

BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP QUẢNG NINH
BỘ MÔN QUẢN TRỊ KINH DOANH - KHOA KINH TẾ



BÀI GIẢNG
KỸ NĂNG QUẢN TRỊ
(LƯU HÀNH NỘI BỘ)

Quảng Ninh, 2020

Chương 1. Tổng quan về kỹ năng quản trị

1.1. Tổng quan về nghề quản trị

1.1.1. Nhà quản trị doanh nghiệp

a. Khái niệm

Nhà quản trị là những người làm việc trong các doanh nghiệp, điều khiển công việc của người khác và chịu trách nhiệm về những kết quả hoạt động của họ. Nhà quản trị là người lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát con người, tài chính, vật chất và thông tin một cách hiệu quả để đạt được mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp.

Lực lượng nhà quản trị trong doanh nghiệp được chia theo ba cấp quản trị trong cơ cấu bộ máy quản trị doanh nghiệp:

+ **Nhà quản trị cấp cao:** Là nhà quản trị hoạt động ở bậc cao nhất trong doanh nghiệp, là người chịu trách nhiệm về những thành quả cuối cùng của doanh nghiệp

- Nhiệm vụ: Đưa ra các quyết định chiến lược, tổ chức thực hiện chiến lược để duy trì và phát triển doanh nghiệp trong dài hạn

- Các chức danh: Chủ tịch hội đồng quản trị, Phó chủ tịch hội đồng quản trị, ủy viên hội đồng quản trị, tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, giám đốc, phó giám đốc,...

+ **Nhà quản trị cấp trung gian:** Là nhà quản trị hoạt động ở các bộ phận tham mưu, các bộ phận chức năng hoặc các cấp quản lý trung gian trong bộ máy quản trị doanh nghiệp.

- Nhiệm vụ: Đưa ra các quyết định chiến thuật, thực hiện các kế hoạch và chính sách của doanh nghiệp, phối hợp các hoạt động, các công việc để hoàn thành mục tiêu chung

- Các chức danh: Trưởng phòng, phó phòng, ban, quản đốc, phó quản đốc phân xưởng,...

+ **Nhà quản trị cấp cơ sở:** Là nhà quản trị hoạt động ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống tổ chức của doanh nghiệp

- Nhiệm vụ: Đưa ra các quyết định tác nghiệp nhằm đốc thúc, hướng dẫn, điều khiển các công nhân viên trong các công việc sản xuất kinh doanh cụ thể hàng ngày nhằm thực hiện mục tiêu chung

- Các chức danh: Tổ trưởng, đốc công, trưởng ca,...

b. Vai trò - nhiệm vụ nhà quản trị

* Vai trò quyết định:

- Vai trò doanh nhân: Vai trò này được thể hiện khi nhà quản trị tìm biện pháp cải tiến hoạt động của doanh nghiệp. Với vai trò doanh nhân, người quản lý

phải hành động như một người khởi xướng và là nhà thiết kế của những chương trình thay đổi để tận dụng các cơ hội cải thiện tình hình. Với vai trò doanh nhân, nhà quản lý phải là người luôn ở điểm xuất phát của mọi sự thay đổi, cải tiến, khai thác cơ hội mới.

- Vai trò giải quyết vấn đề: Với vai trò là người giải quyết rắc rối, nhà quản lý phải giải quyết các khủng hoảng bất ngờ xảy ra mà không thể làm ngơ, có các hành động kịp thời khi phải đối mặt với những biến cố bất ngờ gây ra những khủng hoảng, những khó khăn không lường trước được và phải dành ưu tiên giải quyết trước bất kỳ các vấn đề nào khác.

