

# KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO THỜI HIỆN ĐẠI



## PHẦN 1. LÃNH ĐẠO LÀ GÌ

	LÃNH ĐẠO	QUẢN LÝ
Công việc	Xác lập tầm nhìn	Tổ chức công việc
Con người	Thu phục nhân tâm	Quản lý đội ngũ

*Sơ đồ: So sánh giữa lãnh đạo và quản lý*

- Đối với công việc:

+ Lãnh đạo: là xác lập tầm nhìn (xác lập mục đích và định hướng đường lối chiến lược).

+ Quản lý: là tổ chức công việc để đạt đến mục tiêu.

\* Đối với nhân sự:

+ Lãnh đạo: là thu phục nhân tâm, truyền cảm hứng làm việc.

+ Quản lý: là quản lý con người, vận hành đội ngũ.

Vậy, thường lãnh đạo mang tính “mềm”, còn quản lý mang tính “cứng”. Lãnh đạo thiên về tầm nhìn và lãnh tụ tinh thần, còn quản lý thiên về kế hoạch cụ thể và quản lý kỷ luật vận hành.

Trong khuôn khổ giáo trình này, khái niệm lãnh đạo được hiểu theo nghĩa rộng nhất, tức bao hàm cả khái niệm lãnh đạo nghĩa hẹp và khái niệm quản lý.

Tóm lại, **lãnh đạo là "tổ chức một nhóm người để đạt mục tiêu chung"**.

## **PHẦN 2. BA THỨ CẦN CÓ CỦA MỘT LÃNH ĐẠO**



*Sơ đồ: Ba thứ cần có của một lãnh đạo*

Để trở thành một lãnh đạo, cần có sự hội tụ của nhiều yếu tố bên trong và một số yếu tố thứ yếu bên ngoài (mối quan hệ, thời cơ...). Tuy nhiên, trong thời đại ngày nay, những yếu tố bên trong là quan trọng nhất, thực chất nhất mà bạn nên rèn luyện cho mình kể từ hôm nay. Ba yếu tố bên trong của một lãnh đạo là:

### **1. Kiến thức chuyên môn**

Bạn cần có hiểu biết về lĩnh vực mà mình đang lãnh đạo, để:

- Có dữ liệu tư duy khi xử lý công việc.
- Có nền tảng hiểu biết để thiết kế quy trình quản lý vận hành cho khớp với đặc trưng của từng chuyên ngành, biết những khó khăn trong lĩnh vực để khắc phục, biết những rủi ro chuyên môn để phòng ngừa.
- Để kiểm tra, giám sát và đánh giá về đúng sai, mức độ thành thực của nhân viên khi làm việc.
- Để giải đáp khi nhân viên thắc mắc, đào tạo khi nhân viên còn yếu.

Người lãnh đạo không có chuyên môn, rất dễ bị nhân viên/ khách hàng “qua mặt”, cho “ăn bánh vẽ”, xử lý chậm chạp, không nhận được sự nỗ lực.

- Nếu bạn lãnh đạo một nhóm làm việc nhỏ, hay quản đốc của một nhóm sản xuất nhỏ, bạn phải có chuyên môn ít nhất là bằng hoặc thậm chí phải hơn những nhân viên mà bạn quản lý.

- Tuy nhiên, càng lên các vị trí cao hơn, sự am hiểu sâu về chuyên môn càng cần ít đi, thay vào đó, bạn cần tầm nhìn và khả năng dùng người nhiều hơn. Khi vị trí càng lên cao, việc chính của bạn từ kỹ năng chuyên môn sẽ chuyển sang kỹ năng “sử dụng người có chuyên môn” để hoàn thành mục tiêu của tổ chức. “Người giỏi không phải người làm tất cả, người giỏi là người biết sử dụng những người giỏi hơn mình” sẽ đúng trong trường hợp bạn là quản lý cấp cao, hoặc là chủ doanh nghiệp, hoặc là trưởng một nhóm đa dạng mà mỗi thành viên phụ trách một mảng chuyên môn khác nhau.

## **BÀI TẬP 1**

Hãy suy ngẫm, hiện tại, chuyên môn của bạn đủ tốt để trở thành người lãnh đạo của nhóm nào?

## **BÀI TẬP 2**

Tình huống: Giả sử, khi tốt nghiệp ra trường và đi làm khoảng 5 năm, bạn bắt đầu chuyển sang con đường khởi nghiệp. Khi đó, bạn sẽ thành lập một doanh nghiệp kinh doanh về sản phẩm..... (hãy chọn một sản phẩm bất kỳ mà bạn thích).

a. Mô tả những kiến thức và khả năng chuyên môn mà lãnh đạo của nhóm đó phải có.

b. Thử lên kế hoạch những hoạt động bạn cần thực hiện ngay từ bây giờ để đạt được khả năng chuyên môn cần thiết đó.

## **2. Kỹ năng quản trị**

Kỹ năng quản trị gồm kỹ năng lãnh đạo con người và kỹ năng quản lý công việc.

Cụ thể là:

- Kỹ năng tư duy chiến lược
- Kỹ năng lập kế hoạch, tổ chức triển khai, xử lý vấn đề
- Kỹ năng truyền cảm hứng và tạo động lực làm việc
- Kỹ năng quản lý và đào tạo nhân sự

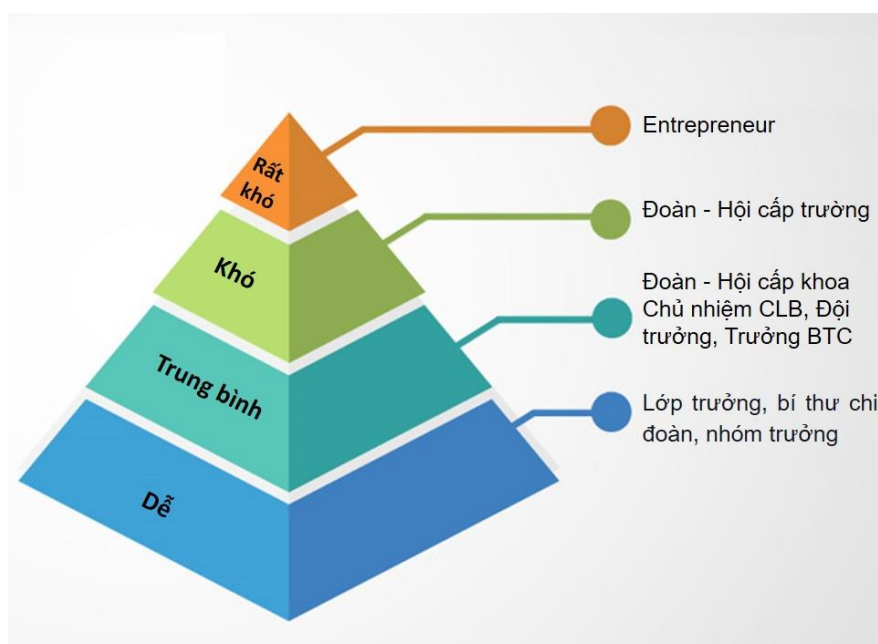
Bốn “kỹ năng con” của kỹ năng quản trị này là những kỹ năng khiến bạn trở nên khác biệt với những người “chỉ giỏi chuyên môn” khác. Trong số những nhân viên chuyên môn giỏi và có tay nghề, những nhân viên nào có tầm nhìn chiến lược hơn, biết lập kế hoạch, biết tổ chức công việc, biết phân công quản lý công việc... thường sẽ được nâng lên vị trí quản lý hoặc được bồi dưỡng thành những hạt giống lãnh đạo cho tổ chức.

### BÀI TẬP 3

- Tự đánh giá: Hiện tại, bạn đã có những kỹ năng quản trị nào?
- Ngoài 4 kỹ năng trên, theo bạn, một nhà lãnh đạo còn cần thêm những

### BÀI TẬP 4

Tham gia ít nhất một trong bốn nhóm hoạt động sau để hình thành kỹ năng quản trị từ thời sinh viên:



Mức độ đơn giản: Làm lớp trưởng, bí thư chi đoàn, chi hội trưởng, nhóm trưởng nhóm học tập.

Mức độ trung bình: Bí thư đoàn khoa, Liên chi hội trưởng, Chủ nhiệm Câu lạc bộ, Đội trưởng Mùa Hè Xanh, Trưởng đội tình nguyện (trong trường) hoặc team-leader, supervisor, trưởng nhóm làm việc (khi đi làm thêm).

Mức độ khó: Bí thư đoàn trường, Chủ tịch hội sinh viên.

Mức độ rất khó: Entrepreneur (người khởi nghiệp).

### 3. Phẩm chất lãnh đạo

- **Sống ở thế chủ động.** Muốn làm lãnh đạo, bạn cần đạo nào là người thiếu dè dặt tính nhút nhát, e thẹn, thụ động, chờ người giao việc mà nên tập cho mình sự tự tin, là người dám nghĩ khác và nghĩ lớn, dám phát biểu khi cần, dám hành động để tạo ra kết quả mới. Đặc biệt, thế chủ động hay thể hiện qua thói quen “luôn suy nghĩ trước một bước” so với người khác. Trong khi tập thể đang loay hoay khi được giao một dự án hoàn toàn mới, hoặc trong lúc mọi người lúng túng khi xảy ra biến cố, hoặc có sự kiện xảy ra và mọi người chỉ biết xông xáo bàn tán... thì người có phẩm chất lãnh đạo đã suy nghĩ về giải pháp và dám đứng lên hiến kế hoặc tổ chức mọi người giải quyết thử thách ấy, dẫn dắt tập thể đi qua biến cố. Thế chủ động này luyện tập lâu dài sẽ tạo thành người có tầm nhìn, nghĩ xa hơn người khác nhiều bước, nhìn trước nhiều nước cờ, đó chính là phẩm chất rất quý giá của người lãnh đạo.

*Suy ngẫm: Hiện tại, bạn đã sống ở thế chủ động hay chưa?*

- **Đầy lửa đam mê.** Giả sử, bạn đang từ điểm A và rất muốn đi đến điểm B. Có hai người dẫn đường cho bạn với hai lối đi khác nhau. Người dẫn đường thứ nhất đi được một đoạn thì lại không chắc là con đường mình đi có đúng không, do dự, thay bản đồ khác, định rẽ trái, rồi lại đổi ý rẽ phải, gặp hầm chông hố gai giữa đường thì chán nản ngồi thừ ra, thậm chí bỏ bạn đi về. Người thứ hai thì quả quyết, đầy năng lượng, kiên trì đến cùng, thẳng một đường đã vạch ra mà đi, dù “trầy vi tróc vảy” vẫn mỉm cười động viên bạn đi tới nơi tới chốn. Bạn sẽ chọn đi với người dẫn đường nào?

Làm việc, khởi nghiệp, kinh doanh... đều là những hành trình đầy trắc trở. Người lãnh đạo có đam mê đủ mạnh sẽ truyền cảm hứng cho đội ngũ, xốc dậy tinh thần cho mọi người trong những giai đoạn khó khăn, giúp mọi người bình tĩnh và cùng nhau vượt qua biến cố.

*Suy ngẫm: Hiện tại, bạn có đủ “lửa” đam mê cho việc mình đang theo đuổi?*

- **Quan tâm thật sự đến cuộc sống của nhân viên.** Nếu ta chỉ biết kỷ luật, chỉ để ý kiểm soát chất lượng sản phẩm, chỉ quan tâm đến khách hàng, ta mãi mãi chỉ là người quản lý. Nhưng nếu muốn là một lãnh đạo thật sự, ta cần quan tâm đến đời sống của nhân viên về vật chất lẫn đời sống tinh thần. Nhân viên chính là “khách hàng nội bộ”. Đôi khi, một nhân viên làm việc hết 100% công suất cho tổ chức, không phải vì sợ bị kỷ luật, mà là vì họ thật tâm yêu kính người sếp của mình. Đôi khi, một người phản bội, một vụ rò rỉ nghiêm trọng sẽ được chặn đứng kịp thời nhờ một nhân viên thật lòng yêu mến nơi mình làm việc và đặt “tâm” vào đó. Và rất nhiều nhân viên vẫn một lòng gắn bó với công ty dù nơi khác mời gọi với mức lương hấp dẫn hơn nhưng họ không bao giờ rời bỏ người sếp đã giúp đỡ mình trong hoạn nạn và đối xử với mình rất chân thành.

*Suy ngẫm: Hiện tại, bạn có biết quan tâm đến cuộc sống của các thành viên trong tổ chức mà bạn đang quản lý hoặc tham gia?*

- **Chính trực.** Sự chính trực chính là biểu hiện của một người lãnh đạo có đạo đức, làm việc tốt, làm việc đúng. “Chính nghĩa” là phẩm chất giúp thu hút người có tài và có tâm đến với tổ chức. Đạo đức của sếp là tấm gương mà hàng ngày nhân viên soi vào đấy để hoàn thiện mình, mà gìn giữ văn hóa của tổ chức. Nếu lãnh đạo là người tham ô, gian dối, dùng thủ đoạn để bòn rút cho cá nhân, thì “thượng bất chính, hạ tắc loạn”, nhân viên cũng chỉ là những người làm việc hình thức cho có, chủ yếu là những con sâu đục khoét cho riêng mình.

*Suy ngẫm: Hiện tại, bạn có phải là người chính trực?*

- **Những nét tính cách hỗ trợ.** Ngoài các phẩm chất cơ bản trên, mỗi người lãnh đạo sẽ có những nét tính cách riêng để hỗ trợ cho việc làm lãnh đạo và tạo nên dấu ấn phong cách của cá nhân mình. Những nét tính cách hỗ trợ thường gặp như:

+ Quyết đoán khi khẩn cấp

- + Độc lập nhưng không bảo thủ
  - + Mềm dẻo linh hoạt khi cần
  - + Điềm tĩnh trong biến cố
  - + Gần gũi, hòa đồng cùng tập thể
  - + Biết hài hước, tạo bầu không khí vui vẻ
- V.v...

## BÀI TẬP 5

Tự đánh giá mức độ của 5 phẩm chất sau ở bản thân:

PHẨM CHẤT LÃNH ĐẠO	Không có	Có ít	Trung bình	Nhiều	Rất nhiều
1. Sống ở thế chủ động.					
2. Đầy lửa đam mê.					
3. Quan tâm thật sự đến cuộc sống của nhân viên.					
4. Chính trực.					
5. Những nét tính cách bổ trợ:					
+ Quyết đoán khi khẩn cấp					
+ Độc lập nhưng không bảo thủ					
+ Mềm dẻo linh hoạt khi cần					
+ Điềm tĩnh trong biến cố					
+ Gần gũi, hòa đồng cùng tập thể					
+ Biết hài hước, tạo bầu không khí vui vẻ					

## BÀI TẬP 6

Hãy gạch đầu dòng những điều bạn sẽ bỏ, những điều bạn sẽ làm để tập luyện từng phẩm chất.

PHẨM CHẤT LÃNH ĐẠO	Những thói quen xấu sẽ bỏ	Những điều sẽ làm
1. Sống ở thể chủ động.		
2. Đầy lửa đam mê.		
3. Quan tâm thật sự đến cuộc sống của nhân viên.		
4. Chính trực.		
5. Những nét tính cách hỗ trợ.		

Hãy chia sẻ lại kết quả bài tập của mình với tập thể.

## PHẦN 3. NỘI HÀM CỦA KỸ NĂNG QUẢN TRỊ

4 kỹ năng con của kỹ năng quản trị đều là những kỹ năng lớn, nội hàm rất rộng. Trong khuôn khổ hạn hẹp của giáo trình này, chúng tôi sẽ phác thảo một số nội hàm chính của từng kỹ năng để giúp bạn định hướng rèn luyện cho mình:

### 1. Kỹ năng tư duy chiến lược

Kỹ năng này gồm 3 kỹ năng thành phần gồm:





Hình: 3 thành phần của kỹ năng hoạch định chiến lược

### a. Thiết lập tầm nhìn:

- Tầm nhìn là một bức tranh tương lai, được tạo ra từ quá trình tư duy vượt lên trước của người đứng đầu. Người có tầm nhìn sẽ nhận thức bao quát đại cục, sinh ra cái nhìn vĩ mô. Tầm nhìn chiến lược phải bao quát ở tầm quốc tế, hoặc quốc gia, hoặc tầm nhìn về một ngành, một tổ chức lớn, một địa phương cụ thể.

- Tầm nhìn là khả năng nhìn thấy tương lai của tổ chức, trong đó xác định rõ: Chúng ta là ai? Chúng ta đang ở đâu? Chúng ta muốn đến đâu? Khả năng hình dung ra bức tranh tương lai là bước đầu tiên để có thể thiết kế con đường đi đến tương lai đó. Tầm nhìn và thiết kế con đường đều là sản phẩm của khả năng tư duy chiến lược. Kỹ năng tư duy chiến lược giữ vị trí trung tâm của kỹ năng lãnh đạo.

- Kỹ năng tư duy chiến lược nói chung và kỹ năng thiết lập tầm nhìn nói riêng hình thành nhờ các thói quen sau:

+ Thói quen nghĩ lớn. “Lùi một bước, biển rộng trời cao” - câu nói này không chỉ có nghĩa là nhẫn nại, mà còn là một phương pháp để tập luyện tư duy chiến lược, sinh ra tầm nhìn. Đó chính là tập “lùi một bước” để có góc nhìn rộng hơn. Chẳng hạn như:

*\* Khi bạn đang là thành viên của tập thể, bạn không tư duy như một thành viên, mà “lùi một bước” để thấy được góc nhìn của người đang xây dựng và dẫn dắt tập thể đó.*

*\* Khi đi học và giải quyết một nhiệm vụ học tập, bạn không tư duy gói gọn trong môn học đó, mà “lùi một bước” để nhìn xem cái mình đang làm sẽ có ích gì cho quá trình làm việc sau này, hoặc có ích gì cho toàn bộ cuộc đời mà mình đang sống.*

*\* Khi bạn đang thực hiện cho một nhiệm vụ trong ngày, bạn không chỉ giải quyết nhiệm vụ gói gọn trong ngày, mà “lùi một bước” để suy nghĩ về đại cục của một tuần, một tháng, một năm, hoặc một đời làm việc của mình.*

*\* Khi bạn suy nghĩ về việc kiếm tiền, bạn không chỉ tính toán cho miếng ăn cho ngày mai, mà còn “lùi một bước” để suy nghĩ về những con đường giúp mình tự do tài chính trong một cuộc đời.*

+ Thói quen “đi trước một bước” trong suy nghĩ. Trong khi người khác đang loay hoay thì người lãnh đạo dự đoán trước “đề bài”, tập nhìn thấy trước các rủi ro, rồi suy nghĩ xem nếu rủi ro đó xảy ra thật thì giải pháp là gì, từ đó nhìn thấy được giải pháp trước người khác.

+ Thói quen “dự đoán cơn sóng thị trường”. Từ những biểu hiện dự báo là nước biển đang rút xuống khá nhanh, người lãnh đạo dự đoán cơn sóng thần đang chuẩn bị ập đến, nghĩa là tập quan sát các dấu hiệu sớm để đón đầu thị trường.

+ Thói quen “tuy duy n lần”. Thông thường chúng ta hay có thói quen tư duy 1 lần để ra một dự đoán, đây là dự đoán “nông”. Nhưng nếu tập suy luận “n” lần để nhìn xa hơn gấp “n” lần người khác thì đây là người có tầm nhìn. Người đánh cờ hay không bao giờ chỉ suy luận 1 nước cờ sắp tới mà tính toán để nhìn ra 3 - 5 bước tiếp theo trong đầu rồi mới ra quân.

- Ví dụ:

+ Tầm nhìn của một chính trị gia trong lịch sử: “*Quốc gia loạn lạc, chia năm xẻ bảy, tranh giành cát cứ, dân chúng lầm than. Ta nay khởi nghĩa để chấm dứt chiến tranh, thống nhất đất nước, thiết lập hòa bình, để mọi người dân đều yên tâm sinh sống*”. Ông gây chiến tranh là để chấm dứt chiến tranh, đó là tầm nhìn ở tầm quốc gia dân tộc.

+ Tầm nhìn của một nhà khởi nghiệp trong lĩnh vực giáo dục tư nhân cách đây 10 năm: “*Học trực tuyến là xu thế chung của thế giới. Hiện tại, Việt Nam chưa có bất cứ nền tảng học trực tuyến nào. Đây là cơ hội quý giá để ta xây dựng một nền tảng học trực tuyến đầu tiên tại Việt Nam và đi trước để dẫn dắt thị trường.*”

+ Tầm nhìn của Eric Yuan - nhà sáng lập phần mềm Zoom Meeting năm 2011: “Tôi tin rằng cách giao tiếp qua hình ảnh, video sẽ là nền tảng kết nối chúng ta trong tương lai”.

