúng ta có nghĩa vụ phải nhìn thấy rằng các nhân viên của mình nhận biết họ cũng có trách nhiệm. Dưới đây là một số nguyên tắc chỉ đạo giúp thực hiện điều trên:

- Thiết lập những mục tiêu trước mắt, ngắn hạn và dài hạn.
- Đưa những mục tiêu hoàn thành công tác vào những chiến lược công ty. Ý thức về những thay đổi trong phạm vi dự án và chỉnh sửa các mục tiêu, qui trình, và thời hạn hoàn thành, nếu các kế hoạch hoặc dự án thay đổi.
- Giành sự đồng tình và lòng tin vào những mục tiêu, tiêu chuẩn được đề ra.
- Luôn nhất quán truyền đạt các mục tiêu, chỉ tiêu, cột mốc tới mọi người có liên quan.
- Đặt những câu hỏi đúng, đối mặt với các thách thức, và tìm kiếm các lời góp ý, gợi ý để loại bỏ các rào cản gây trở ngại cho việc đạt tới các mục tiêu.
- Lập ưu tiên cho các hoạt động, luôn tập trung, và quản lý thời gian dựa trên các mục tiêu hoàn thành công tác.
- Thiết lập một hệ thống các chuyên gia cố vấn, học hỏi cách huấn luyện hiệu quả, và cho lời phản hồi xây dựng.
- Duy trì lòng nhiệt huyết, cam kết, và sự động viên bằng cách đưa ra những nhìn nhận nhất quán, chân thành.
- Phát triển một hệ thống khen thưởng thích hợp đối với việc đạt được các mục tiêu.



## CHƯƠNG 3: ĐỘNG VIÊN, KHÍCH LỆ NHÂN VIÊN

Chúng ta có bao giờ tự hỏi mình: “Liệu nhân viên của mình có hạnh phúc khi làm việc ở đây không? Liệu họ có muốn làm việc cho công ty khác không?” Có phải lương chúng ta trả cho họ hoặc những quyền lợi công ty mình cung cấp mới là cái khích lệ họ tới làm việc hay không? Đây là những câu hỏi quan trọng, nhưng hầu hết các công ty ngày nay trả lương tốt và đề nghị những gói quyền lợi xứng đáng. Cốt lõi của vấn đề phải hơn thế nữa. Các chuyên gia tâm lý cho rằng có năm yếu tố khích lệ trong một mối quan hệ của một người với công việc họ làm.

### **Nhìn nhận như là một cá nhân**

Mỗi nhân viên đều khác biệt với chúng ta và với những người khác trong công ty. Mỗi người thích cảm thấy chúng ta nhìn nhận những sự khác biệt này và đối xử với họ như là một con người đặc biệt chứ không phải như một phần tiêu chuẩn có thể hoán đổi cho nhau. Những người giám sát phải lắng nghe và quan sát những người họ giám sát và học cách phân biệt họ. Hãy tìm hiểu ưu điểm và hạn chế của họ, những điều họ thích và không thích, cách họ hành động và phản ứng ra sao để tìm cách ứng xử phù hợp với từng người một tùy theo tính cách riêng của mỗi người.

Bằng cách chú ý tới những sự khác biệt này, chúng ta sẽ biết rằng mỗi người có một hoặc nhiều mối quan tâm đặc biệt về công việc của họ. Chúng ta thấy rằng Joe thì ý thức cao độ về an ninh và sẽ không chấp nhận mạo hiểm vì sợ thất bại và có thể sẽ gây ảnh hưởng xấu tới công ăn việc làm của mình. Chúng ta ghi nhận rằng Betty rất tham vọng và muốn tiến lên càng nhanh chừng nào càng tốt chừng nấy. Ở những nhân viên khác, Sam và Lil luôn cần tới sự đảm bảo, trong khi Karen thì luôn thử nghiệm những cách tiếp cận mới mẻ. Bằng cách ghi nhớ những khác biệt cá nhân này, chúng ta sẽ có thể làm việc hiệu quả nhất với từng người trong số họ và giúp họ đạt được những gì họ muốn nhiều nhất từ chúng ta, những người quản lý.

### **Niềm tự hào trong công việc**

Hầu hết những người đã đạt tới vị trí giám sát hoặc quản lý đều có niềm tự hào trong công việc mình làm. Họ thường giành được sự đề bạt và có nhiều thành tích đáng kể trong công việc. Những người này được xem là một bộ phận quan trọng của công ty. Nếu chúng ta có thể truyền ý thức tự hào này cho mọi người trong công ty, nó sẽ dẫn tới sự cam kết và tinh thần làm việc cao hơn.

Để làm được điều này, mỗi nhân viên mới nên được cung cấp một định hướng toàn diện về những gì phòng ban họ làm và những công việc đó liên quan tới những hoạt động chung của công ty ra sao. Họ cũng nên được nhắc nhở về việc họ thực hiện một công việc cụ thể ra sao sẽ giúp phòng ban và công ty hoàn thành được sứ mệnh.

Lời biết ơn và khen ngợi nên được đưa ra bất kỳ khi nào thích hợp. Dale Carnegie khuyên chúng ta nên “chân thật trong sự đồng tình và rộng rãi trong lời khen.” Khi người ta biết rằng công việc của họ được đánh giá cao, thì ý thức tự hào sẽ phát triển và được duy trì.

### **Ý thức thuộc về**

Nhiều công ty phô trương tinh thần đồng đội mà họ tạo ra. Tinh thần đồng đội rất quan trọng với hoạt động thành công của nhóm. Mọi người thích cảm thấy rằng họ là một phần của một điều gì đó lớn hơn chính mình: một đội, một nhóm xã hội, một đơn vị quân đội, hoặc một công ty. Những cảm giác này tuôn chảy trực tiếp từ niềm tự hào về công việc mình làm, nhưng đó chỉ mới là sự khởi đầu. Người ta hạnh phúc hơn, hợp tác và có năng suất hơn khi họ đồng nhất với nhóm của mình – đặc biệt là một nhóm thành công và hiệu quả. Người ta vẫn thường khoe khoang về việc mình đã từng phục vụ trong quân ngũ cho dù họ đã hoàn tất nghĩa vụ quân ngũ của mình từ rất lâu. Người ta tự hào kể cho người khác nghe rằng họ từng làm việc cho IBM, AT&T, Sony, Toyota, hoặc những công ty danh giá khác.

Chúng ta có thể xây dựng cảm giác thuộc về này trong đội ngũ nhân viên của mình ra sao? Những người quản lý giỏi xây dựng tinh thần đồng đội bằng cách luôn duy trì các mục tiêu rõ ràng trước nhân viên của mình, và thu hút họ tham gia vào việc khẳng định họ sẽ đạt được những mục tiêu này như thế nào. Bằng cách thu hút nhân viên tham gia vào những quyết định có ảnh hưởng tới công việc họ làm, họ sẽ cảm thấy mình có vai trò quan trọng với phòng ban và điều này củng cố cam kết của họ. Nếu họ nhiệt tình với công việc, họ sẽ được khích lệ để làm hết sức mình.

*Ngọn lửa nhiệt tình, được hỗ trợ bởi lương tri và sự kiên trì, là phẩm chất rất thường tạo nên sự thành công.*

**Dale Carnegie**

### **Đối xử công bằng**

Những chính sách và qui trình nên được thiết lập, được truyền đạt rõ ràng tới nhân viên và thực hiện một cách nhất quán. Cindy và Sandy có những vấn đề về đi trễ về sớm. Người sếp thích Cindy và không quá ưa chuộng Sandy. Cô kỷ luật Sandy về lỗi đi trễ, nhưng cho phép Cindy thoát khỏi kỷ luật mà chỉ bị quở trách nhẹ. Không chỉ Sandy nổi giận, mà những người



khác trong phòng cũng xem việc này là không công bằng. Những người phạm cùng những lỗi tương tự như nhau nên nhận sự đối xử giống nhau.

Người ta phản ứng theo cảm xúc – chứ không phải là lý trí – khi quyền lợi của chính mình bị nguy hại. Khao khát muốn được đối xử công bằng ăn sâu trong cảm xúc của mọi người. Sự thiên vị là một trong những thứ làm triệt tiêu tinh thần nhất. Nó phá hủy cảm giác an toàn ở những người sợ rằng những nỗ lực và giá trị của chính mình sẽ không được nhìn nhận.

### **Cơ hội để bày tỏ ý tưởng**

Billy không bao giờ quên người sếp đầu tiên của mình. “Tôi nghĩ ra một ý tưởng hay có thể giúp gia tăng năng suất trong phòng ban của mình. Tôi háo hức đi gặp sếp để kể cho ông ta nghe về điều này. Ông thậm chí còn không lắng nghe. Ông nói: ‘Bạn được trả lương để làm việc chứ không phải để nghĩ. Hãy trở về máy của bạn đi.’ Tôi không bao giờ đưa ra thêm một ý kiến nào khác trong khi tôi làm công việc đó nữa.”

Những người làm việc thường có sự hiểu biết tường tận về công việc cụ thể và hay nảy ra những ý kiến thú vị. Tất cả chúng ta có khả năng sáng tạo hơn là mình nghĩ mình có thể. Chúng ta nên tập cách khích lệ nhân viên đưa ra những góp ý và hết sức nghiêm túc về việc này. Nếu nó không được chấp thuận, hãy giải thích lý do, nhưng đừng bao giờ phớt lờ nó.

Nhân viên nên cảm thấy thoải mái thảo luận sự tiến bộ cá nhân của mình với người trưởng phòng. Một số người giám sát vô tình dựng lên một rào cản giữa chính mình và nhân viên của mình khiến các nhân viên không cảm thấy thoải mái khi tiếp cận họ. Chúng ta có lẽ không nhận ra điều này, nhưng nếu nhân viên của mình hiếm khi tìm tới mình với những vấn đề của họ, nó không có nghĩa là họ không gặp vấn đề gì. Rất có thể là nhiều nhân viên không cảm thấy thoải mái khi thảo luận với chúng ta.

### **Điều gì khiến nhân viên gắn bó với công việc?**

Chúng ta hãy cùng xem xét một số yếu tố mà các nhân viên tìm kiếm trong công việc của họ:

### **Nhìn nhận và biết ơn**

Như đã nêu ở trên, sự nhìn nhận là một yếu tố quan trọng. Điều này được củng cố thêm bởi báo cáo của Hội Quản lý Nhân lực, dựa trên một khảo sát của Viện Gallup trên 400 công ty. Nó xác nhận rằng mối quan hệ của một nhân viên với người sếp trực tiếp là căn nguyên của việc giữ chân nhân viên hơn là tiền lương hoặc những phúc lợi khác. Lãnh đạo công bằng và truyền cảm hứng, kể cả huấn luyện và cố vấn, giữ chân nhân viên ở lại với công ty. Một khảo sát khác của Viện Gallup hé lộ rằng một chỉ báo quan trọng cho thấy sự hài lòng và năng suất của nhân viên là niềm tin của nhân viên rằng người sếp có chăm chút tới nhân viên và có đáng được tin cậy hay không.

Một số nhân viên được thúc đẩy nhiều bởi những dạng khen thưởng khác hơn là bằng tiền. Trong một nghiên cứu của tổ chức Employee Retention Headquarters, sự coi trọng và quyền tham gia thường được nêu lên hơn là tiền như những yếu tố làm cho nhân viên hạnh phúc. Họ cần được thuyết phục, bằng lời hoặc bằng cử chỉ, rằng ban giám đốc tôn trọng vị trí của họ và rằng họ rất quan trọng với sự thành công của công ty. Họ thích ăn mừng những cột mốc và những thắng lợi, chung và riêng, bằng lời và bằng văn bản, kịp thời và chân thành.

### **Công việc mang lại sự hào hứng và toại nguyện**

Vào tháng 10 năm 2003, trong bản tin nội bộ của American Society for Training and Development có nêu rằng đối với hầu hết công nhân ngày nay, công việc mang lại sự hào hứng và giá trị thì quan trọng hơn lương và sự thăng tiến. Khó mà định giá cho lòng nhiệt huyết và sự phấn khích dành cho một công việc. Các trường phòng nào biết nuôi dưỡng sự tham gia của nhân viên và sớm đưa họ vào dự án sẽ gặt hái được nhiều ý tưởng sáng tạo hơn, tạo ra khoản đầu tư vào nhân viên và niềm tự hào về thành quả to lớn hơn. Nhân viên tích cực tham gia vào việc đưa ra quyết định về nhiều vấn đề sẽ

giúp tạo ra một môi trường mà họ yêu thích và một môi trường mà trong đó họ muốn ở lại.

### **Một con đường sự nghiệp rõ ràng và những cơ hội phát triển**

Bằng cách mang đến cơ hội phát triển cả về mặt cá nhân lẫn mặt nghề nghiệp, có thể nhân viên sẽ ít nhìn tới những nơi khác hơn. Cung cấp những cơ hội huấn luyện chú trọng phát triển kỹ năng mới và phát triển sự nghiệp là một chỉ báo cho thấy một người trưởng phòng rất sẵn lòng đầu tư vào nhân viên. Điều này rất quan trọng đối với việc giữ chân nhân viên. Khuyến khích nhân viên gia nhập vào những tổ chức nghề nghiệp bằng cách trả tiền hội phí cho họ, và cho nhân viên tiền phí cũng như thời gian nghỉ cần thiết để tham dự những bữa ăn trưa và các cuộc hội thảo sẽ khuyến khích họ. Các công ty có tỷ lệ giữ chân nhân viên cao sẽ có uy tín để từ đó tuyển dụng từ bên trong. Một con đường sự nghiệp được cả hai bên cùng nhất trí sẽ gặt hái được cam kết của nhân viên và đảm bảo họ sẽ chấp nhận những mục tiêu và phương hướng của công ty.

### **Các trưởng phòng tôn trọng một cuộc sống cân bằng**

Các công ty nói và làm theo tinh thần duy trì một cuộc sống cân bằng sẽ có tỷ lệ giữ chân nhân viên cao hơn so với những công ty tin rằng nhân viên nên ăn, thở, và ngủ cùng với công việc. Nhìn nhận và tôn trọng tầm quan trọng của gia đình và cuộc sống cá nhân của nhân viên sẽ giúp ngăn ngừa sự suy kiệt và nuôi dưỡng lòng trung thành. Theo Hội Quản lý Nhân lực, các ông chủ cần ý thức về chất lượng của những vấn đề thuộc về công việc – cuộc sống. Họ phải sẵn lòng đề ra những lịch làm việc linh hoạt và nhạy cảm với sự nghiệp đôi, chăm sóc con nhỏ, và những thách thức chăm sóc cha mẹ già.

### **Đền bù và quyền lợi cạnh tranh**

Tiền rất quan trọng, nhưng nó không quan trọng như chúng ta thường nghĩ. Nhân viên kỳ vọng được trả lương công bằng và cạnh tranh. Họ cảm thấy có

quyền hưởng những quyền lợi tiêu chuẩn như bảo hiểm sức khỏe và các kế hoạch hưu trí. Theo một cuộc khảo sát, 92% số người trả lời chỉ ra rằng một mức tăng lương hàng năm 10.000 đô-la sẽ không khiến họ đi tìm ông chủ khác nếu họ đang được huấn luyện phát triển cá nhân và nghề nghiệp.

*Chỉ có một cách... để khiến bất kỳ ai làm bất kỳ một việc gì. Và đó là làm cho người khác muốn làm công việc đó.*

**Dale Carnegie**

### **Khích lệ để đạt thành tích đỉnh cao**

Công việc đầu tiên trong cương vị người trưởng phòng hoặc người lãnh đạo của chúng ta là phát triển những kỹ năng và khả năng của mỗi nhân viên sao cho họ có thể thực hiện công việc ở mức năng lực cao nhất. Cách tốt nhất để bắt đầu là tìm hiểu về mỗi nhân viên như là một cá nhân.

Chúng ta có thể nghĩ rằng tất cả chúng ta phải biết nhân viên của mình làm tốt công việc của họ ra sao. Sai! Biết những thành viên của đội ngũ đòi hỏi nhiều hơn là biết về kỹ năng làm việc của họ – đó là một phần quan trọng, nhưng nó chỉ là một phần của toàn bộ. Hãy tìm hiểu điều gì là quan trọng với nhân viên của mình – tham vọng và những mục tiêu của họ, gia đình của họ, những mối quan tâm đặc biệt của họ – nói cách khác, những gì làm cho họ sống và cống hiến.

### **Phương pháp tác nghiệp**

Mỗi người chúng ta có cách làm việc và cách sống đặc biệt riêng của mình. Đây là phương pháp tác nghiệp (PT) của mình. Nghiên cứu cách mỗi nhân viên của mình tác nghiệp, rồi chúng ta sẽ khám phá ra PT của họ. Ví dụ, chúng ta có thể chú ý thấy một người luôn trầm ngâm về một chủ đề trước khi nhận xét về nó, còn một người khác thì đọc đi đọc lại mọi thứ cô ta từng làm nhiều lần trước khi bắt đầu công việc mới. Ý thức về những phong cách làm việc này giúp chúng ta hiểu nhân viên và làm việc với họ hữu hiệu hơn.

Bằng cách quan sát và lắng nghe, chúng ta có thể học nhiều điều về những nhân viên của mình. Hãy lắng nghe khi họ nói chuyện với mình; hãy lắng nghe những gì họ nói, và lắng nghe những gì họ không nói. Hãy lắng nghe khi họ nói chuyện với người khác. Nghe lỏm có thể không lịch sự gì, nhưng chúng ta có thể học hỏi được nhiều điều. Hãy quan sát các nhân viên làm công việc của họ ra sao, họ hành động, phản ứng như thế nào. Bạn sẽ không mất nhiều thời gian mới nhận diện được những ý thích và những gì họ ghét, những tính cách và lẽ lối lập dị của họ. Bằng cách lắng nghe, chúng ta có thể biết những điều quan trọng với mỗi nhân viên và những “cái nút nóng” mở hoặc tắt họ.

Để thu nhận được nhiều nhất từ mỗi nhân viên, chúng ta phải hiểu họ cũng là con người và làm việc với họ như là những cá nhân để giúp họ đưa ra và thực hiện những cam kết làm tốt hơn nhiều những gì họ đang thực hiện trong hiện tại.

Như đã nêu trên, chúng ta phải biết rằng không ai giống ai và chúng ta phải xử trí với mỗi một người trong số họ tùy vào cá tính của mỗi người thay vì cố buộc họ làm mọi thứ tương tự theo cách tương tự. Chúng ta hãy xem xét mình có thể làm thế nào để hoàn thành mục tiêu là đạt được thành tích tốt hơn thông qua nhân viên của mình.

## **Tính cách**

Mỗi người có tính cách đặc biệt riêng của họ. Một người trưởng phòng phải dành thời gian ra để làm quen với cách mỗi người hành động và phản ứng, điều gì khiến họ phấn khích – hoặc nản lòng, điều gì họ thực sự quan tâm. Một lỗi lớn của nhiều người giám sát là cố đối xử với tất cả mọi người theo một cách như nhau. Một số người cần được chú ý tới nhiều hơn người khác, trong khi một số thì xem sự chú ý của bạn là tọc mạch hoặc bề trên. Có những người luôn cần sự củng cố, trong khi những người khác thì chỉ cần thỉnh thoảng được vỗ vào lưng.

## **Những đặc tính ưu việt**

Hãy tìm kiếm những tính cách nào khiến cho mỗi người nổi bật lên từ đám đông. Laurie rất sáng tạo. Trong lúc rảnh, cô vẽ, nặn tượng, và làm thơ. Điều đó có ích gì tới công việc? Bằng cách khơi gợi sự sáng tạo của cô, chúng ta có thể khiến Laurie giải quyết những dự án khó khăn hoặc đóng góp ý tưởng và lời khuyên có ích cho việc giải quyết vấn đề. Gary là một người chuộng sự hoàn hảo. Công việc của anh có thể rất chậm chạp, nhưng nó luôn đúng. Bằng cách giao cho anh những công việc đòi hỏi chất lượng cao, chúng ta sẽ tận dụng được khả năng của anh một cách hiệu quả nhất.

## **Cơ hội**

Công việc của Claudette cơ bản là nhàm chán. Nhưng sếp cô nhận ra rằng cô nóng lòng muốn học hỏi và sẽ đưa mọi nỗ lực vào công việc nhàm chán của mình nếu cô có thể nhìn thấy nó sẽ dẫn mình tới một công việc thách thức hơn. Bằng cách cho Claudette cơ hội để học hỏi về những công việc khác trong phòng, cô có thể rèn luyện và chuẩn bị cho chúng, vì thế khích lệ cô học và phát triển.

Cơ hội để có thể thăng tiến trong công việc thì không có giới hạn. Có những người không muốn lãnh trách nhiệm của người giám sát hoặc quản lý, mà lại tìm kiếm cơ hội để mở rộng kiến thức hoặc thực hiện công việc nào mà họ thích thú hơn. David tự xem mình như là một người thích giao du kết bạn. Anh quan hệ tốt với những người khác, nhưng trong công việc của mình là một kế toán viên, anh dành hầu hết thời gian ra để làm việc một mình. Bằng cách cho David cơ hội để huấn luyện người khác trong phòng về nhiều qui trình khác của công ty và thỉnh thoảng điều khiển các cuộc họp của phòng, lòng nhiệt huyết của anh đối với công việc gia tăng và hiệu quả công tác chung của anh được cải thiện.

## **Tham gia**

Những người làm một công việc thì có nhiều sự hiểu biết thấu đáo về cách một công việc nên được làm ra sao hơn là chúng ta thường nghĩ. Khi một qui trình mới được phát triển hoặc một dự án mới được hoạch định, hãy bảo

nhân viên sẽ làm công việc này tham gia vào việc xác định nó nên được thực hiện ra sao. Là một người trưởng phòng, Kathy tin rằng cô biết chính xác dự án mới nên được hoạch định ra sao. Suy cho cùng, cô có nhiều năm kinh nghiệm trong công việc này. Tuy nhiên, thay vì thiết kế kế hoạch và rồi bảo nhân viên mình nó nên được thực hiện ra sao, cô đưa họ vào những giai đoạn đầu tiên của quá trình hoạch định. Vì họ không chỉ nảy ra một số ý tưởng tuyệt hay mà Kathy chưa bao giờ cân nhắc tới, mà họ còn là những người tham gia vào công tác hoạch định, họ sẽ cảm thấy cam kết làm việc cật lực để đảm bảo nó sẽ thành công.

## **Lãnh đạo**

Những người lãnh đạo giỏi không đề ra những mục tiêu cho nhân viên của mình và bảo họ làm thế nào để đạt được chúng. Những lãnh đạo giỏi làm việc với những nhân viên của mình để khích lệ họ đề ra những mục tiêu cho chính họ và cho họ những công cụ họ cần để đạt tới chúng.

Fred là một người đàn ông thông minh và một công nhân giỏi, nhưng Paul, sếp của anh, cảm thấy anh ta có năng lực hơn những gì anh đang sử dụng. Fred sợ đưa ra sáng kiến về bất kỳ một dự án nào và luôn tìm tới Paul để xin hướng dẫn. Để giúp Fred vượt qua điều này, Paul bắt đầu giao cho Fred những dự án nhỏ và buộc anh phải chịu trách nhiệm về việc hoàn thành chúng. Bằng cách dần dần gia tăng mức độ phức tạp của các công tác này, Paul đã giúp Fred phát triển sự tự tin mà anh cần để thực sự hoàn thành công việc một cách xuất sắc.

## **Những kỳ vọng**

Hãy cho phép nhân viên biết rằng chúng ta kỳ vọng hiệu quả công tác cao. Đừng thỏa mãn với công việc xoàng xĩnh. Quá nhiều người trưởng phòng vui thích nếu nhân viên của mình đạt được những tiêu chuẩn tối thiểu. Điều này có thể chấp nhận được nếu việc kinh doanh đang phát đạt, nhưng khi công ty phải chiến đấu để tồn tại, chúng ta cần nhiều hơn việc chỉ đơn giản

đạt những tiêu chuẩn. Nhân viên của chúng ta phải được khích lệ để cố gắng trở nên ngày một giỏi hơn.

Những khen thưởng cho việc đạt được các mục tiêu thường có tác dụng. Mary Kay Ash, nhà sáng lập công ty mỹ phẩm Mary Kay, gán sự thành công to lớn của công ty mình cho việc cô buộc nhân viên đề ra những kỳ vọng ngày một cao hơn cho chính họ, và rồi khen thưởng họ dưới nhiều dạng nhìn nhận khác nhau khi những mục tiêu này được chinh phục.

Khi nhân viên được sếp, gia đình, và quan trọng hơn hết là chính họ kỳ vọng là luôn cải thiện thành tích của mình, không gì có thể ngăn họ thôi không trở thành những người thành đạt đích thực.

Bằng cách biết về nhân viên của mình, làm việc với họ, tận dụng những ưu điểm cá nhân của họ, chúng ta sẽ gặt hái được tính hiệu quả tập thể của cả phòng ban và thành tích cao hơn cho công ty.

### **Tiền như là một vật khích lệ**

Sau đây là một bài học nhỏ về lô-gích:

- A: Chúng ta càng kiếm được nhiều tiền bao nhiêu, chúng ta càng hạnh phúc nhiều bấy nhiêu.
- B: Chúng ta càng tạo ra nhiều việc làm hơn bao nhiêu, chúng ta càng kiếm được nhiều tiền hơn bấy nhiêu.

Vì vậy:

- C: Người ta sẽ cố tạo ra nhiều hơn, kiếm được nhiều hơn và vì thế sẽ hạnh phúc hơn.

Nhưng liệu nó có đúng không? Đôi khi, nhưng không phải luôn luôn. Giả định A và B đều đúng, theo lô- gích nó sẽ dẫn tới C là đúng. Đúng không? Đôi khi nó đúng, nhưng thường thì không.



Chúng ta hãy xem xét kỹ lý do tại sao tiền không phải lúc nào cũng là thứ khích lệ trong khi theo lô-gích thì là như vậy.

## **Những thứ khích lệ và những thứ mang lại sự hài lòng**

Một nhóm các nhà khoa học hành vi đứng đầu là Frederick Herzberg nghiên cứu thấy những gì người ta muốn từ công việc họ làm và phân loại kết quả thành ra hai loại:

1. *Những thứ mang lại sự hài lòng* (còn gọi là những yếu tố duy trì): là những yếu tố con người được đòi hỏi từ một công việc để biện minh cho nỗ lực tối thiểu. Những yếu tố này bao gồm điều kiện làm việc, tiền, và quyền lợi. Tuy nhiên, sau khi nhân viên hài lòng, nếu chỉ cho họ nhiều hơn những yếu tố tương tự sẽ không khích lệ họ làm việc siêng năng hơn. Nhiều điều trong số những gì hầu hết mọi người xem là những yếu tố khích lệ thực sự chỉ là những thứ mang lại sự hài lòng.

2. *Những thứ khích lệ*: Những yếu tố kích thích người ta đưa sinh lực, nỗ lực, và lòng nhiệt tình vào trong công việc họ làm. Chúng làm cho họ thực sự dẫn thân, và họ cảm thấy mình bị lay động.

Để xem ý niệm này có tác dụng ra sao đối với công việc, giả sử chúng ta làm việc trong điều kiện cơ sở vật chất thiếu thốn, ánh sáng kém, thông gió không thích hợp, và không gian chật hẹp. Dĩ nhiên là năng suất cũng thấp.

Trong một vài tháng, công ty chúng ta dọn tới văn phòng mới, với hệ thống chiếu sáng và điều hòa không khí tuyệt hảo, nhiều không gian hơn, và năng suất gia tăng đáng kể.

CEO của công ty tỏ ra rất tự hào. Anh nói với ban giám đốc: “Tôi tìm thấy giải pháp cho năng suất cao: Nếu chúng ta cung cấp những điều kiện làm việc tốt hơn, nhân viên sẽ sản xuất nhiều hơn, vì thế chúng ta sẽ làm cho điều kiện làm việc ngày một tốt hơn.” Anh tuyển một chuyên viên thiết kế nội thất, cho trải lại thảm, treo tranh trên tường, và đặt cây kiểng khắp nơi

trong văn phòng. Nhân viên tỏ ra vui thích. Thật là hân hạnh khi được làm việc trong môi trường này – nhưng năng suất không tăng gì cả.

Tại sao không? Người ta tìm kiếm một mức độ hài lòng trong công việc của mình – trong trường hợp này, những điều kiện làm việc tốt. Khi môi trường làm việc trở nên có thể chấp nhận được, nhân viên hài lòng, và điều này thể hiện qua năng suất. Tuy nhiên, sau khi các điều kiện đã đáp ứng được sự hài lòng của họ, có thêm vào gì nữa cũng không kích lệ được họ.

### **Thế thì có liên quan gì tới tiền bạc không?**

Tiền, tương tự như điều kiện làm việc, là một thứ làm hài lòng. Chúng ta có thể giả định rằng đề nghị trả nhiều tiền hơn sẽ tạo ra năng suất cao hơn. Và có lẽ chúng ta đúng – với hầu hết mọi người, nhưng không phải với tất cả. Những chương trình khen thưởng, trong đó nhân viên được cho một cơ hội để kiếm nhiều tiền hơn bằng cách sản xuất nhiều hơn, là một phần của những kế hoạch đền bù của nhiều công ty. Chúng có hiệu quả với một số người, còn với những người khác thì không.

Phòng Kinh doanh là một ví dụ rõ nét. Vì nhân viên bán hàng thường làm việc dựa trên tiền hoa hồng, hoặc tiền khen thưởng; họ ở vào thế đáng ganh tỵ là hiếm khi đòi nâng lương. Nếu nhân viên bán hàng muốn kiếm thêm nhiều tiền, tất cả những gì họ phải làm là siêng năng hơn hoặc khôn ngoan hơn và kiếm nhiều tiền theo ý họ muốn. Vì vậy, mọi nhân viên bán hàng rất giàu. Có đúng không? Sai!

Tại sao lô-gích này không đúng? Các trưởng phòng Kinh doanh từng than phiền về vấn đề này ngay từ đầu. Họ nói: “Chúng tôi có một chương trình kích lệ tuyệt vời, và tiền có sẵn đó cho đội ngũ bán hàng. Mọi thứ họ phải làm là với tay tới – nhưng họ lại không. Tại sao không?”

Chúng ta phải đi sâu vào tâm lý con người để có câu trả lời. Tất cả chúng ta đều định ra một mức lương cá nhân, ý thức hay vô thức, khiến chúng ta hài

lòng. Cho tới khi chúng ta vượt tới mức đó, tiền là nguồn khích lệ chúng ta, nhưng sau đó thì không còn nữa. Không ai giống ai về mức này cả.

Một số người đề ra mức này rất cao, và tiền là một nguồn khích lệ chính đối với họ; còn người khác thì hài lòng với những mức thấp hơn. Điều này không có nghĩa là họ không muốn nâng lương hoặc thưởng hàng năm, nhưng nếu việc có thêm tiền đòi hỏi nỗ lực đặc biệt hoặc gây bất tiện thì chúng ta có thể quên nó đi.

Ví dụ, giả sử Derek làm trong nhóm sản xuất và lương của anh là 60% so với lương của người khác. Vợ anh cũng làm việc, nhưng chúng ta biết rằng về bản chất, công việc của cô không được trả lương cao. Derek có một chiếc xe hơi 12 năm tuổi và mua quần áo tại một cửa hàng tiết kiệm. Những kỳ nghỉ hè mà gia đình anh thỉnh thoảng đi là những chuyến cắm trại. Thật đáng tiếc cho anh. Nhưng bây giờ, chúng ta có thể trợ giúp cho Derek. Chúng ta cần nhiều công nhân cho một dự án đặc biệt cần được hoàn tất sau sáu ngày thứ bảy nữa với tiền công gấp đôi. Khi chúng ta hỏi Derek là liệu anh có muốn làm công việc này không, anh đáp: “Không”, và chúng ta không thể hiểu tại sao. Với chúng ta, dường như anh nên ham muốn kiếm nhiều tiền hơn, nhưng anh đã đạt tới mức hài lòng của mình rồi. Với anh, nghỉ một ngày thứ bảy để vui với gia đình quan trọng hơn cơ hội kiếm thêm tiền.

Ví dụ này không có nghĩa là tiền không khích lệ gì cả. Cơ hội kiếm tiền khích lệ mọi người tới mức họ cảm thấy hài lòng. Một số người, như Derek, hài lòng ở mức thấp hơn. Nếu họ có thể trang trải được những nhu cầu cơ bản, thì mọi thứ khác đều quan trọng với họ hơn là tiền. Với những người khác, mức này rất cao, và họ tự mở rộng để kiếm nhiều tiền hơn.

Bằng cách cố hết sức tìm hiểu về các nhân viên, chúng ta sẽ biết được những mối quan tâm, mục tiêu, và phong cách sống của họ, mức thu nhập nào khiến họ hài lòng. Đề nghị cơ hội để kiếm được tiền nhiều hơn dưới dạng thưởng cho nhân viên không quan tâm về nó là điều vô ích. Chúng ta phải tìm ra nhiều cách khác để khích lệ họ.

## **Quyền lợi: Động cơ thúc đẩy hay yếu tố làm hài lòng?**

Quyền lợi rất quan trọng trong hầu hết các công ty. Những công ty này cung cấp một số dạng quyền lợi như bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm nhân thọ, lương hưu trí, và những quyền lợi khác cho nhân viên mình. Trên thực tế, gói quyền lợi là một trong những yếu tố mà các nhân viên tiềm năng tìm kiếm khi họ cân nhắc một lời mời làm việc – nhưng nó không phải là một động cơ thúc đẩy. Chúng ta có bao giờ nghe nói ai đó làm việc siêng năng hơn vì công ty giới thiệu một chương trình bảo hiểm răng miệng chưa?

Quyền lợi là yếu tố làm hài lòng. Những quyền lợi tốt thu hút người ta làm việc cho một công ty, và chúng cũng giúp giữ chân nhân viên.

Làm cho nhân viên hài lòng thì chưa đủ. Điều nên làm là phát triển những tiêu chuẩn hoàn thành công việc cao, thách thức nhân viên và thúc đẩy họ cố gắng để đạt tới những tiêu chuẩn. Một số động cơ thúc đẩy này là:

### **Sự nhìn nhận**

Con người khao khát công lao của mình được nhìn nhận. Người ta thích biết rằng người khác biết họ là ai, họ muốn gì, và họ tin vào điều gì. Sự nhìn nhận bắt đầu khi chúng ta tìm hiểu và sử dụng tên của người khác. Dĩ nhiên, chúng ta biết tên của mọi người trong nhóm của mình, nhưng thường thì chúng ta cộng tác với những nhóm khác, với những nhà cung cấp trong và ngoài công ty, những nhà thầu, và khách hàng. Mỗi người có một cái tên. Hãy nhớ tên của những người đó. Hãy sử dụng chúng. Đây là bước đầu tiên trong việc nhìn nhận tư cách cá nhân của mỗi người.

*Hãy nhớ rằng tên của một người, với họ, là âm thanh ngọt ngào nhất trong bất kỳ một ngôn ngữ nào.*

**Dale Carnegie**

Nhìn nhận không chỉ giới hạn trong việc sử dụng tên. Trong cuộc phỏng vấn trước khi nghỉ việc của Warren, người vừa xin thôi việc tại công ty Building

Maintenance Company, khi được hỏi anh thích nhiều nhất và ít nhất điều gì về công ty, Warren đáp rằng, mặc dù lương và quyền lợi rất tốt, nhưng anh không bao giờ cảm thấy mình là một phần của công ty. “Tôi luôn cảm thấy mình bị xem không hơn gì một bánh răng trong cỗ máy,” anh nói. “Trong suốt chín tháng tôi làm việc tại phòng, tôi đưa ra một số đề xuất, xin làm thêm nhiều dự án phụ, và cố áp dụng những cách tiếp cận sáng tạo tới một số công việc tôi được giao. Sếp tôi đã không nhìn nhận mọi điều mà tôi có thể đóng góp.”

### **Tỏ ra chăm chú**

Chúng ta có một đời sống bên ngoài công ty ra sao thì các nhân viên của mình cũng vậy. Công việc là một phần quan trọng trong cuộc sống của chúng ta, nhưng có nhiều khía cạnh của cuộc sống có lẽ còn quan trọng hơn, chẳng hạn như sức khỏe, gia đình, và những mối quan tâm bên ngoài. Hãy tỏ ra chân thành quan tâm tới nhân viên như một con người toàn diện.

Virginia, người điều hành một hội tiết kiệm và cho vay tại Wichita, Kansas, có lý khi chào đón những nhân viên trở lại sau khi nghỉ hè hoặc nghỉ bệnh ngắn ngày. Chị hỏi họ về kỳ nghỉ hè hoặc tình trạng sức khỏe của họ và cập nhật cho họ về chuyện của công ty. Chị khiến cho họ cảm thấy chị nhớ tới họ – và điều đó được thể hiện ra một cách chân thành vì chị thực sự nhớ tới họ.

Jacob, một người ông, nhận ra rằng con cái là trung tâm của hầu hết các gia đình. Ông tỏ ra quan tâm thực sự tới những hoạt động của con cái các đồng nghiệp và thậm chí từng đi cùng nhân viên tới những sự kiện của nhà trường, nơi các con họ theo học. Một số người có thể xem tình huống này là xen vào công việc nội bộ gia đình hoặc gia trưởng, nhưng mối quan tâm đích thực của Jacob là sự quan tâm tích cực và điều đó đã giúp gắn kết các thành viên của đội ngũ vào trong một gia đình làm việc.

### **Khen ngợi**

“Tôi làm tốt công việc hai lần và không bao giờ nghe được lời khen.”

“Tôi làm tệ chỉ một lần thôi và tôi nghe được lời chê.” Có những người giám sát không bao giờ khen ngợi nhân viên của mình. Họ lý lẽ rằng nhân viên được kỳ vọng làm tốt công việc và không cần được khen ngợi vì đã làm những gì họ được kỳ vọng. Một người giám sát cộc cằn khoe: “Tôi chẳng bao giờ khen ngợi nhân viên. Họ biết họ đang làm tốt nếu tôi để mặc họ. Nếu tôi phải nói chuyện với họ thì họ sắp có rắc rối.”

Người ta ai cũng khao khát lời khen. Tất cả chúng ta đều muốn biết rằng người khác nhìn nhận sự cống hiến và thành tựu của mình. Điều này đặc biệt quan trọng khi lời ngợi khen đến từ người giám sát hoặc những người mà chúng ta tôn trọng khác.

### **Lời khen phải chân thành**

Carol sắp ra khỏi phòng để dự một cuộc họp. Cô dừng lại khi cô ra tới cửa phòng, và quay lại nói:

“Này các em, chị muốn cho các em biết rằng các em đang làm rất tốt công việc,” chị mỉm cười và rời khỏi phòng. Tại cuộc họp, chị kể cho các đồng nghiệp nghe là chị đã nâng tinh thần làm việc của phòng chị bằng cách đưa ra lời nhận xét của mình về công việc của họ.