- Vai trò người phân bổ tài nguyên: Với vai trò là người phân bổ các nguồn lực, người quản lý phải biết dùng thẩm quyền của mình để phân bổ các nguồn lực một cách hợp lý. Thông qua đó, người quản lý có thể duy trì quyền kiểm soát đối với việc xây dựng chiến lược và thực hiện phối hợp và kết nối các hoạt động của cấp dưới nhằm thực hiện mục tiêu chiến lược,

- Vai trò đàm phán: Với vai trò đàm phán, người quản lý với thẩm quyền của mình thể hiện sự đại diện cho tổ chức thương lượng đàm phán, ký kết các hợp đồng tùy theo các lĩnh vực thuộc trách nhiệm của nhà quản lý. Với vai trò này, nhà quản lý như một chuyên gia trong lĩnh vực ngoại giao trong các cuộc tiếp xúc với các đối tác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung.

*** Vai trò thông tin:**

- Vai trò thu thập và tiếp nhận các thông tin: Nhà quản trị có nhiệm vụ thường xuyên xem xét, phân tích bối cảnh xung quanh tổ chức để thu thập các tin tức, sự kiện có ảnh hưởng tới hoạt động của doanh nghiệp. Với vai trò là người theo dõi, nhà quản lý phải liên tục tìm kiếm thông tin từ nhiều nguồn khác nhau để vừa thực hiện vai trò là người truyền đạt cho cấp dưới vừa đóng vai trò là người phát ngôn cho người ngoài tổ chức.

- Vai trò phổ biến thông tin, người truyền đạt: Phổ biến cho mọi người có liên quan tiếp xúc các thông tin cần thiết đối với công việc của họ. Trước hết nhà quản lý phải đóng vai trò là người truyền đạt. Vì người quản lý có thể tiếp cận với nguồn thông tin mà cấp dưới không thể và không có điều kiện tiếp cận, việc truyền đạt thông tin thể hiện rõ vai trò của nhà quản lý như là một trung tâm đầu não của tổ chức. Vai trò truyền đạt thông tin theo 2 cách:

- + Nhà quản lý truyền đạt những thông tin tiếp nhận được từ bên ngoài đến các thành viên trong nội bộ tổ chức, những người có thể sử dụng những thông tin này

- + Nhà quản lý giúp truyền đạt những thông tin từ cấp dưới này đến cấp thấp hơn hoặc đến các thành viên khác trong tổ chức, những người có thể sử dụng thông tin một cách hiệu quả nhất.

- Vai trò cung cấp thông tin, người phát ngôn: Trong vai trò người phát ngôn, nhà quản lý cũng có nghĩa vụ truyền đạt thông tin cho những người ngoài

hiều về những vấn đề như kế hoạch, chính sách, kết quả hoạt động,... Người quản trị cấp dưới báo cáo lên cấp trên. Mỗi cán bộ quản trị này phải đóng vai trò là người vận động hành lang khi tiếp xúc với cấp trên hoặc người ngoài tổ chức.

*** Vai trò quan hệ với con người:**

- Vai trò đại diện: Đại diện cho doanh nghiệp và những người dưới quyền trong doanh nghiệp. Với cương vị là một trong những người đứng đầu trong bộ máy quyền lực của tổ chức, cán bộ quản lý phải có nghĩa vụ thực hiện một số nhiệm vụ có tính chất ngoại giao và pháp lý như ký kết các văn bản, hợp đồng, chủ trì một số cuộc họp và các sự kiện lễ nghi, tham dự, chủ trì và đón khách,...

- Vai trò lãnh đạo: Phối hợp và kiểm tra công việc của nhân viên dưới quyền, tuần tụng, đào tạo, hướng dẫn, khích lệ nhân viên. Với vai trò người lãnh đạo, người quản lý chịu trách nhiệm về việc thực hiện chức năng trong đơn vị mình như một tổng thể thống nhất nhằm đạt được mục tiêu chung. Vì vậy phải hướng cho cấp dưới, tạo điều kiện thuận lợi cho họ làm việc.