+ Tầm nhìn của Mark Zuckerberg - người sáng lập mạng xã hội Facebook về tương lai của internet: “Tôi tin rằng thế hệ tiếp theo của Internet sẽ là Metaverse. Theo nhiều cách, Metaverse là sự thể hiện công nghệ xã hội ở mức cao nhất”.

+ Một tầm nhìn khác về tương lai của mạng xã hội trong bài phát biểu của Mark Zuckerberg: “Chúng ta trao quyền lên tiếng cho mọi người và giúp họ được kết nối, điều này mới thực sự giúp toàn thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Hãy nhìn quanh xem, xã hội của chúng ta còn đang quá chia rẽ. Chúng ta phải có trách nhiệm nhiều hơn, không chỉ là kết nối thế giới mà còn là đem mọi người đến gần nhau hơn. Chúng tôi muốn giúp 1 tỉ người dùng tham gia vào các cộng đồng có ý nghĩa với họ. Nếu làm được như vậy, nó không chỉ đảo ngược được tình trạng các thành viên xa rời cộng đồng mà còn củng cố được sợi dây liên kết xã hội và đưa con người tới gần nhau hơn”.

+ Tầm nhìn của tổ chức Google: “Cung cấp truy cập thông tin trên thế giới chỉ trong một nút nhấn”.

+ Tầm nhìn của tổ chức TED: “Chúng tôi tin tưởng vào sức mạnh của ý tưởng để thay đổi thái độ, cuộc sống và cuối cùng là thế giới.”

+ Tầm nhìn của tập đoàn Viettel: “Trở thành Tập đoàn công nghệ kinh doanh toàn cầu; tiếp tục duy trì vị thế dẫn đầu số 1 Việt Nam về Viễn thông & Công nghiệp công nghệ cao; góp mặt trong Top 150 doanh nghiệp lớn nhất thế giới vào năm 2030.”

## **BÀI TẬP 7**

Chọn một trong các bài tập sau:

a. Thử phát biểu tầm nhìn của bạn về sự phát triển trong tương lai của nghề mà bạn sẽ làm.

b. Thử phát biểu tầm nhìn của bạn về sự phát triển của một sản phẩm hoặc công nghệ có liên quan đến ngành mà bạn đang theo học.

## BÀI TẬP 8

Thử phát biểu tầm nhìn của bạn về một nhu cầu nào đó sẽ xuất hiện trong tương lai (mà từ đó bạn có thể hình thành nên một ý tưởng khởi nghiệp).

## BÀI TẬP 9

a. Thực trạng: Khi tham khảo các công bố về tầm nhìn của các doanh nghiệp Việt Nam, ta sẽ dễ dàng nhận ra hầu hết những người lãnh đạo của những doanh nghiệp Việt Nam đều thiết lập tầm nhìn về vị trí đứng đầu trong lĩnh vực của mình. Ví dụ:

- Tầm nhìn của Công ty Cổ phần Vinamilk:

### TÀM NHÌN

“Trở thành biểu tượng niềm tin hàng đầu Việt Nam về sản phẩm dinh dưỡng và sức khỏe phục vụ cuộc sống con người”

- Tầm nhìn của Tập đoàn Thế Giới Di Động:

## TẦM NHÌN

Là tập đoàn bán lẻ đa ngành hàng hùng mạnh nhất, có vị thế số 1 trong lĩnh vực thương mại điện tử.

- Tầm nhìn của Công ty Cổ phần Đá Quý PNJ:

### TẦM NHÌN

Là công ty chế tác và bán lẻ trang sức hàng đầu châu Á, giữ vị trí số 1 trong các phân khúc trung và cao cấp tại Việt Nam.

Tuy nhiên, bạn lưu ý rằng đây là tầm nhìn của doanh nghiệp. Và tầm nhìn của người lãnh đạo không nên chỉ là đứng đầu ở một lĩnh vực nào đó, mà còn dự báo tương lai, nắm bắt xu hướng và đón đầu các xu hướng đó.

b. Hãy chỉ ra tầm nhìn của một người lãnh đạo ẩn chứa trong bài phát biểu sau đây của Bộ trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông Nguyễn Mạnh Hùng phát biểu tại buổi lễ công bố Quyết định bổ nhiệm Chủ tịch Hội đồng thành viên Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) ngày 9/12/2021:

*“Thay mặt lãnh đạo Bộ Thông tin và Truyền thông (TTTT), tôi xin chúc mừng đồng chí Tô Dũng Thái nhận nhiệm vụ Chủ tịch Tập đoàn VNPT. Đây là vinh dự, nhưng cũng là trách nhiệm rất nặng nề. Xin chia vui và cũng chia sẻ với đồng chí tân Chủ tịch! Tâm trạng của một người lãnh đạo có trách nhiệm khi nhận nhiệm vụ mới thì bao giờ cũng là vừa mừng vừa lo. Nhận vị trí cao hơn thì lo nhiều hơn.*

*Ngành viễn thông đang đi ngang mấy năm nay. Không có tăng trưởng luôn là nỗi lo lớn nhất của người đứng đầu một doanh nghiệp. Bởi lẽ, một tổ chức không tăng trưởng là một tổ chức tụt lùi vì kinh tế vẫn tăng trưởng 6-8%. Một tổ chức không tăng trưởng là một tổ chức không đặt ra thách*

*thức mới, không có hưng phấn khai phá một vùng đất mới, và vì vậy mà bao trùm là không khí ảm đạm.*

*Tạo ra không gian mới cho VNPT lúc này là thách thức lớn nhất với tân Chủ tịch. Không gian mới này lại phải đủ lớn và đủ xa để VNPT có thể đi một chặng đường dài. Không gian mới cho một tập đoàn lớn như VNPT thì không phải ngàn tỷ, cũng không phải chục ngàn tỷ, mà phải là trăm ngàn tỷ và lớn hơn. Không gian mới này cũng không phải cho 1 năm, cho 5 năm hay 10 năm mà phải dài hơn.*

*Không ít người đã từng nghĩ 3G là không gian mới so với 2G, 4G là không gian mới so với 3G hay sắp tới 5G là không gian mới so với 4G đối với nhà mạng. Không phải như vậy. Chiếc ô tô chạy tốc độ 100km/h và chiếc ô tô chạy 150km/h thì vẫn là chiếc ô tô thôi.*

*Dữ liệu là một loại tài nguyên mới, một loại đất đai mới. Canh tác trên đất đai này sẽ tạo ra giá trị. Càng nhiều dữ liệu thì càng nhiều đất đai. Lần đầu tiên trong lịch sử nhân loại, con người không chỉ tiêu xài tài nguyên mà còn tạo ra tài nguyên. Vậy thì hạ tầng dữ liệu có phải một không gian mới không? Hạ tầng xử lý dữ liệu có phải không gian mới không? Cloud Computing có phải hạ tầng của nền kinh tế số không? Và nếu vậy thì nó lớn cỡ nào? Chắc chắn phải lớn hơn hạ tầng alo rồi.*

*Kinh tế số là sử dụng công nghệ số như một loại công cụ sản xuất mới để tạo ra sản phẩm trong mọi lĩnh vực. Mọi doanh nghiệp sẽ đều là doanh nghiệp công nghệ. Mỗi người dân cũng sẽ sử dụng công nghệ số để sáng tạo, để tạo ra sản phẩm. Vậy ai sẽ là người cung cấp các công cụ sản xuất này cho hàng triệu doanh nghiệp, hàng trăm triệu người dân? Liệu có phải doanh nghiệp viễn thông không? Không có ai đang ở vị trí tốt hơn nhà mạng để làm việc này: Cung cấp công nghệ số như là một dịch vụ. Thị trường này có lớn không? Công cụ sản xuất của một nền kinh tế thì chưa bao giờ là nhỏ cả. Nó sẽ xung quanh 10% GDP. Trong khi doanh thu của viễn thông alo và data đang chỉ xung quanh 3% GDP.*

*Hai ví dụ trên đây thì có thể gọi là không gian mới cho nhà mạng.*

*Hạ tầng số là hạ tầng chiến lược quốc gia. Hãy làm rõ khái niệm này để tìm không gian mới cho VNPT.*

*Một doanh nghiệp nhỏ thì ngày mai là quan trọng. Một doanh nghiệp lớn như VNPT thì 3-5-10 năm tới mới là quan trọng. Phải suy nghĩ, phải*

*chuẩn bị, phải đầu tư cho 3-5-10 năm tới. Và đây sẽ là việc của Chủ tịch VNPT.*

*Một doanh nghiệp bình thường thì lợi nhuận là quan trọng. Một doanh nghiệp vĩ đại thì sau lợi nhuận là gì mới là điều quan trọng. Doanh nghiệp muốn tồn tại thì phải có lợi nhuận, nhưng lợi nhuận không phải mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp. Mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp là thực hiện một sứ mệnh đối với đất nước, với nhân loại. Vậy sứ mệnh của VNPT là gì? Và đây cũng là việc của Chủ tịch Tập đoàn.*

*Doanh nghiệp nhà nước thì đầu tiên là để thực hiện chiến lược quốc gia, đi đầu, đi trước, là đầu tàu trong thực hiện chiến lược quốc gia. Thị trường thì mạnh trong ngắn hạn, nhà nước thì phải mạnh trong dài hạn. Và doanh nghiệp nhà nước là công cụ vật chất để nhà nước thực thi sức mạnh dài hạn của mình. Với VNPT thì là thực hiện chiến lược ngành TTTT. Năm 2021 là năm ra đời các chiến lược quốc gia về: Hạ tầng số, Chính phủ số, Kinh tế số và xã hội số, An toàn thông tin, Công nghiệp công nghệ số. Xác định phần của mình trong các chiến lược quốc gia nói trên cũng là việc của Chủ tịch Tập đoàn. VNPT mà không nhận thì Chính phủ cũng sẽ giao, Bộ cũng sẽ giao. Nếu không như vậy thì VNPT đâu phải là doanh nghiệp nhà nước.*

*Giải quyết tốt mối quan hệ giữa chủ tịch và tổng giám đốc trong một doanh nghiệp nhà nước có ý nghĩa quyết định. Hai người này có lúc là một và có lúc là hai. Họ là một khi nói đến mục tiêu chung của công ty, họ là một khi cùng vì lợi ích chung của công ty, họ là một khi đại diện cho sự đoàn kết của cả công ty. Họ là hai khi bổ sung cho nhau để làm tốt việc sản xuất kinh doanh của công ty. Chủ tịch thì tập trung vào chiến lược, vào việc tạo cơ chế mới, động lực mới, vào việc giám sát và cảnh báo sớm để bảo vệ tổng giám đốc. Tổng giám đốc thì tập trung vào thực thi. Sự thất bại của VNPT thì luôn là trách nhiệm của cả hai. Thực thi kém luôn có trách nhiệm của chủ tịch. Vì thực thi kém có thể do chiến lược sai, hoặc chiến lược đúng nhưng giải pháp trong chiến lược lại không phù hợp. Thực thi kém có thể do không tạo được cơ chế mới, động lực mới phù hợp để thực thi chiến lược. Thực thi kém cũng có thể do công cụ giám sát, cảnh báo không kịp thời để điều chỉnh tổng giám đốc.*

*VNPT là một doanh nghiệp lớn và quan trọng của ngành TTTT. Bộ TTTT có trách nhiệm định hướng chiến lược cho VNPT, giao các nhiệm vụ quốc gia cho VNPT, tạo môi trường và chính sách để các doanh nghiệp trong ngành cạnh tranh lành mạnh cùng phát triển. Bộ là nơi khi VNPT khó*

khẩn gì thì tìm tới. Không chỉ vậy, VNPT phải đầu tư thoả đáng cho bộ phận nghiên cứu thể chế, chính sách, công nghệ, dịch vụ để đề xuất với Bộ TTTT những vấn đề mới giúp cho ngành phát triển, cũng tức là giúp cho đất nước phát triển.

Đại hội XIII của Đảng đã xác định phát triển đất nước dựa trên khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo, công nghệ số và chuyển đổi số. Đất nước có cường thịnh hay không là phụ thuộc vào động lực này. Muốn vậy thì phải có nhân lực, nhất là lãnh đạo có kiến thức về công nghệ số và chuyển đổi số. Nguồn cán bộ này hiện đang rất khan hiếm. VNPT phải xác định là nơi cung cấp nguồn lực này cho đất nước, trong đó có cả cán bộ quản lý, lãnh đạo. Khi có yêu cầu là lên đường, như vừa qua đã có 1 đồng chí của VNPT về làm Giám đốc Sở TTTT của tỉnh.

Muốn có cán bộ giỏi thì lãnh đạo VNPT phải nghĩ ra việc khó và giao cho nhân viên. Qua đó họ sẽ trưởng thành lên. Việc trung bình thì tạo ra người trung bình, việc khó thì tạo ra người giỏi, việc vĩ đại thì tạo ra người vĩ đại. VNPT hãy gọi tên những việc vĩ đại của đất nước, của ngành, của VNPT và hướng nhân viên của mình vào đó. Việc khó và thách thức chính là cái nôi để đào tạo nhân viên thành những nhà quản lý, lãnh đạo xuất sắc.

Anh Thái - Chủ tịch, anh Liêm - Tổng giám đốc có ít thì cũng phải một nhiệm kỳ làm lãnh đạo VNPT. Hãy theo công thức 1-3-5. Mỗi năm một dự án quan trọng, qua 5 năm là có 5 công trình quan trọng làm nền tảng phát triển VNPT. Trung hình 2 năm một dự án lớn để qua 5 năm là có 3 công trình lớn tạo ra sự thay đổi đột phá cho VNPT. 5 năm thì phải có một dự án để đòi thay đổi toàn diện và căn bản VNPT. Sau 5 năm, VNPT phải có một diện mạo mới, với các không gian tăng trưởng mới, để alo không còn là nghề chính của VNPT nữa. Ngành của chúng ta đang thay đổi nhanh, rất nhanh, công thức 1-3-5 là hoàn toàn khả thi với VNPT.

Cán bộ lãnh đạo cấp cao nhất của VNPT đã được kiện toàn. Bây giờ là hành động và tạo ra kết quả. Nếu 1 năm, 2 năm, 3 năm và 5 năm tới mà VNPT không có sự thay đổi căn bản thì tức là việc bổ nhiệm anh Huỳnh Quang Liêm hồi tháng 7/2021 và anh Tô Dũng Thái ngày hôm nay là thất bại của công tác cán bộ. Và trong đó có trách nhiệm của anh Phạm Đức Long, trước đây là Chủ tịch VNPT và bây giờ là Thứ trưởng Bộ TTTT, đã đề xuất nhân sự, của anh Nguyễn Hoàng Anh, Chủ tịch Ủy ban quản lý vốn nhà nước đã lựa chọn và đề xuất, và của cả tôi nữa, với tư cách là Bộ trưởng của ngành TTTT khi được tham vấn về lãnh đạo VNPT. Vậy là anh



*Thái, anh Liêm bây giờ trách nhiệm là rất cao vì đang cầm trong tay mình uy tín của chúng tôi.*

*Tôi chúc anh Tô Dũng Thái, anh Huỳnh Quang Liêm và toàn bộ VNPT đoàn kết, đồng lòng, nhiều sức khỏe, niềm vui và thành công, đưa VNPT thành một công ty vĩ đại, góp phần to lớn vào công cuộc chuyển đổi số của đất nước, chuyển đổi Việt Nam thành một quốc gia số. Qui mô của VNPT sau 5 năm nữa ít nhất phải gấp đôi, tức là phải tăng trưởng 15%/năm. Đất nước muốn đạt mục tiêu do Đại hội XIII đặt ra thì phải tăng trưởng 7-7,5%/năm. Mà ngành ta là hạ tầng thì bao giờ cũng phải đi trước và tăng trưởng ít nhất gấp đôi tăng trưởng GDP.*

*Xin trân trọng cảm ơn các đồng chí!*

(Nguồn: Website Bộ Thông tin và Truyền thông)

---

Tóm lại, tầm nhìn là cái nhìn rộng lớn về bức tranh tương lai. Để hiện thực hóa bức tranh đó, người lãnh đạo cần cụ thể hóa tầm nhìn của mình và diễn đạt thành: sứ mệnh của tổ chức; mục tiêu chiến lược, phương châm chiến lược; lộ trình chiến lược và các nguồn lực chiến lược.

### **b. Cụ thể hóa tầm nhìn thành “sứ mệnh” - “bộ mục tiêu chiến lược” & “phương châm chiến lược”:**

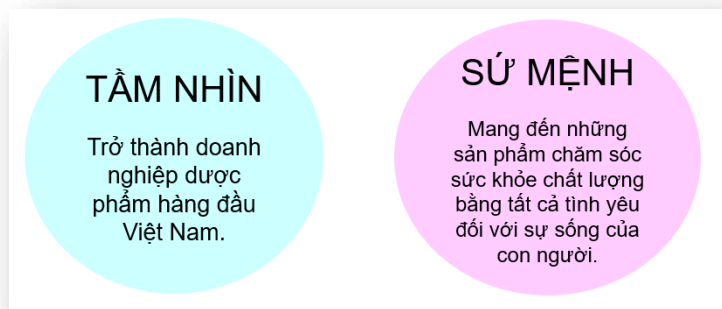
- **Sứ mệnh** là một tuyên bố về lý do vì sao tổ chức ấy tồn tại và phát triển. Nó thông báo cho mọi người biết mục đích tối cao của tổ chức là gì.

+ Tầm nhìn là bức tranh tương lai, sứ mệnh là nhiệm vụ chính sẽ làm để bức tranh tương lai đó thành sự thật. Nói cách khác, sứ mệnh là mô tả hoạt động chính mà doanh nghiệp cần thực hiện để đạt được tầm nhìn.

+ Tầm nhìn tập trung vào tương lai, sứ mệnh thường tập trung vào cái cần làm hiện tại.

+ Ví dụ:

*\* Tầm nhìn và sứ mệnh của một doanh nghiệp dược phẩm Baniphar:*



\* *Tầm nhìn và sứ mệnh của tập đoàn Vingroup:*



\* *Sứ mệnh của Công ty Công nghệ Google:*

“Sứ mệnh của chúng tôi là sắp xếp thông tin của thế giới và làm cho thông tin trở nên có ích và có thể truy cập được trên khắp toàn cầu.”

\* *Sứ mệnh của mạng xã hội Facebook:*

"Đưa thế giới lại gần nhau hơn".

\* *Sứ mệnh của trang thương mại điện tử Amazon:*

“Xây dựng một nơi mà mọi người có thể cùng nhau tìm và khám phá bất cứ thứ gì họ có thể muốn mua trực tuyến.”

- **Mục tiêu chiến lược** là những cột mốc mà doanh nghiệp muốn đạt được trong khoảng thời gian nhất định, nhằm đảm bảo sự thực hiện thành công tầm nhìn và sứ mạng của doanh nghiệp.

+ Mục tiêu chiến lược phải gắn liền với sứ mệnh của tổ chức, mang tính sống còn. Mục tiêu này quyết định ý nghĩa tồn tại của tổ chức theo từng giai đoạn hình thành và phát triển.

+ Mục tiêu chiến lược khác với mục tiêu của người quản lý bậc trung ở chỗ: Mục tiêu chiến lược phải là những mục tiêu cốt lõi, dài hạn của tổ chức, của một địa phương, của một ngành, của quốc gia hoặc của cộng đồng quốc tế - tùy vào vị trí mà người lãnh đạo đó đang dẫn dắt.

+ Sau khi cụ thể hóa xong, các mục tiêu này phải được toàn thể các lãnh đạo cấp trung, các thành viên của tổ chức thấu hiểu, đồng tình, thấm nhuần, ghi nhớ và cảm thấy đầy cảm hứng.

+ Đặc biệt, mục tiêu của tổ chức phải “link” (liên kết) được với các mục tiêu cá nhân của nhân viên (thường nhân viên đi làm với các mục tiêu vật chất, an toàn, danh dự, mối quan hệ, phát triển bản thân, hay đạo đức). Nếu không “link” được mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân, thì nhóm làm việc sẽ bị “gãy” do các thành viên sẽ chỉ quan tâm đến bản thân họ, dẫn đến tình trạng “cha chung không ai khóc”.

- **Phương châm chiến lược** là một cách thức hành động mang tính chỉ đạo xuyên suốt nhất quán trong quá trình vận hành. Phương châm thường thể hiện qua các giá trị cốt lõi (core values) của tổ chức. Ngoài ra, phương châm còn thể hiện qua câu khẩu hiệu (slogan) gắn liền với tổ chức đó.

+ Phương châm hay giá trị cốt lõi là những tiêu chuẩn quan trọng nhất, chỉ đạo mọi hành động trong tổ chức và bất biến theo thời gian. Đây là nền tảng giúp đơn vị hình thành nội quy chung.

+ Phương châm hay giá trị cốt lõi là hệ thống niềm tin, chi phối cách cư xử giữa con người với con người trong tổ chức. Nó được xem là giá trị “linh hồn” của tổ chức, giúp hình thành nên tâm lý tập thể, tạo nên văn hóa của tổ chức.