Nhưng trong phòng ban của chị, nhân viên lại nhìn nhận câu nói này theo cách khác. Một trong những nhân viên lớn tiếng bình luận với người khác: “Chị ấy vừa cho chúng ta một lời khích lệ tích cực hàng tháng của chị ấy đấy.” Những gì Carol xem là một viên đá xây dựng tinh thần làm việc lại bị nhân viên chị xem là không chân thành. Lời khen phải chân thành và chúng ta không thể giả mạo sự chân thành được.

Một cách để làm cho lời khen ngợi thực sự trở nên chân thành là đưa lý do của việc khen ngợi vào trong chính lời khen. Thay vì nói: “Làm tốt lắm, Joe à”, sẽ hiệu quả hơn nhiều nếu nói: “Joe này, cách em xử trí bức thư than

phiền của khách hàng là một ví dụ tốt về tính chuyên nghiệp mà chúng ta muốn nhìn thấy trong phòng này.”

### **Kết hợp phê bình với khen ngợi**

Khi buộc phải phê bình một nhân viên, nhiều người giám sát thường xen vào đó những lời khen ngợi. Cách này được xem là làm cho lời phê bình thêm phần dễ chấp nhận được. Thường thì điều này làm giảm đi sự oán giận đi đôi với sự chỉ trích. Tuy nhiên, nếu lời khen luôn được kèm theo đó là một dạng bình phẩm tiêu cực nào đó thì lời ngợi khen trở nên vô nghĩa. Khi người giám sát bắt đầu lời khen, nhân viên đang nghĩ: “Được, khi nào thì anh ta ném nó vào mình đây?”

Thường thì cuộc trò chuyện diễn ra như sau: “Sam này, em là một trong những công nhân làm việc nhanh nhất và anh đánh giá cao điều này, nhưng em mắc quá nhiều lỗi...” Giây phút Sam nghe được từ “nhưng” thì tâm trí cậu ta phong tỏa ngay lời khen. Cậu biết những lời sau đó sẽ là những câu phê bình.

Barry khắc phục điều này bằng cách thay từ “và” vào chỗ của từ “nhưng”:  
“Sam này, em là một trong những công nhân làm việc nhanh nhất. Anh đánh giá cao điều đó, và em có thể hiệu quả hơn nhiều nếu em cải thiện chất lượng của công việc. Chúng ta hãy cùng xem xét mình có thể cùng nhau làm gì để giúp em trong chuyện này.”

Từ “và” không có hàm ý tiêu cực như từ “nhưng”. Nhân viên vẫn lưu giữ lại tia sáng của lời khen ngợi và mở lòng trước những lời khuyên cải thiện.

### **Sợ khen ngợi**

Một số người trưởng phòng nhận xét: “Nếu tôi khen những công nhân đang làm tốt thường xuyên hơn những công nhân khác, thì tôi e như vậy sẽ bị xem là thiên vị.”

Không nhất thiết phải như vậy. Khi sự nhìn nhận rõ ràng là xứng đáng, và được mở rộng tới mọi người cũng xứng đáng với nó thì đây không phải là sự thiên vị. Những người không được khen nên hiểu rằng họ chưa giành được nó thôi.

Một mối quan tâm khác: “Khi hiệu quả công tác của một người cải thiện đáng kể, liệu cho họ thêm nhiều lời khen ngợi hơn những người chưa làm tốt thì có tốt hơn không?”

Khen ngợi quá đáng có thể gây ra sự oán giận ở những người luôn thực hiện như mình mong muốn. Ngoài ra, nhìn nhận quá đáng cũng có thể truyền tải ý nghĩ rằng chúng ta kỳ vọng sự hoàn thành phi thường sẽ trở thành điều bình thường. Chúng ta phải khéo léo trong cách khen ngợi tùy vào những nhu cầu của một nhân viên cụ thể. Khi một người đạt tới tiêu chuẩn được kỳ vọng, hãy khen ngợi anh/ chị ấy về thành tựu đó và chỉ ra rằng đây là những gì các công nhân giỏi khác đang làm và chúng ta đánh giá cao thành tích này. Hãy làm điều này trước mặt các nhân viên, sao cho mọi người đều biết rằng lời khen ngợi dựa trên việc đạt tới mức này, chứ không phải là lời khen ngợi cho công việc phi thường. Một cách tự nhiên, những ai làm tốt hơn nữa nên nhận được sự nhìn nhận đặc biệt.

Các trưởng phòng hỏi: “Liệu nhân viên nên được khen ngợi vì đã luôn thực hiện công việc bình thường của họ không?” Mọi người đều cần được khen ngợi, nhưng cho họ sự nhìn nhận đặc biệt vì đã thực hiện công việc thường ngày của họ là tự đánh bại mình. Nó không mang tới cho người đó sự khích lệ để cải thiện. Thành thạo, người giám sát có thể khen họ về một số thành tựu nào đó hoặc nhận xét tốt về việc họ luôn đúng giờ. Điều này không nên diễn ra thường xuyên, nếu không sẽ đánh mất giá trị của lời khen. Đừng bao giờ khen ngợi theo lịch: “Ngày hôm nay là ngày 14, là ngày tôi khen Kathy,” mà nên được đưa ra mỗi khi thích hợp.

### **Truyền đạt lời khen ngợi**



Hãy khen ngay lập tức: Thời điểm tốt nhất để khen là vào lúc sự việc đáng khen ngời diễn ra. Khi Alice nộp báo cáo cho sếp của cô, ông ngay lập tức khen cô về việc hoàn tất nó trước thời hạn. Sau khi ông đọc nó xong, ông lại khen cô về nội dung của bản báo cáo.

Hãy cụ thể: Như đã nêu ở phần trước, hãy đưa những nội dung mình đang khen người đó vào trong chính lời khen.

Hãy mô tả giá trị của phần việc đó đối với công ty: “Bằng cách nộp trước thời hạn chót, đã giúp chúng ta hoàn thành dự án đó và giải quyết vấn đề của khách hàng một cách thỏa mãn.” Hãy khích lệ họ luôn làm tốt công việc. “Chúng ta đã có được sự tiến bộ vượt bậc trong công việc này và tôi biết chúng ta sẽ tiếp tục sử dụng những kỹ năng tuyệt vời của mình để giúp chúng ta đạt được những mục tiêu của mình.”

### **Cho họ một món gì đó để lưu giữ**

Bảo nhân viên rằng chúng ta đánh giá cao những gì họ đã làm là một ý tưởng hay, nhưng viết nó ra thì còn hiệu quả hơn nhiều. hào quang của lời khen miệng mau phai nhạt; một bức thư hoặc thậm chí mấy chữ ngắn gọn lại tồn tại lâu dài. Chúng ta không nhất thiết phải tiêu nhiều tiền, cũng không mất bao nhiêu thời gian.

#### *Thiệp Cám-ơn-bạn*

Tại Công ty A&G Merchandising Company ở Wilmington, Delaware, các lãnh đạo nhóm được trao cho một hộp thiệp “cám-ơn”, trên đó có hàng chữ Cám ơn Bạn được in đẹp trên tờ bì, và bên trong thiệp thì để trống. Bất kỳ khi nào ai đó làm một điều gì đáng được nhìn nhận đặc biệt, thì người trưởng phòng sẽ viết mấy dòng trên một trong những tấm thiệp đó, nêu rõ thành tựu đặc biệt và chúc mừng người nhân viên đã đạt được thành tựu này. Người nhận sẽ đặc biệt cất giữ tấm thiệp và khoe với bạn bè và gia đình.

#### *Tấm bảng đồng và giấy chứng nhận*

Cho dù loại phần thưởng chúng ta dành cho nhân viên lớn hay nhỏ ra sao đi nữa – ví dụ, tiền, hàng, vé xem ca nhạc hoặc sự kiện thể thao, hoặc một chuyến đi nghỉ ở khu resort – thì tiêu đi mấy đô-la để thêm vào đó một giấy chứng nhận hoặc một tấm bảng đồng cũng là việc đáng làm.

Nhân viên thích treo những vật kỷ niệm này trong ô làm việc hoặc văn phòng của mình, hoặc ở nhà mình. Tiền mặt thì sẽ được tiêu đi mất, hàng hóa sẽ cũ mòn dần, chuyến đi chơi rồi sẽ trở thành một ký ức xa xưa, nhưng một giấy chứng nhận hoặc một tấm bảng đồng là vật nhắc nhở mãi mãi về một sự nhìn nhận.

### **Khích lệ nhân viên yếu kém**

Ai là nhân viên yếu kém? Đây là những người đạt được những tiêu chuẩn hoàn thành công tác tối thiểu, nhưng hiếm khi vượt qua được chúng. Họ không tệ đến mức bị sa thải, nhưng không thực sự đóng góp xứng đáng. Khích lệ những người như thế này là một thách thức lớn đối với các lãnh đạo. Tại sao chúng ta lại phải có những công nhân thường thường bậc trung này trong công ty mình?

#### *Chọn nhầm*

Debbie, một thư ký nhập dữ liệu, là một nhân viên thường thường bậc trung. Vì các thư ký nhập dữ liệu rất khó tuyển, sếp của cô, Barbara, đã thuê Debbie cho dù cô không thực sự đáp ứng những yêu cầu của công việc. Mặc dù cô vẫn làm việc với hiệu quả dưới mức kỳ vọng khi cô hoàn tất thời gian tập sự, Barbara vẫn cứ quyết định giữ cô lại làm. “Ít nhất vẫn có ai đó sử dụng cái máy vi tính này,” chị lý lẽ, “và tôi sẽ vẫn cứ làm việc với cô ta và hướng dẫn cho cô ta có năng suất.”

Sáu tháng sau, cho dù được huấn luyện và rèn luyện thêm, Debbie vẫn chỉ đạt vừa đủ những tiêu chuẩn về năng suất. Cô không có năng lực bẩm sinh để thực sự có năng suất vượt trội hơn.

Chọn lầm người là một trong những lý do chính khiến năng suất chỉ ở thường thường bậc trung. Bằng cách thiết lập những đòi hỏi công việc thực tế và không thỏa hiệp khi tuyển dụng – ngay cả khi quá cần người – thì khả năng chọn đúng người sẽ được cải thiện.

Tuy nhiên, cho dù qui trình chọn người có ra sao đi nữa, vẫn có thể mắc phải sai lầm và người được tuyển dụng có thể không đạt tới tiêu chuẩn. Đó là lý do tại sao thời gian tập sự lại rất quan trọng. Trong thời gian này, người giám sát nên đảm bảo rằng nhân viên mới cần biết họ được kỳ vọng làm gì và phải đạt tới những tiêu chuẩn nào. Mọi nỗ lực nên được đưa ra để giúp người này đạt được những tiêu chuẩn đó thông qua huấn luyện, rèn luyện, và sự chú ý đặc biệt.

Hãy kiên nhẫn. Đôi khi lý do của năng suất thường thường bậc trung không phải là không đủ năng lực mà là thiếu sự hiểu biết hoặc thiếu việc để làm. Khi thiết kế một chương trình huấn luyện cho nhân viên mới, hãy đề ra những tiêu chuẩn và thời gian biểu cụ thể. Hãy đảm bảo người được huấn luyện ý thức rõ về chúng. Nếu không đạt được các tiêu chuẩn vào một thời điểm cụ thể nào đó, chúng ta nên làm việc với người được huấn luyện để khắc phục các vấn đề gây ra điều này.

Mọi nỗ lực nên được đưa ra để giúp người được huấn luyện, nhưng nếu thất bại, đừng giữ chân người không đạt tới được những tiêu chuẩn tối thiểu. Một khi đã qua thời gian thử việc, chấm dứt hợp đồng với họ sẽ khó hơn nhiều.

### **Nhân viên giỏi nhưng hiệu quả công tác giảm sút**

Phil đã làm việc ở công ty được sáu năm. Công việc anh làm luôn tốt trên mức tiêu chuẩn tối thiểu và người giám sát của anh, Lil, xem anh như là một trong những nhân viên giỏi nhất. Cách nay mấy tháng, năng suất của Phil bắt đầu giảm sút. Dường như anh đã đánh mất sự ham thích đối với công việc.

Tại sao điều này xảy ra cho những người như Phil? Đôi khi, đó là do chuyện cá nhân. Cuộc sống cá nhân và cuộc sống làm việc của chúng ta không thể tách rời được. Nếu có những vấn đề nghiêm trọng trong gia đình, nó sẽ ảnh hưởng tới công việc.

Đôi khi đó là do một nỗi bất bình có thực hoặc chỉ thoáng được nhận thấy. Một số người giữ nỗi bất bình của mình sâu bên trong đáy lòng và nó càng ngày càng trầm trọng nếu không thổ lộ và được giải quyết.

Trong cuộc thảo luận với Phil, Lil biết được rằng Phil đã đề ra một số mục tiêu cho chính mình nhưng không đạt được. Mặc dù công việc anh làm được khen ngợi và các lần đánh giá đều xuất sắc, nhưng anh không đạt tới chức vụ mà anh hằng hy vọng tại giai đoạn này trong sự nghiệp của mình.

Người giám sát nên biết những mục tiêu của nhân viên mình và làm những gì có thể để giúp họ đạt được chúng. Hãy cho phép nhân viên mình biết họ phải làm gì để hoàn thành được các mục tiêu – bao gồm: duy trì mức hoàn thành hiệu quả công việc cao, tham dự thêm những bài huấn luyện tại công ty hoặc nghiên cứu ở bên ngoài, và chỉ ra phải mất bao lâu thì đạt được mục tiêu này. Nếu người nhân viên này không thể đạt được những mục tiêu của họ, người giám sát và người nhân viên nên cùng nhau xác định phải chỉnh sửa các mục tiêu ra sao để có thể đạt được chúng.

## **Sự nhàm chán**

Trong nhiều năm, Ann là một trong những người hoàn thành công việc tốt nhất phòng. Nhưng bây giờ, Ann lấy làm chán nản. Cô đã làm mãi một công việc trong thời gian quá lâu đến độ cô không còn thích làm nó nữa. Cô tìm mọi lời bào chữa để xin nghỉ. Khi cô làm việc, cô tán gẫu với các đồng nghiệp, kéo dài thời gian nghỉ giải lao và làm với năng suất thấp nhưng khéo tránh để không bị phạt.

Một cách mà người giám sát có thể giúp những nhân viên trước kia từng có năng suất quay trở lại với năng suất cao là làm phong phú công việc bằng

cách kết hợp những chức năng được thực hiện bởi nhiều người trong một công việc sao cho mỗi nhân viên làm nhiều công việc khác nhau. Một cách khác nữa là tái cấu trúc cách công việc được thực hiện. Điều này có thể thực hiện được với hiệu quả cao nhất là khi nhân viên tham gia vào quá trình tái cấu trúc. Những người làm việc có thể nảy ra nhiều ý tưởng để làm cho công việc thêm thú vị và hiệu quả.

Một cách tiếp cận khác để làm giảm sự nhàm chán là giao cho nhân viên những dự án đặc biệt. Sự thay đổi tốc độ là một bài thuốc chữa trị sự nhàm chán.

### **Người làm việc tà tà**

Michael đã làm việc cho công ty trong 22 năm và ở vị trí hiện tại được tám năm. Anh hạnh phúc trong công việc, nhưng cũng nhận thấy do bản chất của công việc và cấu trúc tổ chức của công ty, anh sẽ khó lòng được đề bạt. Công việc của anh thì tốt; anh biết mình sẽ không bao giờ bị sa thải trừ phi làm một điều gì đó tệ hại, vì vậy, một cách có ý thức hoặc không có ý thức, anh quyết định mình sẽ chẳng bao giờ tự mình loại mình ra khỏi công việc này. Anh sẽ tà tà cho tới khi về hưu.

Hầu hết các công ty đều có những “người làm việc tà tà” như thế. Họ là những nhân viên giỏi và có thể đóng góp vào năng suất, nhưng họ cảm thấy mình đã hoàn thành vai trò của mình rồi. Chúng ta cần tái kích lệ những người này bằng cách nào?

Công ty Associated Products sử dụng những “người làm việc tà tà” vào việc thử nghiệm sản phẩm mới. Khi họ sắp giới thiệu một dòng sản phẩm mới, họ thử nghiệm thị trường cho nó tại những thành phố lớn. Thay vì sử dụng một công ty tiếp thị thử nghiệm, họ giao việc này cho một số “người lão làng”. Việc tham gia vào một vai trò mới và quan trọng khiến cho họ thấy họ được tôn trọng, đồng thời, họ có một cơ hội làm một điều gì đó mới và khác biệt. Sự hào hứng này vẫn còn lưu trong họ khi họ quay trở về với công việc thường ngày của mình.

Những công ty khác từng sử dụng các nhân viên lão làng như những huấn luyện viên và cố vấn cho nhân viên mới. Trao cho họ trách nhiệm này sẽ làm họ thêm cống hiến vào công việc và công ty, và có thể biến họ từ những nhân viên thường thường bậc trung thành những thành viên làm việc hiệu quả của đội ngũ.

“Nhân viên của tôi không thể không quan tâm đến công việc của họ. Nếu tôi không tiếp tục thúc đẩy họ, sẽ không có gì được thực hiện,” Al thở dài.

“Tôi không có vấn đề gì,” Carl đáp. “Nhóm của tôi luôn sẵn sàng nỗ lực hết sức để hoàn thành công việc.”

Lý do giải thích cho những thái độ trái ngược nhau của nhân viên mà mỗi người trưởng phòng nói trên quản lý là gì? Tại sao nhóm của Carl được khích lệ nhiều hơn nhiều so với nhóm của Al? Nó có thể là do phong cách quản lý của người giám sát hoặc có thể là do chính công việc.

Nhìn chung, các nhà khoa học hành vi đồng tình rằng mặc dù động viên nhân viên làm công việc cho tốt hơn thông qua những yếu tố như sự nhìn nhận, sự coi trọng, thách thức và, dĩ nhiên là, sự đối xử công bằng, nhưng động cơ thúc đẩy hiệu quả nhất là chính công việc. Nếu nhân viên của Al thấy công việc của họ là nhàm chán và không có nhiều thách thức thì cho dù người giám sát Al có giỏi và tốt bao nhiêu thì anh ta vẫn sẽ gặp khó khăn trong việc khích lệ họ. Mặt khác, nếu nhân viên của Carl thích công việc của họ nhiều đến độ họ nóng lòng tới công ty mỗi sáng và ghét việc phải ra về mỗi chiều tối, thì Carl chẳng cần làm gì mấy để giữ cho họ luôn có động lực.

### **Làm cho công việc trở nên phong phú**

Rủi thay, một tỷ lệ đáng kể các công việc trong các ngành công nghệ kỹ thuật ngày nay đơn thuần là lặp đi lặp lại hàng ngày, và khó lòng, nếu không nói là không thể, tạo ra sự phấn khích cho nhân viên. Một cách để khắc phục điều này là làm cho công việc trở nên phong phú.

Khi Jennifer được tuyển dụng để lãnh đạo phòng giải quyết đơn đòi bồi thường tại một công ty bảo hiểm, chị thừa hưởng một phòng ban có tinh thần làm việc thấp, thể hiện qua tỷ lệ biến động nhân sự cao, nghỉ không có lý do chính đáng, và nhân viên bất bình. Quy trình xử lý đơn đòi bồi thường là một “dây chuyền lắp ráp”. Mỗi nhân viên kiểm tra một phần của đơn đòi bồi thường, chuyển nó qua cho nhân viên kế tiếp, và người này sẽ kiểm tra phần kế tiếp... Nếu một lỗi hoặc một câu hỏi về cách diễn giải được tìm thấy, nó sẽ chuyển tới cho một chuyên gia xử lý. Từ quan điểm tác nghiệp, cách này rất có hiệu quả. Tuy nhiên, nó làm cho công việc trở nên nhàm chán và thiếu đi thách thức. Jennifer tái tổ chức lại hệ thống. Chị làm phong phú cho nó bằng cách loại bỏ “dây chuyền sản xuất”. Mỗi nhân viên kiểm tra toàn bộ một đơn, sửa chữa các lỗi và tìm kiếm những cách diễn đạt hợp lý. Việc này đòi hỏi thêm sự huấn luyện và làm cho công việc chậm lại vào lúc ban đầu, nhưng nó mang lại hiệu quả trong việc phát triển một đội ngũ nhân viên có động cơ làm việc cao, thực sự thích thú với công việc. Biến động nhân sự, nghỉ không có lý do chính đáng, và sự bất mãn được giảm đáng kể, và một lần nữa hệ thống được thiết lập toàn diện, tốc độ và sự chính xác gia tăng.

### **Đưa nhân viên tham gia vào các hoạt động của phòng ban**

Bằng cách tạo ra thái độ rằng công việc được hoàn thành là một nỗ lực tương hỗ giữa ban quản lý và người lao động – không phải là “người bề trên” ra lệnh cho “người bên dưới” thực hiện một công việc – chúng ta sẽ làm cho công việc thú vị hơn và nhân viên gắn mình vào công việc với động cơ cao hơn để hoàn thành công việc.

Khi năng suất được kỳ vọng có thể đong đếm được, nhiều công ty thiết lập hạn ngạch chỉ tiêu sản xuất cho công nhân viên. Điều này đặc biệt đúng với các vị trí văn phòng, sản xuất, và bán hàng.

Denise lãnh đạo bộ phận xử lý văn bản của công ty. Cô đã thiết lập những hạn ngạch cụ thể cho hầu hết các dự án gửi thư chào hàng hàng loạt và có thể đo lường nhân viên mình làm việc hiệu quả ra sao bằng cách chú ý họ đạt được hạn ngạch tới mức nào. Denise ghi nhận rằng ngay cả những nhân

viên giỏi nhất cũng hiếm khi sản xuất nhiều hơn hạn ngạch chỉ tiêu. Khi cô cố gia tăng số lượng thư được kỳ vọng, cô đối mặt với sự oán giận và thậm chí cả sự chống đối ra mặt nữa.

Khi một dự án mới được hoạch định, thay vì áp đặt một hạn ngạch chỉ tiêu cho dự án, Denise hỏi nhân viên ai từng làm việc này để nghiên cứu dự án và đề xuất những mục tiêu sản xuất. Trước sự ngạc nhiên của cô, họ đề xuất những hạn ngạch chỉ tiêu cao hơn so với mức chỉ tiêu mà cô đưa ra.

Các trưởng phòng và nhân viên nên cùng nhau thiết lập hạn ngạch chỉ tiêu và/ hoặc những mục tiêu có thể đạt được và chấp nhận được đối với cả hai bên. Khi một người tham gia vào việc thiết lập hạn ngạch chỉ tiêu, người đó sẽ cảm thấy mình có sự cam kết đạt hạn ngạch chỉ tiêu đó và sẽ sẵn lòng làm việc để đảm bảo nó sẽ được đạt tới.

Trong cuốn sách *Đắc Nhân Tâm* của mình, Dale Carnegie kỳ vọng những gì mà các nhà khoa học hành vi sau này công bố. Ông viết: “Không ai thích cảm thấy mình đang bị bán cho một món gì hoặc bảo làm một việc gì. Chúng ta thích cảm thấy mình đang mua mà không bị ép buộc hoặc hành động trên chính những ý tưởng của mình. Chúng ta thích được tư vấn về những ao ước, ham muốn, và suy nghĩ của mình.”

## • Tóm tắt

### **8 cách để cho nhân viên những gì họ muốn từ công việc họ làm**

1. Cho phép mỗi người biết họ đang ăn ở thuận hòa với mọi người chung quanh ra sao.
2. Giúp họ cải thiện thông qua huấn luyện và dẫn dắt.
3. Tỏ ra chân thật khi tán đồng quan điểm và hết lòng khen ngợi người khác.
4. Báo trước cho mọi nhân viên biết về những thay đổi sẽ ảnh hưởng tới họ và, nếu có thể, tại sao sự thay đổi lại đang được thực hiện.



5. Tận dụng tối đa khả năng của mỗi người.
6. Tìm kiếm khả năng chưa được sử dụng, giúp người đó phát triển khả năng đó và tận dụng nó.
7. Đừng bao giờ phong tỏa cơ hội tiến thân của nhân viên.
8. Cho mọi người được tự do hơn để kiểm soát cách họ làm công việc của mình. Khuyến khích họ đề xuất những phương pháp và cách tiếp cận tốt hơn.

### **5 lời khuyên về việc cho lời khen hiệu quả**

Lời khen để khích lệ nhân viên rất quan trọng, nhưng không phải lúc nào nó cũng hiệu quả. Một số người giám sát khen ngợi mọi hành động nhỏ, làm giảm đi giá trị của lời khen dành cho những thành tựu đích thực. Có những người khen ngợi nghe có vẻ giả tạo. Để làm cho lời khen có ý nghĩa hơn, hãy làm theo những lời khuyên sau:

1. *Đừng khen quá nhiều.* Lời khen thì ngọt ngào. Kẹo thì cũng ngọt ngào, nhưng chúng ta càng ăn nó nhiều thì mỗi miếng sẽ trở nên kém ngọt hơn – và chúng ta có thể bị đau bao tử. Quá nhiều lời khen làm giảm lợi ích của lời khen; nếu được khen quá nhiều, lời khen sẽ đánh mất hết giá trị của nó.
2. *Chân thành.* Chúng ta không thể làm giả sự chân thành. Chúng ta phải thực sự tin rằng những gì chúng ta đang khen nhân viên mình thực sự đáng khen. Nếu chính chúng ta không tin vào điều đó, nhân viên của chúng ta cũng sẽ không.
3. *Hãy cụ thể về lý do mình khen ngợi.* Thay vì nói: “Làm tốt đấy!” thì tốt hơn hãy nói: “Bản báo cáo em viết về vấn đề XYZ đã giúp anh/ chị hiểu rõ hơn nhiều về sự phức tạp của vấn đề.”
4. *Hãy hỏi xin lời khuyên của nhân viên.* Không gì có thể tăng bốc một người hơn là được hỏi xin lời khuyên về cách giải quyết một tình huống. Nhưng nên cẩn thận: cách tiếp cận này có thể có tác dụng ngược nếu chúng ta không nghe theo lời khuyên. Nếu chúng ta phải từ chối đề xuất, hãy hỏi

người đó nhiều câu hỏi về đề xuất của họ cho tới khi họ nhìn thấy những hạn chế của nó và suy nghĩ lại.

5. *Công khai lời khen.* Một lời quở trách luôn nên được đưa ra kín đáo và riêng tư, lời khen ngợi nên được thực hiện (bất kỳ khi nào có thể) một cách công khai. Đôi khi, cho lời khen lại là một vấn đề riêng tư, nhưng thường thì sẽ phù hợp hơn khi lời khen được đưa ra cho cả đội ngũ cùng biết và cùng ghi nhận nó. Nếu những thành viên khác ý thức về lời khuyên chúng ta đưa ra cho một nhân viên, nó sẽ khích lệ họ làm việc để cũng được nhìn nhận tương tự. Trong một số trường hợp, lời khen về những thành tựu đáng kể có thể được thông báo rộng rãi hơn, chẳng hạn như khi nó được đưa ra tại những cuộc họp hoặc những sự kiện của công ty.

### **Động cơ thúc đẩy nhất**

Các nhà khoa học hành vi thường đồng ý với nhau rằng mặc dù động cơ thúc đẩy nhân viên được nâng cao bởi những yếu tố như sự nhìn nhận công lao, sự biết ơn và đánh giá cao, sự thử thách, và dĩ nhiên là sự đối xử công bằng, nhưng yếu tố thúc đẩy hiệu quả nhất là chính công việc. Công việc có thể lặp đi lặp lại, nhàm chán, và không thách thức. Một số cách để khắc phục điều này là tái thiết kế các công việc đem lại tính đa dạng, thách thức, và sự cam kết.

Hãy đưa nhân viên vào những giai đoạn hoạch định các công việc mới. Hãy tiếp nhận những ý kiến của họ về hạn ngạch chỉ tiêu sản xuất hoặc bán hàng, phương pháp và những tiêu chuẩn về làm việc hiệu quả. Khi người ta cảm thấy họ “làm chủ” công việc, họ rất có thể sẽ đặt mọi nỗ lực của mình vào để đạt được mục tiêu.



## **CHƯƠNG 4: TÌM VÀ CHỌN NHÂN SỰ CHO CÔNG TY**

Hầu hết các trưởng phòng đều cảm thấy rằng tìm nhân sự cho một vị trí trong phòng ban là yếu tố gây xao nhãng chức năng của mình đến mức khó chịu. Sự tiêu tốn thời gian, sinh lực, và cảm xúc của quá trình tuyển dụng dễ làm cho họ rời xa những bổn phận thường ngày của mình, bắt họ phải làm thêm giờ, và tệ hơn cả là họ sợ mình sẽ đưa ra sự chọn lựa sai lầm và lại phải trải qua toàn bộ quá trình này một lần nữa sau vài tháng.

Ở hầu hết các công ty lớn và nhiều hãng nhỏ hơn, phòng nhân sự thực hiện việc tuyển dụng và chọn nhân viên mới. Tuy nhiên, ngay cả khi điều này được hoàn tất xong, những người giám sát và các lãnh đạo nhóm cũng phải tham gia vào quá trình này. Gần như là luôn luôn, họ sẽ phỏng vấn những ứng viên triển vọng. Trên hết, họ là những người quản lý người sắp được tuyển dụng và họ chịu trách nhiệm về sự thành công hay thất bại của người nhân viên mới này.

Ở một số công ty, có thể không có phòng nhân sự hoặc, nếu có, thì nó được đặt tại văn phòng chính, vì vậy, các trưởng phòng tại những cơ sở chi nhánh buộc phải tự mình thực hiện công việc tuyển dụng.

Rủi thay, mặc dù những trưởng phòng này thường có kỹ năng giỏi về việc thực hiện công việc nhưng họ không được huấn luyện và không có kinh nghiệm cần thiết để thành công trong khâu tuyển dụng. Kết quả là họ mắc vô số lỗi – ít nhất là lãng phí thời gian và công sức, và tệ hơn nữa là tuyển dụng ngay người tất sẽ thất bại.

Là một người giám sát hoặc trưởng phòng, chúng ta không thể xem nhẹ khía cạnh công việc này của mình. Những người chúng ta tuyển dụng sẽ đóng góp vào sự thành công của công ty hoặc khiến cho chúng ta không thể đạt được những mục tiêu.

### **Phát triển những đặc điểm thực tế của công việc**

Chúng ta có thể hiệu quả hơn trong việc chọn người để làm việc cùng và người chúng ta sẽ phụ thuộc vào để hoàn thành công việc bằng cách bắt đầu tìm kiếm một bản mô tả đặc điểm công việc có tính chất thực tế.

Hãy phân tích kỹ công việc và xác định người kia sẽ cần phải mang những kinh nghiệm và kiến thức gì vào công việc. Chúng ta nên tự hỏi khi chúng ta lên danh sách mỗi một yêu cầu: “Điều này có thực sự cần thiết để thực hiện công việc không?”

Jeff đang tìm người để làm công việc là đại diện chăm sóc khách hàng. Một trong những đặc điểm mà anh thiết lập cho công việc này cần phải có bằng cấp đại học/ cao đẳng. Liệu điều này có thực tế không? Chắc chắn có những lợi ích từ việc tuyển dụng một người đã tốt nghiệp cao đẳng hay đại học, nhưng liệu công việc này có thực sự cần những kỹ năng được học hỏi từ trường cao đẳng hay đại học không? Liệu một người có học vấn thấp hơn có thể cũng làm tốt công việc này hay không?

Khi Jeff được hỏi tại sao anh muốn tuyển một người có bằng cao đẳng hay đại học cho vị trí này, anh đáp: “Tại sao lại không? Có nhiều sinh viên tốt nghiệp cao đẳng hay đại học đang tìm việc, tôi cũng sẽ có thể tận dụng được thực tế này và nhận được điều tốt nhất có thể.” Liệu lý lẽ như thế có hợp lý

hay không? Đòi hỏi học vấn cao hơn (hoặc bất kỳ bằng cấp, học vấn nào khác) hơn mức cần thiết có nhiều bất lợi hơn là có lợi. Chắc chắn là chúng ta có thể có được những người thông minh hơn hoặc sáng tạo hơn, nhưng vì những người này sẽ không bị thách thức bởi công việc đó, cho nên họ có thể không đạt năng suất cao như những người có học vấn thấp hơn. Những người thấy chán công việc cũng là những người hay ta thán, thường nghĩ không có lý do chính đáng hơn và mau chóng xin thôi việc hơn. Quan trọng hơn nữa là chúng ta có thể sẽ loại đi những ứng viên có khả năng nhất cho vị trí do đặt nặng khía cạnh lý lịch.

Khi Lynn được chấp thuận đưa thêm một nhân viên kế toán vào đội ngũ của mình, cô bảo với phòng nhân sự rằng cô cần một người có ít nhất 10 năm kinh nghiệm về sổ sách hoặc kế toán. Liệu điều này có thực tế không? Khi được hỏi tại sao lại cần tới 10 năm kinh nghiệm, Lynn đáp: “Ứng viên càng có nhiều kinh nghiệm thì sẽ càng biết nhiều và vì vậy sẽ làm việc có hiệu quả hơn.” Liệu có phải số năm kinh nghiệm luôn tỷ lệ thuận với tay nghề chuyên môn hay không? Không nhất thiết là như vậy. Tất cả chúng ta đều biết những người làm việc 10 năm nhưng kinh nghiệm chỉ tương đương một năm.

Chúng ta cũng biết có những người khác gặt hái được kỹ năng tuyệt vời chỉ trong một thời gian rất ngắn.

Chỉ dựa trên số năm làm việc thôi thì không thực sự đo lường được tay nghề chuyên môn, Lynn suy nghĩ lại những đặc điểm thực tế của công việc. Thay vì đòi 10 năm kinh nghiệm, cô lên một danh sách những yếu tố mà người nhân viên mới cần mang đến cho công việc và nên vừng vàng ra sao trong mỗi một yếu tố. Bằng cách hỏi những ứng viên các câu hỏi về mỗi yếu tố, cô có thể xác định tại buổi phỏng vấn là ứng viên này có hiểu biết tới mức nào và những gì quan trọng đối với công việc mà anh/ chị ta từng thực sự làm trong mỗi lĩnh vực.

Liệu điều này có nghĩa là những năm kinh nghiệm không cần thiết lắm? Không. Thường thì cách duy nhất một người có thể gặt hái được kỹ năng

cần cho công việc là thông qua làm việc trong cùng một năng lực. Tuy nhiên, bằng cách nhấn mạnh họ đã thành tựu được những gì thay vì họ đã từng làm nó trong bao nhiêu năm, chúng ta sẽ dễ đưa ra một quyết định khôn ngoan hơn.

Một đòi hỏi khác thường thấy trong một bản liệt kê những đặc điểm của công việc là kinh nghiệm trong “ngành nghề của chúng ta”. Thường thì những kỹ năng và kiến thức về công việc chỉ có thể được gặt hái trong những công ty cùng ngành nghề, nhưng có nhiều công việc nơi mà kinh nghiệm và kiến thức trong những ngành nghề khác cũng rất quý báu, thậm chí còn tốt hơn, vì nhân viên mới không bị hạn chế bởi truyền thống và mang những ý niệm mới mẻ, sáng tạo tới cho công việc.

Bằng cách giới hạn lượng ứng viên phù hợp mà chúng ta có thể chọn trong phạm vi một ngành nghề, không chỉ chúng ta có thể sẽ loại ra những người giỏi trong vị trí này mà còn có thể không tìm được người để đưa vào vị trí công việc đang cần trong một thời gian dài.

Trưởng phòng Nhân sự của Công ty Associated Health Aids lấy làm thất vọng. Đã sáu tháng kể từ khi người trợ lý hành chính cho ông Phó Chủ tịch Tiếp thị nghỉ việc và vị trí này vẫn còn bỏ ngỏ. Vấn đề là vị Phó Chủ tịch cứ đòi viên trợ lý của ông phải có kinh nghiệm trong lĩnh vực hỗ trợ sức khỏe. Không một ứng viên nào có loại kinh nghiệm đó nộp đơn. Khi được hỏi tại sao cần có quá khứ công tác này, vị Phó Chủ tịch bảo cô rằng người trợ lý hành chính phải biết ngôn ngữ của ngành nghề mình. Một người không quen thuộc với nó sẽ phải mất bao lâu mới học hỏi được “ngôn ngữ” đó? Có lẽ hai hoặc ba tháng. Tuy nhiên, công ty này vẫn để ngỏ vị trí này trong sáu tháng, trong khi sau tối đa 90 ngày, việc thiếu yêu cầu “quan trọng” này có thể được khắc phục.

Để tránh rơi vào những cái bẫy thường gặp đó khi lập ra danh sách các đặc điểm của công việc, hãy phân tích kỹ các công việc. Hãy hỏi: Người ứng viên phải có những khả năng gì khi tôi hoặc không thể làm hoặc không

muốn tiêu tốn thời gian để huấn luyện họ làm?” Đó nên là những đặc điểm quan trọng cho công việc.

Nếu có nhiều ứng viên nộp đơn cho một vị trí, chúng ta cũng nên xác định đâu là những yếu tố ưu tiên. Những yếu tố này có thể được sử dụng để giúp chọn ra người ứng viên có mọi yếu tố cần thiết. Nhưng ngay cả khi đã thiết lập những yếu tố ưu tiên, hãy đảm bảo rằng chúng đều có tính thực tế và không loại bỏ những người giỏi. Ví dụ, ưu tiên cho một bằng đại học dù điều này không thực sự quan trọng cho công việc có thể không khôn ngoan lắm.

Một phần quan trọng của mọi bản mô tả đặc điểm công việc là nêu ra những yếu tố vô hình – thường có ý nghĩa trong việc tuyển dụng đúng người mình cần hơn là một số yêu cầu hữu hình. Chắc chắn là chúng ta ai cũng muốn tuyển được người thông minh, sáng tạo, liêm chính, trung thành, có thái độ tích cực, lòng nhiệt huyết... Tuy nhiên, khi lên danh sách những yếu tố vô hình cần cho một vị trí, hãy đảm bảo chúng được nhìn nhận hợp lý vì việc này liên quan tới vị trí đó. Nếu công việc đòi hỏi kỹ năng giao tiếp, hãy chỉ rõ kỹ năng giao tiếp gì là cần thiết: Giao tiếp đối mặt? Khả năng nói chuyện với nhiều nhóm người? Giao tiếp qua điện thoại? Viết thư hoặc bản ghi nhớ nội bộ? Tạo ra các mẫu quảng cáo hoặc viết nội dung cho tờ bướm? Những kỹ thuật giao tiếp dựa trên chương trình Power-Point hoặc vi tính khác?

Nếu các công việc này đòi hỏi “chú ý tới từng chi tiết”, hãy nêu cụ thể loại chi tiết nào. Nếu công việc đòi hỏi làm việc dưới áp lực, hãy chỉ ra loại áp lực gì: Mỗi ngày phải xong công việc để kịp thời hạn chót? Thỉnh thoảng mới cần xong cho kịp hạn chót? Những điều kiện làm việc không dễ chịu? Một người sếp khó tính? Bản phân tích và mô tả những yếu tố vô hình cũng quan trọng như bản phân tích và mô tả về học vấn, kinh nghiệm, và kỹ năng cần thiết.