1.1.2. Nghề quản trị doanh nghiệp

*** Quản trị doanh nghiệp là một nghề**

Quản trị kinh doanh thực chất là một ngành rộng lớn, bao trùm nhiều lĩnh vực, ngành nghề trong xã hội. Quản trị kinh doanh có thể được tiếp cận theo ba gốc độ chủ yếu:

- Quản trị kinh doanh chung (đa ngành, đa lĩnh vực, đa chức năng
- Quản trị kinh doanh theo đối tượng (theo ngành): công nghiệp, xây dựng,...
- Quản trị kinh doanh theo chức năng: Quản trị nhân lực, tài chính, marketing,...

+ *Quản trị là một nghề được đào tạo 1 cách hệ thống thông qua các chương trình hoàn chỉnh trong các hệ thống giáo dục trên thế giới.*

+ *Nghề quản trị mang tính chuyên nghiệp.*

+ *Thu nhập từ việc thực hiện nghề có khả năng đảm bảo cuộc sống cho người thực hiện nó*

*** Nghề quản trị doanh nghiệp là một khoa học:**

Tính khoa học của quản trị thể hiện:

- Khoa học quản trị xây dựng nền lý thuyết về quản trị, giúp nhà quản trị cách tư duy hệ thống, khả năng phân tích và nhận diện đúng bản chất vấn đề và các kỹ thuật để giải quyết vấn đề phát sinh.

- Tính khoa học đòi hỏi nhà quản trị phải suy luận khoa học để giải quyết vấn đề, không nên dựa vào suy nghĩ chủ quan, cá nhân.

*** Nghề quản trị doanh nghiệp là một nghệ thuật:**

Quản trị là một nghệ thuật: Nghệ thuật kinh doanh (còn gọi là thuật kinh doanh hay thủ đoạn kinh doanh) là việc sử dụng các phương pháp, các tiềm năng, các cơ hội kinh doanh một cách khôn khéo, tài tình nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh một cách tốt nhất. Quản trị là một nghệ thuật vì nó còn lệ thuộc khá lớn vào cá nhân của chủ doanh nghiệp (thiên bẩm, tài năng, mối quan hệ, cơ may vận rủi...).

Nghệ thuật quản trị còn thể hiện sự nhạy bén, sáng tạo, ứng phó kịp thời với từng tình huống cụ thể của nhà quản trị (vì môi trường kinh doanh luôn biến đổi...). Nghệ thuật quản trị được tạo lập trên cơ sở của tiềm lực (sức mạnh), tài thao lược kinh doanh (kiến thức và thông tin) và yếu tố giữ được bí mật ý đồ. Tiềm lực, sức mạnh của doanh nghiệp là một thực lực cơ bản tạo cơ sở cho nghệ thuật kinh doanh

Thực hành quản trị là một nghệ thuật. Nhà quản trị phải hiểu biết lý thuyết quản trị nhưng cũng phải biết vận dụng những lý thuyết đó một cách linh hoạt vào những tình huống cụ thể, phải có kỹ năng quản trị thành thạo và mang tính chuyên nghiệp để giải quyết những vấn đề nảy sinh trong quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

*** Nghề quản trị - Nghề lãnh đạo doanh nghiệp:** Bạn đã từng nghe nói đến những nghề rất "hot" như CEO, CFO, CMO, CCO...bao giờ chưa? Đó là những vị trí đáng mơ ước của bất kỳ ai làm việc trong lĩnh vực kinh tế. Để có được “vị trí quyền lực”, nhà quản trị, những “ông chủ” tài năng không chỉ rèn luyện những kỹ năng chuyên sâu của mình mà còn bắt buộc phải trang bị đầy đủ kiến thức ngành nghề quản trị doanh nghiệp. Nghề quản trị doanh nghiệp đòi hỏi phải biết dùng người và làm việc có tổ chức, với quy mô lớn và bài bản. Nhà quản trị không chỉ tự quản lý bản thân mà quan trọng hơn là phải biết giao việc, bố trí và quản lý các hoạt động kinh doanh trong doanh nghiệp.