+ Phương châm hay giá trị cốt lõi chính là phẩm chất của một tổ chức.

+ Nhiệm vụ và kế hoạch cụ thể của doanh nghiệp có thể thay đổi nhưng những giá trị cốt lõi thường vẫn được giữ lại.

+ Ví dụ:

\* *Giá trị cốt lõi của tập đoàn Vingroup:*

#### **GIÁ TRỊ CỐT LÕI**

“

*TÍN - TÂM - TRÍ - TỐC - TINH - NHÂN*

”

• Vingroup lấy “Tốc độ, hiệu quả trong từng hành động” làm tôn chỉ và lấy “Quyết định nhanh – Đầu tư nhanh – Triển khai nhanh – Bán hàng nhanh – Thay đổi và thích ứng nhanh...” làm giá trị bản sắc.

• Vingroup đề cao khát vọng tiên phong và xác định “Vinh quang thuộc về người về đích đúng hẹn”. Vingroup coi trọng tốc độ nhưng luôn lấy câu “Không nhanh ầu đoảng” để tự răn mình.

### **c. Phác thảo lộ trình chiến lược:**

- Lộ trình chiến lược thực chất là những bước đi lớn. Những bước đi này được tính toán một cách khôn ngoan, sao cho hiệu quả nhất - hoàn thành mục tiêu nhanh nhất – an toàn nhất – tiết kiệm nhất có thể.

- Lộ trình chiến lược phải chỉ ra các phương cách thực hiện quan trọng nhất, các mốc hoàn thành những công việc lớn.

- Lộ trình chiến lược cần xác định những bước đi nào cần ưu tiên, bước đi nào dẫn đến đột phá, bước đi nào mang tính quyết định.

- Đồng thời với việc xác lập lộ trình là việc xác định nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện lộ trình chiến lược đó, như: nguồn lực về con người, nguồn lực tài chính, nguồn lực công nghệ; nguồn lực tại chỗ và nguồn lực bên ngoài; nguồn lực ngắn hạn và nguồn lực dài hạn, quốc gia và quốc tế, công và tư...

- Để có kỹ năng phác thảo lộ trình chiến lược, bạn cần tập 3 thói quen sau:

+ Thói quen “luôn lập kế hoạch” cho bản thân, lập kế hoạch cho các mục tiêu lớn.

+ Thói quen “luôn tìm cách làm thông minh” trước khi làm để tìm ra phương pháp khôn ngoan nhất để tiết kiệm sức lực khi học, khi làm việc. Hãy bỏ thói quen làm theo bản năng, làm mù quáng, làm nông cạn.

+ Thói quen “đọc sách về tư duy chiến lược” để phát triển trí óc, mở rộng tầm tư duy cho trí não. Đây là cách để “đứng trên vai những người khổng lồ” thông qua việc học hỏi lối tư duy chiến lược của họ.

## **BÀI TẬP 10**

Để phát triển tư duy chiến lược, năng lực quản trị, bạn hãy rèn luyện ít nhất 3 thói quen trong số 8 thói quen sau:

Thói quen nghĩ lớn. “Lùi một bước” để có góc nhìn rộng hơn.

Thói quen “đi trước một bước” trong suy nghĩ.

Thói quen “dự đoán cơn sóng thị trường”.

Thói quen “tuy duy n lần”.

Thói quen sưu tầm và nghiên cứu tầm nhìn của các tập đoàn hàng đầu thế giới, của các doanh nghiệp tiên phong trong lĩnh vực mà bạn đang theo học, của các doanh nghiệp mà bạn dự định sẽ vào làm trong tương lai.

Thói quen “luôn lập kế hoạch” cho bản thân, lập kế hoạch cho các mục tiêu lớn.

Thói quen “luôn tìm cách làm thông minh” trước khi làm để tìm ra phương pháp khôn ngoan nhất.

Thói quen “đọc sách về tư duy chiến lược” để phát triển trí óc, mở rộng tầm tư duy cho trí não.

## **2. Kỹ năng lập kế hoạch, tổ chức triển khai, xử lý vấn đề**

Nội hàm của kỹ năng này, bạn có thể tìm hiểu sâu ở hai học phần:

- KỸ NĂNG ĐẠT MỤC TIÊU VÀ LẬP KẾ HOẠCH

- KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ & RA QUYẾT ĐỊNH

### **BÀI TẬP 11**

Đăng ký học phần hoặc nghiên cứu giáo trình của hai kỹ năng trên.

## **3. Kỹ năng truyền cảm hứng và tạo động lực làm việc**

Các nhân viên được truyền cảm hứng thường là những người có năng suất cao và họ có thể tiếp tục truyền cảm hứng đến những người xung quanh để tập thể cùng cố gắng phấn đấu.

Nhân viên có động lực có thể dẫn đến tăng hiệu quả và giúp tổ chức đạt được mức sản lượng cao hơn. Có thể nói rằng động lực là yếu tố rất quan trọng đối với một nhân viên nói riêng và cả một tổ chức nói chung. Các nghiên cứu chuyên sâu cũng đã chỉ ra rằng động lực sẽ giúp nhân viên đạt được mục tiêu cá nhân của mình, tạo tiền đề để nhân viên đó có thể học hỏi và phát triển hết tiềm lực của bản thân. Một nhân viên có động lực sẽ luôn tìm cách để hoàn thành công việc của mình một cách xuất sắc. Nếu một doanh nghiệp sở hữu lực lượng nhân viên luôn tràn đầy động lực, chính sự cống hiến và đóng góp của họ sẽ khiến doanh nghiệp đạt được nhiều thành công và ngày càng phát triển.

### **a. 5 cấp độ truyền cảm hứng và tạo động lực của một người lãnh đạo:**

Nói về các mức độ truyền cảm hứng, chúng ta tham khảo mô hình “5 cấp độ lãnh đạo” của John Maxwell.



*Mô hình “05 cấp độ lãnh đạo” của John Maxwell*

### # Cấp 1: POSITION (Lãnh đạo bằng chức vụ, quyền hành)

- Nhân viên theo bạn vì họ “phải theo”, vì bạn đang là “cấp trên” của họ, vì bạn đang có “quyền hành” trong tay.

- Ảnh hưởng của bạn sẽ không được mở rộng vượt quá ranh giới công việc của bạn. John Maxwell lập luận, lối diễn đạt “nổi cô đơn trên đỉnh cao quyền lực” là điển hình cho mức độ lãnh đạo này.

- Nhân viên làm việc dưới trướng một nhà lãnh đạo như thế thường sẽ:

+ Làm việc không nhiệt tình, làm cho xong, làm để khỏi vi phạm quy định.

+ Tính kỷ luật tự giác thấp, nếu quy định của sếp có khe hở thì nhân viên có xu hướng lợi dụng thay vì đề xuất cải tiến.

+ Không cảm thấy được khích lệ, từ đó có xu hướng tránh mặt sếp và thậm chí là cân nhắc thôi việc.

*Cảnh báo: Không nên ở quá lâu tại cấp độ này: "Bạn càng ở lâu tại cấp độ này, sự tín nhiệm của nhân viên với bạn sẽ càng giảm, và họ sẽ ra đi".*

## # Cấp 2: PERMISSION (Lãnh đạo bằng mối quan hệ, tình cảm)

- Nhân viên theo bạn vì họ thích bạn hơn là do uy tín của bạn.
- Cấp độ này bắt đầu có thể tạo cảm hứng cho nhân viên làm việc.
- Nhân viên trong phạm vi bộ phận của bạn làm việc nhiệt tình, sôi nổi, nhất là khi có bạn cùng tham gia.
- Bộ phận của bạn có tinh thần giúp đỡ nhau, hay chia sẻ, động viên... trong công việc cũng như trong cuộc sống.

*Cảnh báo: Không nên ở quá lâu tại cấp độ này: "Ở lại quá lâu sẽ khiến những người có động lực cao trở nên hiếu động không cần thiết, dễ sinh ra bè phái".*

## # Cấp 3: PRODUCTION (Lãnh đạo bằng năng suất, hiệu quả)

- Nhân viên đi theo bạn vì họ thích những gì bạn đã làm cho tổ chức, vì bạn làm việc hiệu quả.
- Khi đó, hầu hết mọi người cảm nhận được sự thành công của bạn và tổ chức.
- Các vấn đề được giải quyết dễ dàng vì đã có động lực và niềm tin vào bạn.
- Nhân viên được chỉ rõ mục tiêu, trách nhiệm, quyền lợi, kết quả công việc cụ thể để phấn đấu.
- Tính trách nhiệm và cam kết của nhân viên tốt.
- Các bộ phận và nhân viên có kế hoạch làm việc rõ ràng. Bạn sâu sát với nhân viên, hỗ trợ, động viên, khích lệ họ kịp thời.

*Lưu ý: "Họ thích bạn vì thích năng lực của bạn, và các mục tiêu được nghiêm túc giải quyết. Tuy nhiên, nếu dừng ở mức độ này quá lâu, có thể dẫn đến cho nhân viên sự nhàm chán."*



#### # Cấp 4: PEOPLE DEVELOPMENT (Lãnh đạo bằng phát triển năng lực đội ngũ)

- Nhân viên đi theo bạn vì những gì bạn đã làm cho họ, đã giúp họ phát triển, có thêm năng lực, có thêm cơ hội, có thêm thu nhập.
- Bạn dành nhiều thời gian để đào tạo, kèm cặp, hướng dẫn nhân viên.
- Bạn chủ động giao quyền, ủy quyền, tạo điều kiện thuận lợi để mỗi nhân viên phát huy tối đa tiềm năng, điểm mạnh.
- Nhân viên được hướng dẫn lộ trình phát triển nghề nghiệp, năng lực nào cần rèn luyện rõ ràng. Bạn chuẩn bị một vài người là người kế thừa cho chính bạn.
- Nhân viên hướng đến phục vụ sự phát triển lâu dài cho tổ chức.

*Lưu ý: "Ở mức độ này, lãnh đạo là phát triển tiềm năng của người cộng tác. Ngoài ra, cam kết phát triển thể hệ lãnh đạo kế tiếp của bạn sẽ đảm bảo sự phát triển cho tổ chức và tạo động lực lớn cho mọi người, vì họ biết họ có cơ hội cho những vị trí cao hơn.."*

#### # Cấp 5: PERSONHOOD (Lãnh đạo bằng tấm gương hình mẫu)

- Nhân viên đi theo bạn vì bạn là đại diện cho một điều gì đó tốt đẹp.
- Nhân viên kính phục "năng lực", "phẩm chất" và "con người" thật sự của bạn. Họ có "lòng tin" ở bạn.
- Tính nhiệt huyết với các giá trị cốt lõi trong văn hóa doanh nghiệp được thể hiện rất rõ, từ cấp quản lý đến cấp nhân viên.
- Các bộ phận phối hợp với nhau rất tốt. Tất cả vì mục tiêu, lợi ích chung.
- Bạn là tấm gương cho mọi người noi theo và lấy cảm hứng. Mọi người tự hào khi làm việc cho bạn.

*Ghi chú: Cấp độ này thường chỉ gặp ở những nhà lãnh đạo đã dành nhiều năm tâm huyết phát triển nhân sự và tổ chức, đạt được sự ngưỡng mộ của cả xã hội, nhưng không nhiều người có được điều này. Ngoài ra, nếu*

*nhà lãnh đạo có “mặt trái” bị phát hiện thông qua các scandal, hình mẫu sẽ lung lay, thậm chí sụp đổ”.*

Ngày nay, người ta còn thêm vào cấp độ thứ 6 trong các cấp độ lãnh đạo:

**# Cấp 6: PRESERVATION & PROGRESS** (Lãnh đạo bằng gìn giữ hệ thống cốt lõi và cải tiến không ngừng)

- Các giá trị cốt lõi, triết lý kinh doanh, định hướng chiến lược được thấm nhuần từ cấp quản lý đến nhân viên.

- Công ty có đội ngũ kế thừa, từ quản lý cấp cao đến quản lý cấp trung.

- Dù không có mặt bạn, công ty vẫn không ngừng cải tiến và phát triển bền vững, dựa trên hệ thống tổ chức và nền tảng cốt lõi mà bạn đã xây dựng.

- Bạn là “lãnh tụ tinh thần” của mọi người.

*\* Lưu ý: Thực hiện được điều này, tổ chức của bạn không chỉ là “tốt” mà là “vĩ đại”, không chỉ “bền vững” mà là phát triển tương đối “trường tồn”.*

## **BÀI TẬP 12**

a. Tự đánh giá bản thân, trong quá trình làm thủ lĩnh nhóm (lớp trưởng, chủ nhiệm Câu lạc bộ, đội trưởng, nhóm trưởng...), bạn thường sử dụng cấp độ nào trong 6 cấp độ truyền cảm hứng?

b. Giả sử, nếu bạn làm lãnh đạo của một tổ chức hoặc một doanh nghiệp, bạn sẽ hứng thú với kiểu lãnh đạo truyền cảm hứng theo cấp độ số mấy?

## **BÀI TẬP 13**

a. Kể lại ít nhất một hình mẫu lãnh đạo mà bạn ngưỡng mộ hoặc biết đến. Phân tích xem người lãnh đạo đó đang ở cấp độ nào trong 6 cấp độ trên.

b. Sưu tầm các câu chuyện kể, các tấm gương lãnh đạo ứng với từng cấp độ trong 6 cấp độ lãnh đạo.

---

Nói về truyền cảm hứng và tạo động lực, có các quan điểm chính sau đây:

## **b. Lãnh đạo truyền cảm hứng bằng kỹ năng giao tiếp & các phẩm chất nhân cách**

FranklinCovey (tổ chức phát triển lãnh đạo uy tín bậc nhất thế giới) đã tiến hành một cuộc khảo sát về những yếu tố ở người lãnh đạo có thể truyền cảm hứng cho nhân viên, họ đã tìm ra những yếu tố trọng tâm như sau:

*Hai nhóm yếu tố ở nhà lãnh đạo giúp truyền cảm hứng cho nhân viên:*

*Bốn phẩm chất cá nhân giúp truyền cảm hứng:*

- 1. Tinh thần lạc quan, khả năng hóa giải căng thẳng, yêu thương bản thân và yêu thương con người.
- 2. Sức sống mạnh mẽ, sự cởi mở, sự hào sảng trong giao tiếp giúp truyền sinh khí cho đội ngũ.
- 3. Có tầm nhìn tương lai, đủ đam mê, tinh thần trách nhiệm cao giúp truyền lửa cho đội ngũ.
- 4. Có kỹ năng mindfulness (chánh niệm), giúp nhập tâm vào việc đang làm, giúp điềm tĩnh trước áp lực, giúp lắng nghe sâu sắc.

*Bốn việc làm giúp truyền cảm hứng:*

- 1. Chia sẻ tầm nhìn của mình cho đội nhóm và đặt ra các mục tiêu thật rõ ràng.
- 2. Thường xuyên tiếp xúc thân thiện, thấu cảm với nhân viên. Sẵn sàng lắng nghe và nâng đỡ họ.
- 3. Tạo các hoạt động chung để củng cố tinh thần đồng đội cho tập thể.
- 4. Tạo cơ hội để nhân viên phát triển.

Về bốn phẩm chất cá nhân, mỗi người có thể tự đánh giá thông qua sự bộc lộ trong cuộc sống hàng ngày hoặc thông qua quan sát nội tâm. Về bốn việc làm giúp truyền cảm hứng:

### **# Chia sẻ tầm nhìn và đặt mục tiêu rõ ràng.**

Các thành viên trong đội nhóm sẽ được thúc đẩy mạnh mẽ khi nhận thức sâu sắc về tầm nhìn của người lãnh đạo và hiểu được doanh nghiệp tồn tại vì một sứ mệnh tốt đẹp nào. Điều này sẽ khuyến khích tất cả mọi người làm việc cùng nhau để đạt được mục tiêu chung.

Song song đó, việc thường xuyên đặt ra các mục tiêu rõ ràng và có thể đo lường được để đội ngũ của bạn có thể theo dõi tiến trình mà mình đang làm và họ có thể thấy thành công của họ một cách hữu hình. Điều này giúp nhân viên cảm thấy có giá trị và tăng thêm động lực.

### **# Thường xuyên giao tiếp thân thiện với nhân viên.**

Giao tiếp là một con đường hai chiều và tạo nên một luồng trao đổi cảm xúc liên tục giữa bạn và nhân viên của bạn. Bằng cách này, bạn không chỉ có thể cập nhật cho họ những gì cần làm mà còn có thể lắng nghe ý kiến phản hồi và tâm sự của họ. Hãy cho nhân viên biết rằng bạn sẵn sàng tiếp nhận khi nhân viên cần liên lạc và sẽ luôn cởi mở lắng nghe mọi vấn đề. Điều này sẽ làm cho nhân viên của bạn cảm thấy họ được tham gia vào việc góp ý xây dựng cho công việc kinh doanh chung và là một thành viên thật sự chứ không phải là chỉ một người làm thuê.

### **# Các hoạt động củng cố tinh thần đồng đội.**

Hoạt động chung sẽ giúp tạo ra kỉ niệm giữa các thành viên, từ đó gắn kết họ với nhau như những người anh chị em trong một gia đình. Ngoài trừ các dịp hợp tác trong công việc, các hoạt động sau đây có thể củng cố tinh thần đồng đội và động lực làm việc cũng như niềm vui khi đến cơ quan, gồm: các hoạt động Công đoàn, tổ chức sinh nhật cho nhân viên, cùng nhau thăm nhân viên ốm, tổ chức các cuộc thi văn nghệ, tổ chức các buổi liên hoan chung, tổ chức lễ hội nhân các dịp lễ như 8/3 hay 20/10, tổ chức các chuyến du lịch team-building, cùng nhau trang trí nơi làm việc...

### **# Tạo cơ hội để nhân viên phát triển.**

Các thành viên trong đội ngũ cảm thấy có giá trị hơn khi họ đang học hỏi và nâng cao kỹ năng của họ khi được làm việc cùng bạn. Để thúc đẩy và truyền cảm hứng cho đội nhóm, các nhà lãnh đạo nên cung cấp cho nhân viên của mình cơ hội phát triển. Chỉ số đánh giá KPI là một phương cách tạo động lực hiệu quả và phổ biến ngày nay.

Tổ chức này cũng lưu ý rằng tùy từng người mà có rất nhiều phương cách truyền cảm hứng khác nhau, điều này đồng nghĩa rằng không có một hình mẫu phổ quát chung. Do đó, bất kỳ ai cũng có thể dựa vào thế mạnh của riêng mình để tìm ra phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng phù hợp.

Mặc dù có rất nhiều yếu tố khác nhau giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo truyền cảm hứng, nhưng chỉ cần sở hữu một trong những yếu tố trên là đã nhân đôi cơ hội thành công trong vai trò lãnh đạo.

## BÀI TẬP 14

a. Tự đánh giá 8 yếu tố của một nhà lãnh đạo truyền cảm hứng:

8 yếu tố của nhà lãnh đạo truyền cảm hứng	Không có	Có ít	Trung bình	Nhiều	Rất nhiều
1. Tinh thần lạc quan, yêu thương bản thân và con người.					
2. Sức sống mạnh mẽ, sự cởi mở, sự hào sảng.					
3. Có tầm nhìn tương lai, đủ đam mê, tinh thần trách nhiệm cao.					
4. Có kỹ năng mindfulness (nhập tâm vào việc đang làm), điềm tĩnh trước áp lực.					
5. Chia sẻ tầm nhìn cho đội nhóm và đặt ra các mục tiêu thật rõ ràng.					
6. Thường xuyên tiếp xúc, lắng nghe thấu cảm và nâng đỡ họ.					
7. Tạo các hoạt động team-building.					
8. Tạo cơ hội để nhân viên phát triển					

b. Hình dung bản thân sẽ làm gì để rèn luyện những yếu tố mà bản thân chưa có. Sau đó chia sẻ ý tưởng của mình với tập thể.

### c. Tạo động lực và cảm hứng làm việc bằng hệ thống tính điểm KPI:

- Key performance indicator, viết tắt là KPI, là chỉ số đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động của một nhân viên hoặc một bộ phận trong một công ty hoặc của cả công ty. Mỗi vị trí làm việc trong công ty sẽ có những chỉ số KPI riêng.

- KPI ở các vị trí quản lý sẽ tập trung vào các mục tiêu chiến lược chung như: Tăng 120% tổng doanh thu trong tháng 10; Hoàn thành 35 dự án cấp tỉnh trong quý IV...

- Ngược lại, KPI ở các vị trí nhân viên thường gắn với hiệu suất những công việc đơn lẻ. Ví dụ: Tìm kiếm được 150 khách hàng tiềm năng mỗi tháng; Tuyển dụng được 2 nhân viên mới mỗi tuần...