Bằng cách thiết lập bản đặc điểm công việc thực tế và tìm hiểu thông tin về ứng viên để đảm bảo họ đáp ứng được những đặc điểm này, chúng ta sẽ



cung cấp cho các phòng ban của mình những nhân sự có năng lực, hình thành nên đội ngũ mình cần nhằm đạt được các mục tiêu và chỉ tiêu.

### **Tìm hiểu và khám phá ứng viên**

Một khi bản đặc điểm công việc được lập xong, bây giờ, chúng ta phải bắt đầu tìm kiếm ứng viên. Những người hiện đang làm việc trong công ty thường quen biết người khác có thể có năng lực cho vị trí đang mở này.

Đề bạt hoặc thuyên chuyển một nhân viên qua một vị trí mới là điều chúng tôi khuyến khích. Các ứng viên nội bộ là những nhân tố mình biết rõ. Công ty từng nhìn thấy họ trong công việc. Chúng ta biết ưu điểm và khuyết điểm của họ, những lập dị trong tính cách của họ, những thói quen làm việc, chấp hành giờ giấc và tham dự họp hành, và mọi điều lặt vặt khác mà nhiều năm tháng quan sát có thể hé mở ra cho chúng ta biết. Chúng ta cũng biết rõ tinh thần làm việc và đạo đức trong công việc của họ. Tuy nhiên, vấn đề là nó giới hạn ứng viên trong phạm vi những nhân viên có loại kinh nghiệm đó nộp đơn. Khi được hỏi tại sao cần có quá khứ công tác này, vị Phó Chủ tịch bảo cô rằng người trợ lý hành chính phải biết ngôn ngữ của ngành nghề mình. Một người không quen thuộc với nó sẽ phải mất bao lâu mới học hỏi được “ngôn ngữ” đó? Có lẽ hai hoặc ba tháng. Tuy nhiên, công ty vẫn để ngỏ vị trí này trong sáu tháng, trong khi sau tối đa 90 ngày, việc thiếu yêu cầu “quan trọng” này có thể được khắc phục.

Để tránh rơi vào những cái bẫy thường gặp đó khi lập ra danh sách các đặc điểm của công việc, hãy phân tích kỹ các công việc. Hãy hỏi: “Người ứng viên phải có những khả năng gì khi tôi hoặc không thể làm hoặc không muốn tiêu tốn thời gian để huấn luyện họ làm?” Đó nên là những đặc điểm quan trọng cho công việc.

Nếu có nhiều ứng viên nộp đơn cho một vị trí, chúng ta cũng nên xác định đâu là những yếu tố ưu tiên. Những yếu tố này có thể được sử dụng để giúp chọn ra người ứng viên có mọi yếu tố cần thiết. Nhưng ngay cả khi đã thiết lập những yếu tố ưu tiên, hãy đảm bảo rằng chúng đều có tính thực tế và



không loại bỏ những người giỏi. Ví dụ, ưu tiên cho một bằng đại học dù điều này không thực sự quan trọng cho công việc có thể không khôn ngoan lắm.

Một phần quan trọng của mọi bản mô tả đặc điểm công việc là nêu ra những yếu tố vô hình – thường có ý nghĩa trong việc tuyển dụng đúng người mình cần hơn là một số yêu cầu hữu hình. Chắc chắn là chúng ta ai cũng muốn tuyển được người thông minh, sáng tạo, liêm chính, trung thành, có thái độ tích cực, lòng nhiệt huyết... Tuy nhiên, khi lên danh sách những yếu tố vô hình cần cho một vị trí, hãy đảm bảo chúng được nhìn nhận hợp lý vì việc này liên quan tới vị trí đó. Nếu công việc đòi hỏi kỹ năng giao tiếp, hãy chỉ rõ kỹ năng giao tiếp gì là cần thiết: Giao tiếp đối mặt? Khả năng nói chuyện với nhiều nhóm người? Giao tiếp qua điện thoại? Viết thư hoặc bản ghi nhớ nội bộ? Tạo ra các mẫu quảng cáo hoặc viết nội dung cho tờ bướm? Những kỹ thuật giao tiếp dựa trên chương trình Power-Point hoặc vi tính khác?

Nếu các công việc này đòi hỏi “chú ý tới từng chi tiết”, hãy nêu cụ thể loại chi tiết nào. Nếu công việc đòi hỏi làm việc dưới áp lực, hãy chỉ ra loại áp lực gì: Mỗi ngày phải xong công việc để kịp thời hạn chót? Thịnh thoảng mới cần xong cho kịp hạn chót? Những điều kiện làm việc không dễ chịu? Một người sếp khó tính? Bản phân tích và mô tả những yếu tố vô hình cũng quan trọng như bản phân tích và mô tả về học vấn, kinh nghiệm, và kỹ năng cần thiết.

Bằng cách thiết lập bản đặc điểm công việc thực tế và tìm hiểu thông tin về ứng viên để đảm bảo họ đáp ứng được những đặc điểm này, chúng ta sẽ cung cấp cho các phòng ban của mình những nhân sự có năng lực, hình thành nên đội ngũ mình cần nhằm đạt được các mục tiêu và chỉ tiêu.

### **Tìm hiểu và khám phá ứng viên**

Một khi bản đặc điểm công việc được lập xong, bây giờ, chúng ta phải bắt đầu tìm kiếm ứng viên. Những người hiện đang làm việc trong công ty thường quen biết người khác có thể có năng lực cho vị trí đang mở này.

Đề bạt hoặc chuyển một nhân viên qua một vị trí mới là điều chúng tôi khuyên làm. Các ứng viên nội bộ là những nhân tố mình biết rõ. Công ty từng nhìn thấy họ trong công việc. Chúng ta biết ưu điểm và khuyết điểm của họ, những lập dị trong tính cách của họ, những thói quen làm việc, chấp hành giờ giấc và tham dự họp hành, và mọi điều lặt vặt khác mà nhiều năm tháng quan sát có thể hé mở ra cho chúng ta biết. Chúng ta cũng biết rõ tinh thần làm việc và đạo đức trong công việc của họ. Tuy nhiên, vấn đề là nó giới hạn ứng viên trong phạm vi những nhân viên hiện tại của công ty. Trong thế giới đầy cạnh tranh này, một công ty nên cố tìm ứng viên giỏi nhất cho vị trí mở – và người đó có thể không hiện đang có tên trên sổ lương.

Có lúc công ty tự hào nói rằng khi vị chủ tịch về hưu, họ sẽ tuyển dụng viên thư ký trẻ. Mọi người leo lên bậc thang danh vọng. Có thể xảy ra chuyện trong một công ty lớn, có nhiều người rất giỏi đang chờ được đưa vào những vị trí mới và dĩ nhiên là họ nên được nghiêm túc cân nhắc. Tuy nhiên, tìm kiếm ứng viên bên ngoài có thể mang tới cho công ty những kỹ năng và tay nghề hiện đang thiếu và những ý tưởng thường lãng tránh những người đã và đang làm việc trong công ty.

Charlie sử dụng nhiều nguồn khi phòng ban của mình cần tuyển thêm người cho một vị trí và nhận hơn 30 hồ sơ xin việc. Tất cả đều xuất sắc. Anh nên chọn những ứng viên nào để mời tới phỏng vấn? Khi tìm hiểu và khám phá các bản lý lịch, hãy chú ý các điểm sau:

1. *Người ứng viên có đáp ứng những đặc điểm cơ bản không?* Đừng phí phạm thời gian mời những ứng viên không đáp ứng được những yêu cầu chính của công việc.

2. *Tìm kiếm những gì còn thiếu.* Nhiều bản lý lịch không ghi ngày tháng năm có việc làm. Điều này có thể nhằm che giấu những giai đoạn thất nghiệp hoặc muốn để lại ấn tượng là có nhiều kinh nghiệm hơn thực tế. Một cách để khắc phục điều này là bảo các ứng viên điền vào tờ đơn xin việc mà công ty soạn ra. Nó có thể được gửi bưu điện tới họ và được gửi trở về trước khi chúng ta xác định ai sẽ được mời tới phỏng vấn. Nếu cần tuyển gấp, hãy

điện thoại hoặc gửi e-mail cho các ứng viên mà chúng ta quan tâm để hỏi về những thông tin còn thiếu.

*3. Tìm kiếm sự bất nhất.* Một ứng viên có thể khai là có kinh nghiệm và học thức cao trong một lĩnh vực, tuy nhiên công ty mà họ từng làm việc lại không kinh doanh trong lĩnh vực đó. Ví dụ, từ lý lịch của Jack thể hiện học vấn của anh ta về tiếp thị hàng hóa tiêu dùng đóng gói, nhưng trong 10 năm kinh nghiệm của anh ta, chỉ có hai năm – cách nay mấy năm – anh có làm việc cho những công ty hướng tới người tiêu dùng.

*4. Tìm kiếm sự tiến bộ.* Nếu xem xét khoảng thời gian nhiều năm trong lực lượng lao động, liệu ứng viên đó có đạt được sự tiến bộ thích hợp về mặt thăng tiến và thu nhập không?

Hãy so sánh những kinh nghiệm và học vấn của các ứng viên vì chúng có liên quan tới những đặc điểm của công việc và cũng vì chúng có liên quan với nhau, sau đó chọn ra những người giỏi nhất cho bước kế tiếp – phỏng vấn.

*Khi nói chuyện với một người khác, hãy chăm chú lắng nghe. Đừng làm ra vẻ chán chường hoặc cho phép dùng câu “tôi biết rồi” che đậy những đặc điểm của mình.*

**Dale Carnegie**

### **Gặt hái được nhiều nhất từ một cuộc phỏng vấn**

Dưới đây là một số lời khuyên về việc tiến hành một cuộc phỏng vấn nhiều ý nghĩa. Sau khi làm cho người ứng viên cảm thấy thoải mái bằng một lời chào thân thiện và một số nhận xét về những khía cạnh không gây tranh cãi trong lý lịch của họ, hãy bắt đầu cuộc phỏng vấn có cấu trúc bằng những *câu hỏi mở*.

“Hãy kể tôi nghe về kinh nghiệm làm việc của bạn với Công ty XYZ.”

“Bạn có kinh nghiệm hoặc kiến thức gì về phân tích bán hàng?”

“Hãy mô tả dự án gần đây nhất của bạn.”

Dựa vào các câu trả lời, hãy tập trung vào những khía cạnh chính trong kinh nghiệm của ứng viên về lĩnh vực đó và đặt những câu hỏi cụ thể, chi tiết về những việc đã thực hiện và hoàn thành.

Khi trả lời các câu hỏi mở về dự án mới nhất của mình, Mae cho biết rằng cô đã thực hiện nghiên cứu thị trường về tiềm năng của một sản phẩm mới. Những câu hỏi cụ thể để tìm hiểu sâu hơn và xác nhận những gì cô đã thực sự làm có thể bao gồm: “Bằng cách nào bạn thu thập được những dữ liệu cần thiết?” “Bạn đối mặt với những vấn đề gì khi hợp tác với những người có liên quan khác?” “Bạn đã giải quyết chúng ra sao?” “Kết quả như thế nào?” “Hãy mô tả những bước bạn đã thực hiện trong việc phân tích.” “Khía cạnh khó nhất của dự án này là gì?”

Bằng cách hỏi về những mặt cụ thể của dự án thay vì đơn giản chấp nhận những lời phát biểu của Mae, chúng ta sẽ có được một cái nhìn rõ ràng về kinh nghiệm thực thay vì những câu đáp chung chung thường gặp, thường được khơi gợi trong một cuộc phỏng vấn và rồi chúng sẽ giúp nhận diện những thành tựu thực của ứng viên.

### **Đánh giá những đặc điểm cá nhân**

Chúng ta tuyển dụng không chỉ những kỹ năng công việc của một người, mà còn cả những đặc điểm cá nhân mà người này mang vào công việc. Một người có vẻ bề ngoài dễ nhìn, thu hút, khả năng ăn nói, và khéo léo gây ấn tượng tốt lên chúng ta đến độ chúng ta có thể bị ảnh hưởng quá nhiều bởi vẻ bề ngoài này. Để xác định tính cách thực sự của ứng viên, chúng ta phải nhìn vào bên dưới bề mặt.

Bằng cách sử dụng “những câu hỏi tình huống”, tính cách thực sự thường có thể được bộc lộ ra. Câu hỏi tình huống là câu hỏi mà trong đó ứng viên được hỏi để trả lời về cách họ xử trí những vấn đề tế nhị trong quá khứ hoặc cách những tình huống giả thiết có thể được xử trí ra sao. Ví dụ, “Một khách hàng

gọi điện tới và đang bực mình. Hàng hóa đã đặt nhưng chưa giao tới và toàn bộ lịch sản xuất cho khách hàng này có nguy cơ gặp rủi ro. Bạn sẽ xử trí tình huống này ra sao?” Từ câu trả lời, chúng ta có thể xác định sự liêm chính của ứng viên (Liệu họ có nói dối về việc giao hàng không?), sự khéo léo (Liệu ứng viên có biết xã giao không?), thái độ (Liệu họ có trung thành với công ty không?).

Vì cuộc phỏng vấn thường là công cụ cơ bản được sử dụng trong việc đưa ra quyết định tuyển dụng, cho nên quan trọng là nó đem lại cho người phỏng vấn thông tin và ấn tượng cần thiết để đưa ra phán đoán này. Sau đây là 10 cái bẫy mà nhiều người phỏng vấn dễ rơi vào đến độ họ không nắm được nhiều như lẽ ra họ phải biết về những người họ đang cân nhắc để tuyển dụng.

*1. Không cấu trúc cuộc phỏng vấn:* Khi Bill quay trở lại từ một cuộc phỏng vấn với viên Kế toán trưởng của Công ty Goody Gumdrops Candy, anh bị thuyết phục rằng người phỏng vấn anh chỉ nhận được rất ít hoặc không nhận được gì từ cuộc phỏng vấn. Bill cho biết rằng Kế toán trưởng đã nhảy từ đề tài này sang đề tài khác – nói chuyện trong một chốc lát về học vấn, rồi chuyển qua một số giai đoạn của kinh nghiệm làm việc, rồi lại trở về hỏi về học vấn, qua tới thái độ, rồi lại hỏi về những mục tiêu công việc và cuối cùng, nhiều câu hỏi hơn về kinh nghiệm làm việc. Quá nhiều cuộc phỏng vấn chỉ hơn một cuộc trò chuyện tán gẫu. Để cuộc phỏng vấn có hiệu quả hơn, người phỏng vấn nên theo một trình tự nhất định để từ đó giúp họ bao quát mọi điểm quan trọng một cách có hệ thống. Dù chúng ta có bắt đầu bằng câu hỏi về học vấn, công việc đầu tiên, công việc cuối cùng, hoặc mục tiêu hay bất cứ điều gì đi chăng nữa cũng sẽ không tạo được sự khác biệt nếu một cấu trúc không được thiết lập và theo sát để bao quát mọi thông tin. Tuy nhiên, chúng ta phải linh hoạt trong phạm vi cấu trúc sao cho không bị chệch khỏi những lĩnh vực quan tâm chỉ vì chúng không phù hợp với kế hoạch phỏng vấn.

2. *Phòng vấn không đúng với công việc muốn tuyển dụng:* Một số người phỏng vấn không chú ý đúng mức tới bản liệt kê đặc điểm công việc. Barbara nộp đơn xin vào vị trí chuyên viên phân tích công việc. Người phỏng vấn hỏi mọi loại câu hỏi về mọi khía cạnh của công tác hành chính nhân sự ngoại trừ công tác phân tích công việc. Trước khi thực hiện một cuộc phỏng vấn, hãy nghiên cứu bản đặc điểm. Hãy làm quen với những chi tiết và hàm ý, với những câu hỏi khung để làm bộc lộ những khía cạnh học vấn và kinh nghiệm của ứng viên cho thấy có sự hiểu biết (hoặc không hiểu biết) về những đặc điểm đó.

3. *Để cho ứng viên chi phối cuộc phỏng vấn:* Một ứng viên khôn ngoan có thể chi phối một cuộc phỏng vấn tới độ họ chỉ kể cho chúng ta nghe những gì thuận lợi nhất cho họ và biết khéo léo làm nhẹ đi những mặt tiêu cực. Người phỏng vấn giỏi phải giữ được quyền kiểm soát. Khi chúng ta có một ứng viên không để cho chúng ta nói được một lời nào, vắn vẹo câu hỏi của chúng ta sao cho chúng khớp vào những ý đồ của họ, và cứ đưa thêm vào những thông tin không cần thiết nhưng được chuẩn bị trước một cách có dụng ý để làm tăng thêm trọng lượng của bản lý lịch của họ thì hãy ngắt lời. Chúng ta có thể nói: “Nghe thật thú vị, nhưng liệu bạn có thể cho tôi biết chi tiết cụ thể về... (rồi chỉ ra lĩnh vực cụ thể đó).” Cách tốt nhất để khắc phục nỗ lực muốn chi phối của ứng viên là cứ đòi họ trả lời câu hỏi của mình cho tới khi thỏa mãn thì thôi.

4. *Tỏ ra mình nắm quyền kiểm soát:* Một trong những lời phàn nàn của các ứng viên về người phỏng vấn là họ tỏ ra hạ cố tới ứng viên. Họ hành động quá trịch thượng đến độ ứng viên cảm thấy khó chịu. Vì người phỏng vấn có quyền tuyển dụng hoặc ít nhất đưa ứng viên vào danh sách cân nhắc thêm, họ có khuynh hướng tỏ ra mình có quyền và tự mãn lạm dụng quyền lực này. Sự khiêm tốn sẽ mang lại mối quan hệ tốt hơn, một cuộc phỏng vấn hiệu quả hơn và sẽ giành được nhân tâm cho chúng ta và cho công ty nữa.

*Đừng khoác lấy vẻ ta đây là quan trọng. Đừng bao giờ cho phép người kia cảm thấy họ thấp kém hơn mình theo bất cứ nghĩa nào.*

5. *Tỏ dấu hiệu câu trả lời đúng:* Một số người phỏng vấn quá mong muốn tuyển được người nên họ giúp ứng viên đáp đúng những câu hỏi họ đưa ra. Họ ra dấu hiệu gợi ý câu trả lời họ kỳ vọng: “Công việc này đòi hỏi khả năng giao thiệp với mọi người. Bạn có khả năng này không – có phải không?” Không ai mà lại nói “không”.

6. *Làm ngọt ngọt ứng viên:* Khi Henry được phỏng vấn, anh không bao giờ có cơ hội để kể về năng lực của mình. Trước tiên, người phỏng vấn kể cho anh nghe về công ty, rồi kể về công việc đang tuyển, rồi về chính công việc của anh ta. Cuối cùng, khi anh đặt một câu hỏi, anh ta ngắt lời Henry trước khi anh có thể nói dứt lời. Một cuộc phỏng vấn là cuộc trò chuyện hai chiều. Nếu chỉ có một bên giành nói – ứng viên hoặc người phỏng vấn – thì cuộc phỏng vấn sẽ không đạt được mục tiêu của nó.

Susan thì làm ngọt ứng viên theo một cách khác. Chị viết ra giấy mọi thứ người ứng viên nói. Đôi khi ghi chép cũng cần thiết, nhưng ghi lại từng lời một sẽ làm ngọt người được phỏng vấn và làm cho người phỏng vấn không lắng nghe đầy đủ những gì đang được nói.

7. *Ra vẻ như mình là luật sư của quận:* Martin yêu thích phỏng vấn người khác. Niềm vui to lớn của anh là “tóm được chúng” bất nhất. Anh thường lặp đi lặp lại câu hỏi dưới nhiều dạng khác nhau để đảm bảo những câu trả lời đều giống nhau. Nếu anh tìm thấy một “lỗi”, anh sẽ bắt lấy ngay và phê phán. Anh khoác lác về mọi “giả dối” người đó vạch trần ra, nhưng thường thì những gì bất nhất là vụn vặt và anh không chỉ đánh mất người nhân viên giỏi tiềm năng mà còn để lại một ấn tượng xấu trên những ứng viên anh phỏng vấn.

8. *Ra vẻ như mình là nhà tâm lý:* Chỉ vì chúng ta từng học tâm lý học cơ bản ở trường đại học không có nghĩa là chúng ta có khả năng trở thành một nhà tâm lý. Một số người phỏng vấn ra vẻ mình có nhiều kiến thức tâm lý hơn so với khả năng họ có. Họ tìm những ý nghĩa ẩn giấu trong mọi thứ người ứng



viên nói. Họ gán những động cơ phân tâm học của Freud vào kinh nghiệm làm việc, các mối quan hệ gia đình, thái độ và ngay cả những bình luận vô tình người ứng viên đưa ra. Việc họ không thực sự có đủ năng lực để đưa ra những phán đoán này không làm họ khó chịu chút nào. Họ quá mải mê vào “những đánh giá tâm lý” của mình, họ không thể xác định liệu ứng viên có thể hay không thể làm được công việc đang tuyển.

9. “*Đem lòng yêu*” ứng viên: Đôi khi một người phỏng vấn quá bị ấn tượng với một khía cạnh trong phần trình bày của ứng viên đến độ nó chi phối phần đánh giá. Nó có thể là vẻ bên ngoài hoặc sức thu hút, hoặc có thể ứng viên sở hữu một kỹ năng nào đó công ty cần tới. Mặc dù nét tính cách đó có thể rất ấn tượng, nhưng còn có những điều quan trọng khác trong lý lịch của ứng viên lại phủ định nó. Người phỏng vấn giỏi sẽ nhận biết rằng sức thu hút hoặc kỹ năng này là một tài sản, nhưng nó nên được đặt vào đúng góc nhìn. Một cuộc phỏng vấn có cấu trúc tốt bao gồm một sự đánh giá cẩn trọng về mỗi yếu tố cần cho sự thành công của công việc sẽ giúp khắc phục điều này.

10. *Không hỏi chi tiết tới nơi tới chốn*: George được hỏi một loạt những câu hỏi về việc liệu anh có kinh nghiệm ở một số khía cạnh của công việc trong lĩnh vực của anh không. Anh quả quyết trả lời từng câu hỏi, nhưng trước sự ngạc nhiên của anh, người phỏng vấn chấp nhận các câu trả lời đó mà không tìm hiểu thêm để xác định anh có kinh nghiệm sâu tới mức nào trong mỗi lĩnh vực. George lẽ ra đã có thể dễ dàng bóp méo lý lịch của mình bằng những thông tin sai sự thật hoặc phóng đại kiến thức của mình. Phỏng vấn tốt đòi hỏi việc khám phá kỹ kiến thức của ứng viên. Hãy nghiên cứu bảng đặc điểm công việc và những câu hỏi khung dựa trên những gì được kỳ vọng sao cho đạt được những đặc điểm đó.

Bằng cách hoạch định kỹ một cuộc phỏng vấn và ý thức về những cạm bẫy và tránh chúng, chúng ta có thể làm cho cuộc phỏng vấn thêm ý nghĩa và những quyết định tuyển dụng của mình thêm phần hiệu quả.



*Đừng ngắt lời người kia khi nói chuyện. Hãy để họ nói về chính họ. Nếu bạn ngắt lời anh ta, bạn đang hàm ý rằng những gì anh ta đang nói không đáng để mình lắng nghe.*

**Dale Carnegie**

## **Xác thực**

Bất kỳ khi nào có thể, hãy liên lạc với người chủ trước của ứng viên mà bạn quan tâm để xác thực những gì họ kể cho chúng ta nghe là đúng. Để nhận được thông tin có ý nghĩa, hãy cố nói chuyện với người giám sát trực tiếp của ứng viên thay vì nói chuyện với phòng Nhân sự. Người giám sát theo dõi ứng viên hàng ngày, trong khi ở hầu hết các công ty, thông tin duy nhất mà phòng Nhân sự có được là những gì nằm trong hồ sơ.

Ngày càng có nhiều công ty do dự không dám cho công ty khác thông tin về nhân viên cũ của mình, nhưng nếu cố gắng thì công sức bỏ ra cũng xứng đáng. Một cách để khắc phục sự chống đối không muốn cho thông tin là nhấn mạnh rằng chúng ta muốn chứng thực thông tin hơn là hỏi xin thông tin. Trước khi thực hiện một cuộc gọi, hãy chuẩn bị một loạt những câu hỏi rút ra từ hồ sơ xin việc của ứng viên, và những ghi chép của chúng ta từ cuộc phỏng vấn. Hãy đảm bảo chọn ra những khía cạnh có ý nghĩa về kinh nghiệm và học vấn để sử dụng sao cho chúng ta có thể lấy được thông tin tối đa trong một thời gian hạn chế.

## **Chọn người giỏi nhất**

Chúng ta đã đọc hàng trăm bộ hồ sơ xin việc, phỏng vấn hàng tá ứng viên, và đã rút gọn chúng lại còn từ ba tới bốn người mà tất cả đều có kinh nghiệm và học vấn xuất sắc cho vị trí công việc chúng ta đang tìm người để đưa vào. Chúng ta nên chọn ai? Các trưởng phòng đều đối mặt với thế lưỡng nan này mỗi khi mở ra một vị trí. Chúng ta phải đưa ra quyết định quan trọng dựa trên những đặc điểm cá nhân làm cho một người vượt trội so với

những người khác. Những người có “sức hút tuyến dụng” thường có thể gây ấn tượng lên chúng ta hơn những người thiếu nét tính cách riêng.

Kinh nghiệm cho thấy nếu những đặc điểm này mà không hời hợt hoặc giả tạo thì chúng là những chỉ báo cho sự thành công trong công việc. Chúng là những yếu tố con người giúp nhân viên làm việc tốt với chúng ta, với đồng nghiệp và những người khác bên trong và bên ngoài công ty khi họ liên hệ tiếp xúc.

### **Vẻ bên ngoài**

Trong mỗi cuộc tiếp xúc với người khác, phản ứng ngay lập tức của chúng ta là trước vẻ bên ngoài của họ. Một người có những đặc tính thể chất, quần áo, và bộ dạng dễ nhìn, gọn gàng, và thu hút thì dễ làm quen hơn trong hầu hết các mối quan hệ giữa con người với nhau. Điều này không có nghĩa là chúng ta nên phán đoán cuốn sách chỉ qua trang bìa của nó, hoặc chúng ta nên chú ý hơn tới người nào có ngoại hình ưa nhìn. Sự gọn ghẽ, một vẻ bề ngoài dễ nhìn, một gu ăn mặc và cách phục sức hợp lý đều rất quan trọng. Nhưng hãy cẩn thận để đừng quá chú ý tới vẻ bên ngoài.

Barbara là một phụ nữ trẻ cực kỳ thu hút. Qua năm năm, cô đã làm tới bốn công việc trong vai trò đại diện bán hàng... và thất bại trong cả bốn. Các Trưởng phòng Bán hàng quá ấn tượng bởi vẻ đẹp của Barbara, nên họ cho rằng cô sẽ tạo ngay ấn tượng tốt đẹp và thuận lợi lên những khách hàng triển vọng và rồi sẽ trở thành một nhân viên bán hàng thành công. Tuy nhiên, Barbara chẳng có gì khác ngoài thứ đó. Cô quá quen với vẻ đẹp tự có của mình đến độ cô không bao giờ làm việc chăm chỉ.

Đừng diễn dịch điều này có nghĩa là vẻ bề ngoài không phải là một yếu tố để cân nhắc. Nhiều người có ngoại hình thu hút cũng có kỹ năng, động cơ, và năng lực để làm tốt công việc. Vì nhiều người trong chúng ta có khuynh hướng chú ý nhiều hơn đến vẻ bề ngoài, chúng ta nên nhìn sâu hơn nữa vào mọi khía cạnh trong lý lịch của một người có sức thu hút, đặc biệt trước khi đưa ra quyết định.

## **Chúng ta ưu ái người tương tự như mình**

Các nhân viên của Tom đều là cựu sinh viên của trường đại học anh từng học. Cho dù Beth, một cư dân của Iowa, làm việc ở Chicago, ba trong số các nhân viên của cô cũng đến từ Iowa. Khi Tom và Beth được hỏi lý do nào khiến họ chọn ba nhân viên này, thì câu trả lời của họ bao gồm những nhận xét về năng lực làm việc, tính cách cá nhân và sự thông minh, nhưng không vị trường phòng nào cân nhắc sự tương đồng về lý lịch như là một yếu tố.

Người ta có khuynh hướng vô tình ưu ái những người có lý lịch gần với lý lịch của chính mình. Có một cảm giác dễ chịu khi tiếp xúc với những người cùng chia sẻ một môi trường hoặc kinh nghiệm tương tự. Điều này có thể là một lợi thế ở chỗ những mối quan hệ làm việc có thể được phát triển nhanh hơn và dễ dàng hơn. Tuy nhiên, nó có thể dẫn tới việc chọn một ứng viên kém năng lực hơn. Một hạn chế khác khi mọi người trong một nhóm làm việc có học vấn và kinh nghiệm tương tự là họ thường nghĩ giống như nhau và vì thế ít khi có thể đưa ra ý tưởng mới.

## **Sự tự tin**

Khi Frank được phỏng vấn, anh tỏ ra tự tin. Anh không sợ nói về những thất bại của mình và không như những người cố gây ấn tượng lên người phỏng vấn bằng cách khoa trương về những thành tựu của mình, Frank thành thật khi nói về những thành công của mình. Anh thể hiện đáng vẻ hoàn toàn tin vào cảm giác của mình về năng lực của bản thân. Có vẻ như Frank sẽ thể hiện sự tự tin của mình khi làm việc, giúp anh sẵn sàng thích nghi với hoàn cảnh mới.

## **Sự lưu loát**

Laura có thể thảo luận về lý lịch của mình một cách dễ dàng và lưu loát. Cô không do dự hoặc hồi hộp. Khi người phỏng vấn tìm hiểu sâu về chi tiết, cô sẵn sàng đưa ra các con số thống kê, những ví dụ, và những ứng dụng cụ

thể. Điều này không những chỉ ra tay nghề mà còn khả năng giao tiếp của cô – một yếu tố quan trọng trong nhiều công việc.

Tuy nhiên, một số người khéo miệng có thể nói chuyện một cách thuyết phục, nhưng chỉ có kinh nghiệm hoặc kiến thức thoáng qua về nó. Họ học hỏi và sử dụng biệt ngữ của ngành mình. Để xác định liệu một ứng viên là người hay nói hoặc hay làm, hãy đặt ra những câu hỏi sâu và thăm dò kỹ những ví dụ tiêu biểu trong công việc họ đã làm. Những người khéo miệng không thể có được những câu trả lời nhiều ý nghĩa.

### **Nhanh trí**

Diane tỏa sáng tại buổi phỏng vấn. Cô phản ứng với những câu hỏi và bình luận bằng vẻ mặt sinh động và cử chỉ chuyên nghiệp. Chúng ta có thể thấy cô sẵn sàng cho bất kỳ sự kiện gì. Những ứng viên nhanh trí, tỏa sáng thường là những người năng động và thú vị luôn hết sức mình vì công việc.

### **Sự chín chắn**

Sự chín chắn không thể đo lường được bằng số năm tuổi của một người. Những người trẻ có thể rất chín chắn và người lớn tuổi hơn có thể vẫn thể hiện những cảm xúc như trẻ con. Những ứng viên chín chắn thực sự không thù nghịch hoặc phòng vệ. Họ không diễn dịch các câu hỏi như là lời phê phán từ một “người khởi tố hãm he muốn bắt mình”. Họ không tỏ ra thương hại chính mình, đưa ra lời bào chữa cho mọi thất bại hoặc thiếu sót trong quá khứ. Họ có thể sẵn sàng thảo luận về những yếu điểm cũng như những ưu điểm của mình.

### **Óc khô hài**

Evan là một người bản tính. Không lúc nào trong suốt buổi phỏng vấn người ta thấy anh mỉm cười hoặc thư giãn. Ngay cả khi chúng ta cố gắng làm nhẹ bầu không khí phỏng vấn đi bằng một lời nói dí dỏm, anh vẫn không phản ứng. Điều này có thể là do hồi hộp, nhưng rất có thể Evan là một trong những người rất nghiêm nghị, không bao giờ nhìn vào mặt tươi sáng hơn

của sự việc. Những người này thường khó giám sát và không thể làm việc trong một đội nhóm. Làm việc với một người có óc khôi hài thì dễ chịu và vui nhộn hơn.

Mặt khác, những ứng viên quá nhẹ dạ, hay kể những câu chuyện vui không thích hợp, cười khô khan hoặc hành động không phù hợp với hoàn cảnh có thể là chưa chín chắn.

## **Thông minh**

Mặc dù một số khía cạnh của trí thông minh có thể được đo lường bởi các thí nghiệm, chúng ta có thể nhận ra nhiều điều về loại thông minh mà một người có tại một cuộc phỏng vấn. Nếu công việc đòi hỏi phản ứng nhanh với tình huống khi chúng phát triển, một người (ví dụ như nhân viên bán hàng) biết phản ứng trước các câu hỏi nhanh chóng và hợp lý thì rõ ràng là sở hữu những hiểu biết và kỹ năng cần cho công việc. Tuy nhiên, nếu người này đang nộp đơn xin việc vào nơi mà việc suy nghĩ kỹ về một câu hỏi trước khi đưa ra câu trả lời là quan trọng (ví dụ như một kỹ sư nghiên cứu), thì một câu trả lời chậm nhưng được suy nghĩ kỹ có thể cho thấy trí thông minh và kiến thức cần thiết cho công việc.

## **Cảnh giác với “hiệu ứng hào quang”**

Rob là một phù thủy về vi tính. Giao cho anh bất kỳ vấn đề nào có thể được giải quyết bằng một chiếc máy vi tính, anh sẽ phát triển một chương trình để giải quyết nó. Những người sếp của anh quá ấn tượng với khả năng này đến độ họ đề bạt anh vào một chức vụ đòi hỏi đưa ra những quyết định không thể được giải quyết bằng máy vi tính. Họ cho rằng, vì anh quá giỏi trong một lĩnh vực, anh ắt là phải giỏi trong mọi lĩnh vực.

Điều ngược lại là “hiệu ứng cây chĩa rơm”. Người có liên quan trong tình huống này có một tính cách tiêu cực và nó chi phối sự đánh giá của chúng ta về họ quá mức đến độ chúng ta không còn nhìn thấy những điểm tốt của họ nữa.

Để tránh thiên kiến về hiệu ứng hào quang hoặc cây chĩa rơm hoặc những cách tiếp cận đánh giá hẹp hòi khác, chúng ta nên quan sát toàn bộ con người thay vì chỉ nhìn vào một phần tính cách nào đó.

### **Tìm kiếm những thành tích**

“Thành tích quá khứ là phần mở đầu”. Trong việc chọn người cho một công việc mới, dù đó là sự đề bạt từ nội bộ hoặc là tuyển mới từ bên ngoài, yếu tố có ý nghĩa nhất là thành tích trong quá khứ của họ. Những người thành công có khuynh hướng tiếp tục thành công. Những người có thành tích xoàng xĩnh có khuynh hướng lặp lại sự xoàng xĩnh của mình. Bằng cách đánh giá những gì người đó đã từng hoàn thành trong những công việc hoặc những vị trí trước kia, chúng ta có thể có được một bức tranh sinh động về những gì họ có thể làm trong hoàn cảnh mới. Để xác định và đánh giá những mẫu thành công, hãy hỏi xem các ứng viên nghĩ những đóng góp chủ yếu của họ trong công việc trước đây là gì. Khi Lee nộp đơn xin vào một vị trí bán hàng, anh không có kinh nghiệm gì đặc biệt, nhưng thành tích của anh trong công việc hành chính trước kia cho thấy anh có thể đối mặt và giải quyết những vấn đề phức tạp trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Người Trưởng phòng Bán hàng nhận biết rằng đây là một tài sản lớn cho bộ phận bán hàng và chọn Lee thay vì một số nhân viên bán hàng có kinh nghiệm hơn cũng đang cạnh tranh cho công việc này. Trong vòng mấy tháng, Lee đã chứng minh rằng mẫu thành công của anh đã được áp dụng vào vị trí mới này và anh đang trở thành một trong những nhân viên bán hàng giỏi nhất của đội ngũ.

Cách một người nhìn nhận công việc cũng cho biết nhiều về ứng viên này. Betty là chánh văn phòng của công ty. Thành tựu chính của cô là duy trì công việc trôi chảy, dập tắt những cuộc cãi vã và đảm bảo rằng mỗi công việc được hoàn thành đúng hạn một cách chính xác. Điều đó tốt thôi nếu chúng ta muốn có một cá nhân “duy trì” – một người có thể duy trì những tác nghiệp như bình thường. Tuy nhiên, nếu chúng ta cần sự sáng tạo và thay đổi, thì tốt hơn là tìm một người nào đó từng giới thiệu những hệ thống mới

để cải thiện năng suất hoặc từng tái tổ chức một phòng ban để làm cho nó hiệu quả hơn.

Những thành tựu mà ứng viên tự hào cũng cho chúng ta hiểu rõ hơn suy nghĩ của họ về bản chất của công việc. Khi được hỏi về các thành tựu của mình, Gary, một ứng viên cho vị trí nhân viên nhân sự, mô tả một cách tự hào anh đã tạo ra một giải thi đấu bowling và giải vô địch bóng mềm ra sao cho công ty mình. Đối thủ cạnh tranh của anh cho vị trí này, Eileen, giải thích cách mà cô đã giới thiệu một chương trình góp ý giúp tiết kiệm chi phí. Căn cứ vào những câu trả lời này, ai là ứng viên tốt hơn?

### **Sự nồng ấm**

Tài sản vô hình rất quan trọng này là thành phần chính của “sức hút tuyển dụng”. Thật khó để mô tả nhưng chúng ta biết khi nào nó hiện diện. Người nồng ấm phản ứng với chúng ta là người biết cảm thông và tỏ sự quan tâm đích thực về những vấn đề được đem ra thảo luận. Người này sẽ nói chuyện thoải mái về những mối quan hệ giữa con người với nhau, thể hiện sự thoải mái tại buổi phỏng vấn và làm cho chúng ta cảm thấy thoải mái. Một cá nhân có tính cách này thoải mái trong bất kỳ môi trường nào và rất có thể sẽ thích nghi với phòng ban một cách nhanh chóng và tự nhiên. Họ là những người dễ mến, dễ sống và dễ làm việc cùng.

### **Sự nhạy cảm với lời phản hồi**

Ứng viên hiểu được chúng ta đang hàm ý những điều gì, không chỉ trong những câu hỏi và lời bình luận của chúng ta mà còn thông qua ngôn ngữ cơ thể, có lẽ sẽ hiểu được những điều tương tự trong công việc. Đây là một tài sản vô giá tại nơi làm việc. Những người như thế rất dễ huấn luyện. Họ sẵn sàng chấp nhận và thực hiện những lời hướng dẫn, góp ý, và làm tốt công việc cùng với đồng nghiệp.