1.1.3. Đặc trưng của nghề quản trị doanh nghiệp

- Môi trường làm việc năng động và luôn thay đổi
- Nghề quản trị doanh nghiệp “nghề vất vả
- Nghề quản trị là nghề vượt thời gian và nhân bản.
- Thực chất của nghề quản trị doanh nghiệp là quản lý con người
- Nghề quản trị doanh nghiệp rất hấp dẫn

1.2. Tổng quan về kỹ năng quản trị

1.2.1. Khái niệm

a. Kỹ năng

Kỹ năng là những khả năng, kinh nghiệm, kỹ xảo và mức độ thành thạo trong việc thực hiện một công việc nhất định, trong điều kiện và hoàn cảnh nhất định.

Để giải thích nguồn gốc hình thành kỹ năng có lẽ không có cơ sở lý thuyết nào tốt hơn 2 lý thuyết về phản xạ có điều kiện (được hình thành trong thực tế cuộc sống của cá nhân) và phản xạ không điều kiện (phản xạ bẩm sinh mà cá nhân sinh ra đã có sẵn). Trong đó, kỹ năng của cá nhân gần như thuộc về cái gọi là phản xạ có điều kiện, nghĩa là kỹ năng được hình thành từ khi một cá nhân được sinh ra, trưởng thành và tham gia hoạt động thực tế cuộc sống. Bản thân chúng ta sinh ra chưa có kỹ năng về một khía cạnh cụ thể nào (trừ kỹ năng bẩm sinh) nhất là kỹ năng công việc, đó là lý do hình thành hệ thống đào tạo nghề nghiệp hiện có ở bất kỳ quốc gia nào. Như vậy, đa số kỹ năng mà mọi người có được và hữu ích với cuộc sống của mình là xuất phát từ việc đào tạo. và như thế nền tảng của sự thành công trong cuộc sống 98% là do được đào tạo và tự đào tạo rèn luyện kỹ năng, chỉ có 2% là kỹ năng bẩm sinh tham gia vào sự thành công của mỗi người.

b. Kỹ năng quản trị

Kỹ năng quản trị là những khả năng, kinh nghiệm, kỹ xảo và mức độ thành thạo trong việc thực hiện công việc trong các lĩnh vực, chức năng quản trị doanh nghiệp, trong điều kiện và hoàn cảnh nhất định.

Kỹ năng cần có của nhà quản trị có thể được phân nhóm theo nhiều cách tiếp cận khác nhau. Theo Robert L. Katz thì kỹ năng quản trị được xem xét trên quan điểm hành động có hiệu quả trong những điều kiện khác nhau. Giả định rằng, nhà quản trị là người định hướng các hoạt động những người khác và chịu trách nhiệm đạt được những mục tiêu thông qua những cố gắng của doanh nghiệp. Với giả định đó thì nhà quản trị thành công phải dựa trên ba nhóm kỹ năng quản trị cơ bản. Đó là: Kỹ năng chuyên môn, Kỹ năng nhân sự, Kỹ năng tư duy. Tầm quan trọng tương đối của ba kỹ năng này sẽ thay đổi tùy theo cấp quản trị, vị trí và mức độ trách nhiệm điều hành của các nhà quản trị trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp căn cứ vào yêu cầu về kỹ năng quản trị để lựa chọn và đào tạo và đề bạt các nhà quản trị.

c. Sự cần thiết phải có kỹ năng nghề

Với cách tiếp cận “Quản trị doanh nghiệp là một nghề” thì nhà quản trị là những người làm nghề quản trị trong doanh nghiệp và để làm tốt được nghề của mình thì họ cần có những kỹ năng quản trị. Tùy theo từng vị trí và từng loại công việc, vai trò mỗi nhà quản trị sẽ được thể hiện ở mức độ khác nhau và yêu cầu về các kỹ năng cần có đối với nhà quản trị cũng khác nhau.