- Ví dụ về một bảng KPI của một nhân viên phụ trách tuyển dụng nhân sự, đào tạo nhân sự mới và chăm sóc nhân sự cũ (HR) trong một công ty may mặc, áp dụng hàng tháng:



#### KPI CỦA NHÂN VIÊN NHÂN SỰ

1. Số lượng hồ sơ gửi đến ứng tuyển: 100 hồ sơ
2. Chi phí trung bình trên mỗi hồ sơ: 300.000đ
3. Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu trên tổng số hồ sơ: 50%
4. Số lượng nhân viên mới thu nhận hàng tháng: 50
5. Chi phí tuyển dụng trung bình trên mỗi nhân viên mới: 400.000đ
6. Chi phí đào tạo trung bình trên mỗi nhân viên mới: 1.000.000đ/tháng đầu tiên
7. Thời gian trung bình từ khi ứng viên gửi hồ sơ tới khi nhận việc: 15

ngày

8. Độ dài vòng đời nhân viên: 5 năm

9. Độ tuổi trung bình của nhân viên: 25

10. Tỷ lệ theo trình độ văn hoá nói chung của nhân viên: THPT

11. Tỷ lệ mức độ vi phạm nội quy: 3 lỗi nhỏ/ tháng

12. Số lượng sự kiện nội bộ tổ chức hằng tháng: 4

13. Chỉ số hài lòng của nhân viên: 8/10

- Ví dụ về một bảng KPI của Phòng Kinh doanh trong một công ty Bất động sản, mẫu KPI áp dụng cho mỗi tháng:



#### KPI PHÒNG KINH DOANH

1. Tổng chi phí marketing: 200 triệu/ tháng

2. Số lượng khách hàng tiềm năng đăng kí tham quan dự án: 100

3. Tỷ lệ chuyển đổi từ tiềm năng sang mua hàng: 30%

4. Số lượng giao dịch mỗi tháng: 30

5. Mức giao dịch trung bình mỗi khách hàng: 1,7 tỉ

6. Chi phí tiếp đón, tham quan dự án, tổ chức sự kiện trải nghiệm dự án: 3 triệu/ khách

7. Tổng chi ra trên mỗi khách: 5 triệu

8. Lợi nhuận từ việc bán dự án trên mỗi khách: 200 triệu

9. Số lượng người theo dõi trên kênh mạng xã hội: tăng ít nhất 1.000 người/ tháng

10. Số lượng bài đăng mới trong tháng: 30 bài
11. Lượng tương tác trên mỗi bài viết: trên 150
12. Xếp hạng từ khóa trên Google tìm kiếm: top 7
13. Số lượng traffic truy cập website dự án: 2.000
14. Số lượng subscriber trên Youtube: tăng 100 subscriber/ tháng

- Ví dụ về một bảng KPI của bộ phận QA (kiểm soát chất lượng):

Mục tiêu của bộ phận	Chỉ tiêu cụ thể	Trọng số	Trọng số chung
Tỷ lệ khiếu nại về CLSP (trong thời gian bảo hành)/tổng số sản phẩm bán ra.	Tỷ lệ số lượng sản phẩm bị khiếu nại về CLSP (trong thời gian bảo hành)/tổng số sản phẩm bán ra.	70%	16.8%
Tỷ lệ khiếu nại về CL <b>máy nông nghiệp</b> (trong thời gian bảo hành)/tổng số sản phẩm bán ra.	Tỷ lệ số lượng sản phẩm bị khiếu nại về CL <b>máy nông nghiệp</b> (trong thời gian bảo hành)/tổng số sản phẩm máy nông nghiệp bán ra.	30%	7.2%
Tỷ lệ số vụ phản hồi yêu cầu bảo hành, sửa chữa của khách hàng trong vòng 60 phút	Tỷ lệ số vụ phản hồi yêu cầu bảo hành, sửa chữa của khách hàng trong vòng 60 phút/Tổng số vụ phản hồi yêu cầu	100%	24.0%
Điểm đánh giá bình quân của đại lý về chất lượng dịch vụ (tiếp nhận và phản hồi khiếu nại) và sản phẩm	Điểm đánh giá bình quân của đại lý về chất lượng dịch vụ (tiếp nhận và phản hồi khiếu nại)/điểm tối đa	50%	9.0%
	Điểm đánh giá bình quân của đại lý về chất lượng sản phẩm/điểm tối đa	50%	9.0%
Điểm đánh giá bình quân của khách hàng về chất lượng dịch vụ (tiếp nhận và phản hồi khiếu nại) và sản phẩm	Điểm đánh giá bình quân của khách hàng về chất lượng dịch vụ (tiếp nhận và phản hồi khiếu nại)/điểm tối đa	20%	1.2%
	Điểm đánh giá bình quân của khách hàng về chất lượng sản phẩm/điểm tối đa	80%	4.8%
			<b>72.0%</b>

(\* Ghi chú: CL: Chất lượng; CLSP: Chất lượng sản phẩm)

- Ví dụ về một bảng KPI của bộ phận Kỹ thuật dịch vụ:



Mục tiêu của bộ phận	Chỉ tiêu cụ thể	Trọng số	Trọng số chung
số vụ bảo hành, sửa chữa sản phẩm được giải quyết trong vòng 24 giờ kể từ thời điểm tiếp nhận SP	Tỷ lệ số vụ bảo hành, sửa chữa sản phẩm máy dân dụng được giải quyết trong vòng 24 giờ kể từ thời điểm tiếp nhận SP/Tổng số SP bị sự cố được tiếp nhận	70%	21.0%
	Tỷ lệ số vụ bảo hành, sửa chữa sản phẩm máy công nghiệp được giải quyết trong vòng 24 giờ kể từ thời điểm tiếp nhận SP/Tổng số SP bị sự cố được tiếp nhận	30%	9.0%
Điểm đánh giá bình quân của đại lý về chất lượng dịch vụ bảo hành, bảo trì	Điểm đánh giá bình quân của đại lý về chất lượng dịch vụ bảo hành, bảo trì của KBI /điểm tối đa	100%	30.0%
Điểm đánh giá bình quân của khách hàng sử dụng về chất lượng dịch vụ bảo hành, bảo trì máy dân dụng của đại lý	Điểm đánh giá bình quân của khách hàng sử dụng về chất lượng dịch vụ bảo hành, bảo trì MDD / điểm tối đa	60%	18.0%
Điểm đánh giá bình quân của khách hàng về chất lượng dịch vụ bảo hành, bảo trì máy công nghiệp	Điểm đánh giá bình quân của khách hàng về chất lượng dịch vụ bảo hành, bảo trì máy công nghiệp/điểm tối đa	40%	12.0%
			<b>90.0%</b>

- Ví dụ về một bảng KPI của vị trí Giám đốc bộ phận kỹ thuật dịch vụ: Nhìn chung KPI của Giám đốc kỹ thuật dịch vụ có nét khá tương đồng với KPI của kỹ sư bộ phận kỹ thuật dịch vụ. Trong đó chúng đều đặt tỷ lệ sửa chữa bảo hành sản phẩm lên hàng đầu và theo sau là các điểm đánh giá bình quân về chất lượng bảo hành sản phẩm. Tuy nhiên, KPI của Giám đốc kỹ thuật dịch vụ còn đề cập đến thái độ khi làm việc và các dự án mới hay công việc đột xuất.

A.	Kết quả kỳ vọng (mục tiêu cá nhân) <i>Gắn liền với KPI bộ phận</i>	Mục tiêu trong kỳ			
		Tháng	Năm	ĐVT	
1	Tỷ lệ số vụ bảo hành, sửa chữa sản phẩm máy dân dụng được giải quyết trong vòng 24 giờ kể từ thời điểm tiếp nhận SP/Tổng số SP bị sự cố được tiếp nhận	100		%	
2	Tỷ lệ số vụ bảo hành, sửa chữa sản phẩm máy công nghiệp được giải quyết trong vòng 24 giờ kể từ thời điểm tiếp nhận SP/Tổng số SP bị sự cố được tiếp nhận	80		%	
3	Điểm đánh giá bình quân của đại lý về chất lượng dịch vụ bảo hành, bảo trì của KBI /điểm tối đa		90	%	
4	Điểm đánh giá bình quân của khách hàng sử dụng về chất lượng dịch vụ bảo hành, bảo trì MDD / điểm tối đa		90	%	
5	Điểm đánh giá bình quân của khách hàng về chất lượng dịch vụ bảo hành, bảo trì máy công nghiệp/điểm tối đa		90	%	
6	Tỷ lệ đại lý đạt chuẩn bảo hành, sửa chữa tại chỗ trong tổng số đại lý chiếm 80% doanh số công ty.		50	%	
7	Số lượng cán bộ quản lý đạt chuẩn tăng thêm		1	người	
8	Số lượng nhân sự quản lý kế thừa đạt chuẩn		1	người	
9	Tỷ lệ các vị trí có chuẩn năng lực/tổng số vị trí		100	%	

## BÀI TẬP 15

Sưu tầm và nghiên cứu các mẫu KPI của vị trí mà bạn sẽ làm việc trong tương lai.

### d. Tạo động lực bằng “Cây gậy” và “Củ cà rốt”:

Cây gậy và củ cà rốt là một phương pháp tạo động lực và áp lực trong quản lý nhân sự. Những người chăn dắt lừa thường có một cây gậy treo củ cà rốt và đưa trước mũi chúng. Những chú lừa nghe lời sẽ được thưởng cà rốt, còn ngược lại, nếu không nghe lời, chúng sẽ bị phạt bằng gậy. Hình ảnh cây gậy và củ cà rốt là một cách nói hình tượng khi bạn muốn áp dụng chế độ thưởng – phạt để quản lý nhân viên.



“Cây gậy” tượng trưng cho sự đe dọa trừng phạt, “củ cà rốt” tượng trưng cho quyền lợi hay phần thưởng.

#### 17 củ cà rốt thường dùng:

Nếu làm tốt công việc, nhân viên sẽ được:

1. Lương ổn định, mau xét tăng lương, có thưởng, được đãi ăn, có quà tặng
2. Được hưởng chế độ: bảo hiểm tốt hơn, đi du lịch, xăng xe, ưu đãi...

3. Được tuyên dương trước tập thể, được vinh danh trên bảng vàng, được trao giấy khen, được gửi thư khen về gia đình
4. Được sếp tin tưởng, đồng nghiệp tin tưởng; được sếp thương, đồng nghiệp thương
6. Gia đình tự hào, làm gương cho con cái
7. Được tặng KPI
8. Được xét thăng tiến, được phân công vị trí tốt hơn, được trao quyền tự chủ, được xét điều chuyển theo ý nguyện
9. Được cho đi học, được truyền nghề, được coaching
10. Được thử vị trí mới, được thử tasks mới, được mở rộng công việc
11. Nâng “level chuyên môn”, lên “skill”, cơ hội rèn phẩm chất
12. Vui
13. Được làm việc phù hợp với mình, được thoải mái tỏa sáng
14. Công việc được đảm bảo lâu dài, ký hợp đồng dài hạn, ổn định để nuôi gia đình
15. Làm lâu quen rồi sẽ khoẻ
16. Được ghi vào CV, có một CV đẹp
17. Là việc tốt, việc đạo đức, giúp người, giúp đất nước

### **16 cây gậy thường dùng:**

1. Nguy cơ bị mất tiền: Cả phòng sẽ bị giảm doanh thu, bị thâm ngân sách hoặc cá nhân sẽ bị giảm thu nhập, mất thu nhập.
2. Mất chế độ: bị trừ thưởng, mất thưởng, cắt suất đào tạo, không được đi du lịch chung, loại khỏi cơ cấu - mất cơ hội thăng tiến, ngừng xét tăng lương, mất quyền ý kiến...
3. Tập thể bị “chìm xuống” chung vì việc đó, ảnh hưởng đến cả đội; sếp thất vọng, team thất vọng; sếp ghét, đồng nghiệp ghét

4. Bị phê bình, bị cảnh cáo trước tập thể; mất danh dự, mang tiếng xấu
5. Bị hạ KPI
6. Bị đánh dấu đen trong hồ sơ lý lịch, sau này khó tìm việc
7. Bị lao lực để giải quyết hậu quả, tổn sức còn nhiều hơn
8. Nguy cơ bị giáng chức, bị mất quyền đối với việc đó, bị luân chuyển đến vị trí còn cực hơn, không còn được làm đúng chuyên môn
9. Bị phí tay nghề, phí thời gian
10. Buồn, thất vọng về bản thân
11. Nguy cơ bị kỷ luật, nguy cơ bị bồi thường
12. Nguy cơ bị giảm biên chế, nguy cơ bị hạ loại hợp đồng lao động, nguy cơ bị sa thải
13. Nguy cơ bị dây dưa pháp lý, nguy cơ bị truy tố, dính đến toà án
14. Gia đình lo lắng, vợ xem thường/ chồng xem thường, mất hình tượng trong mắt con cái
15. Gây hại cho người, gây hại cho khách hàng, gây hại cho xã hội, gây hại cho đất nước

### **Ứng dụng:**

Các củ cà rốt và cây gậy nêu trên có thể sử dụng để tạo động lực hoặc áp lực trong các trường hợp:

- Khi giao việc xuống cho nhân viên
- Khi đề xuất lên cho cấp cao hơn
- Khi kêu gọi mọi người tham gia hoạt động
- Khi bán hàng
- Khi cần thuyết phục

### **Lưu ý cần biết về cách sử dụng:**

- Lưu ý 1: Mỗi nhân viên sẽ có một nhu cầu khác nhau. Do đó, phải am hiểu nhân viên để chọn củ cà rốt và cây gậy phù hợp với từng người.

- Lưu ý 2: Về ưu tiên sử dụng: Phương pháp của củ cà rốt sẽ tạo động lực, còn cây gậy thì tạo ra áp lực; do đó, động lực thì vẫn luôn tốt hơn, vì động lực sẽ tạo niềm vui cho nhân viên khi họ làm việc. Tuy nhiên, củ cà rốt đôi khi sẽ gây tốn kém về chi phí, do đó bạn cần tăng giá trị của các củ cà rốt tinh thần (ví dụ như danh dự, tuyên dương).

- Lưu ý 3: Khi áp dụng, phải khéo léo trong diễn đạt, tránh tạo cảm giác giả tạo hoặc đe dọa lộ liễu, sẽ dễ gây mất lòng. Bạn nên thật sự là đồng minh của nhân viên, bạn đứng về phía họ, lo cho họ, muốn họ đạt kết quả tốt và không muốn họ bị kỷ luật. Lúc này, Hội đồng kỷ luật hoặc Nội quy chính là “bên thứ ba” gây áp lực chứ không phải là bạn. (Để hiểu hơn về cách này, bạn nên đăng kí học phần “Kỹ năng đàm phán - thuyết phục” hoặc nghiên cứu giáo trình của kỹ năng này).

- Lưu ý 4: Ba bước sử dụng khi khẩn cấp:

Thông thường, người lãnh đạo dùng củ cà rốt và cây gậy để tạo động lực lâu dài (cho toàn bộ quá trình làm việc tại công ty, hoặc tạo động lực cho từng năm, hoặc cho từng dự án).

Tuy nhiên, trong những tình huống cụ thể mang tính cấp bách và cần hoàn thành sớm, người lãnh đạo có thể áp dụng 3 bước như sau:

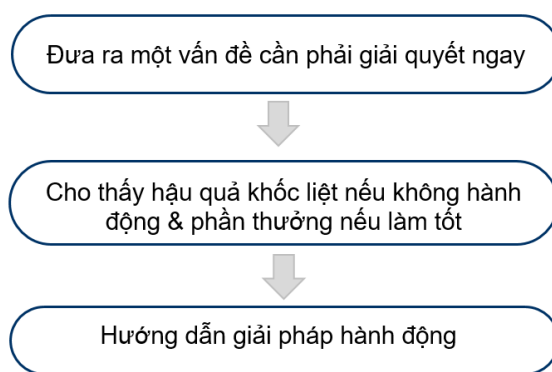
Nếu bạn đánh thức ai đó theo kiểu nói: “Dậy thôi”, người đó sẽ không bật dậy nhanh như khi bạn hét: “Cháy nhà!”. Lý do là: cách đầu tiên là một yêu cầu chỉ đem lại cho đối tượng cảm giác bị phiền nhiễu. Cách sau đó là một vấn đề thực sự sống – chết, cần phải giải quyết ngay.

Vì vậy, nếu muốn thuyết phục một ai đó làm điều gì theo chiến lược cây gậy và củ cà-rốt, bạn phải **đưa ra một vấn đề cần phải giải quyết ngay**. Dù vậy, chiến lược này cũng có hai chiều, có thể tạo động lực và thúc đẩy một số người, nhưng cũng có thể làm người khác tê liệt vì do dự và chỉ hành động khi bị ép buộc. Bất kể tình huống như thế nào, một trong những cách tốt nhất để đưa mọi người vào tư thế sẵn sàng hành động là cho họ biết có một vấn đề đang xảy ra và cần phải giải quyết lập tức.

Trong một số trường hợp, đối tượng chưa ý thức được hoặc chưa thấy vấn đề đó ở mức cần phải giải quyết ngay. Lúc này, bạn phải giải thích cho họ. Đây là bước rất quan trọng để chiến lược thành công.

Khi đã chứng minh được cho mọi người rằng ở đây có một vấn đề thì bước thứ hai của chiến lược củ cà-rốt và cây gậy là phải cho họ **thấy hậu quả khốc liệt sẽ xảy ra** nếu như không lập tức hành động, hoặc họ thấy **lợi ích đầy kích thích mà họ sẽ đạt được** nếu hành động tốt. Đây là một kỹ thuật rất thuyết phục để đưa một người vào tư thế sẵn sàng hành động.

Sau khi đã tạo động lực, bạn nên **hướng dẫn giải pháp cụ thể** để họ bắt đầu hành động, hoặc chỉ ra bước đầu tiên để họ hành động ngay. Điều này là rất cần thiết nếu bạn muốn các nhân viên không bị lúng túng. Tuy nhiên, đối với việc tạo động lực cho cán bộ quản lý cấp cao, họ phải tự nghĩ ra giải pháp, còn bạn chỉ giữ vai trò là người tạo cho họ một động lực để làm.



*Ba bước sử dụng khi khẩn cấp*

## **BÀI TẬP 16**

Chọn một trong các tình huống sau để suy ngẫm. Sau đó đóng vai là lãnh đạo và trò chuyện tạo động lực cho nhân viên:

Tình huống 1: Bạn là Trưởng phòng nhân sự của một công ty sản xuất thực phẩm. Một kỹ sư trong công ty xin thôi việc vì mức lương thấp. Kỹ sư này đã gắn bó với công ty hơn 7 năm nhưng chỉ mới được tăng lương 3 lần. Bạn không có quyền tăng lương và chính sách công ty hai năm mới tăng lương một lần. Làm sao để thuyết phục kỹ sư này tiếp tục làm việc?

Tình huống 2: Bạn là Giám đốc của một công ty kinh doanh phần mềm kế toán. Bạn đã thành lập công ty này được 2 năm. Do thành lập chưa lâu,

số lượng nhân viên chưa nhiều nên trợ lý của bạn phải kiêm nhiệm khá nhiều việc. Cô ấy có lần tỏ vẻ mệt mỏi và than phiền với bạn rằng công việc quá tải và sức khỏe cô ấy bắt đầu có vấn đề. Bạn sẽ làm gì trong tình huống này?

Tình huống 3: Bạn là giám đốc của một công ty về dịch vụ du lịch. Thời kỳ dịch bệnh nên tình hình kinh doanh của công ty trong 5 tháng gần đây sa sút hẳn. Rất ít tour nên gần như các hướng dẫn viên không có tiền tips từ khách hàng. Với mức lương căn bản, những nhân viên này gần như không thể đủ chi tiêu. Tinh thần đội ngũ hướng dẫn viên bắt đầu rệu rã và nhiều người nảy sinh ý định bỏ nghề để tìm việc khác làm nhằm tăng thu nhập. Là người lãnh đạo, bạn sẽ làm gì? Ngoài ra, nếu có một bài phát biểu trước tập thể công ty, bạn sẽ nói gì?

Tình huống 4: Bạn là người sáng lập và điều hành một công ty sản xuất các loại nông ngư cơ. Sau 15 năm xây dựng, công ty đã phát triển và đi vào ổn định. Hiện tại, bạn đang là chủ tịch hội đồng quản trị kiêm giám đốc. Tuy nhiên, bạn muốn thôi giữ chức giám đốc để giao lại cho một phó giám đốc mà bạn tin nhiệm. Bạn muốn có nhiều thời gian hơn để tập trung thực hiện một ý tưởng khác. Tuy nhiên, bạn vẫn chưa yên tâm vì giao sự nghiệp của mình lại cho người khác quản lý, dù bạn vẫn là chủ tịch hội đồng quản trị và vẫn giám sát toàn bộ hoạt động của ông ty. Bạn sẽ làm gì để người mà bạn tin nhiệm sẽ có động lực xây dựng và phát triển công ty như chính bạn đã làm trong suốt 15 năm qua?