### **Sự tự nhiên**

Một người tự nhiên và thư thái có lẽ là một người dễ hội nhập. Tuy nhiên, đừng tự động bác một ứng viên hồi hộp. Để có được một người như thế và xác định đặc điểm tiềm năng nào tồn tại bên dưới sự lo lắng của họ thì chúng ta cần phải có kỹ năng, sự kiên nhẫn, và sự quyết đoán. Sự hồi hộp của họ có thể vô tình che lấp đi cái tôi thực sự khác của họ.

### **Cung cấp thông tin cho ứng viên**

Một phần quan trọng của cuộc phỏng vấn là cung cấp cho ứng viên những thông tin về công ty và công việc. Mọi công việc và chi phí bỏ ra để tìm nhân viên giỏi sẽ bị phung phí nếu ứng viên chúng ta muốn tuyển không chấp nhận lời chào mời của chúng ta. Bằng cách cho họ thấy một bức tranh tích cực về công việc tại buổi phỏng vấn, chúng ta có thể rất tăng tỷ lệ chấp nhận.

### **Khi nào kể về công việc và kể những gì**

Một số người phỏng vấn bắt đầu cuộc phỏng vấn bằng cách mô tả những bốn phận của công việc. Một số người phỏng vấn trao cho ứng viên một bản mô tả công việc trước khi phỏng vấn. Đây là một sai lầm nghiêm trọng. Nếu ứng viên biết quá nhiều và quá sớm về một công việc, họ rất có thể sẽ chắt lọc những câu trả lời cho mọi câu hỏi sao cho mình trở nên phù hợp với công việc.

Ví dụ, chúng ta kể cho một ứng viên triển vọng rằng công việc đang cần tuyển đòi hỏi kỹ năng bán hàng cho các chuỗi cửa hàng bách hóa. Cho dù ứng viên chỉ có kinh nghiệm hạn chế trong lĩnh vực này, khi chúng ta hỏi: “Bạn từng phụ trách loại thị trường nào?”, thử đoán xem loại thị trường nào sẽ được cậu ta nhấn mạnh.

Cách tốt nhất để cung cấp thông tin về các bốn phận và trách nhiệm là từ từ cung cấp cho ứng viên trong suốt buổi phỏng vấn – sau khi chúng ta đã biết chắc về kinh nghiệm và kiến thức của ứng viên trong giai đoạn đó của công việc. Ví dụ:



Người phỏng vấn: Bạn từng phụ trách loại thị trường nào? Ứng viên: Chuỗi cửa hàng bách hóa, cửa hàng giảm giá, trung tâm mua sắm và những hộ gia đình đặt hàng qua bưu điện.

Tiếp theo, hãy đặt những câu hỏi về kinh nghiệm của ứng viên trong từng thị trường nêu trên. Nếu ứng viên thỏa mãn được kinh nghiệm làm việc ở trung tâm mua sắm, người phỏng vấn có thể nói: “Tôi rất vui khi biết rằng bạn có kinh nghiệm và kiến thức tốt trong việc giao dịch với các chuỗi cửa hàng bách hóa – vốn chiếm tới 40% trong danh sách khách hàng của chúng tôi. Nếu bạn được tuyển dụng, bạn sẽ làm việc chặt chẽ với những chuỗi đó.”

Nếu kinh nghiệm và kiến thức trong lĩnh vực này vẫn còn yếu, người phỏng vấn có thể nói: “Vì đa phần việc kinh doanh của chúng tôi là với các chuỗi cửa hàng bách hóa, cho nên, nếu bạn được tuyển dụng, chúng tôi sẽ phải huấn luyện thêm cho bạn trong lĩnh vực này.”

Hầu hết những người phỏng vấn cho ứng viên một cơ hội để hỏi những câu hỏi về công việc và công ty vào thời điểm nào đó (thường là cuối) của buổi phỏng vấn. Những câu hỏi được đặt ra có thể cho chúng ta biết rõ hơn về tích cách của ứng viên và giúp chúng ta đánh giá.

Liệu các câu hỏi chủ yếu là về bản tính cá nhân? (chẳng hạn như những kỳ nghỉ hè, thời gian nghỉ ngơi, nâng lương, và những thắc mắc tương tự), hay chúng liên quan tới công việc? Những người chỉ quan tâm tới những khía cạnh cá nhân ít có khả năng trở thành những ứng viên có động cơ cao hơn những ứng viên hướng tới công việc. Những câu hỏi của họ cũng có thể là những chỉ báo cho thấy họ quan tâm thực sự tới công việc. Nếu chúng ta cảm thấy, từ những câu hỏi này, rằng một ứng viên đầy hứa hẹn có thể không quá hăng say với công việc, nó cho chúng ta một cơ hội khác nữa để thuyết phục người nhân viên tiềm năng này về những lợi thế của việc gia nhập công ty.

Chúng ta luôn “thuyết phục” khi chúng ta phỏng vấn. Quan trọng là chúng ta giới thiệu công ty và công việc theo một cách tích cực và nhiệt tình. Điều

này không có nghĩa là chúng ta nên khoa trương hoặc dẫn dắt ứng viên theo một hướng không đúng đắn. Hãy kể cho ứng viên nghe bất kỳ yếu tố tiêu cực nào của công việc trong buổi phỏng vấn, nhưng cũng trình bày những khía cạnh tích cực và nhấn mạnh chúng mới là chủ yếu. Ví dụ, “Công việc này đòi hỏi bạn làm việc ngoài giờ trong mấy tháng đầu tiên để học hỏi và tiếp thu những kỹ thuật phức tạp, nhưng một khi bạn đã nắm vững hệ thống của chúng tôi, nó sẽ giúp bạn có tay nghề cao hơn trong lĩnh vực này.”

Cho dù chúng ta đang cân nhắc một ứng viên hiện đang làm trong công ty để đề bạt hay sẽ tuyển dụng từ bên ngoài, thì quan trọng là mọi bước đi cần được thực hiện để đảm bảo quyết định đúng đắn sẽ được đưa ra. Hãy chú ý tới những nguy cơ từ những thứ mà ứng viên thích hay không thích, sự quá chú trọng tới vẻ bề ngoài và hiệu ứng “hào quang” hoặc hiệu ứng “cái chĩa rơm”. Hãy tìm kiếm một mẫu thành công trong quá khứ, một thái độ tích cực dành cho công việc, những hiểu biết và trí thông minh liên quan tới công việc và một tính cách chín chắn và nồng ấm.

- Tóm tắt
- Trước khi đánh giá các hồ sơ xin việc, hãy lập một danh sách những yêu cầu chính. Nếu ứng viên không đáp ứng được những đặc điểm này, thì việc thu xếp một buổi phỏng vấn sẽ không có ý nghĩa gì.
- Đừng xem nhẹ giá trị của bản lý lịch. Hãy đọc để tìm những ẩn ý của nó. Hãy tìm những yếu tố tiêu cực ẩn giấu trong đó.
- Hãy bảo mọi ứng viên điền vào tờ đơn xin việc do công ty cung cấp. Lý lịch nên được sử dụng như là một yếu tố bổ sung chứ không thay thế cho tờ đơn xin việc được.
- Trước khi thực hiện một buổi phỏng vấn, hãy duyệt lại bản đặc điểm công việc và tờ đơn xin việc cũng như bộ hồ sơ của ứng viên.
- Một buổi phỏng vấn thành công nên được cấu trúc, nhưng phải đủ linh hoạt để chúng ta có thể đặt ra những câu hỏi tiếp theo.

- Hãy làm cho ứng viên thoải mái bằng cách đặt những câu hỏi không mang tính dọa dẫm vào lúc đầu của buổi phỏng vấn.
- Hãy kiểm tra những tham chiếu của các nhân viên tiềm năng bằng cách nói chuyện với người giám sát trực tiếp cũ của họ, chứ không phải là với phòng Nhân sự.
- Khi so sánh ứng viên, hãy cân nhắc toàn diện con người họ, chứ không chỉ kinh nghiệm làm việc. Nên tránh hiệu ứng “hào quang” hoặc “cây chĩa rơm”.



## CHƯƠNG 5: NÂNG CAO HIỆU QUẢ LÀM VIỆC

Phil đón nhận những lời chúc mừng một cách hòa nhã. Anh đã giành được chức vô địch câu lạc bộ trong ba năm liên tiếp. Một phóng viên từ tờ báo địa phương hỏi: “Này Phil, bạn là nhà vô địch gôn của chúng ta. Bạn có thể cho chúng tôi lời khuyên gì về cách chúng tôi có thể cải thiện thành tích của mình?” Không chút do dự, Phil đáp: “Nó bắt đầu bằng cách bạn chuẩn bị.”

### **Sự chuẩn bị**

Mọi thành tích dù là trên sân gôn hay trong một công việc đều bắt đầu bằng sự chuẩn bị. Trước khi trái banh đầu tiên được đánh đi hoặc công việc được thực hiện, chính công tác chuẩn bị cho nó sẽ tạo ra sự khác biệt giữa thành tích xuất sắc và vừa đủ. Trong môn đánh gôn, đánh bóng không chỉ là đặt bóng lên sân và đánh bóng mà là chuẩn bị những điều cần thiết trước khi mọi việc được hoàn tất.

### **Năng lực kỹ thuật**

Bước đầu tiên là học hỏi được càng nhiều kiến thức về công việc bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu. Năng lực trong công việc – cũng như trong bất kỳ môn thể thao nào – bắt đầu bằng việc học hỏi những điều cơ bản và rồi những

khía cạnh phức tạp hơn của qui trình. Thông thạo kỹ thuật trong lĩnh vực của công việc rất quan trọng để đạt tới hiệu quả cao nhất.

Darlene bị thu hút bởi những công nghệ mới trong chẩn đoán và điều trị bệnh. Là một trợ tá của các điều dưỡng tại Bệnh viện Mercy, cô quan sát nhưng không thao tác loại thiết bị mới này. Khi có cơ hội, Darlene đi tới phòng ban có sử dụng thiết bị này. Cô nói chuyện với các kỹ thuật viên và được đưa cho những tài liệu cô có thể nghiên cứu. Cô đặc biệt quan tâm tới việc sử dụng máy siêu âm để nhận diện nhiều bệnh tật trong cơ thể. Sau đó, cô đăng ký theo học một chương trình huấn luyện, và được cấp giấy chứng nhận chuyên viên chẩn đoán siêu âm. Với năng lực này, cô được chuyển qua công việc toàn thời gian. Hầu hết mọi người đạt được giấy chứng nhận này đều hài lòng khi nhận được một công việc như thế, nhưng Darlene muốn mình không chỉ là một nhân viên giỏi; cô đặt mục tiêu trở thành kỹ thuật viên có khả năng nhất. Cô tiếp tục việc học của mình, và tình nguyện làm việc ở những dự án đặc biệt cùng với các bác sĩ sử dụng thiết bị này. Trong một quãng thời gian tương đối ngắn, Darlene đã trở thành chuyên viên chẩn đoán siêu âm có kiến thức kỹ thuật bậc nhất của bệnh viện và đang tiến tới một sự nghiệp thành công trong lĩnh vực này.

## **Huấn luyện**

Huấn luyện không chấm dứt khi một người đã gặt hái được năng lực kỹ thuật tốt. Ngay cả những vận động viên giỏi nhất cũng sẽ vẫn tham gia tập huấn cho dù họ có thành công tới đâu. Họ biết việc tập luyện không bao giờ là kết thúc.

Sam là một nhân viên bán hàng thành công, không tin là mình sẽ có thể hoàn thành được chương trình huấn luyện của mình. “Tôi đã phải học rất nhiều,” anh cho biết.

Mỗi năm, Sam theo học ít nhất một khóa về kỹ năng bán hàng hoặc kiến thức sản phẩm. Anh lên lịch mỗi tuần để đọc sách và lắng nghe băng đĩa

huấn luyện. Điều này dẫn tới thành tích không ngừng được cải thiện trong việc phục vụ khách hàng và gia tăng doanh vụ mà anh đang có.

## **Dạy người khác**

Một cách khác nữa để hoàn thiện những kỹ năng của chính mình là dạy người khác. Điều này không chỉ giúp chúng ta duyệt lại có hệ thống những gì chúng ta đã và đang làm và củng cố nó cho chính mình, mà còn thường học hỏi được nhiều điều từ những học viên đang được huấn luyện. Những câu hỏi được đặt ra và những lời đề xuất được các học viên đưa ra có thể dẫn tới việc thu thập thêm được nhiều kiến thức hơn về lĩnh vực của chính mình.

Ann là người giám sát xử lý văn bản cho một ủy ban hành động chính trị. Khi kỳ bầu cử tới gần, cô tuyển thêm hai nhân viên tác nghiệp nữa và phải huấn luyện họ. Để đảm bảo rằng những học viên này được đào tạo nhanh chóng và có hiệu quả, Ann lập ra một kế hoạch huấn luyện. Qui trình phát triển kế hoạch này buộc Ann suy nghĩ lại nhiều kỹ thuật mà chính cô đã từng sử dụng. Cô nhớ lại một số cách đi tắt và những cách tiếp cận đặc biệt mà cô chưa sử dụng trong nhiều năm và nảy ra một số ý tưởng mới. Khi kỳ huấn luyện bắt đầu, sự tương tác giữa Ann và những học viên đã kích lệ cô cải thiện chính hiệu quả làm việc của mình và gia tăng năng suất cá nhân.

## **Cố gắng**

Những nhà vô địch không bao giờ nói: “Việc này không thể thực hiện được.” Họ cố tìm ra một cách để khắc phục những trở ngại. Ngay cả những nhà vô địch không phải lúc nào cũng chiến thắng, nhưng họ không bao giờ thua mà không bắt đầu bằng việc cố gắng giành chiến thắng.

Norman Strauss, một nhà thầu sơn công nghiệp ở New York, đối mặt với một vấn đề lớn. Gói thầu anh bỏ để sơn Madison Square Garden, sân vận động trong nhà lớn nhất New York, sẽ hết hạn trước cuối tuần này. Vấn đề chính là sơn toàn bộ trần nhà, cao tới 40 mét. Cách vờn cao tới trần thông thường là xây dựng dàn giáo để công nhân đứng lên trên khi họ phun sơn

trần. Chi phí của việc xây dựng dàn giáo cũng tương đương như mọi nhà thầu khác. Cách duy nhất để giảm đáng kể tiền bỏ thầu là tìm ra một cách nào đó để sơn trần mà không xây dựng dàn giáo. Mọi người biết điều này là không thể, thế thì tại sao lại bản khoản đến thế?

Nhưng Norman Strauss không dễ đầu hàng. Anh tin rằng để đạt được thành công, người ta không bao giờ được phép ngừng cố gắng tìm cách để giải quyết vấn đề. Trên đường về nhà tối hôm đó, Norman chú ý thấy một công ty điện đang sơn lại một cột đèn đường cao. Để vươn tới cột đèn này, họ sử dụng một chiếc xe tải hái sơ-ri có một cầu thang trên nóc có thể nâng lên tới nhiều độ cao. “Tại sao không sử dụng xe hái sơ-ri này để vươn tới trần của sân vận động đó,” Norman nghĩ. Ngày hôm sau, anh tìm hiểu thấy rằng giải pháp này rất khả thi và tiết kiệm. Strauss vì vậy có thể bỏ giá thầu thấp hơn nhiều so với các đối thủ cạnh tranh và giành được công việc này.

## **Suy nghĩ**

Bước sau cùng trong việc chuẩn bị để có thành tích tốt hơn là suy nghĩ. Trước khi bắt đầu cuộc chơi hoặc công việc, quan trọng là mình phải suy nghĩ về nó. Một môn thủ giỏi suy nghĩ ra cách họ sẽ đánh lừa ra sao trước khi thực hiện cú đánh đầu tiên. Một người thực hiện xuất sắc nghĩ ra cách thực hiện công việc trước khi bắt đầu dự án.

Trong một tác nghiệp phức tạp, thời gian dành cho việc hoạch định cũng nhiều như thời gian dành cho chính công việc. Trước khi thực hiện một cuộc gọi bán hàng, người đại diện bán hàng suy nghĩ kỹ về mọi vấn đề có thể xảy ra và cách giải quyết chúng. Các giám sát suy nghĩ về mọi tình huống phức tạp mà bất kỳ quyết định nào của họ có thể gây ra trước khi đưa ra quyết định đó. Điều này cũng đúng với những người biểu diễn hàng đầu trong ngành kịch nghệ, phim ảnh, truyền hình, và thể thao.

Chúng ta có thể trở thành những người thực hiện xuất sắc bằng cách chuẩn bị kỹ cho mọi nỗ lực của mình, trở nên thông thạo về kỹ thuật, và không bao

giờ ngừng rèn luyện, truyền dạy cho người khác, và không ngừng cố gắng – đặc biệt là khi mọi việc trở nên khó khăn.

## **Quá trình thực hiện**

Những tiêu chuẩn thực hiện thường dựa trên kinh nghiệm của những nhân viên thỏa mãn, những người từng làm loại công việc qua một quãng thời gian dài. Cho dù các tiêu chuẩn có bao quát số lượng hoặc chất lượng của công việc hoặc những khía cạnh khác như thế nào, chúng cần hội đủ những tiêu chí sau:

Cụ thể. Mọi người khi làm một công việc nên biết chính xác họ được kỳ vọng làm gì.

Có thể đo lường được. Công ty nên có một mức tiêu chuẩn để từ đó có thể đo lường được hiệu quả công việc. Đo lường hiệu quả công việc dễ dàng khi một tiêu chuẩn có thể đong đếm được; nó khó hơn (nhưng không phải là không thể) khi nó không khả thi. Khi một cách đo lường bằng số không khả thi, thì một số tiêu chí khác có thể đưa vào, bao gồm sự hoàn thành đúng hạn một công việc, giới thiệu những ý niệm mới, hoặc đóng góp vào những hoạt động của nhóm.

Thực tế. Nếu các tiêu chuẩn không thể đạt được, người ta xem chúng là không công bằng và không chịu làm việc hướng tới chúng.

## **Mô tả các kết quả thực hiện**

Làm cho thành tích được tốt hơn – thành tích của chính mình và của các đồng nghiệp – phải được hoàn thành một cách có hệ thống. Nó bắt đầu với việc xem xét vị trí của chính mình và những kết quả mình chịu trách nhiệm vào cuối ngày, tháng, năm. Nó tiếp tục diễn ra cả ở cấp cao lẫn cấp thấp trong công ty để đảm bảo luôn có sự thông suốt từ bên trên xuống tới bên dưới.



Bước đầu tiên là xác định chính xác mình muốn hoàn thành việc gì trong công việc này và nó sẽ được đo lường ra sao. Để làm được điều này, chúng ta phải thiết kế ra bản mô tả kết quả thực hiện công việc. Không như bản mô tả công việc nguyên mẫu tập trung vào hoạt động hoặc công việc nên được thực hiện, Bản Mô tả Thành tích (PRD) là một bức tranh cho thấy công việc sẽ có kết quả ra sao khi nó được thực hiện tốt.

Đây là cái nhìn hướng tới thành quả, từ đó cho phép các trưởng phòng và nhân viên đề ra một con đường từ tầm nhìn, sứ mệnh, và giá trị của công ty cho tới những mục tiêu công việc có thể đo lường được của cá nhân. Bản Mô tả Thành tích không chỉ giúp họ khám phá và phác họa những chức năng công việc cá nhân, thường được xem là những Lĩnh vực Kết quả Chủ yếu (KRA), mà nó còn đo lường sự hoàn thành công việc, thành công của những lĩnh vực thông qua những tiêu chuẩn thực hiện được xác định rõ. Văn bản này là một công cụ giúp thiết lập trách nhiệm cá nhân rõ ràng cho mọi nhóm, phòng ban, và cả công ty.

Khi việc này được thực hiện, mọi người trong công ty tập trung vào việc hiện thực hóa tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị, và mục tiêu công việc trong từng ngày. Công cụ này giúp phác họa và đo lường các mục tiêu, đưa ra được những trách nhiệm rõ ràng của nhân viên, và thiết lập trách nhiệm của ban lãnh đạo. Người ta sử dụng công nghệ để giám sát tốc độ và hiệu quả của một chiếc xe hơi nhờ vào máy đo tốc độ và thiết bị báo xăng. Các lãnh đạo xác định tính hiệu quả bằng cách nhận diện các KRA và những tiêu chuẩn thực hiện liên quan tại nơi làm việc. Hệ thống này giúp người ta đo lường và giám sát hiệu quả của chính mình trong khi giảm tối thiểu nhu cầu cần có những hệ thống đo lường và kỷ luật truyền thống.

Quan điểm này bắt đầu từ cấp cao nhất với tầm nhìn, sứ mệnh, và giá trị của công ty, sau đó xuống tới những thành quả cá nhân, điều luôn luôn đồng điệu với toàn nhóm, với người trưởng phòng của họ, và với sứ mệnh của công ty.

Khi tối đa hóa quá trình thực hiện thành tích, chúng ta đã tạo ra được một môi trường, thông qua sự lãnh đạo tốt, nơi mà nhân viên được tự do vươn tới những thành quả mà công ty cần nhằm duy trì sức cạnh tranh và làm tốt hơn những kỳ vọng của khách hàng, đồng thời nhân viên cũng phát triển về mặt cá nhân và nghề nghiệp.

### **Những thành tố chính của PRD**

Khi phát triển PRD cho một công việc, chúng ta phải xác định:

- Đây là mục đích của công việc này? Nói cách khác, tại sao công việc này tồn tại?
- Chúng ta cam kết điều gì trong công việc này và tại sao?
- Những KRA – là những lĩnh vực mà trong đó những kết quả cụ thể phải được hoàn thành sao cho, khi đạt được, sẽ hoàn tất chức năng của công việc – là gì?
- Liệu những mục tiêu này có đồng điệu với mục tiêu chiến lược, tầm nhìn, và sứ mệnh của công ty không?

### **Những tiêu chuẩn thực hiện nên cụ thể**

Để đảm bảo rằng những KRA được xác định một cách thoả đáng, những tiêu chuẩn thực hiện nên cụ thể, có thể đo lường được, có thể đạt được, hướng tới kết quả, và được chia ra làm nhiều giai đoạn. Những thứ cần được chỉ rõ cụ thể là:

- Thời hạn chót
- Chi phí
- Những bốn phạm
- Những hoạt động cần thiết để hoàn thành KRA.

- Những kỹ năng, kiến thức và khả năng
- Người ta cần gì để hoàn thành KRA?

Những tiêu chuẩn thực hiện nên có thể đo lường được. Những tiêu chuẩn thực hiện là những điều kiện hữu hình, có thể đo lường được, và phải tồn tại trước khi công việc được hoàn thành tốt. Những tiêu chuẩn này tập trung vào kết quả, chứ không phải vào hoạt động. Chúng nên hướng tới thành quả.

Mặc dù chúng ta có thể tạo ra những tiêu chuẩn riêng cho mình, một khi được viết ra, chúng sẽ được thương thảo cho đến khi đạt được sự đồng thuận từ cấp quản lý kế tiếp. Trong suốt lúc thực hiện, chúng ta có thể thấy mỗi tiêu chuẩn đều có thể, hoặc không thể, hoàn thành được. Điều này làm cho các tiêu chuẩn trở nên khách quan thay vì chủ quan và loại bỏ nỗi sợ đối với quá trình đánh giá hiệu quả nhân viên hàng năm.

Dưới đây là một số câu hỏi để xác định sức mạnh của một tiêu chuẩn thực hiện:

- Liệu nó có trong phạm vi kiểm soát của chúng ta không?
- Liệu chúng ta đang đo lường kết quả hay chỉ định lượng những hoạt động?
- Chúng ta kỳ vọng sự hoàn hảo ở đâu?
- Liệu có khả năng hiểu lầm ngôn ngữ không? Ví dụ, những từ như: “tốt”, “nhiều”, “hiệu quả”, “làm tốt”, “thành công”, “tốt nhất”,... thì không thể đong đếm được và cũng không dễ được đồng tình.

*Bất kỳ kẻ ngớ ngẩn nào cũng có thể phê phán, kết tội, và ta thán, nhưng người có cá tính và biết tự kiểm soát mới thông hiểu và tha thứ.*

**Dale Carnegie**

Dưới đây là một danh sách mẫu về những tiêu chuẩn thực hiện. Dĩ nhiên là mỗi công việc đều đòi hỏi sự phân tích riêng. Những tiêu chuẩn này được trình bày như là một ví dụ để minh họa qui trình.

- Tăng ít nhất 30% số doanh vụ trong năm tài chính 2010 – 2011 đến từ khách hàng mới.
- Mọi nhân viên đều hoàn thành tái chứng nhận bắt buộc hàng năm trong vòng một tháng của tháng kỷ niệm ngày họ bắt đầu làm cho công ty như là một yêu cầu của tiêu chuẩn về giấy chứng nhận.
- Mọi nhân viên đều tham dự một cuộc họp huấn luyện mỗi tuần trong sáu tháng qua.
- Những phàn nàn của khách hàng về giao hàng trễ giảm 20% trong năm tài chính 2010 – 2011.
- Việc tái cấu trúc cuộc họp định hướng nhân viên để khiến nó thoải mái hơn cho nhân viên được hoàn thành trước ngày 15 tháng 6 năm 2010.
- Đội ngũ bán hàng gia tăng mức doanh vụ lặp lại từ khách hàng hiện tại trong lĩnh vực được là 17%, giữa ngày 1 tháng 4 và ngày 30 tháng 9 năm 2010.
- Lượng đột nhập và phá hoại tài sản tại văn phòng chi nhánh giảm 50% trong năm tài chính 2010 – 2011, dẫn tới giảm 10% phí bảo hiểm.
- Mọi thời hạn về thiết kế đồ họa đều được đảm bảo đối với mọi khách hàng.

### **Đánh giá hiệu quả công tác một cách chính thức**

Trong hầu hết các công ty, việc đánh giá hiệu quả công tác chính thức được thực hiện, thường là hàng năm.

Nhiều lãnh đạo đưa thêm một kỳ đánh giá không chính thức mỗi nửa năm hoặc mỗi quý như một cách giúp nhân viên ý thức hơn về sự tiến bộ của họ.

### **Tầm quan trọng của những kỳ đánh giá chính thức**

- Chúng cung cấp một bộ khung cho việc thảo luận về thành tích làm việc chung của nhân viên. Người lãnh đạo có thể sử dụng buổi họp này để nhận

biết hiệu quả làm một nhân viên so với những thành công trong quá khứ và gợi ý cho những đóng góp thậm chí còn to lớn hơn nữa.

- Chúng giúp người lãnh đạo so sánh mọi thành viên của nhóm mình dựa trên những tiêu chí tương tự.
- Chúng cung cấp những dữ liệu có ích cho việc xác định nhân viên cần loại huấn luyện phụ thêm nào nữa.
- Ở nhiều công ty, chúng là yếu tố chủ yếu để xác định mức tăng lương và tiền thưởng.
- Vì mang tính chính thức, chúng được coi trọng hơn là những góp ý, nhận xét không chính thức về hiệu quả công tác.
- Chúng có thể được sử dụng như một phương tiện cho việc đề ra mục tiêu, hoạch định sự nghiệp, và tăng trưởng cá nhân.

### **Thu gọn những kỳ đánh giá hiệu quả công tác**

- Chúng có thể gây căng thẳng cho cả lãnh đạo lẫn nhân viên.
- Chúng làm cho một số lãnh đạo quá khó chịu về việc làm cho nhân viên mình không vui đến nỗi họ xếp loại hiệu quả công tác của nhân viên quá cao.
- Nhiều hệ thống chính thức không tương xứng, công kênh, hoặc được thiết kế kém, từ đó tạo ra nhiều vấn đề hơn là giải pháp.
- Trong một số kỳ đánh giá, nhân viên giỏi bị xếp loại thấp vì người giám sát của họ sợ rằng những nhân viên này có thể trở thành đối thủ cạnh tranh.

Một kỳ đánh giá hiệu quả công tác được quản lý tốt có thể là một trải nghiệm rất thú vị cho cả nhân viên lẫn các trưởng phòng. Để làm cho nó hiệu quả hơn, đừng xem nó như một sự đối đầu. Thay vào đó, hãy xem nó như một sự trao đổi hai chiều nhiều ý nghĩa, nhờ vậy nhân viên cam kết

vươn tới sự cải thiện và đề ra những mục tiêu cho năm kế tiếp, có những trải nghiệm làm việc hài lòng hơn và đem lại năng suất cao hơn.

## **Chọn hệ thống tốt nhất**

Có nhiều hệ thống đánh giá chính thức để chúng ta sử dụng. Chúng ta hãy xem xét những chương trình thường được sử dụng nhất:

### *Những hệ thống dựa trên đặc điểm*

Hệ thống đánh giá phổ biến nhất là định dạng “đặc điểm”, trong đó, một loạt những đặc điểm được liệt kê và mỗi nét được đo lường dựa trên một thang điểm từ chưa đạt cho tới xuất sắc. Dưới đây là một ví dụ tiêu biểu:

Những đặc điểm:

- Số lượng công việc
- Chất lượng công việc
- Kiến thức về công việc
- Sự đáng tin cậy
- Khả năng tiếp thu lời hướng dẫn
- Có sáng kiến
- Có óc sáng tạo
- Có sự hợp tác

Xếp hạng:

Xuất sắc - 5 điểm

Giỏi - 4 điểm

Trung bình - 3 điểm

Cần cải thiện - 2 điểm

Chưa đạt - 1 điểm

Ngoài mặt, hệ thống này dường như dễ thực hiện và dễ hiểu, nhưng nó tiềm ẩn nhiều vấn đề:

- *Một khuynh hướng trung tâm.* Thay vì đánh giá kỹ mỗi đặc điểm, sẽ dễ dàng hơn khi xếp loại một đặc điểm là trung bình hoặc gần trung bình (xếp loại trung tâm).
- *Hiệu ứng “hào quang”.* Như đã thảo luận ở chương trước, một số trưởng phòng quá ấn tượng bởi một đặc điểm của nhân viên đến độ họ xếp loại mọi đặc điểm đều cao. Trái ngược với nó là hiệu ứng “cây chĩa rơm”.
- *Thiên vị cá nhân.* Trưởng phòng là con người, và con người thường có thiên kiến cá nhân có lợi hoặc có hại cho người khác. Những thiên kiến này có thể ảnh hưởng tới bất kỳ loại xếp hạng nào, và hệ thống đặc điểm này dễ bị tổn thương.
- *Hành vi mới đây nhất.* Dễ nhớ những gì nhân viên vừa mới hoàn thành trong mấy tháng qua, nhưng các trưởng phòng có khuynh hướng quên những gì họ đã làm trong phần đầu của thời kỳ xếp loại.

Vì sự đánh giá dựa trên đặc điểm được đo lường theo điểm số, nó dễ khiến người ta sử dụng điểm số để so sánh nhân viên. Một số công ty kích lệ sử dụng “đường cong chuông” (phân phối chuẩn) trong việc thực hiện xếp loại. Ý niệm đường cong chuông được dựa trên giả định rằng trong một nhóm đông người, hầu hết người ta sẽ rơi vào hạng trung bình (ở giữa). Một số nhỏ hơn nằm ở hai hạng – tệ hơn trung bình và khá hơn trung bình, và một số ít hơn nữa thì ở hạng cao nhất và tệ nhất.

Rắc rối với việc sử dụng đường cong chuông trong đánh giá nhân viên là những nhóm nhỏ khó có thể có loại phân phối này, và nó có thể gây ra sự không công bằng với những nhân viên ở tốp trên cùng và tốp dưới cùng.

Ví dụ, giả sử Carla là một thiên tài làm việc trong một phòng ban mà nơi đó mọi người đều là một thiên tài. Tuy nhiên, Carla là thiên tài cấp thấp nhất của nhóm.

Trong một đường cong chuông diễn tả nhóm đó, cô sẽ được xếp hạng “chưa đạt yêu cầu”. Trong bất kỳ nhóm nào khác, cô có thể sẽ được xếp loại là “xuất sắc”.

Hoặc giả sử công việc của Harold là chưa đạt yêu cầu nhưng toàn nhóm của anh cũng thực hiện dưới trung bình. So sánh với những người khác nếu chúng ta sử dụng một đường cong hình chuông, chúng ta phải xếp loại anh là “xuất sắc”.

Mọi trưởng phòng và lãnh đạo nhóm nên được thông báo rõ về ý nghĩa của mỗi hạng và định nghĩa của mỗi đặc điểm. Hiểu số lượng và chất lượng thì tương đối dễ. Nhưng còn có thể tin cậy được thì sao? Sáng kiến, óc sáng tạo, và những đặc điểm vô hình khác được đo lường ra sao? Bằng cách phát triển những chương trình huấn luyện bao gồm thảo luận, sắm vai, và nghiên cứu điển hình, những tiêu chuẩn có thể được thiết lập để mọi người hiểu và sử dụng.

Hãy thiết lập những tiêu chí cho việc xếp loại. Nhận diện những nhân viên giỏi hơn và chưa đạt yêu cầu thì dễ, nhưng phân biệt những nhân viên ở ba loại nằm giữa thì gai góc hơn.

Hãy duy trì một nhật ký liên tục về hiệu quả công tác của mỗi nhân viên suốt năm. Không nhất thiết ghi lại thành tích trung bình, nhưng chúng ta nên ghi chép bất kỳ điều gì đặc biệt mà mỗi nhân viên đã hoàn thành hoặc không hoàn thành. Ví dụ, một số ghi chép về khía cạnh tích cực có thể như sau: “Vượt chỉ tiêu 20%”, “Hoàn thành dự án trước thời hạn hai ngày”, hoặc “Đề xuất giúp giảm bớt 1/3 thời gian cần thiết để làm một công việc”. Những ghi chép về khía cạnh tiêu cực có thể như sau: “Phải làm lại báo cáo vì những lỗi nghiêm trọng” hoặc “Bị quở trách vì kéo dài thời gian ăn trưa trong hai ngày tháng này”.



Hãy cố ý thức về những thiên kiến cá nhân của mình và cố vượt qua chúng.

Hãy thu thập thông tin. Hãy có những ví dụ cụ thể về thành tích xuất sắc hoặc chưa đạt yêu cầu, và hành vi để làm cơ sở cho việc đánh giá này.

### **Những đánh giá dựa trên kết quả**

Thay vì xếp loại nhân viên dựa trên một ý kiến về những đặc điểm khác nhau của họ, một hệ thống đánh giá hữu hiệu hơn tập trung vào việc đạt được những kết quả cụ thể. Xếp loại dựa trên kết quả có thể được sử dụng trong bất kỳ hoàn cảnh nào mà trong đó kết quả có thể đo lường được. Hệ thống này rõ ràng là dễ sử dụng hơn khi những yếu tố có thể định lượng được đưa vào (chẳng hạn như lượng bán hàng hoặc đơn vị sản phẩm làm ra), nhưng nó cũng hữu ích trong những lĩnh vực vô hình, chẳng hạn như đạt được những mục tiêu cụ thể trong phát triển năng lực quản lý, đạt được những mục tiêu cá nhân, và thực hiện những nỗ lực cộng tác.

Trong một hệ thống đánh giá dựa trên kết quả, những nhân viên thực hiện việc đánh giá không nhất thiết phải dựa trên phán đoán về những đặc điểm trừu tượng của họ, mà thay vào đó có thể tập trung vào những gì được kỳ vọng từ nhân viên, và việc họ đáp ứng được những kỳ vọng tới mức nào. Những kỳ vọng này được thỏa thuận ngay từ lúc bắt đầu một giai đoạn và được đo lường vào cuối giai đoạn đó. Khi đó, những mục tiêu mới sẽ được phát triển để được đo lường vào cuối giai đoạn kế tiếp.

Sau đây là cách hệ thống này hoạt động:

- Với mỗi công việc, người trưởng phòng và nhân viên làm công việc đó cần thống nhất với nhau về những Lĩnh vực Kết quả Chủ yếu (KRA) đối với công việc đó. Nhân viên phải hoàn thành những kết quả trong những lĩnh vực này thì mới được xem là đạt được mục tiêu.
- Người lãnh đạo và những nhân viên được giao công việc sẽ thiết lập những kết quả được kỳ vọng từ mỗi nhân viên trong mỗi một Lĩnh vực Kết quả Chủ yếu.

- Trong buổi đánh giá chính thức, những kết quả mà nhân viên đã đạt được trong mỗi Lĩnh vực Kết quả Chủ yếu sẽ được đo lường dựa trên những gì đã được kỳ vọng.
- Một thang điểm được dùng ở một số công ty để xếp loại nhân viên dựa trên việc họ đạt được những mục tiêu của mình ra sao. Ở một số công ty khác, người ta không cho điểm. Thay vào đó, một bản báo cáo được biên soạn để tóm tắt những gì đã được hoàn thành và nhận xét về ý nghĩa của nó.
- Một số công ty yêu cầu nhân viên nộp báo cáo mức độ tiến bộ hàng tháng được soạn theo cùng một định dạng như bản đánh giá hàng năm. Kỹ thuật này giúp cả nhân viên lẫn lãnh đạo giám sát sự tiến bộ. Bằng cách nghiên cứu những bản báo cáo tháng, bản đánh giá hàng năm sẽ dễ soạn và thảo luận hơn.

*Khi đối xử với nhân viên, hãy nhớ không phải bạn đang đối xử với những tạo vật của lô-gích mà là những tạo vật của cảm xúc.*

**Dale Carnegie**

## **Đánh giá 360<sup>o</sup>**

Đánh giá nhiều cấp độ đã và đang ngày càng trở thành một cách tiếp cận phổ biến, được sử dụng để nhận diện một người trưởng phòng được đánh giá ra sao bởi sếp, đồng nghiệp, thuộc cấp của anh/ chị ta, và thậm chí cả người ngoài nữa (ví dụ: nhà cung cấp và khách hàng). Thường được gọi tên là đánh giá 360<sup>o</sup>, những đánh giá như thế đã và đang được áp dụng ở nhiều công ty như General Electric, Exxon Mobil, và những tập đoàn trong danh sách Fortune 500.

Cách người ta tự nhìn nhận về chính mình không giống với cách nhìn của những người khác. Chúng ta xem những hành động của mình là có lý, những ý tưởng của chúng ta là có cơ sở, và những quyết định của mình là có ý nghĩa. Theo truyền thống, hiệu quả công tác chỉ được đánh giá bởi người trưởng phòng của mình. Điều này cho chúng ta sự hiểu biết thấu đáo về cách

người kia nhận xét về công việc của mình, nhưng người sếp trực tiếp đó không phải là người duy nhất mà chúng ta tương tác.

Phức tạp hơn nữa là việc đánh giá các quản trị viên cấp cao, những người thường không được đánh giá gì cả. Khi những quản trị viên này được đánh giá bởi đồng nghiệp và thuộc cấp, họ có thể học hỏi nhiều điều về phong cách quản lý của mình – điều mà họ không ý thức được. Nhiều người bị sốc khi biết được nhận xét của nhân viên về mình và, kết quả là, thực hiện những bước nhằm thay đổi phong cách quản lý đó.

Cho dù những lợi điểm của đánh giá đa cấp là gì đi nữa, nó cũng có những nhược điểm tiềm năng. Phản hồi có thể gây tổn thương. Những người đánh giá không phải lúc nào cũng tử tế hoặc tích cực. Một số người xem việc trở thành người đánh giá như một cơ hội để phê phán hành vi trong công việc của người khác.

Một nhược điểm nữa liên quan tới xung đột ý kiến. Ai quyết định ai là đúng? Hoặc điều gì sẽ xảy ra nếu một sự đánh giá có tính chất thiên vị? Nếu người đánh giá không thích người được đánh giá, những câu trả lời có thể lệch lạc một cách tiêu cực; nếu người được đánh giá là bạn bè, việc đánh giá có thể lệch lạc một cách tích cực. Thông thường nhân viên xếp loại sếp mình hoặc những quản trị viên cấp cao khác lo sợ họ sẽ gặp nguy hiểm nếu nói ra sự thật.

Để đảm bảo rằng đánh giá 360° là một dịp tốt hơn để tạo ra sự thay đổi, người ta khuyến khích:

- Việc đánh giá nên khuyết danh và được bảo mật.
- Để có kiến thức đầy đủ về người được xếp loại, người đánh giá nên làm việc với người được đánh giá trong ít nhất sáu tháng.
- Những người đánh giá nên ghi những lời nhận xét ra giấy cũng như xếp loại bằng điểm số. Cách này giúp sự đánh giá của họ cụ thể và có ý nghĩa.

- Để tránh “mệt mỏi vì bị khảo sát”, đừng nên sử dụng đánh giá 360° với quá nhiều nhân viên vào cùng một lúc.

## **Phòng vấn đánh giá nhân viên**

Dù một hệ thống dựa trên kết quả hoặc trên điểm số có được chúng ta sử dụng hay không, kết quả phải được thông tin tới nhân viên. Khi người giám sát được hỏi khía cạnh nào của công việc họ ít thích nhất, đứng đầu thường là sa thải nhân viên, nhưng ngay sau đó là phỏng vấn đánh giá. Những người giám sát không ngại nói điều tốt với nhân viên của mình, nhưng lại không thoải mái trong việc thảo luận những điều tiêu cực. Dĩ nhiên là nhân viên cũng cảm thấy tương tự như vậy. Họ sợ phỏng vấn đánh giá và thường hồi hộp, căng thẳng, hoặc tỏ ra phòng vệ. Để làm cho cuộc phỏng vấn có ý nghĩa và hiệu quả, cả hai phía nên tiếp cận cuộc họp với cảm xúc tích cực rằng đây là một bài tập xây dựng.

### *Chuẩn bị cho buổi phỏng vấn*

Những buổi phỏng vấn đánh giá hiệu quả phải được hoạch định cẩn thận. Trước khi ngồi xuống với nhân viên, lãnh đạo nên nghiên cứu chính việc đánh giá này. Sẽ có ích nếu lập ra một danh sách những lĩnh vực chính sẽ thảo luận tới. Chú ý mọi khía cạnh tích cực của thành tích – không chỉ những lĩnh vực cần được cải thiện. Hãy nghiên cứu những lần đánh giá trước. Chú ý mọi sự cải thiện từng được thực hiện từ lần đánh giá trước. Hãy chuẩn bị những câu hỏi thích hợp về những hành động trong quá khứ, những bước cần thực hiện để cải thiện tình hình hiện tại và đạt được những mục tiêu tương lai.

Chúng ta nên nhớ lại tất cả những gì có thể về những mẫu hành vi của nhân viên này. Anh/ chị ấy có những vấn đề đặc biệt hoặc sự lặp đi gì không? Nếu người này được biết là người hung hăng, tiêu cực, dễ xúc động, hoặc có thái độ làm cho buổi phỏng vấn trở nên khó khăn, hãy chuẩn bị ứng xử với tình huống này.

Cuộc họp đánh giá nên được lên lịch vài ngày trước đó. Hãy đề nghị nhân viên này xem xét lại thành tích của họ trước cuộc họp. Nhiều công ty đưa cho nhân viên một bản mẫu đánh giá trống và bảo họ tự đánh giá trên đó. Đó là một cách giúp nhân viên có thể xem xét nghiêm túc và có hệ thống thành tích của họ và chuẩn bị thảo luận nó tại buổi đánh giá.

### *Thảo luận về thành tích*

Một khi mối quan hệ được thiết lập với người được phỏng vấn, chúng ta nên chỉ ra những lĩnh vực nào của công việc mà người này tỏ ra vượt trội hơn và những lĩnh vực mà các tiêu chuẩn được đáp ứng. Bằng cách đưa ra những ví dụ cụ thể, người nhân viên này sẽ biết rằng chúng ta thực sự ý thức về những phẩm chất tích cực của họ. Hãy khích lệ nhân viên nhận xét. Hãy chú ý lắng nghe, sau đó thảo luận về những khía cạnh của công việc hoặc hành vi không đáp ứng được những tiêu chuẩn. Hãy cụ thể. Sẽ hiệu quả hơn nếu đưa ra một số ví dụ về khía cạnh mà nhân viên này thực hiện dưới mức kỳ vọng, hơn là chỉ đơn giản nói: “Công việc của bạn không đạt như mong đợi”. Những tiêu chuẩn về hiệu quả làm việc nên được giải thích rõ và được người nhân viên này hiểu tường tận. Điều này sẽ không gây ngạc nhiên khi họ được bảo rằng mình không đáp ứng được những tiêu chuẩn đó. Bằng cách cho họ thấy công việc mà họ mắc lỗi nhiều, hoặc nhắc họ nhớ về những hạn chót họ không kịp, việc này sẽ được củng cố theo một cách tích cực.

Trong mọi lời nói, sự tập trung của chúng ta nên đặt vào công việc chứ không phải là vào người này. Đừng bao giờ nói: “Bạn không tốt”. Hãy nói: “Công việc không đạt tiêu chuẩn.”

Nếu các vấn đề không liên quan tới thành tích mà tới hành vi, thì cũng hãy đưa ra những ví dụ về chúng. “Mấy tháng qua, tôi có nói với bạn về việc đi làm trễ. Bạn là một nhân viên giỏi và cơ hội của bạn trong công ty này sẽ rộng mở hơn nếu bạn có thể luôn luôn tới văn phòng đúng giờ.”

### *Tiếp nhận góp ý của nhân viên để cải thiện*

Một khi việc trễ nải này được đưa ra, thay vì đưa ra góp ý để cải thiện, hãy yêu cầu người nhân viên này ý kiến góp ý hoặc đề xuất. Một số nhân viên sẽ kháng cự lại. Họ sẽ đưa ra lời bào chữa, lý lẽ biện hộ cho những hành động trước đây của mình thay vì hướng tới sự cải thiện trong tương lai. Hãy lắng nghe họ với sự cảm thông và khích lệ họ sửa chữa. Một khi điều này được nêu ra cụ thể và giải quyết xong, họ sẽ dễ đối mặt với hoàn cảnh thực và nảy ra những ý tưởng khả thi để sửa chữa.

Hãy hỏi: “Tôi có thể giúp bạn cải thiện hiệu quả công tác của bạn bằng những cách nào?” Hãy chấp nhận những ý kiến của họ nếu có thể và cùng đưa ra một kế hoạch hành động để cải thiện hiệu quả công việc. Thường thì cũng rất có ích nếu bạn đề xuất sự huấn luyện thêm trong công ty hoặc thông qua những nguồn bên ngoài.

Chúng ta hiểu biết về nhân viên của mình và nếu theo phán đoán của chúng ta, người nhân viên này khó có thể đưa ra những đề xuất xây dựng, chúng ta nên chuẩn bị đề xuất một vài ý kiến của chính mình.

### *Đề ra mục tiêu*

Nếu những mục tiêu đã từng được đề ra từ buổi đánh giá hàng năm trước, thì nay hãy duyệt xét lại chúng. Nếu đã đạt được mục tiêu, hãy chúc mừng nhân viên này và tìm hiểu xem họ đã làm gì để đạt được nó.

Nếu không, hãy tìm hiểu xem lý do và xác định nên làm gì để đạt được chúng trong giai đoạn sắp tới.

Buổi phỏng vấn đánh giá không chỉ là duyệt xét lại quá khứ, mà là một kế hoạch cho tương lai. Hãy hỏi: “Bạn thích hoàn thành những mục tiêu gì trong 12 tháng tới?” Hãy gợi cho họ nói về những mục tiêu sản xuất kinh doanh, những thay đổi về hành vi và những kế hoạch để thăng tiến. Điều này cũng có thể bao gồm những mục tiêu cá nhân, chẳng hạn như học thêm, tham gia vào các hoạt động hội đoàn nghề nghiệp hoặc những nỗ lực bên ngoài công việc khác giúp cho sự nghiệp của họ thêm tốt đẹp hơn. Là một

trưởng phòng, chúng ta nên hỗ trợ, nhưng không đưa ra bất kỳ lời hứa hoặc cho họ hy vọng ảo nào về sự thăng tiến hoặc phát triển sự nghiệp nằm ngoài những gì chúng ta có thể hiện thực hóa được.

Hãy bảo nhân viên này viết ra giấy mỗi mục tiêu và hãy chỉ ra họ nên làm gì để đạt được mục tiêu này. Hãy đưa cho người nhân viên này một bản sao và giữ lại cho mình một bản cùng với tờ đánh giá nhân viên. Năm sau, chúng ta có thể sử dụng nó như là một phần của cuộc phỏng vấn đánh giá.

*Hầu hết những việc quan trọng trên thế giới đã và đang được hoàn thành bởi những người không ngừng cố gắng khi dường như không còn hy vọng gì.*

**Dale Carnegie**

## **Tóm tắt**

Vào cuối cuộc họp này, chúng ta nên yêu cầu người được đánh giá tóm tắt lại những gì vừa được thảo luận. Hãy đảm bảo họ hoàn toàn hiểu rõ những gì được và chưa được trong thành tích và hành vi, những kế hoạch và mục tiêu cho giai đoạn tiếp theo cũng như những vấn đề liên quan khác. Hãy lưu một bản ghi chép những điểm này.

Nếu nhân viên này không đang làm tốt công việc và buổi đánh giá này là một “cơ hội cuối cùng” trước khi phải chấm dứt hợp đồng, hãy kết thúc buổi họp bằng một lời kết luận tích cực. “Nhìn chung, bạn đã có tiến bộ trong năm nay. Tôi tin rằng bạn sẽ tiếp tục làm tốt công việc.”

Quá trình đánh giá nhân viên, nếu được quản lý phù hợp, có thể là một trải nghiệm có tính động viên cao cho cả người nhân viên lẫn người giám sát. Buổi phỏng vấn này không nên là một cuộc đối đầu, mà là một sự trao đổi hai chiều đầy ý nghĩa để dẫn tới một cam kết của nhân viên là họ sẽ cố gắng cải thiện, cũng như đề ra và thực hiện những mục tiêu cho năm tới, đem lại một trải nghiệm làm việc có năng suất hơn và đáng hài lòng hơn.

## **• Tóm tắt**

- Với mọi công việc, hãy đề ra những tiêu chuẩn về hiệu quả công việc sao cho những người sẽ thực hiện công việc đó hiểu rõ và chấp nhận.
- Khi người ta biết rằng họ được kỳ vọng những gì, họ có thể luôn luôn giám sát chính hiệu quả công tác của mình.
- Nếu phương pháp đặc điểm được sử dụng để đánh giá nhân viên, hãy chú ý tránh những mối nguy của khuynh hướng trung tâm, hiệu ứng “hào quang” và “cây chĩa rơm”, những thiên kiến cá nhân, và sự chú trọng quá mức tới hành vi mới xảy ra.
- Đánh giá hướng tới kết quả sẽ giúp đo lường được thành tích thực sự so với những kỳ vọng được xác định trước đó.
- Đừng sợ buổi đánh giá hàng năm này. Nó có thể là một trải nghiệm có ích và rất xứng đáng. Chúng ta thậm chí có thể làm cho nó giá trị hơn nữa nếu bước vào buổi đánh giá với sự chuẩn bị kỹ lưỡng và thái độ xây dựng.
- Những điều nên làm và không nên làm trong buổi đánh giá hiệu quả công tác:
  - Nên phát triển một bầu không khí thiện chí. Hãy tỏ ra đáng tin cậy.
  - Nên cho phép người được đánh giá xem lại mọi dữ liệu trước buổi họp.
  - Nên bắt đầu với sự tích cực.
  - Nên trở thành người huấn luyện thực sự.
  - Nên nhấn mạnh những thành công.
  - Nên sử dụng những dữ liệu chính xác làm nền tảng cho sự đánh giá.
  - Nên huấn luyện và sửa chữa. Không cá nhân hóa các lỗi lầm.
  - Nên tránh làm mất mặt nhân viên.



- Nên khen ngợi những cải thiện nhỏ nhất, và đánh giá cao mọi cải thiện. Hãy thật lòng trong thái độ và rộng rãi trong lời khen.

- Nên kỳ vọng sự cải thiện.

- Nên phát triển một kế hoạch cải thiện tương hỗ. o Nên sửa chữa Bảng Mô tả Thành tích (PRD), và đề ra những tiêu chuẩn hiệu quả công việc mới khi thích hợp.

- Nên chấm dứt buổi đánh giá bằng sự tái đảm bảo và một uy tín lớn để cố gắng giữ gìn.

Và nên nhớ những điều không nên làm sau:

- Đừng phản bội lòng tin.
- Đừng giấu diếm những điều bất ngờ gây khó chịu.
- Đừng đay nghiến hoặc than thở.
- Đừng tỏ ra ác cảm.
- Đừng chỉ tập trung vào những thất bại.
- Đừng chỉ trích, kết tội, hoặc than phiền.
- Đừng tấn công cá nhân.
- Đừng làm bẽ mặt người kia.
- Đừng kỳ vọng phép màu.
- Đừng phớt lờ họ cho tới lần đánh giá tới và kỳ vọng nhiều cải thiện.
- Đừng chấm dứt buổi đánh giá bằng một lời kết tiêu cực.



## **CHƯƠNG 6: HÃY LÀ NGƯỜI HUẤN LUYỆN**

Có lẽ phần thách thức nhất của công tác lãnh đạo là đưa nhân viên vào khuôn khổ của một đơn vị năng động, tương tác, và hiệu quả làm việc cao. Chúng ta từng thấy các huấn luyện viên điền kinh huấn luyện đội ngũ của họ ra sao và trong cương vị lãnh đạo các nhóm làm việc của mình, chúng ta có thể học hỏi nhiều điều từ họ.

Chúng ta làm điều này bằng cách giúp các thành viên của đội ngũ phát triển tài năng để tối ưu hóa năng lực. Chúng ta luôn làm cho đội ngũ ý thức về những mục tiêu của công ty và nắm bắt những phương pháp và kỹ thuật mới nhất để từ đó giúp họ đạt được các mục tiêu. Chúng ta giúp họ học hỏi những gì họ không biết và thành thạo những gì họ thực sự biết.

Bob là ví dụ về một nhân viên bán hàng nhiều kinh nghiệm vừa được công ty tuyển dụng. Vì anh có một lý lịch đầy thành tích, nên Bob không kỳ vọng người trưởng phòng của mình huấn luyện mình nhiều. Anh cho rằng mình sẽ được định hướng về dòng sản phẩm và giao phụ trách lĩnh vực này. Nhưng người trưởng phòng của Bob cứ một mực huấn luyện chuyên sâu thêm cho anh như thể anh là một nhân viên ít có kinh nghiệm. Bob hiểu điều này. Anh là một nhà vô địch môn chạy tại trường trung học, huấn luyện viên của anh

tại trường đại học chú ý tới anh và huấn luyện anh nhiều như những thành viên khác của đội, những người chưa bao giờ thi đấu trước đó. Các trưởng phòng thành công ghi nhớ điều này khi đưa một nhân viên mới vào đội ngũ. Cho dù họ đã có sẵn kinh nghiệm, nhưng điều quan trọng vẫn là làm theo cách tiếp cận tới công việc do công ty đề ra, có thể khác với kinh nghiệm quá khứ của nhân viên. Hầu hết các trưởng phòng sẽ không do dự làm điều này với một nhân viên chưa có kinh nghiệm trước đó, nhưng thường lơ là nó với những nhân viên đã có kinh nghiệm.

### **Giúp thành viên của đội ngũ chịu trách nhiệm với công việc của họ**

Nhóm làm việc của chúng ta được tạo thành bởi nhiều cá nhân. Mỗi người trong nhóm đóng góp vào sự thành công của toàn đội ngũ. Để được như vậy, mỗi thành viên phải thành thạo trong công việc mình làm và được động viên để thực hiện nó một cách xuất sắc.

Dưới đây là một số đề xuất từng có hiệu quả đối với nhiều người lãnh đạo:

- Người lãnh đạo khích lệ nhân viên nắm vững công việc. Khi nhân viên biết rõ công việc của họ và làm nó một cách chuyên nghiệp, họ đã đi đúng hướng trong việc tiến tới nắm vững sự nghiệp của mình. Người huấn luyện viên không chỉ huấn luyện nhân viên mới của nhóm về những điều căn bản của công việc mà còn làm việc với mọi thành viên để giữ cho họ luôn có nhiều lợi thế về công nghệ, phương pháp, và sáng kiến mới nhất. Ngoài ra, người lãnh đạo cũng khuyến khích các thành viên nắm bắt các cơ hội gia tăng kiến thức, đọc sách, đăng ký học những khóa học, tham dự seminar, học hỏi từ người khác – không chỉ về những lĩnh vực cụ thể của những chức năng hiện đang thực hiện mà còn mở rộng kiến thức về nghề nghiệp hoặc lĩnh vực kỹ năng khác. Điều này đem đến cho nhân viên một cảm giác thoải mái và tự tin khi đối mặt với những thách thức nảy sinh.
- Công tác huấn luyện không bao giờ có hồi kết.

Những kỹ thuật của việc huấn luyện có thể được học qua quan sát huấn luyện viên điển hình. Huấn luyện viên chuyên nghiệp, dù họ là một huấn luyện viên hay là trưởng phòng, sẽ bắt đầu quá trình huấn luyện bằng việc định hướng toàn diện những gì phải đạt được trong huấn luyện. Điều này có thể được thực hiện bằng những buổi huấn luyện nhóm (nếu huấn luyện nhiều hơn 1 người) hoặc thông qua những buổi thảo luận cá nhân. Những giáo cụ huấn luyện chẳng hạn như cảm nang, phim ảnh, hoặc băng đĩa rất có ích vào lúc này.

- Elena, trưởng phòng xử lý dữ liệu cho một nhà phân phối đồ gia dụng có một bảng thành tích đáng ghen tỵ trong việc đưa nhân viên mới nhanh chóng hội nhập vào công việc. Khi một nhân viên mới gia nhập phòng ban của cô, Elena làm việc với người đó hầu như trong suốt mấy ngày đầu tiên. Cô nói: “Tôi càng sử dụng thời gian nhiều bao nhiêu thì tỷ lệ thành công càng cao bấy nhiêu.” Trong suốt kỳ huấn luyện ban đầu này, Elena cung cấp cho nhân viên của mình một tổng quan về những điểm cơ bản của máy tính được sử dụng trong phòng ban của mình – cho dù nhân viên mới có kinh nghiệm nhiều tới đâu đi nữa. Cô nói cách này giúp họ bắt tay vào công việc một cách đúng đắn và loại trừ được bất kỳ thói quen xấu nào của công việc trước kia còn vương vấn lại.

- Huấn luyện không kết thúc khi nhân viên mới này được cho phép làm việc độc lập. Cho dù một người có làm việc trong nhóm lâu tới chừng nào, không ngừng huấn luyện và tái huấn luyện nên là một phần trong công việc của người trưởng phòng. Những lãnh đạo thành công không chỉ tập trung nỗ lực huấn luyện vào những người làm việc chưa đạt yêu cầu, mà còn thực hành làm việc với mọi nhân viên của mình một cách đều đặn. Một huấn luyện viên của một đội vận động viên điển hình luôn ý thức trong việc nhận diện những khía cạnh có thể cải thiện cho từng thành viên của đội ngũ như thế nào, thì những người giám sát thành công tìm cách làm việc với từng nhân viên của mình để mài dũa kỹ năng của họ như thế ấy, sao cho họ có thể trở nên hiệu quả hơn nữa trong công việc.

- Các trưởng phòng nên có những buổi huấn luyện cá nhân định kỳ với từng nhân viên của mình và những lần họp nhóm cho mọi thành viên. Người trưởng phòng cần phải luôn ý thức về bất kỳ sự khác biệt nào trong hiệu quả công tác của mọi thuộc cấp và cho họ những lời khuyên và bài huấn luyện để cải thiện.

- Hãy nhắm tới sự xuất sắc. Trong hầu hết các đội nhóm, có những thành viên chúng ta biết là có thể làm tốt hơn. Họ làm rất đạt, thậm chí làm rất tốt, nhưng chúng ta vẫn thấy ở họ một tiềm năng chưa được khai phá.

Sau đây là một ví dụ nữa về Cathy, lãnh đạo của một nhóm phát triển thị trường. Cô cảm thấy rằng một trong những nhân viên của cô, Christine, là một trong số những người đó. Cô họp với Christine và bảo cô ấy rằng: “Em làm tốt đấy, chị không phàn nàn gì, nhưng chị biết em có thể và nên làm tốt hơn. Nếu em không thông minh như em vốn có thì hoàn thành tới mức này là đúng, nhưng chị thấy ở em năng lực để trở thành một trong những người giỏi nhất trong công ty. Nếu hài lòng với thành tích xoàng xĩnh, thì rõ ràng là em hiện đang không nhắm tới mức thành tích đủ cao. Chúng ta hãy cùng phát triển một kế hoạch giúp em đạt tới những gì em có thể đạt được, em nhé.”

Họ cùng đề ra mục tiêu và một kế hoạch để đạt được chúng. Những tiêu chuẩn được thiết lập để họ có thể đo lường Christine đạt tới mức nào của mục tiêu. Họ gặp nhau định kỳ để đánh giá sự tiến bộ. Trong vòng mấy tháng, Christine làm công việc hiệu quả một cách đáng kể và đang trên đường tiến tới một sự nghiệp đầy phấn khích và thỏa mãn.

- Hãy thu hút nhân viên tham gia. Như được thảo luận trong cuốn sách này, có nhiều chứng cứ cho thấy khi nhân viên tham gia vào những quyết định có ảnh hưởng tới họ, họ sẽ cố gắng làm việc để đạt được chúng. Khi bàn giao một dự án mới, thay vì bảo người được giao việc nên làm như thế nào, chúng ta nên cùng họ đề ra những qui trình. Cho họ một số quyền kiểm soát cách thức thực hiện công việc là một cách khác nữa để giúp họ chịu trách nhiệm về công việc họ làm.

- Hãy khích lệ sự sáng tạo. Hầu hết nhân viên cảm thấy họ được quyền kiểm soát công việc họ làm khi những đề xuất và ý tưởng của họ được xem xét nghiêm túc. Không ai kỳ vọng mọi đề xuất của mình sẽ được chấp nhận, nhưng họ kỳ vọng chúng sẽ được cân nhắc nghiêm túc. Chúng ta nên tạo ra một bầu không khí đối mới. Điều này sẽ cho nhân viên cơ hội để phê phán những cách thực hiện hiện tại và nảy ra nhiều ý tưởng cải thiện. Hãy luôn mở rộng đón chào ý tưởng mới. Một câu người xưa thường nói: “Nếu nó không hư thì đừng sửa chữa nó”. Câu này cần được thay thế bằng câu: “Nếu nó hiện có ích thì có lẽ nó lỗi thời.”

- Đừng dễ dàng từ bỏ khi nhân viên mắc sai lầm. Sai lầm là điều khó tránh khỏi. Hãy sử dụng chúng như là những công cụ để cải thiện công việc người nhân viên kia đang làm. Khi các nhân viên rút bài học kinh nghiệm, họ sẽ khó có thể lặp lại chúng.

- Hãy khích lệ mọi thành viên của đội ngũ xem xét lại công việc của mình và cho họ biết rằng mọi quan điểm của họ – dù cấp tiến tới mức nào – cũng sẽ được lắng nghe.

*Khi nói chuyện với người khác, hãy chăm chú lắng nghe. Đừng khoác lấy một thái độ chán chường hoặc cho phép mình thốt ra câu “tôi biết rồi” – một câu nói để đánh bóng chính mình.*

**Dale Carnegie**

## **10 lời khuyên về huấn luyện nhân viên**

1. Điều đặn gặp từng nhân viên để xác định xem người đó có thể làm gì để đạt được hiệu quả tốt hơn và chúng ta có thể làm gì để giúp họ.
2. Đừng chờ cho tới một buổi đánh giá hàng năm mới đối mặt với thành tích kém cỏi. Hãy ra tay hành động để sửa chữa nó ngay khi mình quan sát thấy nó.

3. Hãy luôn ghi chép về những tiến bộ của nhân viên. Hãy ghi vào trong đó những thành công và thất bại.

Chú ý tới những khía cạnh cần cải thiện. Hãy chỉ rõ những đề xuất để nhân viên đó phát triển.

4. Trong huấn luyện, hãy nhớ rằng nhân viên nắm vững công việc ở từng bước nhỏ. Hãy xây dựng bài huấn luyện bằng cách trước tiên cho nhân viên những công việc nhỏ và tiến tới những công việc phức tạp hơn.

5. Khích lệ những người chậm hiểu bằng cách khen ngợi nỗ lực của họ và củng cố bài huấn luyện để giúp họ bắt kịp.

6. Thay vì làm việc để cùng lúc đạt tới nhiều mục tiêu thành công, hãy giúp nhân viên xây dựng kỹ năng của họ bằng cách mỗi lần làm việc trên một mục tiêu. Một khi đang trên đà đạt được mục tiêu đó, hãy đưa thêm vào một mục tiêu khác.

7. Chúng ta nên là một tấm gương cho nhân viên thông qua chính sự theo đuổi việc học tập và áp dụng những cách tiếp cận mới vào công việc.

8. Hãy đưa ra những lời khuyên và ý tưởng chúng ta tiếp thu được cho nhân viên của mình. Cách này có thể được truyền đạt dưới dạng bài báo chúng ta đã đọc và cắt ra, những nguồn kiến thức trên Internet chúng ta gửi cho họ hoặc chia sẻ những ý niệm mới qua trò chuyện.

9. Hãy giao cho họ chịu trách nhiệm của tất cả hoặc một phần dự án và cho họ tự do làm công việc đó mà không cần chúng ta can dự.

10. Nếu buổi huấn luyện không dẫn tới sự cải thiện, hãy đặt ra những câu hỏi sau:

a. Mục đích của buổi huấn luyện là gì?

b. Tôi làm gì để đạt được mục đích đó?

c. Những hành động nào sẽ được thực hiện từ buổi huấn luyện này?

Hãy hỏi các thành viên những câu hỏi này, và so sánh kết quả.

### **Huấn luyện nhóm**

Do nhiều công việc ngày nay được thực hiện bởi nhóm, huấn luyện mỗi thành viên để thực hiện xuất sắc là chưa đủ. Quan trọng không kém là biến nhóm này thành ra một đơn vị làm việc có sự điều phối.

Đối với một nhóm mới, hãy bắt đầu với một bài định hướng toàn diện về các mục tiêu của nhóm – những gì được kỳ vọng từ mỗi nhân viên, và từ cả nhóm. Điều này có thể được thực hiện trong những buổi huấn luyện nhóm hoặc, khi có thêm một thành viên mới, từng người một.

Chúng ta hãy xem xét trường hợp của Erica, trưởng nhóm công nghệ thông tin. Khi nhóm này được giao một dự án mới, Erica dành ra ngày đầu tiên hoặc nhiều hơn của đợt công tác này để thảo luận về nó với các thành viên – cả với cá nhân lẫn cả nhóm. Cô nhận xét: “Tôi càng dành nhiều thời gian ban đầu ra nhiều bao nhiêu, sự thành công sẽ mỹ mãn hơn bấy nhiêu.”

Cô nêu ra những kinh nghiệm mà những thành viên khác nhau từng có ở các dự án tương tự và cùng nhau hoạch định toàn bộ việc tác nghiệp. Khi dự án tiến triển, cô chú ý tới sự tiến bộ của mỗi thành viên và sẵn sàng trợ giúp, huấn luyện thêm, hoặc làm bất kỳ điều gì cần thiết để giúp họ thêm hiệu quả trong công việc.

### **Nói lời động viên, cổ vũ**

Huấn luyện viên của một nhóm vận động viên điền kinh nói lời động viên với toàn đội trước trận đấu và trong lúc nghỉ giải lao ra sao, thì lãnh đạo nhóm cũng thấy rằng lời động viên sẽ khích lệ sản xuất và tái tiếp sinh lực cho nhân viên khi sự nhiệt tình của họ giảm sút như thế ấy. Một lời cổ vũ có ý nghĩa hơn là lời hò hét: “Cố lên, đội ngũ, cố lên!” Người lãnh đạo nhóm hiệu quả giúp nhóm hiểu biết về những gì họ cần thay đổi để trở thành những thành viên hiệu quả hơn và cùng họ làm việc để tạo ra những thay đổi đó.



Lời động viên giúp thúc đẩy nhóm tiến lên trong ngắn hạn và thường là đủ để tạo ra sự thay đổi. Để có tác dụng lâu dài hơn, chúng ta phải làm cho nhóm ý thức về sự tiến bộ của họ. Quan trọng là khen ngợi mọi thành tựu, ăn mừng đã đạt được mục tiêu trung gian, và công nhận những thành viên nào hoàn thành xuất sắc công việc.

Những người lãnh đạo giỏi tương tự như huấn luyện viên giỏi huấn luyện nhân viên tự cổ vũ mình. Bằng cách cho nhân viên thấy họ tự tin vào khả năng của chính mình và bằng việc trợ giúp họ xây dựng sự tự tin này, các trưởng phòng đang thực hiện một trong những chức năng quan trọng nhất của người trưởng phòng/ huấn luyện viên. Những huấn luyện viên thành công làm việc với nhân viên để động viên tinh thần họ khi họ chán nản, để tái huấn luyện họ khi họ quên những điều cơ bản của công việc, để cùng tự hào với họ về những chiến công, để hiểu tính cách của họ, và làm gương cho những chương trình khích lệ nhằm tận dụng những yếu tố này. Những huấn luyện viên hiệu quả không dễ đầu hàng khi một số người không đáp ứng được những kỳ vọng. Họ làm việc không mệt mỏi với nhân viên của mình và cố gắng hết sức để đưa họ lên tới những tiêu chuẩn cao đã được đề ra cho nhóm.

Các trưởng phòng có thể đạt được điều này bằng cách hiểu nhân viên của mình và hiểu những khác biệt cá nhân của họ. Như đã chỉ ra ở phần trước, tất cả nhân viên không ai giống ai và một trong những lỗi lớn trong những nỗ lực để khích lệ nhân viên là giả định mọi người đều nhắm tới cùng một thứ từ công việc họ làm. Chúng ta cần thiết kế ra một chương trình khích lệ đặc biệt riêng cho từng nhân viên. Phổ biến hơn, những người giám sát sẽ thấy rằng mỗi nhân viên được động viên bởi nhiều thứ khác nhau. Tuy nhiên, còn có những yếu tố nhất định có thể được xây dựng vào trong hệ thống khích lệ.

Những lãnh đạo giỏi nhận biết hiệu quả làm việc xuất sắc cũng như mọi cải thiện. Khi những thành tựu đặc biệt được đạt tới, người lãnh đạo khen ngợi nhóm và lặp đi lặp lại về việc những nỗ lực hợp tác của các thành viên góp

phần ra sao vào trong thành tựu. Một người trưởng phòng có thói quen tổ chức một buổi liên hoan nhẹ khi một phần đáng kể của một dự án được hoàn thành mỹ mãn. Một người trưởng phòng khác tổ chức bữa liên hoan ngoài trời ngay tại nhà mình cho mọi thành viên và những người thân của họ khi một dự án đặc biệt phức tạp được hoàn thành.

Thay đổi thì rất khó chịu. Đó là lý do tại sao người ta thường nhanh chóng trở về cách cũ của mình nếu không được ủng hộ và khen thưởng. Thói quen mạnh hơn kiến thức.

*Bất kỳ kẻ ngớ ngẩn nào cũng có thể phê phán, kết tội và ta thán, nhưng cần có chí khí và sự bình tĩnh mới biết cảm thông và tha thứ.*

**Dale Carnegie**

### **Cả người huấn luyện lẫn người được huấn luyện đều phải tin vào tầm nhìn**

Một trong những ý niệm quan trọng nhất trong huấn luyện là luôn nghĩ tới tầm nhìn hoặc mục tiêu sau cùng. Không có nó, nhân viên thường quên đi tầm quan trọng của việc đưa ra những thay đổi cần thiết. Cách thức chúng ta tạo ra bức tranh về những thành tố trung tâm có thể thực hiện của bước này trong quá trình huấn luyện là gì?

Những người có một tầm nhìn rõ ràng về kết quả sau cùng của huấn luyện có khuynh hướng đi theo hướng đó nhanh chóng hơn những ai không có; nhưng quan trọng là cả người huấn luyện lẫn người được huấn luyện phải làm chủ được mục tiêu đó. Nếu không có ý thức về quyền làm chủ đó, sự khích lệ có thể bị đánh mất. Chúng ta tập trung vào sự khích lệ và lòng tin nhiều hơn nữa trong bước kế tiếp của quá trình, nhưng đây là lúc phương hướng và sự khích lệ thực sự bắt đầu.

### **Thiết lập thái độ đúng đắn**

Nếu chúng ta biết rõ nhân viên mình thì chúng ta có thể xác định nhanh chóng người nào phù hợp với cho công việc nào, và họ được khích lệ bởi những điều gì. Bước này là một phần quan trọng của quá trình huấn luyện hiệu quả. Không có nó, chúng ta sẽ tiêu phí nhiều thời gian cho việc khắc phục sự chống đối.

Chúng ta thường nghe nói rằng con người ta hay chống đối sự thay đổi. Điều này không đúng; con người ta chống lại việc mình bị thay đổi khi họ: 1) không nhìn thấy nhu cầu, 2) không muốn thực hiện nó, hoặc 3) tin rằng sự thay đổi là không khả thi với họ. Bất kỳ khi nào người ta được yêu cầu thay đổi mà họ không có lòng tin vào sự thay đổi, họ sẽ tạo ra sự chống đối. Người huấn luyện hiệu quả tạo ra một bầu không khí mà trong đó, mọi người luôn được khích lệ để đạt tới những cấp độ hiệu quả công tác cao.

### *Cung cấp những nguồn lực*

Người trưởng phòng hiệu quả đảm bảo rằng mọi nguồn lực cần cho quá trình huấn luyện đều có sẵn cho mọi người.

Chúng bao gồm: thời gian, tiền bạc, thiết bị, công cụ huấn luyện, thông tin, và lòng tin lẫn sự hỗ trợ của cấp trên – và quan trọng nhất là lời cam kết cá nhân vào sự thành công của mọi thành viên liên quan.

Chúng ta phải đảm bảo rằng những nguồn lực thích hợp là có sẵn và đang hoạt động tốt. Không gì làm cho thất vọng bằng việc được hứa hẹn một điều gì đó và rồi không nhận được nó. Nó có thể làm cho mọi người cảm thấy họ đã được sắp đặt để thất bại.

### **Nhận diện ưu điểm và cơ hội để cải thiện**

Sự thực hành cũng cho phép người huấn luyện nhận diện những ưu điểm và cơ hội để cải thiện. Một số điểm cần cân nhắc ở đây là:

- Làm cách nào để khích lệ người khác đi tới thành công.
- Giám sát sâu sát ra sao và khi nào thì buông bỏ.

- Làm thế nào để gắn trách nhiệm đối với sự tiến bộ vào người khác.
- Làm cách nào để củng cố. Tạo được sự tiến bộ là một chuyện, nhưng không có cách để củng cố và giữ gìn nó thì mọi người có thể mau chóng quay trở lại cách họ đã từng làm trước đó. Một trong những sai lầm lớn nhất mà các trưởng phòng thường mắc phải là giả định rằng nếu mọi người biết một điều gì đó thì họ sẽ thực hiện nó. Người ta không làm những gì họ biết; họ làm những gì họ luôn làm.

Một số kỹ năng chúng ta phải tìm kiếm trong việc củng cố công tác huấn luyện là:

- Trao quyền cho người khác để gặt hái thành quả sau khi họ đã học hỏi xong những kỹ năng mới
- Cung cấp phản hồi đúng đắn
- Theo sát sau đó
- Giải quyết những vấn đề khiến cho công việc không hiệu quả
- Giải quyết những sai sót và xử trí những người sai chệch

### **Khen thưởng thành tựu**

Một trong những cách tốt nhất để củng cố sự phát triển và tiến bộ là khen thưởng chúng. Những gì chúng ta khen thưởng sẽ lặp lại. Những gì lặp lại sẽ trở thành thói quen. Sự thay đổi gây ra khó chịu. Đó là lý do tại sao người ta thường mau chóng quay trở lại với cách cũ nếu không có sự ủng hộ và khen thưởng. Thói quen mạnh hơn kiến thức. (Những đề xuất về cách khen thưởng và khen ngợi đã được thảo luận ở Chương 3.)

### **Hãy là một người cố vấn – phát triển người khác trở thành người cố vấn**

Một trong những cách tiếp cận tốt nhất tới việc phát triển nhân viên là khuyến khích những nhân viên có kinh nghiệm cố vấn cho những người

được huấn luyện. Ví dụ, một người trưởng phòng cấp cao hỗ trợ cho một nhân viên trẻ hơn mình và trở thành người cố vấn cho người đó. Cách này không chỉ đem đến một sự khởi đầu suôn sẻ để thăng tiến, mà còn dạy cho người đó về công việc, và những “mánh khéo của nghề”.

Công ty sẽ được lợi lớn nếu mọi người đều có một người cố vấn. Là lãnh đạo, chúng ta nên cân nhắc cố vấn như là một đòi hỏi của công việc không chỉ cho chính mình mà còn cho mọi thành viên có kinh nghiệm. Bằng cách cấu trúc một chương trình cố vấn, và giao cho những người giỏi nhất của đội ngũ trách nhiệm làm cố vấn cho một nhân viên mới, chúng ta sẽ tiến một bước tiến to lớn hướng tới việc làm cho người nhân viên mới làm việc có năng suất và tiến lên trên con đường phát triển cá nhân.

Các lãnh đạo công ty là những người bận rộn. Thường thì họ không có đủ thời gian để dành cho nhân viên, đặc biệt những nhân viên mới của đội ngũ. Một giải pháp là chỉ định một thành viên có kinh nghiệm làm cố vấn cho người này. Không phải lúc nào cũng chọn cùng một người làm cố vấn. Mọi nhân viên nên có cơ hội thực hiện vai trò này.