## **BÀI TẬP 17**

Hãy mô tả một tình huống giao việc/ giao nhiệm vụ mà lãnh đạo không tạo động lực hoặc tạo động lực kém mà bạn đã từng gặp phải, hoặc đang gặp phải trong lớp học, trong chi đoàn, chi hội, câu lạc bộ, đội tình nguyện, nhóm học tập, hay nhóm làm việc chỗ làm thêm mà bạn là thành viên hoặc là người lãnh đạo.

Sau đó, bạn hãy phân tích tình huống và đưa ra giải pháp tạo động lực đúng cho đội nhóm đó với vai trò là người lãnh đạo.

## **BÀI TẬP 18**

Hãy phác thảo một công ty/ một tổ chức với quy mô và lĩnh vực hoạt động gần với ước mơ của bạn nhất. Mà trong tổ chức đó, bạn là người lãnh đạo.

a. Hãy xây dựng chính sách của công ty/ tổ chức sao cho có thể tạo động lực tốt nhất cho đội ngũ của mình.

b. Sau đó trình bày chính sách này với tập thể và xin tập thể đóng góp ý kiến.

#### **4. Kỹ năng quản lý và đào tạo nhân sự**

##### **a. Quản lý nhân sự là gì?**

Quản lý nhân sự hay còn được gọi là Human Resource Management. Đây là vị trí quản lý nguồn nhân lực, đội ngũ nhân sự, quản lý con người tại các công ty, doanh nghiệp nhằm giúp các hoạt động trong tổ chức được vận hành thuận lợi và mang đến kết quả tốt.

Nhờ có quản lý, nguồn nhân sự trong tổ chức luôn được đảm bảo về chất lượng và số lượng. Thông qua việc tuyển dụng và đào tạo nhân viên theo kế hoạch bài bản, quản lý nhân sự giúp xây dựng nguồn nhân lực hùng hậu và chất lượng cho doanh nghiệp. Từ đó giúp các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp được vận hành trơn tru, tăng năng suất nhân viên, cuối cùng mang đến doanh thu và sức mạnh cho doanh nghiệp

##### **b. Các năng lực cụ thể khi quản lý nhân sự:**

Một lãnh đạo muốn quản lý nhân sự hiệu quả cần các nền tảng cơ bản sau đây:

1. Biết nhìn người, biết tuyển dụng và lựa chọn ứng viên phù hợp, tối ưu hóa chi phí tuyển dụng

2. Biết quản lý hiệu suất làm việc của nhân sự thông qua KPI, phần mềm, hệ thống quản lý thông tin

3. Biết đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, bồi dưỡng nhân tài

4. Biết lập kế hoạch dự phòng nhân sự cho trường hợp khẩn cấp và kế hoạch đào tạo các thế hệ lãnh đạo kế tiếp

5. Biết xây dựng chính sách quyền lợi của nhân viên để tạo động lực làm việc và xây dựng lòng trung thành



6. Biết phân tích và đánh giá dữ liệu nhân sự để ra các quyết định về con người

## **BÀI TẬP 19**

Làm một bài nghiên cứu mô tả sáu năng lực cụ thể trên. Thuyết trình trước lớp về kết quả đã nghiên cứu được.

## **BÀI TẬP 20**

Tự đánh giá bản thân đã có và đang thiếu những năng lực quản lý nhân sự nào.

Lên kế hoạch để rèn luyện các năng lực đó.

### **c. Chọn lựa phong cách lãnh đạo trong quản lý nhân sự:**

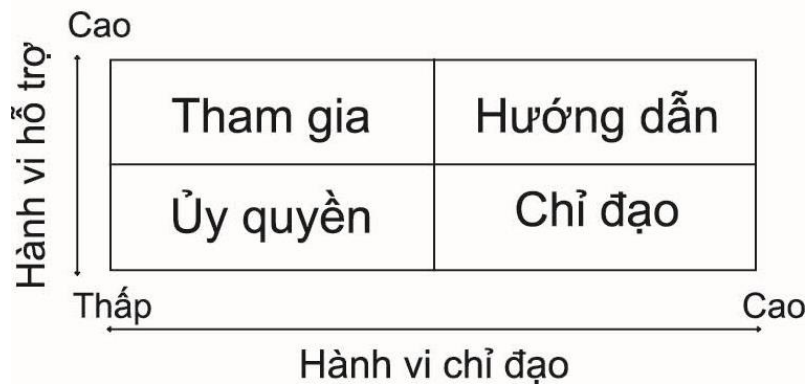
Phong cách lãnh đạo là gì? Phong cách lãnh đạo là cách thức làm việc của nhà lãnh đạo.

Lãnh đạo không có nghĩa là bạn luôn luôn chỉ áp dụng một phong cách lãnh đạo với mọi nhân viên khác nhau, mà cần lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp với trình độ của họ.

Không ít người thất bại trong việc quản lý đội nhóm vì không nhận thức được điều này, họ đặt ra yêu cầu quá cao đối với nhân viên mới hoặc cho các nhân viên giỏi quá ít không gian để chủ động và sáng tạo trong công việc. Điều đó khiến cho các nhân viên cấp dưới thiếu tin tưởng người đứng đầu, hoặc vẫn phục tùng nhưng không cảm thấy thoải mái để phát huy hết năng lực. Chính vì vậy, nếu mong muốn khai thác nhiều nhất nguồn lực con người của đội nhóm hay công ty (tức là tài năng, trí tuệ, sự nhiệt tình... của người lao động) thì nhà lãnh đạo cần phải hiểu rõ về các phong cách lãnh đạo khác nhau và cách thức để áp dụng chúng trong thực tiễn quản lý nhân viên hay đội nhóm.

Sau đây, giáo trình sẽ trình bày hai quan điểm về phong cách lãnh đạo để bạn lựa chọn:

### **# Mô hình phong cách quản lý của Blanchard và Hershey**



*Mô hình phong cách quản lý của Blanchard và Hershey*

# **Chỉ đạo:** Phong cách này tập trung vào chất lượng nhiệm vụ và ít tập trung vào việc đào tạo nhân sự. Lãnh đạo tư duy thay và yêu cầu nhân viên làm theo để đảm bảo công việc được như ý lãnh đạo muốn. Kiểu này thường áp dụng khi:

- Sự việc rất quan trọng, không được phép có sơ sót dù là rất nhỏ
- Nhân viên còn quá yếu để thực hiện nhiệm vụ một cách độc lập

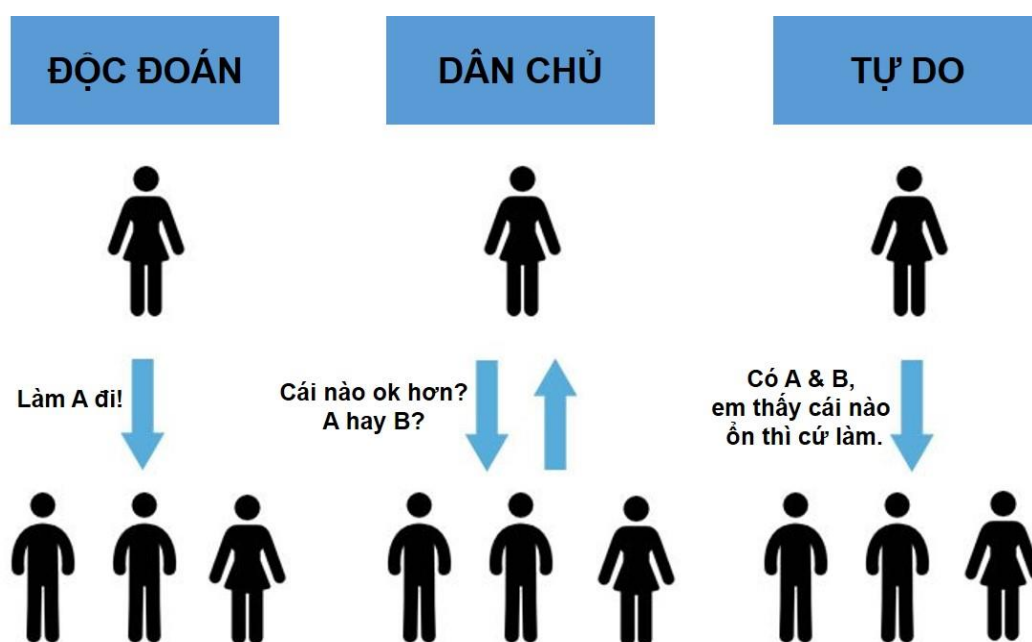
# **Hướng dẫn:** Phong cách này vừa tập trung vào chất lượng nhiệm vụ, vừa tập trung vào việc đào tạo nhân sự. Lãnh đạo vẫn chỉ đạo các hành động của nhân viên nhưng cũng dành thời gian để giải thích các quyết định, hỏi ý kiến nhân viên, giám sát nhân viên thi hành để kịp thời chỉnh sửa, giúp nhân viên phát triển. Phong cách lãnh đạo này đòi hỏi rất nhiều thời gian, sự kiên nhẫn và cả một phần tình cảm của nhà lãnh đạo.

# **Tham gia:** Nhà lãnh đạo cùng làm với nhân viên. Điều này sẽ tốt cho mối quan hệ với nhân viên, tuy nhiên, lãnh đạo có những chức năng khác cần hoàn thành và không nên tham gia quá nhiều vào chức năng của nhân viên. Nếu không, sẽ tạo cho nhân viên tính ỷ lại vào sự tham gia của lãnh đạo cũng như làm phân tán các nhiệm vụ quan trọng khác mà người lãnh đạo phải hoàn thành.

# **Ủy quyền:** Lãnh đạo sẽ chuyển trách nhiệm ra quyết định và giải quyết vấn đề cho một nhân viên có khả năng làm việc độc lập. Điều này sẽ giải phóng người lãnh đạo, tuy nhiên, để có một nhân viên có khả năng tự quyết định, tự giải quyết vấn đề thì cần phải thu thập nhân tài hoặc người nhân viên đó cần phải trải qua một quá trình đào tạo lâu dài và kỹ lưỡng. Khi quyết định uỷ quyền cho nhân viên tự giải quyết, người lãnh đạo cần:

- Nhân viên có năng lực và đã được kiểm chứng.
- Quyền hạn cần đi đôi với chịu trách nhiệm.
- Phải hướng dẫn rõ ràng và chắc chắn rằng họ hiểu rõ; tốt nhất hãy quản lý bằng KPI (tiêu chí).
- Giữ truyền thông hai chiều.
- Thông báo thông tin này đến tất cả mọi người có liên quan để phối hợp.
- Một khi bạn đã uỷ quyền, hãy theo dõi để đảm bảo các công việc đang được thực hiện mà không can thiệp đến nó.

### # Mô hình “Ba phong cách lãnh đạo” của Kurt Lewin và cộng sự



Sơ đồ: Minh hoạ 3 phong cách lãnh đạo

### # Phong cách độc đoán:

- Chỉ đạo là chủ yếu.
- Dùng quyền lực.
- Một chiều từ trên xuống, gần như không hỏi ý kiến cấp dưới.

- Thường phạt mạnh tay.
- Ít trò chuyện, ít giao tiếp.

Với phong cách lãnh đạo này, nhà quản lý là người nắm mọi quyền lực và ra quyết định. Họ thường giao việc và chỉ ra luôn cho các nhân viên của mình cách thực hiện những công việc đó mà không cần lắng nghe những góp ý từ nhân viên.

Có nhiều ý kiến cho rằng phong cách lãnh đạo độc đoán làm hạn chế hiệu quả làm việc và tạo ra bầu không khí căng thẳng cho đội nhóm. Tuy nhiên, phong cách này không đồng nghĩa với việc thường xuyên quát tháo hay sai bảo nhân viên, mà vẫn đảm bảo sự lịch sự và tôn trọng. Nếu áp dụng đúng trường hợp, phong cách này lại phát huy hiệu quả của nó.

*Phong cách này phù hợp khi:*

- Giai đoạn đầu mới thành lập đội nhóm
- Tình thế khẩn cấp, không có thời gian trao đổi
- Tập thể tranh cãi không phân thắng bại, cần lãnh đạo quyết đoán
- Nhân viên quá yếu để tự tư duy; nhân viên mới còn non nớt kinh nghiệm
- Nhân viên thiếu kỷ luật và lãnh đạo cần mạnh tay
- Lãnh đạo cực kỳ tài năng, sáng suốt

### **# Phong cách dân chủ:**

- Phân chia bớt quyền lực quản lý của mình cho người khác.
- Tranh thủ lắng nghe ý kiến của cấp dưới, cho phép họ tham gia vào quá trình thảo luận.
- Tích cực trao đổi ý kiến rồi mới ra quyết định.
- Đặt quyết định của nhóm cao hơn quyết định của cá nhân
- Tuy nhiên vẫn là người chịu trách nhiệm chính với quyết định chung.

Phong cách lãnh đạo dân chủ được đánh giá là phong cách mang lại hiệu quả làm việc cao nhất.

*Phong cách này phù hợp khi:*

- Thời gian không khẩn cấp
- Vấn đề quan trọng, cần trao đổi kỹ
- Vấn đề phức tạp, cần phản biện dưới nhiều góc nhìn
- Vấn đề cần nhiều ý tưởng
- Vấn đề liên quan nhiều đến sở thích, cảm xúc... của nhân viên
- Nhân viên có năng lực tư duy tốt, có kinh nghiệm, có chính kiến & có tinh thần hợp tác

### **# Phong cách tự do:**

- Thường chỉ giao nhiệm vụ chứ ít tham gia trực tiếp chỉ đạo công việc.
- Giao khoán và cho phép nhân viên được đưa ra các quyết định cũng như chịu trách nhiệm về các quyết định của mình trước cấp trên.
- Tôn trọng sự làm việc cá nhân, ít kiểm soát.
- Tôn trọng sự tự do, ít theo khuôn mẫu kỷ luật.

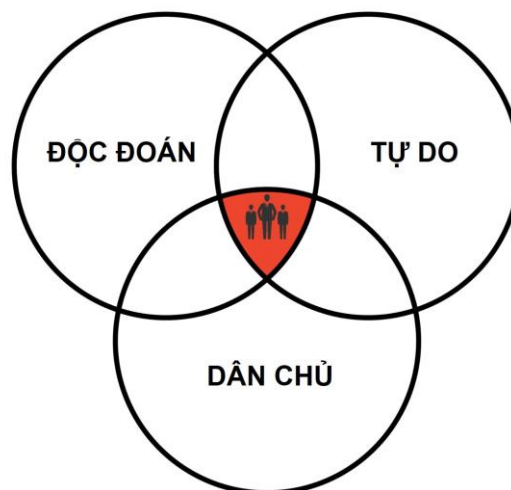
Phong cách lãnh đạo này cho phép nhân viên cấp dưới có quyền tự chủ rất cao để hoàn thành công việc và nhà quản lý có nhiều thời gian để nâng cao năng suất làm việc của mình. Tuy nhiên, cách quản lý này phải được sử dụng một cách phù hợp, nếu không có thể gây ra sự mất ổn định của đội nhóm.

*Phong cách này phù hợp khi:*

- Vấn đề có thể giải quyết được với năng lực cá nhân của nhân viên.
- Nhân viên tài năng, có kinh nghiệm.

- Nhân viên có tính tự ý thức rất cao, nhất là tự ý thức về chất lượng làm việc và ý thức về "deadline".
- Những công việc mà nhân viên cần không gian riêng tư để hoàn thành.
- Đặc trưng văn hoá của công ty thiên về sáng tạo, tự do thoải mái.
- Các nhà lãnh đạo có những công cụ tốt để kiểm soát tiến độ công việc của nhân viên.

Mỗi phong cách sẽ phù hợp với những hoàn cảnh khác nhau, vấn đề khác nhau và kiểu nhân viên khác nhau. Do đó, người lãnh đạo cần linh động phối hợp các phong cách này tùy đối tượng và tùy tình huống.



*Sơ đồ: Người lãnh đạo cần ứng dụng linh hoạt cả 3 phong cách*

## **BÀI TẬP 21**

- Trong 2 quan điểm về phong cách lãnh đạo nêu trên, bạn chọn quan điểm 4 phong cách hay quan điểm 3 phong cách?
- Hiện tại, bạn hay dùng phong cách lãnh đạo nào nhất?
- Theo bạn, phong cách lãnh đạo nào là phù hợp để rèn luyện nhất?
- Làm sao để rèn luyện được phong cách lãnh đạo đó?

---

### **c. Đào tạo nhân sự:**

- Đào tạo nhân sự là quá trình giảng dạy, hướng dẫn, bồi dưỡng giúp nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng mềm của nhân viên. Từ đó giúp họ:

- Có thể làm tốt công việc hiện tại.
- Có thể làm tốt một dự án mới với những yêu cầu mới.
- Có thể theo kịp với những thay đổi của tổ chức.

- Quy trình đào tạo nhân sự:

#### ***Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo***

Có 4 cách xác định nhu cầu đào tạo như sau:

\* Người lãnh đạo cho tiến hành khảo sát trong toàn bộ nhân viên công ty về những khó khăn họ gặp phải trong công việc, những kỹ năng mà họ cảm thấy còn yếu, những tình huống khiến họ không tự tin khi thực hiện, những sai sót mà họ hay mắc phải, những rủi ro có thể dẫn đến hậu quả bất nguồn từ thiếu hụt kỹ năng lao động.

\* Người lãnh đạo yêu cầu các quản lý bậc trung (trưởng phòng, trưởng nhóm, chuyên trưởng) tiến hành họp công não để đưa ra những kiến thức và kỹ năng mà họ nhận thấy nhân viên của họ còn thiếu và cần phải ưu tiên đào tạo.

\* Người lãnh đạo yêu cầu bộ phận chăm sóc khách hàng tổng hợp các phản nàn từ khách hàng, các góp ý khiếu nại, các sai sót của sản phẩm, các lỗi phải bảo hành... Từ đó, chỉ ra các điểm yếu nội bộ cần phải đào tạo lại.

\* Người lãnh đạo dựa vào trình độ chuyên môn của chính mình để xác định những kỹ năng nào cần đào tạo để cấp dưới có thể làm tốt được công việc.

#### ***Bước 2: Xác định mục tiêu và xây dựng chương trình đào tạo***

+ Người phụ trách đào tạo nhân sự cần lên một kế hoạch đào tạo để khắc phục các điểm yếu vừa phát hiện. Những đầu mục chính cần có trong bản kế hoạch bao gồm:

1. Tên dự án đào tạo
2. Phân tích thực trạng
3. Mục tiêu mong muốn đạt được
4. Đối tượng tham gia
5. Nội dung đào tạo
6. Hình thức - thời gian - địa điểm - thiết bị đào tạo
7. Chuyên gia phụ trách huấn luyện, đào tạo, giảng dạy
8. Ngân sách dự kiến
9. Nhân sự phụ trách tổ chức chương trình

+ Trong đó, bước số 5 (nội dung đào tạo) là trọng tâm, nội dung này có thể do Hội đồng chuyên môn trong chính doanh nghiệp xây dựng (bằng cách thành lập Hội đồng chuyên môn, quy tụ những người giỏi nhất trong lĩnh vực đó) hoặc thuê chuyên gia có chuyên môn xây dựng.

+ Có một số hình thức đào tạo sau:

- Mời chuyên gia về giảng dạy theo hình thức lên lớp
- Cử nhân sự đi học ở trung tâm bên ngoài
- Tổ chức hội thảo để trao đổi kinh nghiệm nội bộ
- Coaching, kèm cặp, hướng dẫn trong quá trình làm việc
- Cung cấp tài liệu để người học tự nghiên cứu và thực hiện bài đánh giá kiểm tra
- Tổ chức eLearning



Tổ chức tham quan dây chuyền công nghệ mới/ tham quan các tổ chức làm việc chuyên nghiệp/ tham quan những người có tay nghề thị phạm cách làm việc vận hành

Tổ chức làm thử, thực nghiệm thử & sai

Tổ chức làm thật, rút kinh nghiệm tại hiện trường

### **Bước 3: Triển khai đào tạo**

Giai đoạn này sẽ đưa bản kế hoạch vào thực tiễn. Cần đảm bảo các bên tham gia nghiêm túc, từ người huấn luyện đến người học. Đảm bảo nội dung đi đúng hướng, đảm bảo thời lượng, đảm bảo các thiết bị cần thiết.

### **Bước 4: Đánh giá nhân viên sau đào tạo**

Tổ chức đánh giá sự gia tăng năng suất của nhân viên sau khi tham gia đào tạo:

\* Nhân viên có còn gặp khó khăn khi làm việc?

\* Những kỹ năng mà họ cảm thấy còn yếu trước đây đã cải thiện ở mức độ nào?

\* Họ đã đủ tự tin khi xử lý các tình huống trước đây?

\* Các sai sót mà họ hay mắc phải đã giảm bớt?

\* Các rủi ro bắt nguồn từ thiếu hụt kỹ năng lao động đã được loại bỏ?