Một chương trình cố vấn có cấu trúc đòi hỏi những người được chọn làm cố vấn phải sẵn sàng đảm nhận công việc này. Buộc ai đó làm cố vấn là tự đánh bại mình. Không ai thích hoặc có đủ khả năng làm một người cố vấn. Tuy nhiên, nếu trong phán đoán của mình, người từ chối công tác này thực sự có năng lực nhưng e dè hoặc thiếu tự tin thì chúng ta nên có một cuộc nói chuyện tâm tình về cách làm cố vấn.

Nếu chấp nhận công việc này, cả thành viên này lẫn đội ngũ sẽ cùng có lợi. Người nhân viên mới nên được huấn luyện bởi những nhân viên có kinh nghiệm về công tác cố vấn.

Cả người cố vấn lẫn người được cố vấn đều hưởng lợi từ quá trình cố vấn. Rõ ràng là những người được cố vấn học được nhiều từ quá trình này, nhưng quan trọng không kém, những người cố vấn cũng có thể gặt hái được nhiều lợi ích hơn nhờ việc mài dũa kỹ năng của mình để truyền lại cho người khác.

Nó giúp nâng cao ý thức trách nhiệm của người cố vấn vì họ hướng dẫn người được cố vấn đi qua mê cung của những chính sách và chính trị nội bộ của công ty. Nó cũng làm cho họ hiệu quả hơn trong những mối quan hệ giữa con người với nhau.

## **10 lời khuyên cho người mới vào vai trò cố vấn**

Khi chúng ta được giao cho nhiệm vụ làm cố vấn, chúng ta nên học càng nhiều càng tốt về nghệ thuật cố vấn. Nếu chúng ta đã có kinh nghiệm thành công cá nhân với một người cố vấn, hãy sử dụng nó như một tấm gương. Nếu không, hãy tìm kiếm một thành viên khác từng là một người cố vấn thành công và học từ kinh nghiệm của họ.

Dưới đây là 10 điều nên ghi nhớ:

- 1. Hãy biết công việc.* Hãy xem lại những điều cơ bản. Hãy nhớ lại những vấn đề chúng ta từng đối mặt và cách chúng ta đã giải quyết chúng. Hãy chuẩn bị trả lời những câu hỏi về mọi khía cạnh của công việc.
- 2. Hãy biết càng nhiều càng tốt về công ty.* Một trong những chức năng chính của một người cố vấn là giúp người được huấn luyện vượt qua những rào cản của những chính sách và thực hành không quen thuộc của công ty. Quan trọng hơn, là một người từng làm việc được một quãng thời gian cho công ty, chúng ta biết cách vận hành bên trong của công ty – cấu trúc quyền lực thực – tình hình chính trị nội bộ của công ty.
- 3. Làm quen với người được cố vấn.* Để trở thành một người cố vấn có hiệu quả, chúng ta phải dành thời gian ra để tìm hiểu càng nhiều càng tốt về người chúng ta sắp cố vấn. Hãy tìm hiểu về học vấn, kinh nghiệm làm việc trước kia, công việc hiện tại,... của họ. Hãy tìm hiểu về những mục tiêu, tham vọng, những sở thích, mối quan tâm bên ngoài công ty của họ. Hãy quan sát nét cá tính. Làm quen với những cách giao tiếp mà họ ưa thích – mặt đối mặt, viết thư, gọi điện, gửi email, vào Twitter, gửi tin nhắn...

4. *Hãy tìm hiểu để dạy.* Nếu chúng ta có ít kinh nghiệm về dạy, hãy học những phương pháp dạy từ những người huấn luyện giỏi nhất mà chúng ta quen biết. Hãy đọc những bài báo và sách về những kỹ thuật huấn luyện.

5. *Hãy học để học.* Quan trọng là chúng ta không ngừng học tập – không chỉ về những kỹ thuật mới nhất trong lĩnh vực của mình, mà còn những bước phát triển trong ngành của mình, và trong lĩnh vực quản lý nói chung.

6. *Hãy kiên nhẫn.* Một số người học chậm hơn một số người khác. Điều này không có nghĩa là họ kém cỏi. Nếu người mà chúng ta đang cố vấn không nắm bắt được ngay, hãy kiên nhẫn. Người học chậm thường phát triển thành những thành viên có năng suất.

7. *Hãy khéo léo.* Chúng ta không phải là những hạ sĩ quan huấn luyện đang huấn luyện một lính mới về cách tồn tại trong một trận đánh. Hãy tỏ ra tử tế. Hãy nhẹ nhàng – nhưng hãy tỏ ra vững vàng và cho phép người được huấn luyện biết chúng ta kỳ vọng vào điều tốt nhất.

8. *Đừng sợ chấp nhận rủi ro.* Hãy giao cho người được cố vấn những công việc thách thức năng lực của họ. Hãy cho phép người được cố vấn biết thất bại là điều có thể xảy ra, nhưng cách tốt nhất để lớn lên là lao vào đảm nhận những công việc gai góc. Thất bại nên được xem như trải nghiệm học tập.

9. *Hãy ăn mừng thành công.* Hãy để cho người được huấn luyện biết chúng ta tự hào về những thành tựu và tiến bộ mà họ đạt được. Khi chúng ta đạt được một điều gì đó đặc biệt có ý nghĩa, hãy khua trống lên.

10. *Hãy khích lệ người được cố vấn trở thành một người cố vấn.* Sự đền đáp tuyệt nhất chúng ta có thể nhận được từ việc làm người cố vấn là một khi nhu cầu cố vấn được hoàn tất, người được cố vấn sẽ tiếp tục quá trình này bằng cách trở thành một người cố vấn.

*Người thành công sẽ hưởng lợi từ sai lầm của mình và lại cố gắng theo một cách khác.*

## **Sửa lỗi**

Thỉnh thoảng, ngay cả những người giỏi nhất cũng mắc lỗi trong công việc. Trách nhiệm của người trưởng phòng là sửa chữa những lỗi này. Để duy trì tinh thần làm việc và để gạt hái những điều tốt nhất từ nhân viên của mình, chúng ta phải làm điều này nhưng không nên gây oán giận hoặc làm cho nhân viên cảm thấy thấp kém hơn hoặc không xứng đáng. Mặc dù chúng ta có thể cảm thấy thất vọng, tức giận, hoặc thậm chí bực mình về hoàn cảnh này, nhưng đây không phải là lúc hoặc nơi để đánh mất sự bình tĩnh, nổi giận và quát nạt người mắc lỗi. Hãy giải quyết bất kỳ hoàn cảnh nào ngay khi nó phát sinh. Do không tự tin về khả năng truyền đạt của bản thân, chúng ta thường chờ cho tới khi hoàn cảnh tiến triển tới mức không thể chịu nổi, và rồi bùng phát. Vì vậy, hãy hành động sớm, trong khi hoàn cảnh và những phản hồi của mình vẫn nằm trong tầm kiểm soát.

## **9 điều nên nhớ khi sửa chữa những sai lầm**

Sau đây là một số lời khuyên về cách sửa chữa những sai lầm, dạy nhân viên cách sửa chữa chúng và tránh những sai phạm trong tương lai.

### *1. Nghiên cứu*

Hãy chuẩn bị trước để đảm bảo mình có mọi dữ kiện trước khi thảo luận nó với nhân viên. Mục tiêu của chúng ta là không tạo ra một cảnh ngộ tương tự như là cố thu thập thông tin. Chúng ta phải mở lòng tiếp thu điều mới và nhìn vào đằng sau những dữ kiện để hiểu rõ hơn các động cơ.

### *2. Xây dựng mối quan hệ cảm thông*

Khi chúng ta gặp người mắc lỗi, tốt nhất là bắt đầu bằng việc đặt họ vào tâm thế thoải mái, xoa dịu nỗi lo. Một cách để làm được điều này là bắt đầu với việc chân thành đánh giá cao họ cùng với những thành quả cụ thể. Thay vì chỉ cho lời khen chung chung, hãy chọn một hành vi mà chúng ta từng



chúng kiến. Hãy duy trì thái độ muốn giữ cho mối quan hệ công việc được nồng ấm sao cho người này mở lòng đón nhận lời góp ý, nhận xét của chúng ta.

Hãy thực hiện buổi thảo luận trong môi trường riêng tư. Đừng nói hoặc làm bất kỳ điều gì có thể gây cho người kia cảm giác bối rối, xấu hổ, hoặc mất mặt trước người khác.

Hãy có thái độ và cách hành xử mà chúng ta muốn người kia bắt chước thể hiện. Nếu chúng ta nói nhỏ thì rất có thể người kia cũng sẽ làm tương tự. Nếu chúng ta thấy lỗi đó là vụn vặt và dễ sửa, người kia có thể học theo thái độ này.

### *3. Liên hệ tới hoàn cảnh*

Điều quan trọng đối với sự thành công trong việc sửa chữa một vấn đề là tập trung vào vấn đề chứ không vào con người. Hãy loại bỏ những đại từ nhân xưng và không nhân cách hóa vấn đề. Hành động sai chứ không phải người mắc lỗi đó sai. Chúng ta muốn cho người kia một cơ hội để giải thích điều gì đã xảy ra và rồi cho họ biết chúng ta hiểu biết ra sao về vấn đề. Chúng ta nên lắng nghe để hiểu và để xác định liệu họ có đang nhận trách nhiệm hoặc là đang đổ lỗi và tránh né trách nhiệm. Mục tiêu của chúng ta là thu thập dữ kiện và thông tin để có thể nhận diện chính xác vấn đề và xác định tại sao nó xảy ra. Bằng cách giảm bớt sự phòng vệ và không vội vã kết luận, những quan điểm khác nhau sẽ hiện lên bề mặt, và nguyên nhân chính của vấn đề sẽ được nhận ra.

Thay vì gán nhãn hoặc tính cách tiêu cực cho cá nhân, chúng ta nên diễn đạt lời nhận xét của mình sao cho nó không mang tính chất kết tội. Sau đây là một số ví dụ:

Thay vì nói: “Không có đủ thông tin về những vấn đề an toàn lao động trong bản báo cáo này”, hãy nói “Bản báo cáo này rất tổng quát, nó có thể hiệu quả hơn nhiều nếu phần về an toàn lao động chi tiết hơn...”

Thay vì nhận xét: “Tại sao bạn lại quá bất cẩn về những con số thống kê này?” Nếu thích hợp, hãy cung cấp một bước hành động thích hợp. “Joe Smith có những con số mới nhất mà bạn cần. Bạn có thể làm việc với cậu ta ngày hôm nay không?” hoặc “Bạn có thể gọi điện cho Mary Rose bên công ty X-Tech và nói cho cô ấy biết ngày giao hàng chính xác được không?”

Cách nhân viên của bạn liên quan tới vấn đề – hành động, thái độ, và hành vi trong quyết định này của họ – sẽ xác định những bước đi kế tiếp của chúng ta.

#### *4. Khôi phục lại hiệu quả công tác*

Mục đích của bước này là sửa chữa vấn đề, để giảm khả năng sai sót lại có thể sẽ xảy ra, và để khôi phục lại hiệu quả công tác của người kia. Nó cũng liên quan tới hoạch định để tìm ra một cách làm cho vấn đề này không tái diễn.

Bước này nên được xử trí khác đối với người nhân viên dám nhận trách nhiệm so với người nhân viên đổ lỗi và tránh né trách nhiệm. Với người nhân viên có trách nhiệm, việc tra vấn, lắng nghe, và huấn luyện một cách có hiệu quả có thể được sử dụng để khuyến khích họ đề xuất cách sửa chữa hoàn cảnh. Hãy gắn nhân viên này vào việc phân tích vấn đề và quá trình đưa ra quyết định.

Đối với nhân viên “đổ lỗi” và “tránh né”, người trưởng phòng trước tiên cần tái khẳng định những kỳ vọng về hiệu quả công tác và huấn luyện họ nhận trách nhiệm và khôi phục lại nó.

#### *5. Tái đảm bảo*

Bước này tập trung vào con người. Rõ ràng là một người đã phạm sai sót, ở một mức độ nào đó, có thể cảm thấy mình như một người thất bại và rất có thể sẽ giảm ý muốn tự tin tiếp cận cơ hội. Vì vậy, người trưởng phòng cần giúp nhân viên nhìn nhận hoàn cảnh này trong một bối cảnh khác.

Người nhân viên cần được tái đảm bảo về giá trị và tầm quan trọng của họ đối với công ty và về sự hỗ trợ, động viên của người trưởng phòng. Người nhân viên này nên ra khỏi cuộc họp với sự khích lệ là sẽ đạt được hiệu quả công tác tối ưu vì họ nhận thấy một mối quan hệ vững chắc với công ty.

Người “đổ lỗi” hoặc “tránh né” nên ra khỏi cuộc họp với một ý thức về trách nhiệm và một sự hiểu biết về những kỳ vọng của công ty. Người đó cũng nên hiểu rằng chúng ta quan tâm tới và cam kết với sự thành công và phát triển của họ.

### *6. Giữ chân nhân viên*

Nếu chúng ta xử trí tốt những bước trên, chúng ta đã gia tăng được cơ may giữ chân nhân viên này, và làm quyết tâm của họ thêm mạnh mẽ. Nó cũng củng cố tinh thần làm việc của toàn đội ngũ. Điều này xây dựng sự tin cậy và gia tăng mức gắn kết và đạo đức công việc.

### *7. Phát biểu lại*

Tuy nhiên, đôi khi nhân viên chống lại những nỗ lực muốn sửa chữa hoàn cảnh hoặc thành tích của chúng ta hoặc từ chối liên quan tới vấn đề. Trong những trường hợp như vậy, bước kế tiếp sẽ là nêu rõ lại sự việc, tính nghiêm trọng, chính sách và giải pháp phù hợp; điều này cho người kia nhiều cơ hội để làm công việc đúng đắn hơn.

### *8. Quở trách*

Khi nhân viên từ chối trách nhiệm, chúng ta phải chính thức nhắc nhở họ bằng một cách nào đó trước khi có thêm những hành động. Hầu hết công ty thiết lập nhiều chính sách và qui trình phải được tuân thủ trước khi các biện pháp kỷ luật được đưa ra. Điều này đặc biệt quan trọng trong các công ty có hợp đồng với cá nhân nhân viên hoặc là với công đoàn. (Cách đưa ra những lời quở trách sẽ được thảo luận trong Chương 9.)

### *9. Loại bỏ*

Đôi khi chúng ta thấy rằng nhân viên không phù hợp lắm với một công việc, dự án cụ thể, hoặc trong một số trường hợp, với phần lớn hoạt động của phòng ban. Chúng ta có thể cần khám phá ưu điểm, mối quan tâm, mục tiêu của họ là gì và tìm một công việc phù hợp với họ hơn trong công ty. Sẽ không công bằng với nhân viên và công ty khi chúng ta mãi không thay đổi một hoàn cảnh mà trong đó các cá nhân cảm thấy rằng họ không bao giờ có thể thành công.

Cứu cánh cuối cùng sau khi mọi nỗ lực để huấn luyện họ hoàn thành hiệu quả công việc như mong muốn đã không thành công là loại bỏ họ ra khỏi lĩnh vực trách nhiệm này – là thay thế, giao lại nhiệm vụ hoặc cho nghỉ việc. Nên nhớ phải tuân thủ những chính sách của công ty khi đưa ra quyết định này.

### • Tóm tắt

- Công việc của người lãnh đạo là đảm bảo mọi thành viên của nhóm biết mục tiêu của công ty cũng như những phương pháp, kỹ thuật mới nhất sẽ giúp họ đạt tới những mục tiêu đó. Chúng sẽ giúp họ hiểu ra những gì họ chưa biết và làm hoàn hảo hơn những gì họ đã biết.
- Một huấn luyện viên của một nhóm vận động viên điền kinh luôn ý thức về việc nhận diện những lĩnh vực có thể cải thiện đối với mỗi một thành viên trong đội, nhờ đó, các giám sát viên tìm cách để làm việc với từng nhân viên nhằm mài dũa kỹ năng của họ sao cho họ có thể trở nên hiệu quả hơn trong công việc của họ.
- Vì nhiều công việc ngày nay được hoàn thành theo đội ngũ cho nên huấn luyện mỗi thành viên của nhóm hoàn thành xuất sắc là chưa đủ. Quan trọng không kém là biến nhóm thành một đơn vị làm việc có sự điều phối.
- Người huấn luyện viên của một nhóm vận động viên cất lời cổ vũ cho toàn đội trước trận đấu và trong giờ giải lao ra sao thì các lãnh đạo nhóm cũng sẽ

thấy những lời cổ vũ giúp động viên sản xuất và tái tiếp sinh lực cho các thành viên khi nhiệt tình của họ giảm sút như thế ấy.

- Những người lãnh đạo giỏi nhận biết mọi cải thiện và điểm tốt của nhân viên. Khi đạt được những thành tựu đặc biệt, người lãnh đạo khen ngợi đội ngũ và lặp đi lặp lại việc những nỗ lực hợp tác của các thành viên đã đóng góp ra sao vào thành tựu.
- Một trong những cách tiếp cận tốt nhất tới việc phát triển nhân viên của chúng ta là cố vấn họ. Cách làm này cho người đó không chỉ một khởi đầu suôn sẻ để thăng tiến, mà còn dạy cho họ bí quyết làm việc, những cách làm việc của công ty, và những “mánh khéo của nghề”.
- Để tránh sự oán giận và đảm bảo sự hợp tác, khi sửa chữa sai sót của nhân viên, hãy tập trung vào vấn đề chứ không phải là vào người nhân viên.
- Khi đối xử với nhân viên không đạt tiêu chuẩn hiệu quả công tác, hãy làm theo chín cách tiếp cận bên trên.



## **CHƯƠNG 7: TỰ TIN GIAO VIỆC VÀ TRAO QUYỀN**

Trao quyền là quá trình người trưởng phòng giao phó cho một hoặc nhiều nhân viên, những bổn phận hoặc trách nhiệm cũng như các quyền tương xứng với những trách nhiệm đó. Bằng cách thiết lập và truyền đạt những tiêu chuẩn thực hiện công việc, người trưởng phòng đặt trách nhiệm lên vai của người được trao quyền, giao việc. Chính bằng việc chia sẻ trách nhiệm bằng cách giao bổn phận kết hợp với trao quyền và trách nhiệm mà những người trưởng phòng thể hiện vai trò quản lý hơn là tự tay thực hiện.

### **Những lý do để trao quyền**

Là trưởng phòng, chúng ta có thể chọn trao quyền vì nhiều lý do. Một số lý do đó là:

- Bằng cách chuyển khối lượng công việc của mình sang người khác, chúng ta sẽ thoải mái để làm những công việc khác phức tạp hơn, có mức ưu tiên cao hơn, hoặc đòi hỏi sự chú tâm cá nhân của mình nhiều hơn.
- Trao quyền là một cơ hội để phát triển nhân viên thông qua gia tăng công việc.

- Nó cho phép chúng ta tận dụng những kỹ năng chuyên môn hóa hoặc sở thích của những nhân viên khác.
- Trao quyền giúp chúng ta phân phối khối lượng công việc, vì vậy làm tăng tốc quá trình hoàn thành công việc.

### **Đừng sợ trao quyền**

Để hầu hết các giám sát hoặc trưởng phòng hoàn thành mọi hoạt động, quan trọng là họ phải giao một số công việc cho thuộc cấp. Tuy nhiên, nhiều người trưởng phòng sợ giao việc. Chúng ta hãy xem xét một số lý do:

- Sợ sự thay đổi và điều mình chưa biết.
- Không có khả năng hoặc không sẵn sàng buông bỏ hoặc có khuynh hướng quản lý chi li.
- Tin rằng mình là những người duy nhất có thể làm công việc một cách phù hợp.
- Không sẵn lòng từ bỏ một số thứ mình thích.
- Thiếu niềm tin vào thuộc cấp hoặc khả năng thực hiện và tin rằng “nếu chúng ta muốn một điều gì đó được hoàn thành đúng đắn, chúng ta phải tự mình làm lấy chúng”.
- Tin rằng tự mình làm một công việc thì dễ dàng và mau chóng hơn là huấn luyện người khác làm nó.
- Do sự ích kỷ, họ sợ thuộc cấp sẽ làm tốt hơn hoặc mình sẽ không còn được cần tới nữa.
- Thiếu sự tự tin vào khả năng huấn luyện, quản lý, và lãnh đạo người khác.
- Sợ áp đặt hoặc đòi hỏi người khác; không muốn mình là “kẻ xấu”.
- Sợ xung đột.

## **Xây dựng lòng tự tin**

Hầu hết những nỗi sợ được liệt kê ra bên trên là do thiếu sự tự tin. Paul là một ví dụ: anh lo sợ rằng nếu một thuộc cấp làm quá tốt một công việc, họ sẽ là một mối đe dọa cho anh. “Nếu sếp thấy rằng một trong những nhân viên của mình có thể làm được những gì mình có thể làm thì công việc của mình sẽ gặp nguy.”

Mặc dù đã có nhiều tình huống trong đó một người trưởng phòng bị thay thế bởi một thuộc cấp lương thấp hơn, nhưng trường hợp này thì không thường xảy ra. Trên thực tế, điều ngược lại thì thường thấy hơn. Hầu hết các công ty cân nhắc việc các trưởng phòng xây dựng năng lực của nhân viên họ hữu hiệu ra sao trong việc đánh giá kỹ năng quản lý của họ.

Bằng cách tỏ ra hết sức thành thạo trong công việc, Paul sẽ gạt hái được sự tôn trọng của các giám sát và, vì anh biết mình giỏi trong công việc, nên anh sẽ xây dựng nên sự tự tin của chính mình. Bằng cách làm cho nhân viên của mình hiệu quả hơn trong công việc của họ, anh sẽ có thể hoàn thành nhiều hơn trong những lĩnh vực của công việc có tầm quan trọng hơn những việc anh đã giao cho thuộc cấp.

Nỗi sợ của Ellen thì thường thấy hơn. “Nếu thuộc cấp của tôi làm xáo trộn công việc được giao này, tôi sẽ là người chịu trách nhiệm.” Tất cả trưởng phòng đều bị qui trách nhiệm từ công việc của thuộc cấp.

Để đảm bảo rằng công việc cô giao cho người khác sẽ được hoàn thành không sai sót và đúng tiến độ, Ellen nên làm theo những bước sau đây trong việc hoạch định công tác giao việc:

### **Hoạch định công tác**

Để đảm bảo bất kỳ hoạt động nào cũng thành công, hoạt động đó phải được hoạch định. Thường thì các giám sát không dành thời gian ra để chuẩn bị các việc sẽ giao. Họ biết những gì phải được làm và giả định rằng nó sẽ được làm đúng, thông qua việc ra lệnh cho một thuộc cấp thực hiện nó.



Hoạch định bắt đầu với việc có một ý niệm rõ ràng về những gì phải được hoàn thành. Cho dù chúng ta từng làm loại công việc này nhiều lần, nhưng quan trọng vẫn là suy nghĩ kỹ về nó một lần nữa. Chúng ta phải đặt chính mình vào vị trí của thuộc cấp. Nếu trước kia chúng ta chưa bao giờ nhìn thấy dự án này, chúng ta sẽ muốn biết điều gì? Hãy liệt kê ra những mục tiêu chúng ta muốn đạt được, những thông tin cần để đạt được nó, những tài liệu, công cụ, nguồn hỗ trợ và bất kỳ những gì khác cần để làm công việc này.

Một phần rất quan trọng của hoạch định là xác định ai sẽ được giao việc. Khi chọn người này, hãy nhớ về tầm quan trọng của công việc. Nếu đó là một công việc mà yêu cầu quan trọng là phải được làm nhanh và ít cần tới giám sát thì hãy chọn một người từng chứng tỏ khả năng trong quá khứ với loại công việc này. Tuy nhiên, nếu đó là một lĩnh vực mà chúng ta có đủ thời gian để cung cấp sự hướng dẫn, thì có lẽ giao nó cho một người ít có kỹ năng hơn sẽ có lợi hơn, và sử dụng dự án này như một phương tiện để huấn luyện và phát triển kỹ năng của người này.

- Hãy xác định năng lực của mỗi nhân viên trong công việc sắp được thực hiện. Giao việc cho một người không có đủ khả năng thực hiện công việc đúng cách thì tất sẽ chuốc lấy sự thất bại. Nếu chúng ta không có ai có khả năng, chúng ta sẽ không có sự chọn lựa nào ngoài tự mình làm nó. Nếu điều này là đúng, ưu tiên cao nhất của chúng ta nên là huấn luyện ai đó để có thể đảm nhận việc này, sao cho lần sau khi cần phải giao việc, chúng ta sẽ có sẵn một người có năng lực.
- Hãy xác định (những) nhân viên sắp được giao việc sẽ phải cần tới sự huấn luyện, hướng dẫn, và giám sát tới mức nào, trong bao lâu, và với mức độ chú ý ra sao, cũng như những nguồn lực gì khác có thể phải cần tới.
- Hãy xác định việc giao việc cho cá nhân này hoặc những cá nhân này sẽ tác động ra sao tới khối lượng công việc hiện tại của họ.
- Nếu người được giao việc không báo cáo trực tiếp cho chúng ta 100% thời gian (có nghĩa là với nhóm dự án), thì hãy xác định làm thế nào để xử trí bất

kỳ những việc ưu tiên hoặc những vấn đề có thể gây xung đột với những người giám sát khác của họ.

- Ngoài chú ý tới công việc hiện tại, chúng ta nên để tâm tới khía cạnh con người của những người quản lý và lãnh đạo. Chúng ta nên sử dụng những kỹ thuật hiểu biết giữa con người với con người để nhìn nhận những người giao việc đang cảm thấy ra sao về sự tiến triển của mọi việc. Chúng ta cần phải luôn ý thức về tiến độ phát triển của họ, xây dựng sự tự tin của họ, truyền cho họ cảm hứng để thực hiện và huấn luyện họ để tối đa hóa tiềm năng của họ. Chúng ta phải tạo ra hoàn cảnh hai bên cùng có lợi, mà qua đó mọi người sẽ hưởng lợi từ thành quả của công sức họ bỏ ra.

*Chỉ có duy nhất một cách... để làm cho bất kỳ ai cũng phải làm một điều gì đó. Và đó là bằng cách làm cho người khác muốn làm nó.*

**Dale Carnegie**

### **Những gì giao cho người khác làm nên được truyền đạt một cách có hiệu quả**

Barbara cảm thấy thất vọng. Chị đã cho Carol một bản mô tả chi tiết về công việc và Carol cũng đã đảm bảo với chị rằng cô ta hiểu rõ. Bây giờ, sau một tuần lễ, Carol nộp kết quả sai hoàn toàn. Lời biện hộ của cô: “Em nghĩ đó là những gì chị mong muốn.”

Như nhiều người giám sát khác, khi Carol nói mình hiểu, thì Barbara cho rằng cô thực sự hiểu. Để đảm bảo rằng một thuộc cấp hiểu một công việc được giao, đừng hỏi: “Em có hiểu không?” Đó là một câu hỏi không có ý nghĩa. Thường thì thuộc cấp có thể nghĩ rằng họ hiểu một công việc được giao, nhưng thực ra thì không – và một mực bảo chúng ta rằng họ hiểu yêu cầu. Một số nhân viên có thể bối rối khi nói với chúng ta rằng họ không hiểu, nên họ sẽ nói họ hiểu và rồi tự mình cố hiểu ra. Thay vì hỏi: “Bạn có hiểu không?”, hãy hỏi: “Bạn sẽ làm gì?” Nếu câu trả lời cho thấy nó chưa được hiểu rõ, chúng ta có thể giải thích ngay cho họ hiểu.

Morton rất tức giận. Sếp anh vừa giao cho anh một thời hạn chót mà anh cảm thấy hoàn toàn là phi thực tế. “Ông ta chẳng ra sao cả”, Morton nghĩ, “Không có cách nào để mình có thể làm vô số công việc như thế này chỉ trong một thời gian ngắn như vậy. Mình sẽ làm những gì mình có thể, nhưng mình biết mình sẽ không thể.”

Với thái độ đó, Morton khó lòng mà kịp thời hạn chót. Để có được sự hợp tác toàn diện từ thuộc cấp, quan trọng là người đó hoàn toàn chấp nhận những gì chúng ta muốn. Để có được sự chấp nhận, trước tiên hãy cho thuộc cấp biết về tầm quan trọng của công việc được giao, sau đó để họ tham gia vào quá trình hoạch định. “Mort này, công việc này phải nộp cho sếp trước 10 giờ sáng mai. Khi nào bạn nghĩ bạn có thể xong nó?”

Morton hiện có thể nhìn thấy tính khẩn cấp của công việc và cùng với chúng ta tính ra một thời gian biểu thực tế, có thể bao gồm việc cần có thêm sự trợ giúp hoặc được trao quyền để làm việc ngoài giờ.

Những người giao việc hiệu quả thiết kế chiến lược truyền đạt, rồi trình bày công việc một cách hữu hiệu tới người được giao việc. Công việc này bao gồm chuẩn bị xử trí sự chống đối tiềm năng, dự trù những câu hỏi và những mối quan tâm...

### **Cho người được giao việc công cụ để hoàn thành công việc**

Tại công ty của Martha, giờ vi tính luôn khó lòng mà sắp xếp được. Khi chị giao một dự án cho một trong những nhân viên của mình, chị không sắp xếp giờ học về vi tính. Kết quả là toàn bộ dự án bị đình trệ. Martha có trách nhiệm đảm bảo rằng thuộc cấp của cô có mọi thứ cần thiết để làm việc. Do không làm được như vậy, dự án của chị tất yếu sẽ chuốc lấy sự thất bại.

Một loại “công cụ” khác nữa nên được trao là quyền hạn cần thiết để hoàn thành sứ mệnh. Martin được hướng dẫn để kịp thời hạn chót khẩn khe của dự án. Để làm được điều này, họ phải làm thêm giờ, nhưng Martin không được

trao quyền để làm ngoài giờ. Điều này làm trì hoãn sự hoàn thành dự án và dẫn tới không kịp thời hạn chót.

## **Lập một kế hoạch hành động**

Ở những công việc cần một lượng thời gian đáng kể, hãy yêu cầu nhân viên chuẩn bị một kế hoạch hành động trước khi bắt tay vào làm. Công việc này bao gồm những gì cần phải hoàn thành, khi nào phải hoàn thành, và những hỗ trợ gì cần phải có.

Paul Cullen, nhà sáng lập Cullen Electronics về hưu sau 30 năm trong công việc. Người kế nhiệm ông, Frank Ames, quyết định tổ chức một buổi tiệc ăn mừng những thành tựu của ông và chỉ định trưởng phòng nhân sự, Mark Lovett sắp đặt sự kiện.

Mark muốn sắp đặt những kế hoạch di chuyển cho nhân viên, khách hàng, và nhà cung cấp chủ chốt ở khắp đất nước tới dự tiệc. Trước khi bắt đầu công việc, anh viết ra một kế hoạch hành động cho mọi khía cạnh của công việc, gồm có thuê nhà cung cấp thức ăn, chọn địa điểm, trang trí, gửi thư mời và đặt vé máy bay lẫn phòng khách sạn cho những khách ở xa tới. Kế hoạch bao gồm thời gian biểu bắt đầu và hoàn tất mỗi giai đoạn và chỉ rõ phải cần tới sự trợ giúp nào cho mỗi giai đoạn. Mark duyệt lại kế hoạch với ông Ames để đảm bảo mọi thứ sẽ phải nhịp nhàng với ý tưởng của anh. Mark viết ra kế hoạch hành động để mọi thứ liên quan trong việc thực hiện chương trình đều có thể được kiểm tra vào bất kỳ lúc nào để biết kế hoạch đang tiến triển ra sao và nếu phát sinh vấn đề thì sẽ sớm nắm bắt và giải quyết.

## **Đề ra những điểm kiểm soát**

Cho dù đã giao trách nhiệm cho nhân viên, chúng ta, trong tư cách những trưởng phòng, vẫn phải có trách nhiệm, nhằm đảm bảo công việc được giao phó phải được thực hiện đúng đắn và đúng hạn. Những điểm kiểm soát cần

được đề ra, đó là lúc chúng ta có thể kiểm tra tiến độ của công việc và bất kỳ điều gì trục trặc có thể được sửa chữa trước khi quá muộn.

Những điểm kiểm soát không phải là những lần kiểm tra đột xuất. Nhân viên biết khi nào chúng sẽ xảy ra và những gì được kỳ vọng tại điểm đó.

Ví dụ, chúng ta giao cho Ted một công việc vào thứ Hai và phải được hoàn tất trước thứ Sáu. Chúng ta bảo Ted: “Chúng ta sẽ gặp nhau vào ngày mai, lúc 4 giờ chiều để thảo luận về dự án. Trước lúc đó, bạn nên hoàn thành xong Phần A và B.” Nếu vào thời điểm đó, chúng ta phát hiện những sai sót, chúng sẽ được sửa chữa trước khi Ted tiếp tục. Một lợi điểm khác của điểm kiểm soát là nếu, vào lúc 11 giờ sáng, Ted nhận thấy anh sẽ không thể hoàn thành được Phần B trước mốc 4 giờ chiều, anh có thể xin trợ giúp sớm, kịp giữ cho dự án không bị trễ lịch.

## **Theo dõi**

Vì các trưởng phòng chịu trách nhiệm về hành động của thuộc cấp của mình, một hệ thống theo dõi sau đó là một công cụ quản lý quan trọng. Để làm được điều này mà không bị tiếng là quản lý chi li có thể là chuyện tế nhị. Việc các trưởng phòng không ngừng kiểm tra công việc của mọi nhân viên sẽ tạo ra cảm giác không được tin cậy – và có thể hủy hoại bầu không khí hợp tác, cộng tác cần có để thực sự thành công.

Theo dõi nên được thực hiện theo cách tham gia. Thay vì luôn giám sát công việc hoặc làm ngạc nhiên thuộc cấp bằng những lần kiểm tra đột xuất, việc theo dõi nên được xây dựng vào trong kế hoạch hành động. Thay vì áp đặt một kế hoạch theo bám, người trưởng phòng và thuộc cấp nên cùng nhau phát triển dự án. Những điểm kiểm soát nên được đưa vào suốt dự án. Khi những giai đoạn khác nhau của dự án đã được hoàn thành, người trưởng phòng và những nhân viên thực hiện dự án sẽ gặp nhau để duyệt lại những gì đã hoàn thành. Nhân viên nên được khích lệ để nêu ra những thiếu sót trong quá trình triển khai công việc và có lẽ sẽ đề xuất những vấn đề mới

khác có thể đưa vào trong công việc. Dĩ nhiên là người trưởng phòng cũng sẽ đóng góp những nhận xét và đề xuất thích hợp.

Theo cách này, việc theo dõi trở thành một phần của cách tiếp cận tham gia và có ý nghĩa như là một động lực cho nhân viên đạt được thành công to lớn hơn nhằm đáp ứng được thách thức của công việc.

*Người ta hiếm khi nào thành công trừ phi họ có niềm vui trong những công việc họ làm.*

**Dale Carnegie**

### **Khi giao việc, chúng ta đừng phũ tay**

Các trưởng phòng nên sẵn sàng trợ giúp nhân viên của mình nếu cần.

Khi Duncan giao một dự án mới cho Andrea, anh bảo cô: “Tôi có mặt tại đây là để giúp cô. Nếu cô có vấn đề gì, đừng ngại báo cáo cho tôi biết.” Andrea nghĩ Duncan nói thật lòng, và thay vì cố giải quyết vấn đề, cô mang chúng tới Duncan. Việc này không chỉ lấy đi nhiều thời gian của Duncan mà nó còn không giúp phát triển những kỹ năng của Andrea.

Lần sau, khi Duncan giao một dự án cho một trong những nhân viên của mình, anh lại nói mình sẵn lòng trợ giúp họ, nhưng nói thêm: “Hãy báo cáo cho tôi những vấn đề của bạn, nhưng cùng lúc mang tới một giải pháp bạn có thể đề xuất.” Cách này khuyến khích họ suy nghĩ về tình huống và đi đến một kết luận của riêng mình. Duncan thích buộc họ hỏi anh: “Anh có nghĩ cách này sẽ mang lại hiệu quả không?” thay vì “Tôi nên làm gì?”

### **Khi hoàn thành công việc được giao**

Không có một cách thực hiện một công việc nào là đúng cả, mà đúng ra là cuối cùng chúng ta thành công trong việc đạt tới thành quả mình mong muốn. Vì vậy, cho dù một việc gì đó không được thực hiện chính xác như mình lẽ ra đã làm thì như vậy cũng không sao.

Hãy tự hỏi chúng ta thực hiện ra sao trong vai trò người trưởng phòng giao việc. Chúng ta đã làm đúng hoặc sai những việc gì trong suốt quá trình giao việc? Chúng ta lẽ ra đã làm khác đi điều gì, nếu có? Chúng ta sẽ làm gì khác đi trong tương lai?

Hãy phân tích những cách thức thực hiện của người được giao việc. Liệu nhân viên đó có khả năng đối phó với tình hình không? Liệu họ có căng sức vì bị thách thức hoặc bị choáng ngợp quá mức không? Chúng ta có nhận được lời phản hồi cá nhân về cách họ nghĩ mọi việc nên diễn tiến theo hướng nào không? Chúng ta có tận dụng cơ hội phát triển này để khen ngợi hoặc nhìn nhận, với phần thưởng, cho người được giao việc nếu xứng đáng, cũng như phê bình một cách công bằng, cởi mở, chân thành và xây dựng không?

Hãy cân nhắc những cách mà trong đó mối quan hệ của chúng ta với người được giao việc có thể được thay đổi từ trải nghiệm này và nơi sự việc tiến triển từ đây; bằng cách nào chúng ta có thể xây dựng trên sự tiến bộ này hoặc sửa chữa bất kỳ thiệt hại nào?

Cuối cùng, đừng quên rằng sau tất cả, chúng ta chịu trách nhiệm về thành quả khi tới lúc phải báo cáo lên cấp trên của mình. Là người trưởng phòng và lãnh đạo, bốn phần của chúng ta là chia sẻ sự vẻ vang và ăn mừng thành công với người được giao việc. Nhưng mặt kia của sự vinh quang là nếu thất bại thì lỗi sẽ chỉ đổ lên đầu chúng ta. Cuối cùng, đó là những gì thuộc về công tác quản lý và lãnh đạo.

Bằng cách làm theo một cách tiếp cận có hệ thống khi giao việc, chúng ta sẽ hoàn thành nhiều hơn vì nhân viên của chúng ta sẽ làm những việc phù hợp hơn với họ, còn chúng ta sẽ thoải mái hơn để làm những việc có ý nghĩa hơn. Chúng ta cũng hoàn thành một trong những vai trò quan trọng nhất của người trưởng phòng – xây dựng năng lực của nhân viên. Giao việc là một trong những phương cách đem lại cho nhân viên kinh nghiệm tốt nhất và rất quan trọng đối với sự phát triển của chính họ.

## **Giao việc cho nhóm**

Khi một công ty được cấu trúc thành những nhóm, công việc nên được giao như là một hoạt động nhóm. Khi người ta có một số quyền kiểm soát đối với những công việc được giao, họ tiếp cận công việc với lòng nhiệt tình và sự gắn bó.

Khi người sếp giao cho chúng ta một dự án phức tạp, hãy trình bày nó ra trước nhóm. Chúng ta nên thảo luận với nhóm làm thế nào chia nhỏ nó ra thành nhiều giai đoạn. Giao mỗi một giai đoạn cho cá nhân thành viên sẽ dễ theo sát hơn. Hầu hết các thành viên sẽ chọn xử lý những lĩnh vực mà trong đó họ có tay nghề tốt nhất. Nếu hai thành viên muốn cùng một lĩnh vực, hãy để cho họ giải quyết với nhau. Nhưng nếu không giải quyết thấu đáo được, hãy tham gia giải quyết vấn đề một cách khéo léo: “Gustav đã làm công việc nghiên cứu ở dự án trước, vì vậy hãy cho Liz một cơ hội để thực hiện nó lần này.”

Có thể những giai đoạn nào đó của công việc sẽ rất gai góc hoặc khó chịu. Không ai thực sự muốn tình nguyện làm chúng. Hãy bảo nhóm thiết lập một hệ thống công bằng để giao loại công việc này.

Là một lãnh đạo nhóm, hãy đảm bảo mọi thành viên của nhóm ý thức về trách nhiệm của nhau cũng như của chính mình. Theo cách này, mọi người đều biết những gì người khác đang làm và loại hỗ trợ gì họ có thể cho hoặc nhận từ người khác.

Để mọi người cùng nắm được thông tin, hãy tạo ra một biểu đồ liệt kê mỗi giai đoạn của công việc được giao, người nào xử lý nó, thời hạn chót, và những thông tin thích hợp. Hãy dán biểu đồ này trong văn phòng cho mọi người cùng tham chiếu.

### **• Tóm tắt**

*Một số điểm chính liên quan tới giao việc:*



- Một khi những mục tiêu được thiết lập xong, những phương cách đạt được chúng phải được xác định, mà sau đó công việc sẽ được thực hiện và những trách nhiệm đi kèm phải được xác định.
- Vì những trách nhiệm cần thiết vừa quá phức tạp, đa dạng, lại vừa có khối lượng lớn đối với khả năng xử lý của một cá nhân, nên nhu cầu cần phải giao việc phát sinh.
- Khi giao việc và những trách nhiệm liên quan tới người khác, chúng ta cũng phải giao mức độ quyền hạn thích hợp cần có để thực hiện những công việc được giao. Giao việc mà không trao quyền sẽ chỉ dẫn tới sự thất vọng và thất bại.
- Trách nhiệm là nghĩa vụ của người được giao việc phải thực hiện những công việc được đòi hỏi. Trách nhiệm là nghĩa vụ của người được giao việc phải tạo ra thành quả mong muốn. Trách nhiệm cuối cùng là nghĩa vụ quan trọng hơn cả của người trưởng phòng giao việc phải đạt được những mục tiêu của công ty một cách thành công.
- Giao việc đòi hỏi thời gian – hoạch định, truyền đạt, giám sát... – nhưng sẽ tiết kiệm thời gian về lâu về dài. Sự giao việc không được nhắm tới như là một giải pháp cấp bách (mặc dù đôi khi nó có thể) mà là một cách tiếp cận chiến lược dài hạn để hoàn thành công việc.
- Quan trọng: Nên nhớ rằng giao trách nhiệm, quyền hạn không phải là giao trách nhiệm cuối cùng! Người trưởng phòng giao việc vẫn là người chịu trách nhiệm sau cùng đối với việc đạt được kết quả cuối cùng. Những trưởng phòng và lãnh đạo phải chấp nhận cả điều tốt lẫn điều xấu.
- Cuối cùng, nên nhớ câu người xưa thường nói “Giao việc không phải là rũ bỏ trách nhiệm”. Và khi công việc hoàn thành một cách mỹ mãn, quan trọng là không quên sự nhìn nhận và ăn mừng!



## **CHƯƠNG 8: KHÍCH LỆ SỰ ĐỔI MỚI VÀ ÓC SÁNG TẠO**

"Nhiều hơn, tốt hơn, nhanh hơn với ít hơn" dường như là câu mật chú chúng ta rất thường nghe nói tới ngày nay. Chúng ta bắt kịp với sự thay đổi và đón đầu ra sao trong việc xử lý những thay đổi?

Không phải sự thay đổi mà chính tốc độ của sự thay đổi là điều thách thức. Mỗi lần thay đổi, nó lại nhanh hơn. Nó rất quan trọng đối với tương lai của công ty.

Khả năng tạo ra những sản phẩm mới hoặc đổi mới hệ thống và cải tiến sản phẩm, dịch vụ, hoặc hệ thống hiện hữu đã được nghiên cứu theo nhiều cách khác nhau qua nhiều năm. Một số nhà nghiên cứu đã từng tìm cách phát hiện và hiểu những gì khiến cho một người có óc sáng tạo. Những nhà nghiên cứu khác đã nghiên cứu loại môi trường có thể kích thích nỗ lực sáng tạo và giúp nó phát triển. Còn những nhà nghiên cứu khác tập trung vào sự phát triển của những sản phẩm và dịch vụ sáng tạo.

Trong nhiều thế kỷ, người ta đã bị thu hút bởi quá trình sáng tạo – một loạt những bước có thứ tự mà thông qua đó một người hoặc nhóm người sử dụng những nguyên tắc của tư duy sáng tạo để phân tích một vấn đề hoặc cơ hội theo một cách dường như là phi truyền thống, có hệ thống, và không thiên

lệch. Trong những lần mới đây, các nghiên cứu hiện đại trong khoa học xã hội và khoa học hành vi đã vén màn bí mật ý niệm này bằng cách cho thấy thậm chí những sức mạnh khiêm nhường của suy luận, phân tích, và thử nghiệm cũng giúp chúng ta đạt được sự hiểu biết thấu đáo vào trong bản chất của sự đổi mới và những mặt cũng như các cách thể hiện của nó.

Ý thức và sự hiểu biết ngày càng tăng này đã thu hút được trí tưởng tượng của các nhà quản lý ý thức về chất lượng trên toàn thế giới, những người nhận biết lợi ích to lớn của phát triển sức mạnh sáng tạo và khả năng giải quyết vấn đề của nhân viên mình. Trên thực tế, khảo sát cho thấy khả năng tư duy sáng tạo – để phân tích vấn đề và những cơ hội theo nhiều cách mới mẻ – được cho là một trong những kỹ năng quý giá nhất chúng ta có thể phát triển bên trong chính mình và trong phạm vi công ty.

Tại sao? Vì những ý tưởng sáng tạo bắt nguồn từ những khám phá mới, những cách thực hiện tốt hơn, giảm chi phí, và hiệu quả công việc được cải thiện – những vấn đề rất quan trọng với các doanh nhân đang hoạt động trong những môi trường cạnh tranh hiện đại.

### **Cơ chế tư duy**

Cơ chế tư duy của não con người có thể được mô tả như một cơ chế gồm hai yếu tố: một phần của tư duy sáng tạo không bị ức chế và phần kia là để phân tích hoặc tư duy phê phán.

Thuật ngữ “Tư duy đèn xanh” áp dụng vào quá trình suy nghĩ có ích nhất cho việc tạo ra ý tưởng. Trong ví dụ này, số lượng – chứ không phải chất lượng – của ý tưởng được nhấn mạnh.

Phần phê phán của não bộ phân tích và đánh giá ý tưởng bắt nguồn từ phần sáng tạo, không bị ức chế. Ở đây, sự tập trung là vào chất lượng của ý tưởng. Thuật ngữ “Tư duy đèn đỏ” thường được sử dụng để mô tả quá trình này. “Tư duy đèn xanh” hoặc “Tư duy đèn đỏ” là hai quá trình khác nhau và cả hai đều tốt và có ích. Chúng không thể được sử dụng đồng thời. Chúng ta

thường bật đèn đỏ khi người khác trình bày ý tưởng vì chúng ta đang tư duy phê phán trước khi chúng ta có một ý niệm rõ ràng về những phức tạp của nó.

Điều này không chỉ đúng với những ý tưởng sáng tạo kích lệ của chúng ta thường bị phê phán, mà chúng ta còn đưa nó vào trong niềm tin và thái độ của mình và không muốn mở rộng vòng tay ra để đón nhận. Vì hầu hết những quá trình và hệ thống giáo dục của chúng ta đã được dành hết cho phát triển chức năng tư duy có phê phán (có nghĩa là một khả năng đưa ra quyết định, so sánh, và đánh giá hoàn cảnh, phân biệt giữa đúng và sai...), hầu hết mọi người không nhận thức hết khả năng sáng tạo của chính mình. Trên thực tế, tiềm năng của chúng ta trong lĩnh vực này luôn hiện diện và có thể được phát triển tới mức to lớn hơn khá dễ dàng. Chúng ta không bao giờ được phép đánh mất lòng tin vào khả năng sáng tạo của mình.

*Hãy nhớ mở rộng vòng tay đón chào sự thay đổi mọi lúc mọi nơi. Hãy ôm nó vào lòng. Hãy vun đắp nó. Bằng việc nghiên cứu và tái nghiên cứu những ý kiến và ý tưởng của mình mà mình có thể tiến bộ.*

**Dale Carnegie**

### **Mọi người đều sáng tạo**

Ai cũng có thể sáng tạo. Rủi thay, dòng suối sáng tạo đã tuôn chảy dễ dàng khi được nuôi dưỡng thì bị ngăn lại trong hầu hết mọi người – từ thời thơ ấu – bởi sự áp đặt của những phân tích quá đáng và sự qui thuận theo những người có quyền trong đời họ. Thường thì óc sáng tạo bị phong tỏa bởi tư duy đèn đỏ. “Dừng lại ngay,” “Nó đi ngược lại chính sách của công ty”, “Chúng ta không bao giờ làm việc theo cách đó”. Thay vì tìm kiếm những lý do không thử nghiệm những ý tưởng mới, chúng ta nên xem xét những ý tưởng mới bằng một tâm thế mở rộng. Hãy bật đèn xanh lên. Hãy khai phá nó nhiều hơn nữa. Hãy mở rộng suy nghĩ của mình ra ngoài những gì có thể thấy rõ ràng.

Gary suy ngẫm về một ý tưởng của mình. Nó có thể gia tăng năng suất bằng một sự thay đổi phương pháp đơn giản. Anh có nên kể cho sếp nghe không? Lần cuối anh đưa ra một đề xuất, người giám sát dứt khoát từ chối nó. Anh ta nói nó không có ích, thậm chí không cho Gary một cơ hội để giải thích nó. Tại sao giờ anh ta lại có thể nghe anh nói?

Chúng ta không nên ngừng sáng tạo chỉ vì chúng ta tin ý tưởng của mình có thể bị từ chối. Người ta dễ nản lòng, nhưng nếu chúng ta cứ không nản ra ý tưởng, chúng ta sẽ bóp nghẹt khả năng sáng tạo của mình. Sáng tạo phải được mài dũa bởi sự sử dụng liên tục. Người ta có khuynh hướng tự kiểm duyệt mình do lo lắng không biết người khác sẽ tiếp nhận ý tưởng của mình ra sao. Tự kiểm duyệt mình thì tệ hơn nhiều so với phê phán người khác vì nó làm cho mình cảm thấy không xứng đáng: Chúng ta sẽ phạm sai sót; chúng ta sẽ đưa ra những đề xuất không áp dụng được; chúng ta thậm chí có thể bị sếp hoặc đồng nghiệp chế giễu. Đừng để cho việc này ngăn chúng ta lại. Einstein, Edison, Whitney và Watt đều bị chế giễu nhiều lần. Hãy cứ đón nhận những ý tưởng sáng tạo đó.

### **Ngăn trở óc sáng tạo**

Mọi ý tưởng không nhất thiết sẽ có tác dụng hoặc thậm chí đáng để theo đuổi. Tuy nhiên, nhờ suy nghĩ về ý tưởng sáng tạo và nói chuyện với người khác về nó, chúng ta có thể khai thác tính khả thi của nó. Nếu nó bị từ chối, hãy tìm hiểu lý do. Đừng đánh mất nhiệt huyết. Thường thì ý tưởng hay không thể phù hợp để áp dụng cụ thể hoặc thích hợp ngay lúc đó. Điều này không có nghĩa là nó không hay. Nó cũng không nên được diễn giải như là một sự xúc phạm cá nhân. Nó là ý tưởng bị từ chối – không phải là chúng ta bị từ chối.

### **Phát triển óc sáng tạo**

Hầu hết mọi người không thực sự tin rằng họ có óc sáng tạo. Suốt đời họ, họ được dạy rằng óc sáng tạo là loại tài năng đặc biệt chỉ được sở hữu bởi các họa sĩ, nhà phát minh, và bậc thiên tài. Không đúng. Các nhà tâm lý từng

chứng minh rằng tư duy sáng tạo có thể được phát triển. Sau đây là một số điều chúng ta có thể làm để khiến chúng ta thêm sáng tạo.

## **Sự quan sát**

Người ta không nhất thiết phải ấp ủ những ý tưởng thì mới gọi là có óc sáng tạo. Bằng cách quan sát mọi việc chung quanh và áp dụng những gì mình học hỏi vào các hoàn cảnh khác nhau thì cũng là có tính sáng tạo vậy.

Stan, người trưởng phòng của Hooper Steel ở Las Vegas, nhận thấy rằng khi càng có nhiều các cây xăng trở thành “tự phục vụ” bao nhiêu và càng không còn có nhiều những cửa tiệm thay dầu nhớt cho xe hơi nữa, thì các tiệm thay dầu nhớt tốc hành lại càng nở rộ để đáp ứng nhu cầu này. Stan sử dụng một trong số chúng cho xe hơi của mình và hài lòng với tốc độ và chất lượng dịch vụ.

Trong nhiều năm, Hooper Steel đưa xe tải tới bộ phận bảo trì của các đại lý để được thay nhớt định kỳ. Điều này đòi hỏi có hai nhân viên đưa xe tải tới các đại lý (một trong số hai lái xe tới cửa hàng bằng xe hơi riêng của mình), để xe tải lại tại đại lý suốt ngày, và quay trở lại sau đó để lấy xe tải – một lần nữa sử dụng thời gian của hai người.

“Tại sao không sử dụng trạm thay dầu nhớt tốc hành cho xe tải của chúng ta?” Stan nghĩ. Kết quả là gì? Bằng cách đưa một tài xế tới trạm thay dầu nhớt tốc hành, và để anh ta chờ trong 30 phút, Stan đã tiết kiệm cho công ty khoảng 1.600 đô-la một tháng từ chi phí dịch vụ và thời gian bị mất. Ngoài ra, họ có thể sử dụng xe tải gần như cả ngày.

## **Biến cải**

Liệu chúng ta có thể biến cải sản phẩm hoặc ý niệm hiện tại để sáng tạo ra một điều gì đó khác không? Những nhà sáng lập ra “Think Big” đã biến cải những sản phẩm tiêu chuẩn bằng cách tạo ra những phiên bản phóng lớn. Những sự sao chép phóng đại của các sản phẩm thông dụng từ cây viết chì,

tập giấy ghi lời nhắn tin điện thoại cho tới những con thú và các đồ đạc khác đã tạo ra một thị trường lớn cho quảng cáo, trang trí, và những đồ vật lạ mắt.

Sự phát triển của ngành vi tính và điện tử áp dụng sự biến cải thông qua việc thu nhỏ những hệ thống và cụm chi tiết điện tử vào trong những siêu vi mạch.

### **Những món thay thế**

Darlene, trưởng văn phòng của Mass Mailers, đang gặp khó khăn trong việc giữ chân nhân viên bằng một công việc lặp đi lặp lại cực kỳ nhàm chán: nhét tờ bướm và hàng mẫu vào bao thư. Bản chất của công việc này là nó không thể được thực hiện bởi thiết bị tự động tiêu chuẩn. Không chỉ chi phí tốn kém, mà cô còn không bao giờ có thể chắc rằng có ai muốn làm công việc này hay không.

Cô cho rằng nếu người tạm gọi là “bình thường” thấy công việc này là nhàm chán, thì có lẽ những người chậm phát triển trí tuệ không nghĩ vậy. Bằng cách tuyển người “chậm phát triển trí tuệ” cho việc này, Darlene đã có thể thuê nhân viên không cảm thấy nhàm chán bởi công việc và đã trở thành những nhân viên có giá trị và đều tay.

### **Loại bỏ**

Gil cảm thấy bức mình. Công ty anh vừa đưa thêm một biểu mẫu khác nữa cho nhân viên bán hàng để điền vào. Làm sao anh có thể đi gặp khách hàng khi phải thực hiện quá nhiều công việc hành chính? Khi anh than phiền với người trưởng phòng bán hàng, cô ta nhún vai và nói họ cần thông tin để các cấp trên nghiên cứu. Gil nhận lấy mọi biểu mẫu anh được yêu cầu điền vào, đặt chúng kế bên nhau và phân tích thông tin nào là được yêu cầu. Rõ ràng là có nhiều thông tin bị lặp đi lặp lại. Thay vì kêu ca, Gil thiết kế ra một biểu mẫu mới dễ điền hơn để cung cấp những dữ liệu cần thiết cho ban lãnh đạo. Việc này không chỉ làm cho công việc của nhân viên bán hàng dễ dàng hơn, mà còn tiết kiệm cho công ty thời gian và tiền của đáng kể. Một lợi ích khác

nữa là nó bắt đầu giúp công ty duyệt xét lại và chỉnh sửa lại một cách có hệ thống mọi biểu mẫu, từ đó có thể loại bỏ nhiều loại báo cáo lỗi thời và không cần thiết.

Đây chỉ là một số cách để có thể kích lệ óc sáng tạo. Bằng cách mở rộng trí tưởng tượng, mở rộng thêm đường chân trời, phá vỡ những cách tiếp cận vấn đề theo truyền thống, chúng ta có thể trở thành những người phát minh, giải quyết những vấn đề khó khăn và khởi sự, thực hiện những ý niệm mới và thú vị. Điều này sẽ không chỉ có ích cho công ty mà còn cho chúng ta cảm giác thành công tuyệt vời khi chúng ta nhìn thấy những ý tưởng của mình được hiện thực hóa.

*Người đi xa nhất thường là người sẵn sàng làm và mạo hiểm. Con tàu “sợ thua” sẽ không bao giờ đi xa khỏi bờ.*

**Dale Carnegie**

### **Sáng tạo theo nhóm**

Hầu hết mọi người tưởng tượng người sáng tạo là người vừa làm việc vừa sáng tạo ra những ý tưởng hoặc phát minh như Bill Gates hoặc Steve Jobs. Thực ra, nhiều ý niệm sáng tạo đến từ những nhóm người cùng làm việc với nhau. Tương tác và chia sẻ với nhau về những ý tưởng sẽ kích thích việc tạo ra ý tưởng.

Có câu ngạn ngữ như sau: “Hai cái đầu thì tốt hơn chỉ một cái đầu” và thực tế cho thấy đúng là nhiều cái đầu thì tốt hơn là một, hai cái đầu. Những nỗ lực nhóm trong các ủy ban và hội đồng đã giúp giải quyết nhiều vấn đề.

Một cách tiếp cận được sử dụng rất hiệu quả là cùng nhau ngồi xuống và suy nghĩ, hay brainstorming. Brainstorming là một kỹ thuật thu nhận càng nhiều ý tưởng về một chủ đề bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu. Sự khác biệt giữa loại gặp gỡ thông thường và gặp gỡ brainstorming nằm ở chỗ mục tiêu chỉ là để tạo ra ý tưởng – tư duy đèn xanh. Để thu nhận được nhiều nhất từ một buổi brainstorming, tư duy đèn đỏ bị cấm ngặt. Những người tham gia không



được phê phán, phân tích, từ chối, hoặc chấp nhận bất kỳ đề xuất nào từ bất kỳ người tham gia nào cho dù nó có buồn cười hoặc vô giá trị ra sao.

Nguyên tắc tâm lý đằng sau brainstorming được gọi tên là khơi gợi. Bất kỳ ý tưởng nào cũng có thể khơi gợi một ý tưởng khác trong tâm trí của người nghe. Một ý tưởng ngỡ ngàng từ một người có thể dẫn tới một ý tưởng hay từ một người khác. Bằng cách cho phép người tham gia suy nghĩ tự do và không quan tâm tới việc ý tưởng đó sẽ được tiếp nhận ra sao, brainstorming giải phóng con người để họ mở rộng óc sáng tạo, và dọn đường cho một ý tưởng có thể có giá trị.

Trong một buổi brainstorming tiêu biểu, nhóm này sẽ tập trung vào một chủ đề được thông báo rộng rãi trước buổi họp. Sau khi giới thiệu chủ đề xong, người chủ tọa sẽ bước lui và trở thành một thành viên của nhóm. Một người được chỉ định liệt kê ra những ý tưởng trên một tấm bảng. Những ý tưởng được phát biểu ra và ghi chép lại. Không ai nhận xét xuôi ngược gì về chúng. Mọi ý tưởng được khuyến khích tuôn trào; ý tưởng càng rộng bao nhiêu thì càng tốt bấy nhiêu. Sự thành công được đo lường bởi số lượng ý tưởng được tạo ra. Những người tham gia được khích lệ bám theo những ý tưởng vừa được đưa ra để suy nghĩ. Sau buổi họp này, một ủy ban xem xét ý tưởng, nghiên cứu và phân tích chúng. Chỉ lúc đó tư duy đèn đỏ mới bắt đầu.

Brainstorming không thích hợp cho mọi vấn đề, nhưng có thể rất có ích trong nhiều tình huống. Nó có ích nhất để giải quyết những vấn đề cụ thể hơn là xác định những mục tiêu dài hạn hoặc những chính sách chung. Một số ví dụ về brainstorming thành công là đặt tên cho một sản phẩm mới, mở ra những kênh phân phối mới, làm cho công việc bớt nhàm chán và phát triển những cách tiếp cận phi truyền thống tới việc tiếp thị một sản phẩm hay dịch vụ.

**Mở rộng vòng tay chào đón mọi ý tưởng mới**

“Công ty chúng ta khác.” Bạn có thường nghe cụm từ này không? Nhiều công ty cảm thấy rằng họ rất độc đáo và trù phi một ý tưởng, một qui trình, hoặc một chương trình được họ tạo ra là được chấp nhận, còn thì những ý tưởng khác đều bị từ chối. Dĩ nhiên là mỗi công ty có văn hóa riêng và cá tính riêng của mình, nhưng chúng ta có thể học hỏi nhiều từ các công ty khác – thậm chí ở những công ty khác biệt với chúng ta khá nhiều.

### **Phá bỏ thói quen**

Khi người ta làm việc cùng nhau trong một thời gian dài, họ có khuynh hướng suy nghĩ như nhau. Những ý tưởng được trình bày bởi một người có thể được chấp nhận bởi những người khác mà không chịu sự phân tích nghiêm khắc vì mọi thành viên đều xem xét nó theo cùng một cách. Alfred Sloan, một trong những nhà sáng lập General Motors, công nhận điều này. Công ty này sắp thực hiện một dự án quan trọng. Mọi thành viên của nhóm bao gồm Sloan cảm thấy nó là một ý tưởng hay. Tuy nhiên, Sloan không thoải mái với điều này. Anh bảo nhóm của mình rằng họ nên suy nghĩ nhiều hơn về nó, kiểm tra những vấn đề mà các công ty khác có lẽ đã gặp ở những dự án tương tự. Ông không đụng gì tới đề xuất này, để nó lại sau vài tháng sẽ cân nhắc. Khi họ gặp lại nhau để thảo luận về nó, nhiều vấn đề từng bị bỏ qua thì nay được thảo luận, và những gì từng được nêu ra nhưng chưa được xem xét cách đó mấy tháng thì nay đưa ra lại, được cân nhắc và tinh chỉnh một cách nghiêm túc.

### **Phương pháp Benchmarking – Xác định điểm chuẩn**

Một trong những nguyên tắc cơ bản của ý niệm Quản lý Chất lượng Toàn diện là các công ty thành công thì không sợ tìm kiếm ý tưởng từ những công ty khác nếu nó giúp họ đạt tới được những mục tiêu. Thật ra, một trong những đòi hỏi trong giải thưởng Malcolm Baldrige – một giải thưởng ghi nhận chất lượng kinh doanh cao nhất của Hoa Kỳ – là những người tham gia phải chia sẻ các phương pháp và kỹ thuật được sử dụng để đạt được giải thưởng với mọi bên có quyền lợi. Phương pháp này được đặt tên là “Phương pháp Benchmarking” – Xác định điểm chuẩn.

## **Những đối thủ cạnh tranh trực tiếp**

Người ta có thể sẽ hỏi tại sao một công ty thành công thường muốn chia sẻ những gì đã giúp họ thành công với các đối thủ cạnh tranh. Sự thật là nhiều công ty sẽ không chia sẻ bí quyết kinh doanh, nhưng đa phần những gì giúp đưa tới chất lượng cao thì không quá là “bí quyết”, mà thường là một qui trình mang lại lợi ích cho mọi người.

José điều hành một tiệm sửa chữa dụng cụ nhỏ ở Gainesville, Florida. Anh nghĩ mình không thành công lắm như mong muốn. José muốn hỏi xin lời khuyên từ Carlos, một trong những đối thủ cạnh tranh thành công của mình, nhưng biết mình có thể sẽ bị chế giễu. Tại sao Carlos nên giúp một người có thể lấy đi khách hàng của mình? Nhưng José không bị giới hạn trong phạm vi những đối thủ trực tiếp của mình. Anh biết qua các báo trong ngành rằng một doanh nghiệp nhỏ ở thành phố Pell City, Alabama, vừa khắc phục được nhiều vấn đề anh đang đối mặt. Những người này không phải là đối thủ và rất có thể sẽ chia sẻ với mình một số ý tưởng của họ. Một cuộc gọi điện thoại hoặc tốt hơn là một chuyến viếng thăm tới doanh nghiệp này cũng sẽ giúp anh hoàn thành được ý muốn.

## **Nhìn qua những ngành nghề khác**

Ngành nghề của chúng ta thì không độc đáo gì. Những doanh nghiệp khác rất xa với doanh nghiệp của chúng ta đã từng đối mặt với những vấn đề tương tự như chúng ta và đã giải quyết được. Họ có thể rất sẵn lòng trợ giúp chúng ta.

Một trong những dịch vụ xe buýt con thoi đưa khách từ vùng ngoại ô New York đi và về sân bay bị than phiền rất nhiều. Khách hàng gọi điện thuê xe hơi phải chờ trong 9 tới 10 tiếng chuông reo thì mới được trả lời và rồi được yêu cầu giữ máy thêm mấy phút nữa. Cuối cùng, khi họ được chuyển tới một tổng đài viên, họ phải trả lời nhiều câu hỏi về xe hơi mà họ muốn thuê cho dù họ đã sử dụng dịch vụ này nhiều lần rồi.

Người chủ đã tìm sự trợ giúp từ các hãng vận chuyển ở nhiều thành phố khác, nhưng nơi nào cũng đều có cùng một vấn đề và chưa có cách giải quyết hợp lý. Cũng như ở những địa điểm khác, chúng là phương tiện di chuyển ít tốn kém nhất, họ cảm thấy mức giá thấp của họ là đủ để biện minh cho việc khách phải chờ đợi.

Một trong những nhân viên của công ty này bảo người chủ của mình: “Tôi từng có cùng một vấn đề như vậy khi tôi đặt hàng từ L. L. Bean, một doanh nghiệp bán và giao hàng qua bưu điện các loại quần áo và thiết bị đi chơi nổi tiếng. Lần nào cũng vậy, tôi thường chờ để được phục vụ, và rồi được hỏi về địa chỉ, thẻ tín dụng, kích cỡ... Bây giờ, khi tôi gọi, họ đều có những thông tin về tôi trong máy vi tính của họ. Họ mau chóng trả lời điện thoại và một khi tôi cho họ tên và số điện thoại, mọi thứ họ cần biết là tôi muốn đặt món hàng gì. Tôi tiết kiệm được mấy phút nói chuyện điện thoại.

Người chủ đã hẹn gặp để nói chuyện với một nhân viên của L. L. Bean. Người này rất vui lòng cho anh thông tin về chương trình vi tính họ đang sử dụng. Trong vòng vài tháng, họ đã lắp đặt một chương trình tương tự giúp giảm bớt hầu hết những vấn đề họ từng đối mặt.

Mấy năm sau, anh đọc trên báo thấy có một hệ thống được cải tiến và đã nâng cấp chương trình của mình để khi hệ thống nhận diện được người gọi, máy vi tính sẽ tự động mở hồ sơ của khách hàng, cho ra mọi thông tin cần thiết ngay lập tức.

### **Khích lệ nhân viên xác định điểm chuẩn**

Học hỏi từ các công ty khác không chỉ là việc của các quản trị viên. Các cá nhân nên được khích lệ gia tăng kỹ năng của mình thông qua tiếp cận những người khác trong lĩnh vực chuyên môn của mình.

Melissa, một chuyên viên phân tích thị trường, thực hành việc tham dự các cuộc họp của chi nhánh địa phương của Hội Tiếp thị Hoa Kỳ. Tại một cuộc họp, cô ngồi ở bàn với Angela, người hiện đang thực hiện một dự án tiếp thị

có liên quan tới việc sử dụng kỹ thuật mới mà Melissa còn xa lạ. Angela mời cô tới thăm văn phòng của mình để nghiên cứu hệ thống này. Melissa đề nghị sếp của cô cho phép cô tới thăm cơ sở của Angela để nghiên cứu những gì họ đang làm. Điều này tạo cơ hội cho Melissa tìm hiểu một cách tiếp cận mới tới công việc, giúp cô làm việc hiệu quả hơn cho công ty mình.

Người ta đặc biệt hài lòng khi tự mình giải quyết các vấn đề và điều này nên được khuyến khích. Tuy nhiên, chúng ta không phải là những người duy nhất trên thế giới từng đối mặt với những vấn đề này. Bằng cách nghiên cứu những gì từng được người khác thực hiện và tìm kiếm sự trợ giúp từ những công ty và con người thành công, nhiều thời gian và công sức có thể được tiết kiệm và nhiều giải pháp mới được tìm ra, từ đó sẽ giúp công ty và chúng ta có được lợi thế trong lĩnh vực này.

### **Chấp nhận mạo hiểm**

Khi Alex còn là một cậu bé ở Chicago, anh và các bạn là những fan hâm mộ nồng nhiệt của đội bóng Cubs. Họ rất phấn khích khi đội của họ chiến thắng và buồn bã khi Cubs thua. Alex thường cảm thấy như mình bị mất mát nhiều hơn các bạn. Khi Cubs thua, anh thường u sầu. Sau một mùa đặc biệt tệ hại, Alex nghĩ: “Chẳng đáng chút nào. Mình sẽ không bao giờ dây dưa quá nhiều vào một đội mà mình cảm thấy tệ hại nữa.” Từ lúc đó, cậu không còn gắn bó với đội Cubs hoặc bất kỳ đội thể thao nào.

Alex mang ý niệm này vào mọi khía cạnh trong cuộc sống của mình. Triết lý của anh là: “Nếu tôi không quá can dự vào, tôi không bao giờ có thể bị tổn thương.” Trong trường học và trong công việc, anh luôn giữ mình ở thế trung lập. Trên thực tế, Alex không bao giờ bị tổn thương, nhưng anh cũng không bao giờ có niềm vui thực sự. Bằng việc không dám mạo hiểm đặt sự ủng hộ vào một người hoặc một điều gì anh cho là có thể mang lại lợi ích cho mình, anh đã tránh né “nỗi đau bị thua cuộc”, nhưng không bao giờ trải nghiệm được “niềm vui chiến thắng”.

### **Đừng sợ cam kết**

Teresa rất phấn khích. Sau nhiều lần suy nghĩ, cô nảy ra một ý tưởng mà cô cảm thấy là sẽ giải quyết được một vấn đề quan trọng cô đang phải đối mặt trong công việc. Khi cô trình bày nó với người sếp, anh ta chế giễu: “Ý tưởng này sẽ chẳng bao giờ có ích gì. Hãy quay trở về chỗ của mình và suy nghĩ lại.” Một số người có thể chấp nhận lời từ chối kiểu như thế, nhưng Teresa đoán chắc là nó sẽ có ích, cô tiếp tục tinh chỉnh ý tưởng này và lại thuyết phục người sếp của mình rằng nó khả thi.

Các nhà phát minh và sáng tạo luôn đối mặt với sự chế giễu. Jonas Salk luôn được bảo rằng anh đã đi sai đường trong nỗ lực tìm kiếm một loại vắc-xin chữa bệnh sốt bại liệt. Edison từng thử nghiệm và thất bại hàng trăm lần trước khi thành công trong việc phát minh ra chiếc bóng đèn tròn. Những nhà phát minh thành công phải sẵn lòng và có khả năng vượt qua nhiều hoài nghi và sự thất vọng khi gặp hết thất bại này đến thất bại khác trước khi đạt tới những mục tiêu của mình.

### **Đừng do dự nói ra sự bất đồng**

Hầu hết mọi người không thoải mái khi họ thuộc vào thiểu số chống lại cách người khác trong nhóm của mình muốn tiếp cận một vấn đề. Họ cảm thấy vì bất đồng mà những người khác có thể coi thường họ. Con đường an toàn là cứ tiếp tục và giữ kín sự bất đồng. Nhưng nếu chúng ta chắc chắn rằng nhóm này có thể đã bỏ lỡ một khía cạnh quan trọng của vấn đề, thì điều quan trọng là nên chấp nhận rủi ro bị từ chối, cố gắng trình bày vấn đề đó ra và chứng minh những gì mình tin tưởng.

Chấp nhận rủi ro không có nghĩa là người ta phải liều lĩnh. Những người có lý trí chấp nhận rủi ro hợp lý, nhưng theo định nghĩa, một rủi ro có thể dẫn tới sự không thành công. Những nhân viên kinh doanh thành công chấp nhận rủi ro trên từng quyết định họ đưa ra. Tuy nhiên, họ tối đa hóa cơ may thành công bằng việc nghiên cứu và phân tích kỹ trước khi đưa ra quyết định. Nhưng khi quyết định đó cuối cùng phải được đưa ra, người trưởng phòng phải sẵn sàng mạo hiểm trên sự thua lỗ tiền bạc, mất thời gian, tiêu hao sinh lực và cảm xúc có thể có. Không có rủi ro, sẽ không có thành công.

## **Những nhà vô địch chấp nhận rủi ro**

Trong lượt chơi thứ 9, đội Blue Jays dẫn đội Yankees 2 – 1. Hai tay đánh đầu tiên không thành công. Dave Winfield, tay đánh cừ khôi của đội Yankee đang chuẩn bị đánh. Trái bóng bay thẳng tới đĩa. Phập! Một cú đánh thành công. Winfield chạy tới chốt đầu tiên. Anh dễ dàng thành công. Liệu anh có thử thực hiện một cú đúp không? Chỉ trong tích tắc, Dave phải quyết định liệu mình có nên chơi an toàn hay là dám chấp nhận rủi ro là cố chạy thêm tới một chốt nữa, tức là nó sẽ đặt anh vào vị trí ghi điểm. Nếu thất bại, ván đấu sẽ kết thúc, nhưng nếu dám mạo hiểm, anh sẽ gia tăng khả năng biến thua thành thắng. Winfield là một người dám chấp nhận rủi ro và nếu có cơ may thành công, anh sẽ cố thử một cú đúp. Nhà vô địch trong cuộc đời cũng như trong thể thao sẽ dám mạo hiểm. Đó là những gì làm họ trở thành những nhà vô địch.

## **Điều xấu nhất có thể xảy ra là gì?**

Trong cuốn sách *Quảng gánh lo đi và vui sống* của mình, Dale Carnegie có khuyên khi đối mặt với rắc rối: “Hãy tự hỏi: ‘Điều xấu nhất có thể xảy ra là gì?’ Hãy chấp nhận điều xấu nhất; hãy cố cải thiện trên chính điều xấu nhất.”

Ví dụ, Gil đã từng không thể xin được một cuộc hẹn với Allen, người trưởng phòng mua hàng của một công ty khách hàng tiềm năng. Anh đã gọi điện, viết thư, và thậm chí “ngồi ở bậc thềm cửa nhà ông ta” nữa – tất cả đều không đi tới đâu. Các đồng nghiệp của anh khuyên anh nên quên Allen đi và sử dụng sinh lực, thời gian của mình để phát triển những khách hàng tiềm năng khác. Nhưng Gil vẫn không nghe. Phải có một cách nào đó để gây sự chú ý của Allen. Anh tìm hiểu và biết rằng Allen sẽ làm diễn giả tại một hội thảo ngành. “Nếu mình tham dự hội thảo này,” Gil nghĩ, “mình có thể tiếp cận ông ấy sau giờ nói chuyện, hỏi ông ấy một vài câu hỏi và rồi tự giới thiệu mình, vì thế ông ấy ít nhất sẽ biết mình là ai.”

Những trưởng phòng và đồng nghiệp của anh bàn lui. “Ông ta sẽ phát điên đến độ không bao giờ nói chuyện với bất kỳ ai của công ty này nữa.”

Gil đáp lại bằng cách áp dụng nguyên tắc của Carnegie. “‘Điều xấu nhất có thể xảy ra là gì?’ Ông sẽ không giao dịch gì với chúng ta nữa. Thế thì đâu đến nỗi quá tệ vì ông hiện không giao dịch gì với công ty mình mà, vì vậy chúng ta không có gì để mất.” “Hãy chuẩn bị chấp nhận điều xấu nhất: Nếu mình không gây ấn tượng gì lên ông tại buổi hội thảo đó, mình sẽ từ bỏ làm việc với khách hàng đó.” “Hãy cố cải thiện điều xấu nhất: Bằng cách hoạch định cẩn thận những câu mình sẽ hỏi, mình có thể chứng tỏ rằng mình thực sự có hiểu biết về việc kinh doanh của ông và điều này có thể khắc phục được sự do dự không muốn gặp mình.” Bằng cách dám mạo hiểm, Gil đã tìm tới một khách hàng triển vọng và mở một tài khoản rất sinh lợi cho công ty anh.

*Hãy phát triển thành công từ thất bại. Sự thối chí và thất bại là hai trong số những phiến đá lót đường dẫn tới sự thành công. Hãy nghiên cứu và tận dụng chúng. Hãy nhìn lại phía sau. Thế bạn không nhìn thấy được sự thất bại của mình đã giúp đưa bạn tới đâu sao?*

**Dale Carnegie**

### **Sự sáng tạo đòi hỏi chúng ta dám mạo hiểm sự thất bại**

Tất cả chúng ta từng thất bại trong nhiều điều chúng ta thử nghiệm suốt cuộc đời mình, nhưng chúng ta rút ra bài học từ sai lầm và sử dụng những gì mình học được để vượt qua chúng. Lần đầu tiên chúng ta thử nghiệm một điều gì đó mới mẻ, rất có thể chúng ta sẽ không thành công. Khi lần đầu tiên bé Tricia chơi trò chơi ghép hình với những mảnh ghép của mình, cô bé khóc vì thất vọng. Những mảnh ghép chỉ đơn giản là không ăn khớp vào với nhau. Nhưng với sự kiên nhẫn và một số hướng dẫn từ người mẹ, cô bé bắt đầu nhận diện những mẫu ghép và trong một thời gian ngắn, sự thất bại của Tricia biến thành những thành công.