Khi đánh giá, cần lượng hóa kết quả. Chẳng hạn như: các lỗi được khắc phục bao nhiêu phần trăm, các tình huống khó khăn giảm bao nhiêu phần trăm.

### **Bước 4: Đánh giá chất lượng đào tạo và khắc phục điểm yếu của quy trình**

Sau một khóa đào tạo nhân sự, cần phân tích các ý kiến phản hồi của nhiều bên:

\* Tổ chức cho người học có ý kiến đánh giá về khóa huấn luyện mà họ vừa tham gia, họ hài lòng điểm nào và cần cải thiện điểm nào.

- \* Tổ chức cho các cán bộ quản lý bậc trung đánh giá về khóa huấn luyện.
- \* Tham khảo ý kiến của người phụ trách huấn luyện để lắng nghe các đề xuất của họ cho lần sau.
- \* Bản thân người lãnh đạo bằng năng lực chuyên môn của mình cũng có thể đưa ra các quyết định để hoàn thiện quy trình.

#### **d. Giải pháp giúp đào tạo nhân sự tiết kiệm chi phí, hiệu quả**

Để quy trình đào nhân sự hiệu quả, tiết kiệm chi phí tối đa, sau đây sẽ là một số giải pháp:

- Tuyển dụng chọn lọc.

Tìm được ứng viên phù hợp ngay từ đầu, sẽ giúp giảm thời gian và chi phí đào tạo nhân sự. Hơn hết, nhân sự có trình độ cũng sẽ mang lại hiệu quả kinh tế cao hơn cho doanh nghiệp.

- Khuyến khích nhân sự tự đào tạo nâng cao.

Để có được sự ổn định trong công việc hoặc thăng tiến trong tương lai, người lãnh đạo nên khuyến khích tinh thần học hỏi liên tục của người lao động. Song song với việc công ty tổ chức những khóa đào tạo, người lao động cần có kỹ năng tự học suốt đời để liên tục mài giũa tay nghề.

- Nâng cao hiệu quả quản lý lao động.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức lao động, xây dựng tiêu chí đánh giá năng lực nhân viên là việc làm giúp nhân viên tự quản lý mình để ít mắc sai sót, nâng cao chất lượng. Việc thường xuyên sàng lọc, đánh giá lại nhân viên trên cơ sở thực tế sẽ giúp người lao động có dịp tự nhìn lại chính mình để giảm thiểu được rủi ro, tăng cường học tập. Từ đó tiết kiệm chi phí tối đa cho doanh nghiệp.

- Tăng chính sách đãi ngộ cho nhân viên giỏi.

Điều này sẽ giúp tạo động lực cho toàn thể nhân viên phấn đấu và tự học. Việc nêu gương thường xuyên những người lao động giỏi, không mắc lỗi, nhiều sáng kiến... còn là một cách để truyền cảm hứng cho đội ngũ.

- Tăng đào tạo nội bộ.

Người lãnh đạo nên tận dụng các nhân tài, nhân sự giỏi, nhân sự có năng lực để cất nhắc họ vào các chức danh huấn luyện viên, nhân sự cao cấp, cố vấn cao cấp, coach, mentor, trainer... nhằm giúp họ cống hiến nhiều hơn trong việc đào tạo nhân viên mới, giúp đỡ nhân viên yếu. Cách làm này vừa giúp họ tự hào, hãnh diện; đồng thời nên dành cho họ một chế độ đãi ngộ xứng đáng với công sức họ bỏ ra cho công tác đào tạo này.

Bên cạnh đó, nên định kỳ tổ chức họp nội bộ để trao đổi sáng kiến, rút kinh nghiệm chung trong từng đội nhóm làm việc. Ví dụ: mỗi tuần một lần vào đầu tuần hoặc cuối tuần, mỗi bộ phận đều họp để trao đổi kinh nghiệm làm việc trong tuần qua. Trong buổi họp này, các thành viên đều phải phát biểu ít nhất 1 ý kiến, hoặc mỗi tuần sẽ có 1 nhân viên phụ trách đứng ra chia sẻ chính và xoay vòng đến tất cả nhân viên.

- Tận dụng các nền tảng đào tạo trực tuyến eLearning

Các khóa đào tạo tại Edumall, Kyna hay các nền tảng học trực tuyến khác có chi phí khá rẻ, nhưng chất lượng giảng viên khá tốt và đều đã được chọn lọc kỹ. Bạn có thể cho các nhân viên học trực tiếp trên các nền tảng này, hoặc thỏa thuận mua các bộ bài giảng video về để tổ chức học nội bộ. Song song đó, có thể mời giảng viên đó giao lưu trực tuyến 1 buổi sau khóa học để giải đáp thắc mắc của học viên.

Với phương pháp này, doanh nghiệp sẽ chỉ cần bỏ ra một khoản phí khá nhỏ và có thể bổ sung thêm các nội dung đào tạo nếu cần thiết. Sử dụng nền tảng đào tạo trực tuyến với các tài liệu được số hóa cũng giúp tiết kiệm được thời gian di chuyển, thời gian tổ chức, địa điểm tổ chức và không gian lưu trữ. Tài liệu cho phép dùng rất nhiều lần và nhân viên có thể học lại bất cứ lúc nào, bất kể khi họ đang ở đâu. Với những doanh nghiệp đang tìm kiếm giải pháp đào tạo nhân sự hiệu quả, tiết kiệm chi phí, thời gian thì sử dụng các nền tảng học trực tuyến chính là lựa chọn ưu thế hiện nay.

## **BÀI TẬP 22**

a. Chọn một tổ chức mà bạn đang tham gia để thực hiện một nhiệm vụ chung nào đó. Ví dụ: Nhóm thuyết trình, nhóm học tập, nhóm thực tập, lớp bạn đang học, chi đoàn, chi hội, câu lạc bộ, đội tình nguyện, đội làm việc, đội thi...

b. Tiến hành 4 bước trong quy trình đào tạo nhân sự, để đánh giá thực trạng, tìm hiểu nhu cầu đào tạo và lên kế hoạch đào tạo áp dụng cho tổ chức đó.

c. Trình bày kế hoạch của mình trước tổ chức đó.

## **PHẦN 4. MỘT SỐ KỸ NĂNG MÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO HIỆN ĐẠI CẦN CÓ**

### **1. Một vài khác biệt giữa người lãnh đạo xưa và người lãnh đạo hiện đại:**

Dưới sự ảnh hưởng của nền cách mạng 4.0, lãnh đạo cần phải chuyển mình theo định hướng quản lý hiện đại với sự hỗ trợ từ công nghệ thông tin. Khác biệt lớn nhất giữa một nhà lãnh đạo truyền thống và một nhà lãnh đạo thời đại chính là tư duy táo bạo, cập nhật xu hướng mới và nhạy cảm với thị trường.

Để làm được điều đó, nhà lãnh đạo cần gạt bỏ những tư tưởng truyền thống, dám thách thức, dám cải tiến, tích cực đổi mới nếu không muốn bị tụt lại trong thời đại cạnh tranh đầy khốc liệt.

Sau đây là một vài điểm khác nhau giữa lãnh đạo kiểu cũ và kiểu mới (theo nghiên cứu tổng hợp của Le & Associates, một trong những công ty hàng đầu trong dịch vụ nhân lực).

#### **a. Về “Phong cách lãnh đạo”**

##### *Lãnh đạo kiểu cũ:*

- Xu hướng “đẩy” nhiều hơn “kéo”, dùng “cây gậy” nhiều hơn “cà rốt”.
- Phong cách lãnh đạo thường là: “ra lệnh – chỉ đạo – bảo thủ”.

##### *Lãnh đạo thời hiện đại:*

- Truyền cảm hứng cho nhân viên. Khuyến khích động viên, nâng cao tinh thần và ý thức làm việc của nhân viên nhằm đi đến mục tiêu chung của tổ chức.

Xóa bỏ khoảng cách cấp bậc, thường ngồi làm việc chung với nhân viên. Mỗi người làm đúng chức năng của mình, không cần quá phân biệt cao thấp, chủ hay lao động.

Thấu hiểu nhân viên, đồng cảm với cấp dưới. Chia sẻ thông tin, luôn tìm cơ hội truyền đạt; thúc đẩy giao thiệp giữa các thành viên trong tổ chức.

b. Về “Tiếp nhận sự đổi mới”

*Lãnh đạo kiểu cũ:*

Thường ngại khi phải sắp xếp lại những quy tắc, điều lệ cũ.

Tập trung nhiều vào vấn đề trước mắt hoặc tương lai gần.

Tư tưởng an phận, muốn ổn định nên trung thành với thực tại. Họ ngại thử nghiệm, sợ thất bại hơn. Theo thống kê của công ty tư vấn quản lý toàn cầu của Mỹ – McKinsey, 65% lãnh đạo thời đại cũ thiếu tự tin khi đề xuất những cải tiến, nhất là những cải tiến về công nghệ.

*Lãnh đạo thời hiện đại:*

Không ngại phá bỏ cái cũ không phù hợp, thích cải tiến, học hỏi và sáng tạo nhằm đưa ra những thay đổi tích cực cho tổ chức.

Tập trung vào tương lai và tầm nhìn xa.

Luôn nhạy bén với thị trường, giúp nhà lãnh đạo tìm ra những sáng kiến. Hứng thú với xu hướng công nghệ mới. Lãnh đạo thời hiện đại quan tâm đến ứng dụng khoa học kỹ thuật vào quản lý sản xuất cũng như quản lý con người. Người lãnh đạo hiện đại hiểu những giá trị của công nghệ thông tin, sử dụng công nghệ thông tin để góp phần không nhỏ vào sự phát triển bùng nổ của tổ chức.

c. Về “Quy trách nhiệm”

*Lãnh đạo kiểu cũ:*

- Chỉ quy trách nhiệm và vai trò theo chức vụ, theo phòng ban. Điều này dễ dẫn đến hiềm khích và xung đột trong nội bộ.

*Lãnh đạo thời hiện đại:*

- Phân bổ trách nhiệm phù hợp với năng lực của nhân viên trên tư tưởng thành công đến từ sự nỗ lực của tập thể. Do đó, một sự cố xảy ra vừa là trách nhiệm của cá nhân, vừa là trách nhiệm chung của cả tập thể.

d. Về “Đánh giá kết quả”

*Lãnh đạo kiểu cũ:*

- Đánh giá kết quả qua báo cáo.

*Lãnh đạo thời hiện đại:*

- Đánh giá kết quả dựa trên phản hồi liên tục giữa các bên liên quan.

**BÀI TẬP 23**

a. Tự đánh giá bản thân xem mình có bao nhiêu đặc điểm của một nhà lãnh đạo kiểu cũ và bao nhiêu đặc điểm của một nhà lãnh đạo hiện đại.

b. Từ đó, ghi ra những thói quen lãnh đạo cũ cần phải bỏ và ghi ra những thói quen lãnh đạo mới cần hình thành.

---

Trong bối cảnh hiện đại, một nhà lãnh đạo đổi mới cần có thêm một số kỹ năng sau đây:

- Kỹ năng trao quyền & ủy quyền
- Kỹ năng quản trị sự thay đổi

Kỹ năng quản lý trong thời kỳ toàn cầu hóa

Kỹ năng lãnh đạo trong thời kỳ công nghệ hóa

Sau đây là nội dung cụ thể của các kỹ năng trên:

## **2. Kỹ năng “Ủy thác & Trao quyền”**

Câu chuyện suy ngẫm: Người giàu nhất hành tinh - tỉ phú Elon Musk - hiện là giám đốc điều hành của 4 công ty, gồm hãng xe điện Tesla, startup khai phá vũ trụ SpaceX, công ty công nghệ thần kinh Neuralink và The Boring Company - công ty xây dựng đường hầm. Cùng lúc điều hành 4 công ty, Elon Musk không thể nào làm hết tất cả các việc quan trọng. Sự nghiệp của ông không thể thành công nếu như ông không biết cách ủy thác và trao quyền. Thực ra, hầu hết các tỉ phú giàu nhất và có sự nghiệp “phình to” khổng lồ nhất đều là những người biết cách trao quyền cho người khác.

Bất cứ nhà quản lý hiện đại nào cũng hiểu rõ rằng: Nếu phải tự mình làm mọi thứ, họ sẽ phải chịu những gánh nặng không cần thiết; năng suất làm việc và sức khỏe của họ bị suy giảm; họ thất bại trong việc phát triển đội ngũ nhân viên của mình; cùng lúc đó làm cho tổ chức trì trệ và gặp nhiều trở ngại. Thực ra, khả năng trao quyền là một đặc điểm chính phân biệt nhà quản lý giỏi và chưa giỏi. Chính vì vậy, biết cách trao quyền chính là một trong những kỹ năng của người lãnh đạo giỏi ngày nay.

### **Bước 1. Lựa chọn một công việc trong danh sách ưu tiên để ủy thác.**

Lập danh sách theo thứ tự ưu tiên những nhiệm vụ mà bạn có thể xem xét để ủy thác cho một người khác. Để có được một danh sách tốt, hãy để ý đến công việc làm bạn mất quá nhiều thời gian nhưng lại không liên quan lắm đến vai trò chính của bạn, công việc đó có thể bạn thường hay làm, có tính thử thách và phù hợp hơn cho một nhân viên khác, hay có thể được thực hiện tốt hơn bởi một cá nhân có các kỹ năng phù hợp hơn và biết rõ hơn so với bạn. Mục đích của việc trao quyền không phải là lẩn tránh công việc hay loại bỏ những công việc không đáng được khích lệ, tẻ nhạt hay những

nhiệm vụ khó khăn - cũng như không nên chỉ giữ lại những công việc mà bạn thích. Hãy lựa chọn công việc có thể và nên được ủy thác.

## **Bước 2. Bản thân phải hiểu rõ cách quản lý công việc sẽ được ủy thác cho người khác.**

Bạn cần xác định rõ 6 chi tiết sau:

- Kết quả hoặc sản phẩm mong đợi sau khi ủy thác
- Quyền cần giao ở mức độ nào, người nhận nhiệm vụ có thể ra quyết định gì
- Những nguồn lực nào cần cung cấp thêm cho người nhận việc
- Cần đào tạo gì cho người được ủy thác
- Thời gian cần thiết để hoàn thành
- Phương pháp giám sát tiến độ công việc

## **Bước 3. Chọn người phù hợp với công việc.**

Là một nhà quản lý giỏi, bạn cần để ý những điểm mạnh và yếu của nhân viên để từ đó trao quyền hiệu quả. Người lý tưởng nhất mà bạn lựa chọn cần phải có khả năng, kiến thức, sự nhiệt tình, và có đủ thời gian cần thiết để hoàn thành công việc đó. Song những yếu tố này không phải lúc nào cũng được tìm thấy ở một cá nhân nào đó.

*Chính vì vậy, trước khi lựa chọn một ai đó, hãy tự hỏi bản thân:*

- Ai là người có năng lực cần thiết để hoàn thành việc này?
- Ai có thể được tin tưởng để thực hiện công việc?
- Ai sẽ thích thú công việc này?
- Ai sẽ học hỏi được nhiều nhất khi làm việc này?



*Sau khi tìm ra một số ứng viên, hãy tiếp tục tự hỏi:*

- Người được ủy thác có cần được đào tạo hay không?
- Người đó đang làm những công việc nào khác?
- Nếu giao việc cho người đó, những người xung quanh sẽ phản ứng như thế nào?
- Có cần nhiều người hơn một người? Nếu có, họ có thể làm việc cùng nhau hiệu quả hay không?

Sau khi trả lời tất cả các câu hỏi, bạn sẽ tìm ra người có khả năng thích hợp nhất.

#### **Bước 4. Tiến hành một cuộc họp kỹ lưỡng.**

Khi bàn giao nhiệm vụ, hãy sắp xếp một khoảng thời gian thích hợp để trao đổi rõ ràng:

- Nội dung nhiệm vụ.
- Kết quả hoặc sản phẩm cần có.
- Tiến độ và thời hạn hoàn thành.
- Quyền hạn được trao.
- Các khía cạnh nhạy cảm hoặc rủi ro của công việc.
- Những nguồn lực sẵn có và được cung cấp thêm.
- Đào tạo những kỹ năng cần thiết hoặc chỉ ra những kỹ năng người nhận ủy thác cần tự học thêm để hoàn thành.
- Các thủ tục báo cáo.
- Chế độ khen thưởng và trách nhiệm kèm theo.
- Mô tả niềm tin và kỳ vọng của bạn với người bạn chọn.

Khi bàn giao nhiệm vụ, hãy yêu cầu người nhận ủy thác có những phản hồi và khuyến khích họ đặt câu hỏi để loại bỏ bất kỳ sự nhầm lẫn nào khi tiếp nhận nhiệm vụ.

### **Bước 5. Triển khai và hỗ trợ:**

- Thông báo quyết định ủy quyền cho các bên liên quan. Công bố toàn công ty nếu cần.

- Trao các nguồn lực và các văn bản ủy thác những quyền phù hợp.

- Giữ cho việc giao tiếp hai bên luôn mở để giải đáp thắc mắc phát sinh, xử lý vấn đề cần thiết bất cứ lúc nào, nhất là giai đoạn đầu. Việc trao quyền cho một ai đó không có nghĩa bạn sẽ thoái vị trách nhiệm, ngược lại bạn phải duy trì một số quyền kiểm soát dự án. Ít nhất, đồng ý để cho người được ủy thác thông báo cho bạn khi mọi việc không diễn ra theo đúng kế hoạch. Bạn có thể làm bằng cách nào đó phù hợp để có thể tiếp cận được nhưng không nên xen ngang vào.

- Giám sát tiến độ một cách kín đáo. Để mắt đến diễn tiến của người bạn ủy thác mà không cần xen vào. Nếu cần thiết, hãy báo trước cho họ rằng bạn cần họ báo cáo tiến độ công việc. Vì người bạn ủy thác có được sự tín nhiệm, hãy khéo léo rút về phía sau nhưng vẫn chú ý các vấn đề nảy sinh. Bên cạnh đó, hãy giúp đỡ họ nếu họ cần bạn.

### **Bước 6. Đánh giá và khen thưởng.**

Sau một khoảng thời gian nhất định, hãy đánh giá mức độ hoàn thành công việc và thực hiện các khen thưởng để động viên. Đặc biệt, hãy ghi nhận nỗ lực sự phát triển của họ một cách công khai. Những ghi nhận chân thành sẽ làm tăng hiệu quả làm việc với chính họ và truyền thêm động lực cho những người khác.

Tóm lại, ủy quyền là một việc làm thường xuyên của người lãnh đạo, vừa giúp giảm nhẹ gánh nặng cho bản thân, vừa tạo cơ hội phát huy nội lực của nhân sự, vừa tạo cơ hội rèn luyện và đào tạo

nhân tài. Thông qua việc trao quyền, các cộng sự của bạn sẽ tự tin phát triển và trở thành một thành viên trung thành gắn bó lâu dài.

## **BÀI TẬP 24**

a. Nếu bạn đang lãnh đạo một đội nhóm nào đó (trong trường hoặc ngoài trường), hãy hình dung những gì có thể trao quyền và áp dụng 6 bước ủy thác vừa học.

b. Nếu bạn chưa lãnh đạo bất cứ đội nhóm nào, hãy đặt mình vào vị trí của người lãnh đạo trong một tổ chức mà mình tham gia và tiến hành bài tập mô tả ở phần a.

## **3. Kỹ năng quản trị sự thay đổi**

Ngày nay, xã hội và môi trường làm việc luôn luôn thay đổi. Một công nghệ mới ra đời sẽ làm thay đổi gần như toàn bộ cách làm việc đã hình thành trước đó. Một điều luật thay đổi có thể sẽ khiến cho ngành của bạn phải thay đổi toàn bộ quy trình. Hay một sự kiện ở một quốc gia xa xôi nào đấy (như chiến tranh tại Ukraina, nổ ống dẫn dầu ở Libya, hay một con tàu chở hàng bị mắc kẹt ở kênh đào Suez) nhưng sẽ gây ra tình trạng biến động hệ thống, ảnh hưởng đến thị trường toàn thế giới. Vì vậy, một nhà lãnh đạo hiện đại phải luôn sẵn sàng quản trị trong tình hình biến động để đưa tổ chức của mình thích ứng với hoàn cảnh mới. Để làm được điều này, nhà lãnh đạo cần có kỹ năng quản trị sự thay đổi.

## **BÀI TẬP 25**

Đăng kí học phần hoặc nghiên cứu giáo trình của học phần “KỸ NĂNG QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI” để hiểu sâu hơn về kỹ năng này.

## **4. Kỹ năng quản lý trong thời kỳ toàn cầu hóa & công nghệ hóa** **4.0:**

Toàn cầu hóa cùng sự phát triển của kỹ thuật số đã khiến cho môi trường làm việc hiện đại thay đổi rất nhiều so với trước đây. Theo đó, các kỹ năng quản trị bắt buộc cũng phải cải tiến và thay đổi.