Ngay cả khi chúng ta có kinh nghiệm và có bí quyết, chúng ta vẫn không thể nào luôn luôn thành công. Sẽ có những lúc chúng ta thất bại, nhưng chúng ta không được phép để cho ý niệm thất bại gây choáng ngợp cho mình. Chúng ta rút ra bài học từ những sai lầm và áp dụng những gì học hỏi được để vượt qua thất bại.

Chúng ta phải dám mạo hiểm nếu muốn tiến bộ trong công việc và trong cuộc sống. Bằng cách cẩn thận phân tích, chúng ta có thể giảm tới mức tối thiểu khả năng thất bại, nhưng chúng ta không bao giờ có thể loại bỏ được nó. Không có hy sinh thì sẽ không có thành tựu. Bằng cách luôn giữ an toàn, chúng ta có thể tránh nỗi đau, nhưng chúng ta sẽ không bao giờ cảm nhận được niềm vui sướng và sự hài lòng bắt nguồn từ việc vượt qua những trở ngại và đạt tới những mục tiêu.

#### • Tóm tắt

- Khả năng tư duy sáng tạo – phân tích vấn đề và cơ hội trong những cách mới mẻ và sáng tạo – được người ta cho là một trong những kỹ năng quý giá nhất chúng ta có thể phát triển bên trong chính mình và trong công ty.
- Trong khi tìm kiếm giải pháp, trước tiên hãy sử dụng “Tư duy đèn xanh” để phát triển những ý niệm, ý tưởng, hoặc cách tiếp cận mới. Sau đó bật “đèn đỏ” để phân tích và đánh giá.
- Một số việc chúng ta có thể làm để giúp bản thân thêm sáng tạo là:
  - Quan sát và áp dụng những gì chúng ta học từ một tình huống để giải quyết một vấn đề khó khăn.
  - Biến cải một sản phẩm hoặc ý niệm hiện tại để nó phù hợp với những hoàn cảnh mới.
  - Thay phương pháp khác cho những cách tiếp cận truyền thống kém hiệu quả hơn.
  - Đánh giá các hệ thống, qui trình và loại bỏ sự sao chép hoặc dư thừa.

- Sử dụng brainstorming để thu nhận vô số ý tưởng bằng sự tham gia của nhóm.
- Bằng cách “xác định điểm chuẩn”, chúng ta có thể học cách những công ty khác từng xử trí ra sao với những vấn đề tương tự như của chúng ta.
- Đừng sợ chấp nhận những mạo hiểm hợp lý khi giải quyết những hoàn cảnh gai góc.



## CHƯƠNG 9: GIẢI QUYẾT NHỮNG VẤN ĐỀ VỀ NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO

Khi chúng ta được đề bạt hoặc giao cho một vị trí lãnh đạo, chúng ta không tự động thu nhận được kỹ năng và kỹ thuật làm cho chúng ta trở thành người lãnh đạo. Chúng ta phải học hỏi chúng. Nó bắt đầu bằng việc gạt hái được sự tôn trọng của các đồng nghiệp.

### **Hãy giỏi về những gì mình làm**

Người ta tôn trọng tính chuyên nghiệp. Điều này không có nghĩa là chúng ta phải có khả năng thực hiện tốt hơn mọi công việc mà từng nhân viên của mình làm. Thực ra, khi người ta càng bước sâu vào công tác quản lý thì họ càng ít có thể làm được nhiều công việc mà nhân viên của họ làm. Chủ tịch của một công ty không thể sử dụng mọi loại thiết bị hoặc chương trình máy vi tính được sử dụng trong công ty. Ngay cả ở cấp thấp hơn cấp quản lý, chúng ta cũng không bị đòi hỏi phải giám sát những người thực hiện công việc khác với công việc của mình. Nhưng, nếu chúng ta làm bất kỳ công việc gì, chúng ta làm theo một phong cách chuyên nghiệp, thì nhân viên của chúng ta sẽ tôn trọng chúng ta.

### **Đối xử công bằng với mọi người**

Nếu không đối xử với nhân viên mình một cách công bằng, chúng ta sẽ không chỉ không thể gặt hái được sự tôn trọng, mà còn tạo ra sự oán giận. Điều này không có nghĩa là mọi người phải được quản lý theo cùng một cách như nhau. Không ai giống ai và những lãnh đạo giỏi tìm hiểu những sự khác biệt này và điều chỉnh cách đối xử của mình với từng người sao cho phù hợp với cá tính của họ.

*Một trong những cách chắc chắn nhất để kết bạn và có ảnh hưởng tới ý kiến của người khác là quan tâm tới ý kiến của họ, giúp họ cảm giác họ là quan trọng.*

**Dale Carnegie**

### **Hỗ trợ và bảo vệ nhân viên mình**

Nếu phòng ban của chúng ta đang có tranh cãi với một phòng ban khác, chúng ta nên hỗ trợ nhân viên của mình cho dù làm như vậy là không khéo léo. Carey từng cố hết sức mình để cạnh tranh công việc cần thiết cho một dự án mà đồng nghiệp của cô, Stan, hiện đang làm. Do những vấn đề về kỹ thuật với phần mềm vi tính mới, nhân viên của cô không thể kịp thời hạn chót. Stan la ãm lên trong phòng làm việc của cô: “Nhân viên của chị đang cố làm chuyện gì vậy? Nhân viên của tôi không thể khởi sự giai đoạn này của dự án cho tới khi chị cứu được mọi dữ liệu. Và đừng cho tôi lời biện hộ vớ vẫn là máy vi tính bị hỏng nhé.”

Carey không muốn chống lại đồng nghiệp của mình nhưng cô biết rằng nhân viên mình đã làm hết sức để cứu dữ liệu và họ thực sự đang gặp những vấn đề về máy tính.

Carey đáp: “Stan này, chúng tôi cũng lo lắng như anh lo cứu dữ liệu vậy, nhưng sự cố máy tính là có thật, không phải là lời biện hộ. Tôi đã bảo nhân viên kỹ thuật ở đây sửa lỗi và nó sẽ thông suốt trong ngày hôm nay thôi.”

### **Cho nhân viên lời khen về những gì họ đã làm**

Hãy khen ngợi những thành tựu. Hãy để cho nhân viên biết rằng công việc của họ được đánh giá cao. Mặt khác, một trong những điều gây rắc rối nhất mà một người giám sát có thể làm là giành lấy hết mọi vinh quang cho một công việc mà một nhân viên của họ đã làm và xem nó là của chính mình.

### **Lắng nghe nhân viên mình**

Nếu không chịu lắng nghe, chúng ta không thể duy trì liên tục một mối quan hệ với người khác. Tuy nhiên, lắng nghe không chỉ là đứng hoặc ngồi với đôi tai mở lớn. Chúng ta phải là những người lắng nghe tích cực. Người lắng nghe tích cực đặt câu hỏi về những gì vừa được nói ra. Họ diễn giải bằng cụm từ: “Vậy có nghĩa là...” Khi người ta nhận ra rằng mình thực sự lắng nghe, họ biết chúng ta tôn trọng họ và điều này sẽ dẫn tới nhiều sự tôn trọng hơn dành cho chúng ta.

### **Hỗ trợ nhân viên**

Như đã thảo luận ở Chương 6, hãy trao cho họ những công cụ và dạy họ những kỹ thuật giúp cho họ thành công trong công việc của họ. Hãy dành thời gian để – cho dù chúng ta bị đòi hỏi phải làm thêm giờ hoặc trì hoãn một dự án khác nữa – huấn luyện nhân viên mình khi cần, tư vấn khi họ có vấn đề và đảm bảo với họ rằng họ là một phần không thể tách rời của đội ngũ.

### **Những lỗi lãnh đạo cần tránh**

Là một người giám sát không bao giờ là việc dễ dàng và nó đặc biệt gai góc khi lần đầu tiên một người được đề bạt vào vị trí quản lý. Chúng ta hãy xem xét một số những sai lầm phổ biến mà những người giám sát thường phạm phải.

#### *Bắt đầu một cách sai lầm*

Những bước đầu tiên chúng ta thực hiện khi khởi sự một công tác mới sẽ thiết lập bầu không khí cho cả phòng ban trong mấy tháng sắp tới. Nếu

chúng ta được đề bạt từ một vị trí cấp dưới lên, có khả năng những người khác trong phòng ban cũng từng cạnh tranh để được vị trí đó. Để thành công, quan trọng là chúng ta có được sự hợp tác. Để giảm tối đa sự không hài lòng, tốt nhất chúng ta không phải là người thông báo sự thăng chức của mình. Điều này nên được thực hiện bởi người đã ra quyết định đó, người sếp. Người sếp đó nên ngồi xuống với những ứng viên không thành công và nói đại loại như sau: “Tom à, như em biết em là một trong ba người anh/ chị cân nhắc cho việc đề bạt. Em có năng lực cao, nhưng vì chỉ có một vị trí mà anh/ chị phải đưa ra sự chọn lựa. Đây là một quyết định khó khăn. Anh/ chị chọn Susan cho công việc đó. Đây không phải là sự phản ánh tiêu cực về công việc em làm, nhưng vì Susan có kiến thức rộng lớn về thiết bị mới, anh/ chị cảm thấy cô ấy có thể làm cho phòng ban mình có năng suất hơn một cách mau chóng hơn. Chúng ta đang tăng trưởng, nhiều cơ hội khác rồi sẽ tới và em chắc chắn sẽ được cân nhắc cho chúng. Anh/ chị biết ơn em nếu em có thể hỗ trợ Susan hết sức có thể để làm cho phòng ban này tốt nhất có thể.”

Khi Susan khởi sự, cô ta không nên tổ chức họp và nói: “Tôi là sếp mới của phòng ban này và từ bây giờ trở đi, chúng ta sẽ làm mọi việc theo cách của tôi.” Đó không phải là cách để đắc nhân tâm. Thay vì tổ chức một cuộc họp, hãy nói chuyện với từng cá nhân trong phòng ban. Hãy chia sẻ những ý tưởng của mình. Hãy gọi cho một số người nói chuyện. Hãy hỏi xin họ sự hợp tác. “Tôi không thể tự làm công việc này một mình. Đây là nỗ lực của toàn đội ngũ. Tôi cần sự trợ giúp của các bạn.”

Là một người giám sát mới, chúng ta có thể khao khát tạo ra ngay những thay đổi cấp tiến trong cách làm việc của phòng ban mình. Đừng! Sự thay đổi nên được thực hiện bởi sự tiến hóa, chứ không bằng một cuộc cách mạng.

### *Đối xử với những bạn bè là nhân viên*

Một người giám sát nên thân thiện tới mức nào với thuộc cấp? Quá thân thiện thường có thể gây trở ngại cho sự kiểm soát cần thiết mình nên có,

trong khi quá xa cách thì lại có thể gây ra sự oán giận và sự thiếu hợp tác. Tìm ra vị trí ở giữa thì không dễ.

Trước khi Barbara được đề bạt vào chức vụ giám sát của bộ phận nhập dữ liệu, cô đặc biệt thân thiện với ba trong số mười phụ nữ cô hiện đang giám sát. Cô là sếp của họ. Liệu cô có nên tiếp tục mối quan hệ này không? Cô thích những phụ nữ này và không muốn đánh mất tình bạn với họ. Tuy nhiên, những nhân viên kia của phòng lại ganh tị và mặc dù Barbara làm hết sức mình để tránh bất kỳ biểu hiện của sự thiên vị, những hành động của cô thường được diễn dịch một cách tiêu cực.

Tức giận về điều này, Barbara xin lời khuyên của một người trưởng phòng nhiều kinh nghiệm. “Có lẽ một số trong những điều đáng buồn nhất tôi phải làm trong sự nghiệp của mình”, anh nói, “là bỏ đi những mối quan hệ cá nhân mình từng có với những đồng nghiệp cũ khi tôi leo lên chiếc thang này, nhưng nó phải được thực hiện. Đừng làm nó đột ngột. Chia nó ra nhiều giai đoạn. Từ từ cắt bớt giao thiệp sau giờ làm việc và những bữa ăn trưa. Hãy bắt đầu ăn cơm với những người giám sát khác. Ban đầu, điều này có thể làm tổn thương những người bạn cũ, và bạn sẽ không vui, nhưng nếu bạn không làm điều này, bạn sẽ không thể điều hành phòng ban mình hiệu quả và những cơ may tiến lên phía trước trong công ty sẽ bị giảm đi.”

### *Không biết và không sử dụng tài năng của nhân viên*

Claudia và Dave là hai con người rất sáng tạo. Họ có nhiều ý tưởng hay mà lẽ ra đã có thể làm cho công việc trong phòng ban của họ dễ dàng hơn nhiều. Nhưng người giám sát của họ, Carla, cứ một mực cho rằng mọi việc nên được làm “theo cách chúng ta luôn làm”.

Khi Carla bị sếp của cô la mắng vì mức năng suất thấp của phòng cô, cô mới nổi đóa: “Nó không phải là lỗi của tôi. Nhân viên của tôi không quan tâm đến công việc.” Nếu cô sử dụng tài năng của Claudia, Dave và một số nhân viên khác của cô, không chỉ sự đóng góp của họ sẽ cải thiện được năng suất

mà nhân viên của cô cũng sẽ “quan tâm” đến công việc, dẫn tới những thành quả tốt hơn.

### *Xử trí tính tiêu cực*

Trong hầu hết các công ty, chúng ta sẽ thấy có những người suy nghĩ tiêu cực. Họ luôn tìm ra lý do để chống đối những ý tưởng mới và sẽ tranh cãi với người khác về mọi điểm. Chúng ta hãy xem xét một số vấn đề mà người tiêu cực gây ra:

- Chống đối sự thay đổi. Ngay cả những người có thái độ tích cực cũng do dự trước sự thay đổi. Duy trì làm việc theo cách chúng luôn được thực hiện thì thật dễ chịu. Người tích cực có thể được thuyết phục để thay đổi bằng cách đưa ra những lý lẽ hợp lý. Những người tiêu cực chống lại sự thay đổi là chỉ để chống lại. Không có lý lẽ nào có thể nghe hợp lý. Họ thậm chí phá hoại một hoàn cảnh để có thể nói: “Tôi đã bảo bạn như thế mà.”
- Hãy tác động lên tinh thần làm việc của nhóm. Một trái táo hư thối có thể làm hỏng cả một giỏ ra sao thì một người tiêu cực có thể phá hoại tinh thần làm việc của cả một tập thể như thế ấy.

### *Kiểm soát cảm xúc*

Người ta dễ dàng trở nên mất kiên nhẫn với những người tiêu cực. Tuy nhiên, cho dù là chúng ta có thể đi nữa, không tỏ ra khó chịu là điều không cần thiết khi ai đó luôn thách thức chúng ta. Thay vì nghĩ “Cô ta lại bốn cũ soạn lại. Tôi sẽ không để cho cô ta tác động tới mình nữa”, chúng ta phải học cách nghĩ “Cô ta đang thể hiện những cảm giác chống đối quyền lực. Nó chẳng liên quan gì tới vấn đề hoặc tới mình”. Bằng cách không xem nó như một sự chỉ trích làm tổn thương, chúng ta có thể xử trí nó theo một cách lô-gíc chứ không theo cảm xúc.

*Đề ra nguyên tắc chỉ đạo mà ai cũng hiểu rõ*



Khi đối xử với những người tiêu cực, thay vì đưa ra những hướng dẫn thật cụ thể, khi có thể, hãy buộc nhân viên tham gia góp ý một công tác nên được thực hiện ra sao và những thời hạn chót của công việc nên như thế nào.

Hãy cho họ những tiêu chuẩn thành tích rõ ràng phải đạt được, nhưng cũng cho phép họ xác định nên làm gì để đạt được chúng. Điều này sẽ giảm tối đa sự vật lộn trên những chi tiết và những vấn đề vụn vặt. Những người tiêu cực sẽ vẫn tìm ra chuyện để chống đối, nhưng bằng cách cho họ quyền kiểm soát nhiều hơn đối với công việc của họ, chúng ta sẽ loại bỏ được nhu cầu chiến đấu với họ trên từng điểm.

### *Lắng nghe những gì họ không nói*

Những người tiêu cực sẽ không do dự bảo bạn họ đang nghĩ gì. Tuy nhiên, những vấn đề thực sự có thể không được họ nói ra. Một lời chỉ trích về một số sự đối xử lệch lạc có thể là một luận điệu để che dấu nỗi sợ rằng chúng ta không thích người đó. Thường thì tính tiêu cực là một lời kêu cứu. Bằng cách loại bỏ ra khỏi những lời ta thán của họ những lĩnh vực không được nêu ra, chúng ta có thể khám phá lý do thực sự cho thái độ tiêu cực.

Khi đứng trước những hoàn cảnh như thế, hãy xác định chúng ta có thể nói hoặc làm gì vào lúc đó để phản ứng trước hoàn cảnh thực cũng như là sự bất bình được biểu lộ. Một câu trả lời không cố chấp, không phán xét sẽ khích lệ nhân viên hé lộ nhiều tầng nấc cảm xúc cho tới khi nhân viên đó cảm thấy được cảm thông. Một khi điều này xảy ra, người kia rất có thể sẽ hợp tác.

Nếu chúng ta ý thức rằng nhân viên sợ chúng ta không thích họ, sau khi chúng ta đã tiếp cận vấn đề trước mắt, hãy đưa ra lời nhận xét về một số điều tốt mà người này đã làm và khẳng định lại với nhân viên về sự đánh giá cao và sự tôn trọng của mình.

### *Xây dựng một mối quan hệ tích cực*

Người tiêu cực luôn cần sự tái đảm bảo. Bằng cách nỗ lực thật nhiều để xây dựng một mối quan hệ tích cực lâu bền với họ, chúng ta có thể không thay

đổi tính cách của họ, nhưng chúng ta có thể tác động lên hành vi.

Hãy nói chuyện với họ. Hãy tìm hiểu thật nhiều về những mối quan tâm, những mục tiêu, cuộc sống đích thực của họ. Hãy tìm hiểu họ muốn gì từ công việc mà họ hiện đang làm. Nếu có thể, đề nghị họ tham dự những buổi huấn luyện, hỗ trợ và huấn luyện để giúp họ vượt qua những vấn đề và đạt tới những mục tiêu của họ.

Không nhất thiết phải trở thành bạn của họ, nhưng quan trọng là chúng ta không phải là kẻ thù của họ. Hãy dành thời gian ra để giải thích về những quyết định của mình. Hãy xin họ đóng góp ý tưởng và phản hồi. Hãy tán chuyện với họ một cách xuề xòa về những vấn đề không liên quan tới kinh doanh để họ xem chúng ta như là những con người toàn diện, không chỉ là một người sếp hoặc một đại diện của ban giám đốc.

Bằng cách dành thời gian ra để tìm hiểu về những nhân viên tiêu cực và để thay đổi suy nghĩ của mình về họ, từ việc cho họ là một nhân viên chuyên gây ra vấn đề thành ra một con người có nhiều vấn đề, chúng ta sẽ thấy rằng một mối quan hệ êm thấm hơn và có năng suất hơn sẽ phát triển.

### *Quản lý kỷ luật*

Một trong những công việc khó chịu nhất của người trưởng phòng là kỷ luật nhân viên. Khi chúng ta nghe từ “kỷ luật”, từ đồng nghĩa đầu tiên xuất hiện trong đầu chúng ta là gì? Hầu hết mọi người đều nói “hình phạt”. Chúng ta luôn xem kỷ luật như là một phương tiện để trừng phạt nhân viên vì vi phạm qui tắc của công ty hoặc không đạt được những tiêu chuẩn sản xuất.

Hệ thống kỷ luật truyền thống bắt đầu từ một lời khiển trách và nếu cách đó không hiệu quả, nhiều hình phạt nghiêm khắc hơn có thể được đưa ra từ viết bản kiểm điểm, thử thách, án treo, và cuối cùng là chấm dứt hợp đồng. Nó được dựa trên ý niệm là nhân viên phải trả giá cho sai lầm của mình. Cách làm này phản tác dụng. Hình phạt có thể được nhìn với sự oán giận và thù nghịch. Một cách tiếp cận mới, kỷ luật khẳng định, đã được thử nghiệm

thành công bởi nhiều công ty. Việc này được hoàn thành thông qua một loạt những sự tái khẳng định cam kết hơn là sử dụng hình phạt.

Dưới đây là cách nó được thực hiện:

- Truyền đạt: Giúp nhân viên hoàn toàn ý thức về những nội qui và chính sách của công ty trong suốt quá trình định hướng. Họ được yêu cầu chấp nhận và cam kết với chính sách này.
- Củng cố: Sau mấy tháng đầu làm việc, nhân viên gặp gỡ người giám sát và những nội qui, chính sách được giải thích lại một lần nữa và nhân viên này sẽ tái cam kết.
- Vi phạm: Nếu vi phạm nội qui, người giám sát sẽ họp với nhân viên này và xem xét lại sự thỏa thuận cam kết với những chính sách của nhân viên này đối với công ty. Nhân viên này được yêu cầu đảm bảo với người giám sát rằng cả nội qui lẫn bản chất của nghĩa vụ của người này đã được hiểu rõ. Điều này được xác nhận trong một thông báo nội bộ được ký bởi nhân viên và người giám sát.
- Vi phạm lần thứ hai: Nếu người nhân viên này không giữ lời cam kết và lặp lại lỗi vi phạm, một cuộc họp thứ hai sẽ được tổ chức và cam kết được củng cố.
- Họp lần cuối cùng: Nếu nhân viên này vi phạm một lỗi nhỏ lần thứ ba trong một thời hạn cụ thể hoặc một lỗi lớn lần đầu tiên, người giám sát hỏi người nhân viên này liệu người đó có thực sự muốn tiếp tục làm việc cho công ty không. Nếu người nhân viên này nói vẫn muốn tiếp tục, người nhân viên này sẽ ký một văn bản cho thấy mình ý thức về lỗi vi phạm và sẽ cam kết tuân thủ cam kết này kể từ lúc đó trở đi.
- Chấm dứt hợp đồng: Nếu sự cam kết không được thực hiện, người nhân viên này sẽ bị chấm dứt hợp đồng.

Các công ty sử dụng cách tiếp cận này báo cáo rằng đó là một cách duy trì hiệu quả những tiêu chuẩn ứng xử và tinh thần làm việc của nhân viên.

### • Tóm tắt

*Chất lượng của các trưởng phòng xuất sắc:*

Mặc dù những ưu điểm và khả năng cá nhân không ai giống ai, những nghiên cứu chỉ ra rằng các trưởng phòng xuất sắc nhìn nhận thế giới này theo những cách tương tự nhau. Sau đây là những phẩm chất được thấy nhiều nhất ở những người trưởng phòng và lãnh đạo xuất sắc:

1. Họ có những giá trị vững vàng và những tiêu chuẩn đạo lý cao.
2. Họ lãnh đạo bằng cách làm gương, hành động với sự liêm chính trong cả cuộc sống nghề nghiệp lẫn trong đời sống cá nhân.
3. Họ hiểu rõ về những mục tiêu của phòng ban, công ty và luôn được thông báo về những sự thay đổi.
4. Họ phát triển một tầm nhìn về tương lai, đón đầu và tự khích lệ để đạt được những thành quả.
5. Họ là những người giỏi giao tiếp và những người chịu lắng nghe.
6. Họ gạt hái được lòng tin, uy tín, và sự tôn trọng.
7. Họ linh hoạt dưới áp lực và kiểm soát được cảm xúc.
8. Họ có thái độ đúng đắn. Họ chào đón sự bất đồng quan điểm xây dựng và mở rộng vòng tay đón mời sự thay đổi và những ý tưởng mới.
9. Họ đơn giản hóa ý tưởng, ý niệm, và qui trình.
10. Họ nuôi dưỡng ý niệm đội ngũ và tôn trọng sự đa dạng.
11. Họ dành thời gian ra để tìm hiểu những gì thúc đẩy đội ngũ và các cá nhân, luôn muốn khích lệ và giúp đỡ những người đó thành công.

12. Họ nhận biết và tối đa hóa ưu điểm ở những người khác.
13. Họ buộc chính mình và mọi người chịu trách nhiệm về thành quả.
14. Họ làm việc hiệu quả và quản lý thời gian của mình một cách hiệu quả.
15. Họ sáng tạo và đổi mới.
16. Họ thể hiện phán đoán xuất sắc khi giải quyết vấn đề, đưa ra các quyết định, và giải quyết các xung đột.
17. Họ cam kết với việc học tập và cải thiện suốt đời.
18. Họ xem kỷ luật như là học hỏi hơn là một quá trình trừng phạt.

*Những lỗi mà các trường phòng thường mắc phải:*

1. Dựa vào chức danh để gặt hái sự tôn trọng.
2. Tự mâu thuẫn hoặc không giữ lời.
3. Xem những vấn đề liên quan tới công việc là chuyện cá nhân.
4. Đối xử bình đẳng với mọi nhân viên, đồng thời, thông hiểu phẩm chất và các động cơ khác nhau của các cá nhân.
5. Đề ra những mục tiêu mà không hiểu đầy đủ về những mục tiêu và chiến lược của công ty.
6. Lơ là hoạch định và ưu tiên cho những mục tiêu
7. Không truyền đạt rõ những mục tiêu và giành được sự đồng thuận.
8. Cứ làm những công việc mà lẽ ra nên được giao cho người khác.
9. Không hành động quyết đoán khi nhân viên không đạt được những tiêu chuẩn.
10. Quên không bày tỏ sự biết ơn và sự ghi nhận.



# PHỤ LỤC A: VỀ DALE CARNEGIE

Dale Carnegie là nhà tiên phong đối với phong trào về tiềm năng con người. Cho tới nay, những bài giảng và cuốn sách của ông đã giúp cho nhiều người trên khắp thế giới trở nên tự tin, duyên dáng và có sức ảnh hưởng.

Năm 1912, Carnegie tổ chức khóa học đầu tiên về diễn thuyết trước công chúng tại Hiệp hội Thanh niên Cơ Đốc (YMCA) ở thành phố New York, Mỹ. Như hầu hết những khóa về diễn thuyết lúc bấy giờ, Carnegie bắt đầu lớp học với bài giảng lý thuyết, nhưng ông nhanh chóng nhận ra rằng học viên cảm thấy chán nản và bồn chồn, nên cần phải thay đổi cách thức trình bày.

Và Carnegie ngừng bài giảng, nhẹ nhàng trở vào một người ngồi ở hàng cuối, yêu cầu anh ấy đứng dậy và giới thiệu về mình. Khi học viên này nói xong, Carnegie yêu cầu một người khác tự giới thiệu và cứ như vậy cho tới người sau cùng. Với sự khuyến khích của các bạn học và sự hướng dẫn của Carnegie, mỗi người trong số họ vượt qua nỗi sợ hãi khi đứng trước đám đông và có thể nói chuyện một cách tự tin. Carnegie đã kể lại: *“Thật là vô tình, tôi đã tình cờ gặp được phương pháp hay để chế ngự nỗi sợ hãi.”*

Khóa học của Carnegie đã được yêu thích tới mức người ta mời ông giảng dạy tại những thành phố khác tại Mỹ. Vài năm sau đó, ông tiếp tục cải thiện nội dung của khóa học. Carnegie nhận thấy rằng học viên quan tâm nhiều tới cách gia tăng lòng tự tin, cải thiện mối quan hệ, thành công trong nghề nghiệp và cách chế ngự nỗi sợ hãi, sự lo âu. Từ khóa học về cách diễn thuyết, nội dung đã được mở rộng sang cách giải quyết những vấn đề này. Những buổi trình bày đã giúp học viên đạt được mục tiêu của mình, mà không phải chỉ là học để cho biết. Cùng với những điều rút ra từ học viên của mình, Carnegie đã nghiên cứu chuyên sâu về cách hoạt động, sinh sống của những người thành công. Ông đã đưa vấn đề này vào trong những khóa học của mình. Và chính điều đó đã dẫn tới việc biên soạn cuốn sách nổi

tiếng nhất của ông là Đặc nhân tâm (How To Win Friends and Influence People).

Cuốn sách này lập tức trở thành sách bán chạy nhất và kể từ lúc xuất bản vào năm 1936 (và chỉnh lý vào năm 1981), nó đã bán được trên 20 triệu bản. Bên cạnh đó, cuốn sách được dịch sang 36 ngôn ngữ. Năm 2002, người ta đã bình chọn Đặc nhân tâm là cuốn sách về kinh doanh số 1 của thế kỷ 20. Năm 2008, tạp chí Fortune đã đánh giá Đặc nhân tâm là một trong bảy cuốn sách mà mỗi nhà lãnh đạo nên có trong tủ sách của mình. Và một cuốn sách khác, Quảng gánh lo đi và vui sống (How To Stop Worrying and Start Living) được viết vào năm 1948 cũng đã bán được hàng triệu bản và được dịch sang 27 ngôn ngữ.

Dale Carnegie từ trần vào ngày 1 tháng 11 năm 1955. Lời cáo phó trong một tờ báo ở Washington đã tóm tắt đóng góp của ông đối với xã hội như sau: *“Dale Carnegie đã không giải quyết bí mật thâm sâu nào của vũ trụ. Nhưng có lẽ hơn bất cứ ai trong cùng thế hệ, ông đã giúp cho con người học cách yêu thương nhau – mà điều đó đôi khi dường như là nhu cầu lớn nhất của chúng ta.”*



# PHỤ LỤC B: VỀ CÔNG TY DALE CARNEGIE & ASSOCIATES

Thành lập năm 1912, bắt nguồn từ niềm tin mãnh liệt của một người đàn ông về khả năng tự hoàn thiện, Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie đã trở thành một công ty đào tạo với các văn phòng trên khắp thế giới. Mục tiêu của công ty là cung cấp cho nhân viên công sở những cơ hội nâng cao kỹ năng và cải thiện hiệu quả làm việc nhằm tạo nên kết quả tích cực, hữu ích và ổn định.

Cho tới nay, chương trình huấn luyện của Dale Carnegie thường xuyên được cập nhật, mở rộng và chỉnh lý thông qua quá trình hoạt động thực tiễn hơn một thế kỷ. Hiện 160 Trung tâm Nhượng quyền Dale Carnegie trên toàn cầu đang cung cấp những khóa huấn luyện và dịch vụ tư vấn cho nhiều công ty với những quy mô khác nhau trong nhiều lĩnh vực nhằm nâng cao kiến thức và hiệu quả hoạt động. Qua thực tiễn hoạt động trên toàn cầu, kho tàng kiến thức của chúng tôi ngày càng mở rộng và đáp ứng được những yêu cầu của khách hàng trong việc kinh doanh.

Có trụ sở tại Hauppauge, New York, Mỹ, Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie hiện diện trong tất cả 50 tiểu bang của Hoa Kỳ và trên 75 quốc gia khác nhau. Hơn 2.700 giảng viên đã giới thiệu các chương trình học với hơn 25 ngôn ngữ. Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie chuyên cung cấp những khóa học phục vụ cho cộng đồng doanh nghiệp trên toàn cầu. Trên thực tế, cho tới nay, khoảng 7 triệu người đã hoàn tất những khóa huấn luyện của chúng tôi.

Chương trình học của Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie chú trọng vào những nguyên tắc và hoạt động thực tế nhằm cung cấp kiến thức, kỹ năng và việc thực hành cho học viên để họ có thể áp dụng vào công việc. Kết hợp những giải pháp đã được kiểm chứng với các thách thức trong cuộc sống,

Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie được công nhận trên toàn cầu là nhà tiên phong trong việc cung cấp kiến thức và kỹ năng tốt nhất cho học viên.

Những người tốt nghiệp các khóa học này bao gồm các giám đốc điều hành của những hãng lớn, chủ doanh nghiệp và quản trị viên của các công ty lớn nhỏ trong lĩnh vực thương mại và công nghiệp, những nhà lãnh đạo của các tổ chức chính phủ và rất nhiều cá nhân khác. Qua đó, cuộc sống của họ đã trở nên phong phú hơn.

Trong cuộc khảo sát trên toàn cầu, 99% những người tốt nghiệp từ Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie bày tỏ sự hài lòng về việc học tập tại đây.

# PHỤ LỤC C: CÁC NGUYÊN TẮC CỦA DALE CARNEGIE

## **Để trở thành người dễ gần gũi hơn:**

1. Đừng chỉ trích, lên án hay than phiền về người khác.
2. Hãy đánh giá cao người khác một cách chân thành, trung thực.
3. Làm cho người khác hứng thú.
4. Thành thật quan tâm đến người khác.
5. Mỉm cười.
6. Xin nhớ rằng đối với một người, tên của họ nghe hay nhất dù ở bất cứ ngôn ngữ nào.
7. Nên là người biết lắng nghe. Hãy khuyến khích người khác kể về họ.
8. Nói về những vấn đề mà người khác quan tâm.
9. Thành tâm làm cho người khác cảm thấy họ quan trọng.
10. Tránh cãi vã hơn là giành chiến thắng từ một cuộc tranh chấp.
11. Thể hiện sự tôn trọng quan điểm của người khác. Đừng bao giờ nói họ sai lầm.
12. Nếu bạn sai, hãy nhanh chóng và dứt khoát thừa nhận điều đó.
13. Hãy bắt đầu mọi việc theo cách thân thiện.
14. Nên nhanh chóng tìm được sự đồng tình.
15. Hãy để người khác nói.
16. Hãy để người khác thấy họ là người đưa ra ý tưởng.

17. Cố gắng trung thực để xem xét vấn đề từ quan điểm của người khác.
18. Thông cảm với suy nghĩ và ước muốn của người khác.
19. Thích thú với những lý do, nghĩa cử cao đẹp.
20. Làm cho ý kiến của bạn trở nên hấp dẫn.
21. Coi nhẹ thách thức.
22. Hãy bắt đầu bằng lời khen hoặc sự ca ngợi một cách trung thực.
23. Đừng sấm soi lỗi lầm của người khác.
24. Nói về sai lầm của chính mình trước khi phê bình người khác.
25. Hãy dùng câu hỏi để hỏi ý kiến, thay vì trực tiếp đưa ra mệnh lệnh hay yêu cầu.
26. Đừng làm mất mặt người khác.
27. Hãy khen ngợi sự tiến bộ dù nhỏ nhất nhất và khen ngợi bất cứ sự tiến bộ nào của người khác. Hãy nồng nhiệt tán thành và đừng tiết kiệm lời khen.
28. Tạo tiếng thơm cho người khác.
29. Hãy khích lệ người khác và đừng trầm trọng hóa sai lầm.
30. Hãy làm người khác vui vẻ khi họ thực hiện việc bạn yêu cầu.

**Hãy từ bỏ thói quen lo lắng trước khi nó hủy hoại bạn:**

1. Hãy bận rộn, bởi vì “nhàn cư vi bất thiện”.
2. Đừng để chuyện bé xé ra to.
3. Bình thường hóa mọi việc để đừng lo lắng.
4. Chấp nhận điều không thể tránh khỏi.

5. Hãy xem mức độ của vấn đề như thế nào và đừng làm chuyện thêm trầm trọng.

6. Đừng lo lắng về chuyện đã qua.

### **Bồi dưỡng thái độ tích cực để làm bạn an tâm và vui vẻ:**

1. Hãy luôn suy nghĩ về sự hòa giải, lòng can đảm, điều tốt đẹp và sự hy vọng.

2. Cố gắng đừng trả đũa kẻ thù.

3. Đừng mong mọi được trả ơn.

4. Vui với những điều đã có và hãy nhìn vào mặt tích cực của sự việc.

5. Đừng bắt chước người khác.

6. Cố gắng rút ra bài học từ thất bại.

7. Hãy tạo hạnh phúc cho người khác.

### **Để không còn lo lắng:**

1. Hãy sống với hiện tại.

2. Cách đối mặt với khó khăn:

a. Hãy tự hỏi: “Chuyện tồi tệ nhất có thể xảy ra là gì?”

b. Chuẩn bị tinh thần chấp nhận nó.

c. Cố gắng cải thiện vấn đề tồi tệ này.

3. Tự nhắc nhở mình phải trả cái giá rất đắt đối với sức khỏe nếu cứ lo lắng.

### **Những kỹ thuật cơ bản để tìm hiểu nguyên nhân gây lo lắng:**

1. Thu thập tất cả sự việc.

2. Cân nhắc tất cả sự việc và đưa ra quyết định.
3. Khi đã quyết định rồi, hãy hành động.
4. Viết ra và trả lời những câu hỏi sau đây:
  - a. Vấn đề là gì?
  - b. Đây là nguyên nhân của vấn đề?
  - c. Giải pháp khả thi là gì?
  - d. Giải pháp tối ưu là gì?

# TẢI THÊM SÁCH

1. [Chuẩn Bị Để Thăng Tiến Trong Sự Nghiệp](#)
2. [10 Bước Để Có Cuộc Sống Trọn Vẹn](#)
3. [Đắc Nhân Tâm](#)
4. [Giải Quyết Xung Đột Trong Cuộc Sống](#)
5. [Chiến Thắng Nỗi Lo Và Sự Căng Thẳng](#)
6. [Thay Đổi Để Thành Công](#)
7. [Biến Cuộc Đời Ngăn Ngủ Trở Nên Tuyệt Vời](#)
8. [Kỷ Luật Bản Thân Nên Tặng Cho thành công](#)
9. [Cách Nghĩ Để thành công.\(Think & Grow Rich\)](#)
10. [89 Điều Khác Biệt Giữa Người Thành Công Và Kẻ Thất Bại](#)

# HỘI MÊ SÁCH

Tải eBooks miễn phí tại <https://hoimesach.com>

Nhận eBooks miễn phí qua Zalo: <https://zalo.hoimesach.com>

Nhận eBooks Kinh doanh miễn phí qua  
email: <https://kinhdoanh.hoimesach.com>

Tham gia Group Hội Mê Sách: <https://facebook.com/groups/mesachhoi>

# Table of Contents

[Lời nói đầu](#)

[Chương 1. Đừng mệnh lệnh cửa quyền – Hãy lãnh đạo](#)

[Chương 2. Những đặc điểm của một người lãnh đạo thành công](#)

[Chương 3. Động viên, khích lệ nhân viên](#)

[Chương 4. Tìm và chọn nhân sự cho công ty](#)

[Chương 5. Nâng cao hiệu quả làm việc](#)

[Chương 6. Hãy là người huấn luyện](#)

[Chương 7. Tự tin giao việc và trao quyền](#)

[Chương 8. Khích lệ sự đổi mới và óc sáng tạo](#)

[Chương 9. Giải quyết những vấn đề về năng lực lãnh đạo](#)

[Phụ lục A. Về Dale Carnegie](#)

[Phụ lục B. Về công ty dale carnegie & Associates](#)

[Phụ lục C. Các nguyên tắc của Dale Carnegie](#)

[Tải thêm sách](#)