Dưới đây là những xu hướng quản trị tổ chức/ doanh nghiệp tất yếu trong bối cảnh toàn cầu hóa mà bất kỳ nhà quản lý nào cũng cần biết:

#### **a. Xu hướng quản trị từ xa & quản lý online:**

Ngày nay, việc trụ sở chính của một doanh nghiệp/ tổ chức nằm ở quốc gia này, nhưng lại điều hành hoạt động của hàng loạt chi nhánh ở các quốc gia khác là điều vô cùng phổ biến. Do đó, nhà lãnh đạo thời hiện đại ngày càng được yêu cầu phải biết cách quản trị tổ chức từ xa.

Nếu không vượt khỏi biên giới quốc gia, rất nhiều doanh nghiệp dù chỉ hoạt động trong nước nhưng với mạng lưới chi nhánh phát triển rộng khắp ở các tỉnh thành, nhà lãnh đạo cũng không thể chỉ áp dụng phong cách quản trị trong nội bộ trụ sở mà mình đang hiện diện, mà phải biết cách quản lý cả ở các chi nhánh xa xôi nhất.

Nếu không vượt khỏi biên giới tỉnh thành, rất nhiều doanh nghiệp chỉ có một trụ sở làm việc duy nhất nhưng lại sử dụng nhân sự làm việc tại nhà, nhất là trong bối cảnh dịch bệnh, hoặc xu hướng thuê ngoài (outsourcing) ngày càng phổ biến. Do đó, phần lớn khối lượng công việc của tổ chức sẽ được thực hiện bên ngoài văn phòng công ty.

Với dữ liệu trên nền tảng đám mây và các ứng dụng kỹ thuật số, nhà lãnh đạo và các thành viên dễ dàng truy cập và trao đổi dữ liệu mọi lúc mọi nơi.

Ngoài ra, một số khảo sát trên thế giới còn chỉ ra một số lợi ích khác khi làm việc từ xa và quản trị từ xa như:

- Trong thời kì dịch bệnh, việc quản trị từ xa và làm việc từ xa giúp giảm thiểu việc ngưng trệ sản xuất.

- Bên cạnh đó, làm việc online từ xa còn giúp doanh nghiệp giảm thiểu chi phí thuê văn phòng hay các loại phí dịch vụ mạng, điện, nước, máy lạnh...
- Theo khảo sát từ Connect Solutions: 30% người được hỏi cho biết giao tiếp từ xa giúp họ nâng cao năng suất làm việc; 82% những người làm việc từ xa cảm thấy ít stress hơn so với làm việc tại công ty.
- Các công ty cho phép làm việc từ xa có tỷ lệ nhân viên bỏ việc thấp hơn 50% (Theo khảo sát từ ĐH Stanford).
- Harvard Business Review khẳng định 87% nhân viên làm việc từ xa cảm thấy được kết nối hơn trong các buổi họp trực tuyến qua video; 68% người trẻ tìm việc cho biết sẽ hứng thú hơn với các công ty cho phép làm việc từ xa.
- Theo khảo sát toàn cầu của PGI, 68% nhân viên làm việc từ xa toàn cầu sẽ muốn rời công việc hiện tại để chuyển sang các công việc có thu nhập ngang bằng nhưng có thể làm việc tại nhà fulltime.
- Theo giới thiệu của Trung tâm đào tạo quốc tế FPT-APTECH, sau đây là các công cụ quản lý từ xa phổ biến và hữu ích mà bất cứ nhà lãnh đạo hiện đại nào cũng cần biết:

### **1. Nền tảng quản trị doanh nghiệp hợp nhất MISA AMIS:**

MISA AMIS là nền tảng quản lý kinh doanh hợp nhất dựa trên đám mây được sử dụng để làm việc và điều hành doanh nghiệp từ xa.

MISA AMIS có một số đặc điểm:

- Hỗ trợ đầy đủ quản lý công ty từ xa: kế toán, nhân sự, bán hàng, công việc, tuyển dụng, ghi chép (quản lý tài liệu trực tuyến), mạng xã hội công ty, quản lý tài sản, v.v.
- Khả năng tương tác giữa các thành phần kế toán, CRM và quản lý nguồn nhân lực.

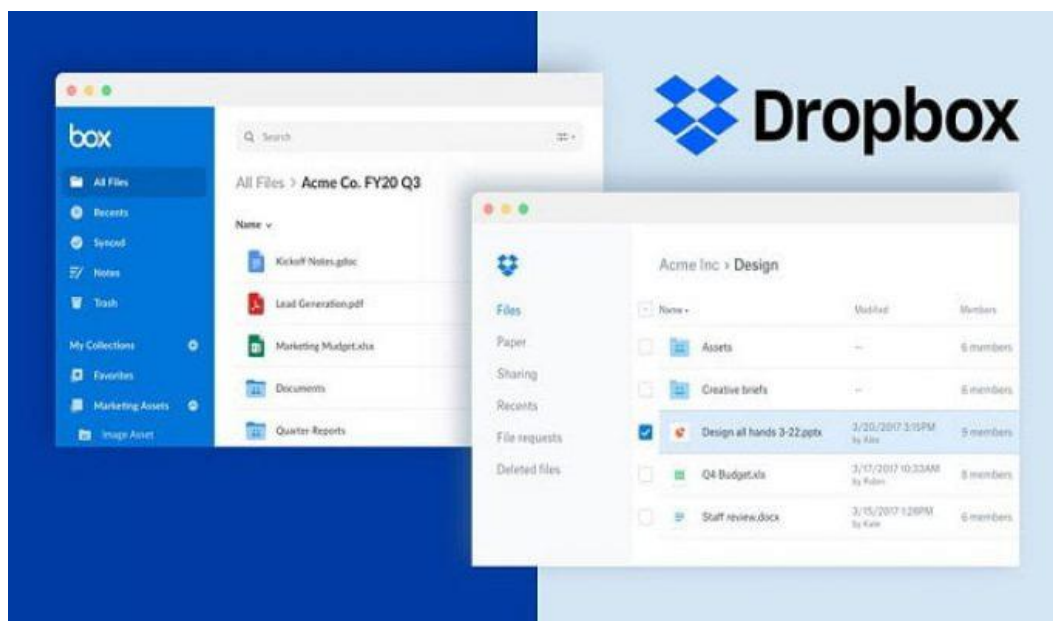
- Người quản lý có thể truy cập hơn 1000 báo cáo ngay lập tức từ bất kỳ thiết bị kết nối internet nào, nắm bắt các biến động về doanh thu, chi phí và nguồn nhân lực theo thời gian thực để hỗ trợ đưa ra quyết định nhanh chóng. Giao nhiệm vụ, thảo luận về quyền và phê duyệt tất cả chúng từ thiết bị di động của mình; tổng hợp và trích xuất dữ liệu nhanh chóng từ các phòng ban.
- Nhân viên có thể nhanh chóng hiểu tất cả các hoạt động kinh doanh, các quy tắc và thông báo, cũng như ứng tuyển vào các vị trí trực tuyến ngay tại nhà của họ.
- Dữ liệu được lưu trữ trên đám mây giúp dễ dàng truy cập thông tin và cộng tác với các bộ phận chi nhánh một cách nhanh chóng và hiệu quả. Loại bỏ tất cả các hoạt động thủ công và loại bỏ các sai lầm. Đồng bộ hóa dữ liệu tự động.
- Nền tảng quản lý công ty trực tuyến duy nhất hiện nay tích hợp với phần mềm hóa đơn điện tử, ngân hàng điện tử, kê khai thuế điện tử và các dịch vụ khác, giúp doanh nghiệp dễ dàng giữ liên lạc với khách hàng và đối tác ngay cả khi họ làm việc từ xa.



## 2. Dropbox:

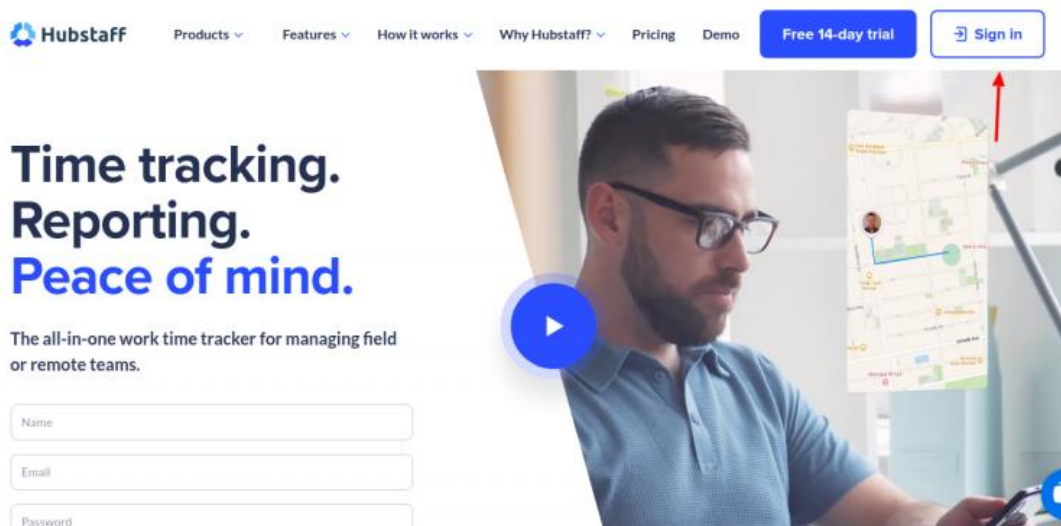
Dropbox là một giải pháp giúp giám đốc điều hành quản lý nhân viên từ xa bằng cách tạo ra một nơi làm việc hiện đại và cung cấp nhiều khả năng khác nhau. Nhân viên từ xa có thể dễ dàng đồng bộ hóa, chia sẻ và cộng tác với các tệp tài liệu. Giải pháp lưu trữ đám mây

này cho phép các đồng nghiệp ở xa chia sẻ nhanh chóng các tệp lớn như PPT, Photoshop, Video...



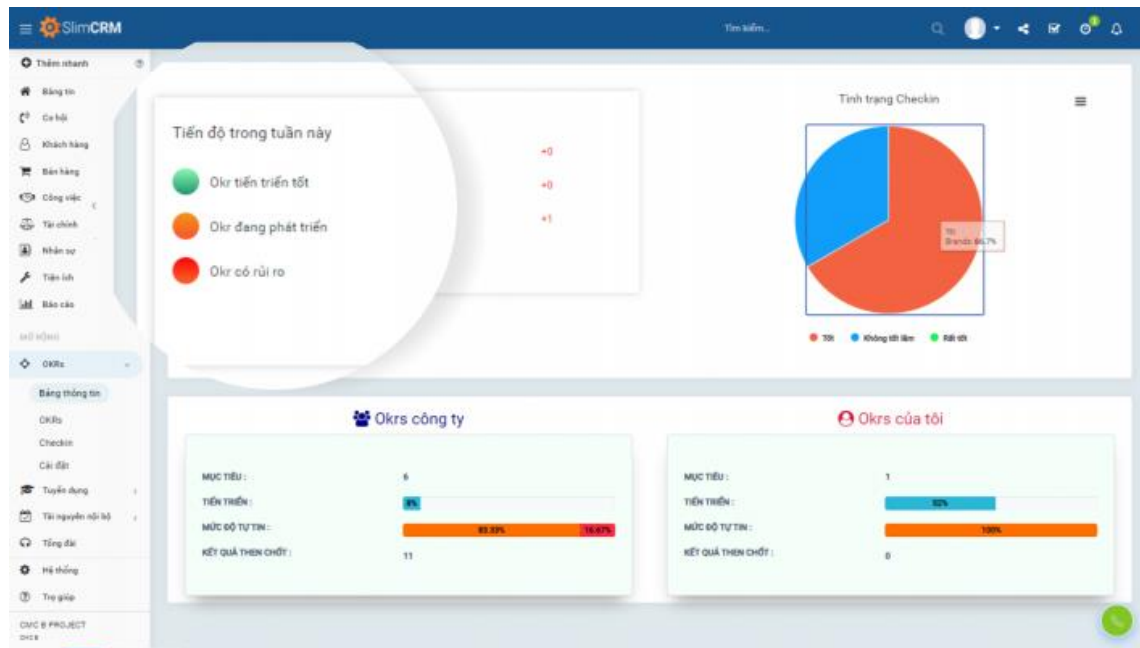
### 3. Hub Staff:

- Các nhà quản lý có thể sử dụng ứng dụng này để theo dõi các dự án mà nhân viên của họ đang thực hiện tại bất kỳ thời điểm nào.
- Các chức năng: Bảng chấm công trực tuyến, lập lịch nhân viên, ghi màn hình, giám sát nhân viên, phần mềm tính lương, theo dõi GPS, lập hóa đơn trực tuyến và lập ngân sách dự án chỉ là một vài trong số những tính năng tuyệt vời có sẵn với Hub Staff.



## 4. SlimCRM

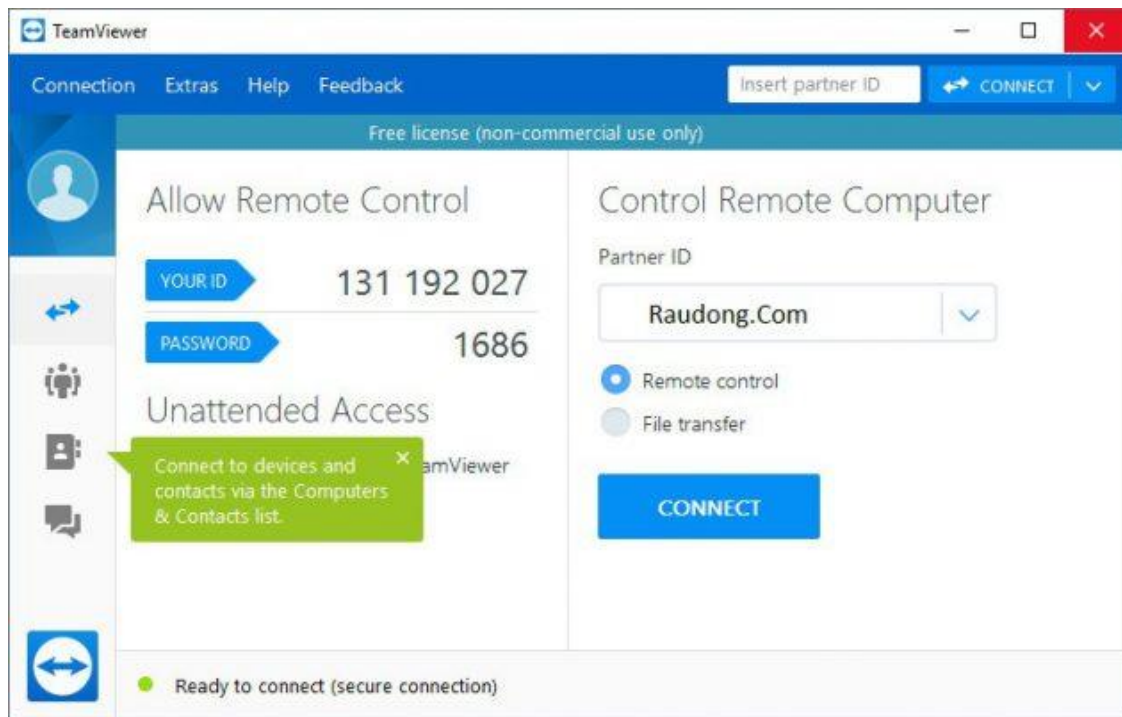
SlimCRM Đây là phần mềm được khuyên dùng cho các doanh nghiệp vì nó có thể giúp họ tiết kiệm tiền, chia sẻ công việc với các thành viên trong nhóm, chăm sóc khách hàng, cập nhật thông tin nhanh chóng và theo dõi tài chính của họ.



## 5. TeamViewer:

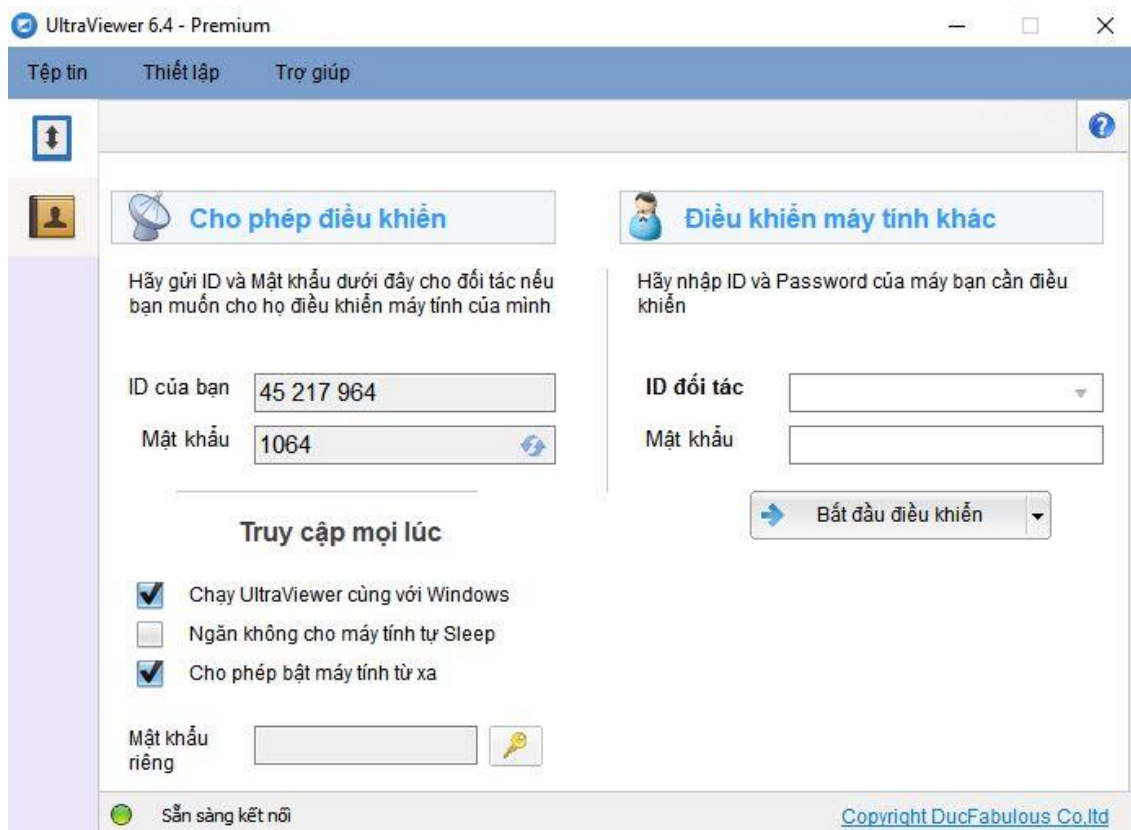
Đây là một trong những công cụ tuyệt vời nhất để chia sẻ màn hình. Nó được thiết kế để giúp việc chia sẻ màn hình từ xa trở nên đơn giản. Do đó, TeamViewer là một ứng dụng kết nối mọi người, từ mọi địa điểm và kết nối công việc dù các nhân viên đang làm việc ở bất cứ nơi nào trên toàn thế giới.





## 6. UltraViewer

UltraViewer là một trong những phần mềm điều khiển máy tính từ xa thông dụng nhất hiện nay. Vài năm gần đây, UltraViewer dần trở thành phần mềm thay thế Teamviewer được người dùng ưa chuộng nhờ những ưu điểm vượt trội của nó.



Một số tính năng chính của UltraViewer:

- Hỗ trợ truy cập và điều khiển máy tính từ xa tức thì.
- Kết nối với tốc độ nhanh và ổn định.
- Không giới hạn số máy được phép điều khiển trong cùng thời điểm.
- Bật máy tính từ xa. Cho phép bạn làm việc bất kỳ nơi đâu chỉ cần có kết nối internet.
- Chia sẻ file dễ dàng, an toàn, có kiểm soát. Dung lượng file lớn tùy phiên bản.
- Chia sẻ âm thanh và hình ảnh sắc nét, chân thực - Hỗ trợ độ phân giải 4K Ultra HD.
- Ghi hình phiên điều khiển để theo dõi lại.

- Tính năng chat thông minh, chuyên nghiệp. Giao diện thân thiện, dễ dùng.
- Hỗ trợ mọi hệ điều hành Windows.
- Tính bảo mật cao giúp quá trình điều khiển diễn ra an toàn, minh bạch.
- Tạo phiên bản gắn logo riêng giúp tăng nhận diện thương hiệu doanh nghiệp.

## 7. Google Drive

Đây là một trong những ứng dụng được sử dụng rộng rãi nhất hiện nay, cho phép người dùng lưu trữ dữ liệu trên nền tảng đám mây và chia sẻ các tập tin, thư mục khác với người khác. Bạn có thể dễ dàng tải tài liệu cần thiết từ máy tính của mình lên Google Drive và sắp xếp nó trong các thư mục. Bạn cũng có thể chọn các tùy chọn chia sẻ như: chỉ cho xem, cho xem và cho chỉnh sửa...



## 8. Todoist

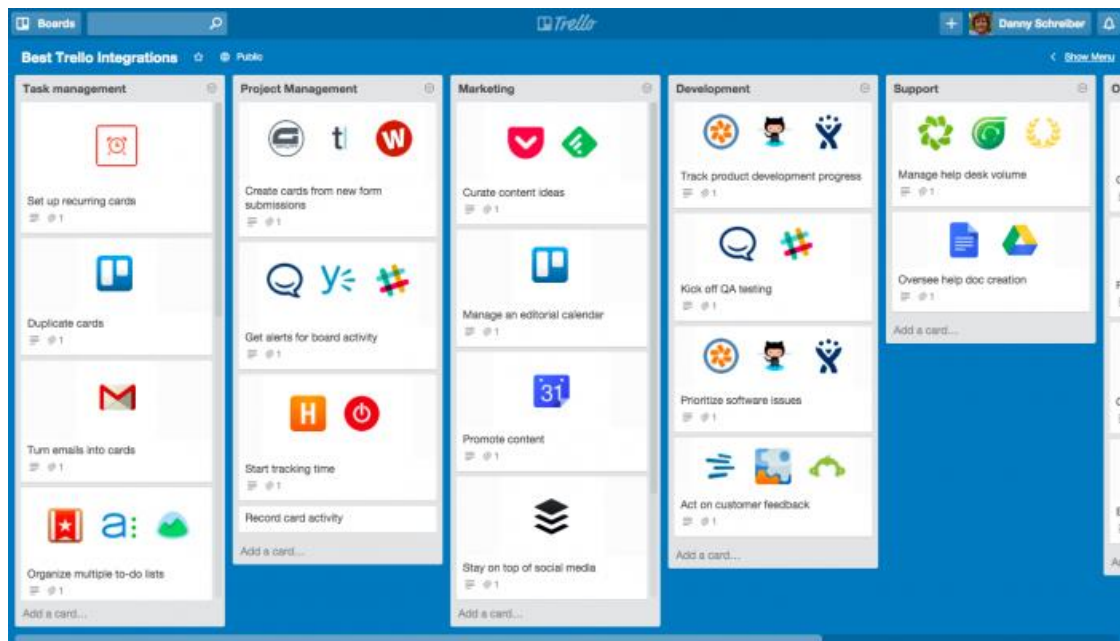
Ứng dụng này bao gồm tất cả các chức năng cần thiết, chẳng hạn như nhiệm vụ, dự án, ghi chú và tải lên tệp, cũng như lời nhắc và biểu đồ năng suất.



### i. Trello:

Trello có giao diện người dùng khá đơn giản. Đây là phần mềm làm việc nhóm chuyên nghiệp sử dụng các thẻ để sắp xếp các công việc của nhóm thành một hệ thống duy nhất.

Trưởng nhóm sẽ có thể giao nhiệm vụ cho từng thành viên trong nhóm một cách nhanh chóng và dễ dàng bằng cách thiết lập các cột tùy chỉnh.



Trello cũng có các khả năng cho phép người dùng chỉ định những người cụ thể nhận công việc trong một khung thời gian nhất định. Các sửa đổi trong hệ thống sẽ được lưu trữ phù hợp với hệ thống thực, giúp người lãnh đạo dễ dàng theo dõi các dự án.

Trong một bảng Trello bao gồm các thành phần sau:

- Bảng: là nơi để sắp xếp các tác vụ, hiển thị toàn bộ các đầu mục công việc từ tổng quát đến chi tiết nhất trong một dự án.
- Danh sách: là nơi lưu trữ các thẻ thông tin được phân loại theo các giai đoạn khác nhau của tiến trình. Ví dụ: Danh sách công việc cần làm - đang làm - đã hoàn thành. Bạn có thể thêm, bớt không giới hạn số lượng danh sách cũng như sắp xếp chúng tùy ý.
- Thẻ: là đơn vị lưu trữ nhỏ nhất trong bảng và thể hiện chi tiết những đầu mục công việc bạn cần thực hiện như viết bài đăng lên

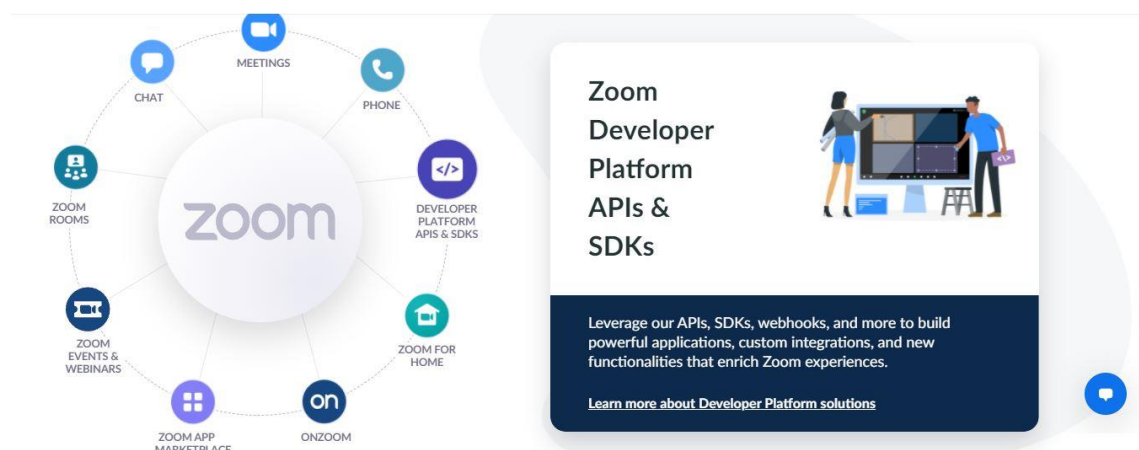
website, gọi điện hỗ trợ khách hàng A, thiết kế trang tạp mới... Hoặc đơn giản là lịch nghỉ phép của công ty trong đợt nghỉ lễ. Chỉ cần nhấp vào “Thêm thẻ...” ở cuối danh sách bất kỳ để tạo thẻ mới và đặt tên cho thẻ đó.

- Menu: là trung tâm điều khiển nhiệm vụ dành cho bảng. Bạn có thể theo dõi hoạt động của tất cả các thành viên trong thông báo trên menu. Ngoài ra, bạn quản lý quyền của thành viên đối với bảng, các chế độ cài đặt kiểm soát, thẻ tìm kiếm, bật Power-Up và tạo quy trình tự động hóa.

Một số ưu điểm tuyệt vời của Trello như: dễ dàng sử dụng, theo dõi trực quan, hoàn toàn miễn phí cho tính năng cơ bản...

## 9. Zoom Meeting

Zoom Cloud Meeting là phần mềm họp trực tuyến nổi tiếng và thông dụng nhất hiện nay. Nó được tin dùng bởi nhiều công ty, doanh nghiệp trong các hoạt động đào tạo trực tuyến, tổ chức hội thảo, hội họp từ xa bởi tính chất dễ sử dụng. Bạn chỉ cần có một đường link zoom là đã có thể tham gia vào phòng họp.



Các tính năng nổi bật của Zoom Cloud Meeting bao gồm:

- Cho phép chia sẻ nội dung màn hình, chia sẻ tài liệu, trình chiếu Powerpoint...

- Video Call, chat trực tuyến với chất lượng âm thanh ổn định và hình ảnh HD.

- Ghi lại cuộc họp phục vụ cho mục đích lưu trữ thông tin và cho phép những ai không thể tham gia cuộc họp trực tuyến, đều có thể kiểm tra và xem lại trên đó, kể cả người đã tham dự.
- Tạo phiếu thăm dò và thu thập ý kiến của những người tham gia.
- Giao diện đơn giản, hỗ trợ đa nền tảng phù hợp với người làm việc linh hoạt, thường xuyên hội họp
- Dễ dàng tham gia trên nhiều thiết bị di động điện tử như: điện thoại thông minh, máy tính, máy tính bảng.
- Cho phép gửi lời mời kết bạn sử dụng Zoom thông qua Email.

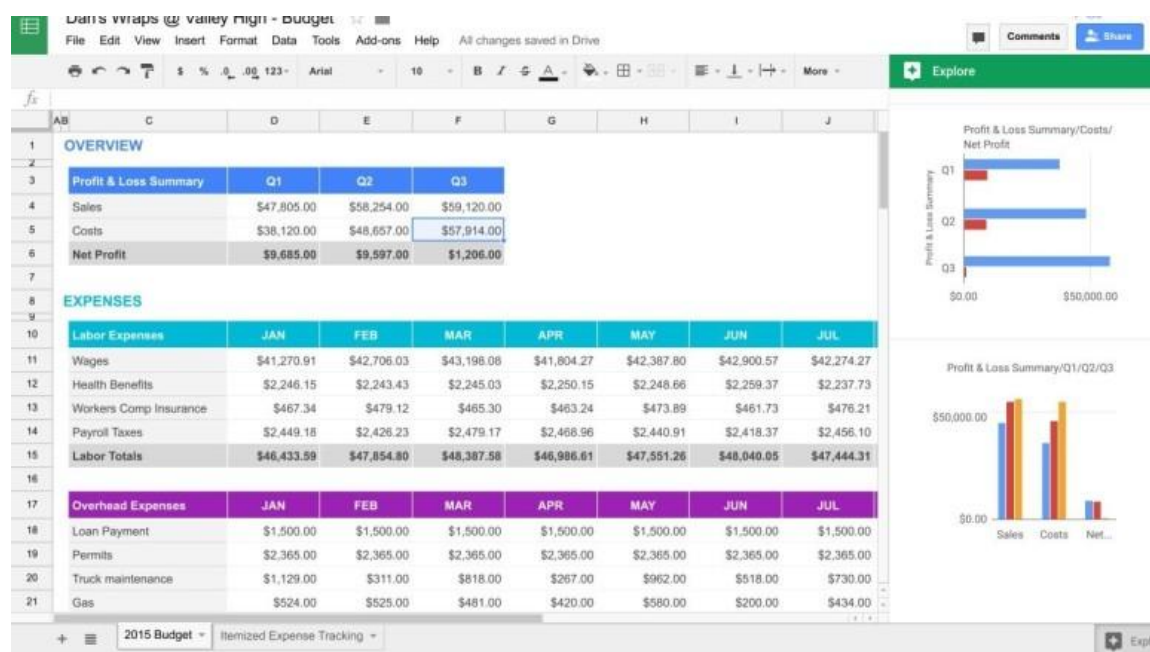
Như vậy, nếu bạn thường xuyên phải tham gia các cuộc họp, hội thảo, đào tạo trực tuyến thì Zoom là phần mềm quản lý, hỗ trợ làm việc từ xa hiệu quả, dễ dàng mà bạn nên sử dụng thuần thục.

## **10. Google Sheets:**

Google Sheets là một ứng dụng bảng tính miễn phí của Google, giao diện như Excel và hoạt động tương tự như bất kỳ công cụ bảng tính nào khác. Tuy nhiên, vì Google Sheets là một ứng dụng trực tuyến nên sẽ tồn tại rất nhiều ưu điểm và tận dụng sáng tạo từ nó:

- Đây là một bảng tính dựa trên web nên bạn có thể sử dụng ở mọi nơi, chỉ cần có internet.
- Hoạt động trên mọi thiết bị, có sẵn các ứng dụng di động cho iOS và Android.
- Miễn phí và đi kèm với Google Drive, Docs và Slide để chia sẻ tệp, tài liệu và bản trình bày trực tuyến.
- Bao gồm hầu hết tất cả các hàm thông dụng — nếu bạn biết cách sử dụng Excel, bạn sẽ cảm thấy Google Sheets vô cùng dễ sử dụng.
- Bạn có thể tải xuống tiện ích bổ sung, tạo tiện ích bổ sung của riêng mình và viết mã tùy chỉnh.

- Bạn có thể tự động thu thập dữ liệu với bảng tính của mình và làm hầu hết mọi thứ bạn muốn, ngay cả khi bạn không mở bảng tính trên máy của mình.



- Ngoài ra, bạn có thể yêu cầu các nhân viên tạo lịch làm việc online trên Google Sheets, cập nhật những nội dung sẽ làm trong ngày. Từ đó, bạn có thể theo dõi tiến độ của công việc của tất cả các nhân viên, các nhân viên có thể nắm bắt tiến độ của nhau khi làm việc nhóm.

## BÀI TẬP 26

Trải nghiệm sử dụng qua tất cả các ứng dụng, phần mềm đã giới thiệu ở trên. Tìm hiểu khám phá các chức năng của chúng.

## BÀI TẬP 27

Tìm thêm ít nhất 3 ứng dụng hữu ích cho nhà lãnh đạo khi quản lý từ xa. Giới thiệu cho tập thể các ứng dụng này (mô tả các chức năng chính và các trường hợp mà nhà quản lý sẽ cần đến chúng).

### b. Khả năng ngoại ngữ - nhạy bén về văn hóa - quản trị đa thế hệ và đa chủng tộc

- Trong môi trường toàn cầu hóa ngày nay, việc bạn có thể tuyển dụng các thành viên - kỹ sư - lao động là người nước ngoài sẽ giúp

tổ chức của bạn mở rộng cơ hội tìm được nhân tài và bổ sung vào nguồn nhân lực. Đặc biệt, việc tuyển nhân sự là người nước ngoài làm lãnh đạo cấp cao, làm quản lý bậc trung và làm nhân viên chuyên môn là điều sẽ ngày càng phổ biến trong những doanh nghiệp đa quốc gia, doanh nghiệp về công nghệ, tổ chức quốc tế, tổ chức có nhiều chi nhánh trên toàn cầu hoặc có giao thương hợp tác với các doanh nghiệp và tổ chức ở nước bạn.

- Không biết ngoại ngữ còn dẫn đến tâm lý mất tự tin của nhà lãnh đạo, khiến họ e ngại việc tuyển dụng nhân sự tài năng từ nước ngoài khi cần thiết, không dám tiếp cận các thị trường nước ngoài, ngại ngần khi phải gặp gỡ giao tiếp với đối tác... Khi đó, tổ chức của bạn/ doanh nghiệp của bạn sẽ bị thu hẹp và mất đi tính cạnh tranh so với các tổ chức khác - những nơi mà người lãnh đạo ở đó biết tận dụng xu thế toàn cầu hóa để thu hút nhân tài và mở rộng phạm vi hoạt động.

- Ngày nay, các công ty đa quốc gia ngày càng nhiều. Nếu bạn muốn ứng tuyển vào vị trí quản lý của họ, hoặc có định hướng sẽ làm ở các công ty đa quốc gia, thì việc luôn nhạy bén về văn hóa để lãnh đạo những nhân viên nhiều màu da, nhiều quốc tịch là điều không thể thiếu.

Mỗi nền văn hóa có quy chuẩn ứng xử và cách làm việc khác nhau. Có những người đến từ các quốc gia rất xem trọng chi tiết, chi li, tỉ mỉ, chân thật, chính xác. Tuy nhiên, có những người lại mang trong mình nền văn hóa cởi mở, đại thể, dễ cho qua chi tiết nhỏ. Có những người đến từ những quốc gia có chủ nghĩa cá nhân cực kỳ cao, xem trọng tự do, xem trọng cái tôi, xem trọng quan điểm riêng và cá tính riêng. Nhưng cũng có những lao động sẽ mang trong mình văn hóa chủ nghĩa tập thể. Do đó, một người quản lý - lãnh đạo hiện đại phải nắm vững những đặc điểm văn hóa của những quốc gia, vùng miền khác nhau. Nếu không, ta sẽ trở nên một nhà lãnh đạo lạc lõng, “lệch pha” trong chính môi trường quản lý của mình. Đối nội là với nhân viên, còn với đối ngoại thì nếu bạn muốn làm ăn với các doanh nghiệp ở các quốc gia khác, muốn hợp tác với các tổ chức nước ngoài, thì việc nắm vững đặc điểm đa văn hóa là điều không thể thiếu.



- Ngoài ra, ngoại ngữ giúp việc học tập, trau dồi kiến thức càng trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết. Đó là chiếc chìa khóa mở ra kho tàng tri thức vô tận từ nhiều nguồn khác nhau, dù là sách báo, audio, video hay tài liệu online ngoại văn. Đôi khi, một nhà quản lý năng động sẽ cảm thấy nắm trong tay một ngoại ngữ vẫn còn là chưa đủ.

- Bên cạnh đó, ngoài xu thế phình to về phạm vi hoạt động từ địa phương sang toàn quốc, từ toàn quốc sang toàn cầu, các tổ chức hiện đại còn có xu hướng đa dạng hóa về lứa tuổi của người lao động. Những tổ chức càng có nhân sự đa thế hệ, nhà lãnh đạo của tổ chức đó càng cần phải am hiểu tâm lý của các thế hệ khác nhau để giao tiếp, quản lý, thiết kế chính sách, tận dụng thế mạnh, tạo văn hóa đoàn kết và thống nhất.

### **BÀI TẬP 28.**

a. Tìm hiểu và phân tích sự khác biệt giữa các thế hệ Baby Boomer - Gen X - Gen Z - Gen Y - Gen Alpha về: hoàn cảnh sinh ra và lớn lên, đặc điểm tâm lý, xu hướng hành vi, phong cách làm việc.

b. Đưa ra các lưu ý khi giao tiếp, thiết kế chế độ chính sách, tận dụng thế mạnh và những lưu ý về quản lý khác nếu như bạn là người lãnh đạo một công ty có những thế hệ này.

### **BÀI TẬP 29.**

a. Tự đánh giá về năng lực ngoại ngữ của bản thân.

b. Đặt ra mục tiêu về năng lực ngoại ngữ và lên kế hoạch để có được năng lực đó.

### **BÀI TẬP 30.**

a. Hãy tìm hiểu, trong lĩnh vực nghề nghiệp mà bạn sẽ làm trong tương lai, có thể sẽ giao tiếp - hợp tác với những con người ở những quốc gia nào? (Nếu bạn không rõ, có thể chọn các quốc gia sau: Trung Quốc - Đài Loan, Malaysia, Hàn Quốc, Nhật Bản, Mỹ, Ấn Độ).

b. Hãy nghiên cứu và trình bày cho tập thể những đặc điểm về tâm lý, văn hóa, phong cách lao động của người lao động đến từ các quốc gia đó.

### **BÀI TẬP 31**

Sau đây là một số chủ đề cần thiết mà người lãnh đạo cần biết. Hãy chọn một trong các chủ đề sau và trình bày trước tập thể kết quả nghiên cứu của mình:

#### *Chủ đề 1:*

- a. Văn hoá của tổ chức (hoặc văn hoá doanh nghiệp/ văn hoá tập thể) là gì?
- b. Cho ví dụ về văn hoá doanh nghiệp tại một số doanh nghiệp nổi tiếng đang có mặt tại Việt Nam (ví dụ: Văn hoá Viettel, Văn hoá Unilever...)
- c. Làm sao để xây dựng văn hóa cho một tổ chức/ doanh nghiệp?

#### *Chủ đề 2:*

- a. Vai trò của nội quy đối với sự hình thành và vận hành của tập thể?
- b. Thường nội quy của một doanh nghiệp sẽ có những mảng nào? Cho ví dụ cụ thể nội quy của một số doanh nghiệp tại Việt Nam.

#### *Chủ đề 3:*

- a. Có những hình thức khen thưởng nào và những hình thức trách phạt nào có thể áp dụng cho một nhóm học tập – một đội làm việc nhỏ – một doanh nghiệp lớn?
- b. Những điều nên làm và những điều nên tránh khi thiết kế những quy định thưởng - phạt nhằm tạo động lực làm việc cho nhân viên?

#### *Chủ đề 4:*

- a. Thông thường, một nhóm/ một tập thể từ khi mới thành lập cho đến khi hoàn thiện sẽ trải qua 4 giai đoạn nào?
- b. Giai đoạn nào là nguy hiểm nhất, khó khăn nhất?

c. Người lãnh đạo nên làm gì trong mỗi giai đoạn để hạn chế mâu thuẫn và đẩy nhanh tốc độ phát triển của nhóm/ của tập thể?

**Chủ đề 5:**

a. Phân biệt giữa vị trí và vị thế trong công tác lãnh đạo quản lý?

b. Làm sao để một người đang có vị trí cũng có cả vị thế?

**Chủ đề 6:**

a. Làm sao để hiểu điểm mạnh & điểm yếu của một nhân sự (để phục vụ cho việc phân công công việc, phát triển tiềm năng của nhân viên)? Hãy liệt kê ra các phương pháp để tìm hiểu.

b. Sau đó, ứng dụng để tìm hiểu ít nhất 3 nhân sự trong tập thể của bạn.



TRƯỜNG ĐẠI HỌC  
**CÔNG THƯƠNG TP. HCM**  
HCMC UNIVERSITY OF INDUSTRY AND TRADE