1.2.2. Những kỹ năng cơ bản của nhà quản trị

*** Kỹ năng lãnh đạo**

Kỹ năng lãnh đạo là khả năng vận dụng những kiến thức về lãnh đạo vào hoạt động thực tế để đạt được hiệu quả lãnh đạo cao nhất.

Một nhà lãnh đạo giỏi phải có được 3 kỹ năng:

- Kỹ năng nhận thức: Bao gồm khả năng phân tích, tổng hợp vấn đề, suy nghĩ logic và toàn diện. Nhà lãnh đạo cần có các kỹ năng này để nhận thức được

các xu thế phát triển, những cơ hội và thách thức trong tương lai, dự đoán được những thay đổi, từ đó hình thành nên tầm nhìn cho tổ chức.

- **Kỹ năng quan hệ:** Bao gồm khả năng nhận thức về hành vi của con người và quá trình tạo lập mqh giữa con người với con người. Đó là những hiểu biết về cảm xúc, thái độ, động cơ của con người thông qua lời nói và hành động của họ. Chính kỹ năng “hiểu người” sẽ giúp nhà lãnh đạo có cách truyền cảm hứng và tạo động lực cho cấp dưới một cách hiệu quả

- **Kỹ năng công việc:** Là những kiến thức về phương pháp, tiến trình, kỹ thuật... về một lĩnh vực chuyên biệt nào đó. Người lãnh đạo cần phải là người sở hữu các tri thức và phải là chuyên gia trong lĩnh vực họ đang làm.

*** Kỹ năng lập kế hoạch (hoạch định):**

Lập kế hoạch là một quá trình ấn định những mục tiêu và xác định biện pháp tốt nhất để thực hiện những mục tiêu đó.

Tầm quan trọng của lập kế hoạch:

- Tư duy có hệ thống để tiên liệu các tình huống quản lý
- Phối hợp mọi nguồn lực của tổ chức hữu hiệu hơn.
- Tập trung vào các mục tiêu và chính sách của tổ chức.
- Nắm vững các nhiệm vụ cơ bản của tổ chức để phối hợp với các quản lý viên khác.
- Sẵn sàng ứng phó và đối phó với những thay đổi của môi trường bên ngoài
- Phát triển hữu hiệu các tiêu chuẩn kiểm tra.

*** Kỹ năng giải quyết vấn đề:**

Kỹ năng giải quyết vấn đề là kỹ năng phân tích, nhìn nhận, đánh giá một vấn đề để có thể tự mình đưa ra các giải pháp có thể giải quyết được vấn đề khó khăn đang gặp phải.

*** Kỹ năng giao tiếp:**

Giao tiếp là hoạt động thường nhật xảy ra liên tục mọi lúc mọi nơi. Là cầu nối giữa người nói với người nghe. Trong công sở nếu có được *kỹ năng giao tiếp* tốt mọi quan hệ với bạn bè, đồng nghiệp trở nên gần gũi hơn. Cơ hội thăng tiến cũng rộng mở hơn với người có kỹ năng giao tiếp tốt. Người làm kinh doanh luôn cần một kỹ năng giao tiếp tốt để mở rộng quan hệ khách hàng, đối tác.

Đó là khả năng giao tiếp có hiệu quả với những người khác thông qua lời nói, chữ viết và các phương tiện biểu thị không bằng lời nói. Càng ngày người ta càng nhận ra sức mạnh của các mối quan hệ, cái mà có được từ một kỹ năng giao tiếp tốt. Bạn phải thành thạo giao tiếp bằng văn nói và cả văn viết. Bạn phải biết cách gây ấn tượng bằng giọng nói, ngôn ngữ cơ thể, đôi mắt và cách diễn đạt dễ hiểu, thuyết phục.

1.2.3. Các kỹ năng quản trị

a. Kỹ năng quản trị cơ bản

* Kỹ năng chuyên môn (Kỹ năng kỹ thuật - technical skills)

Kỹ năng chuyên môn là các kiến thức về phương pháp, quá trình, thủ tục và kỹ thuật để thực hiện các công việc chuyên môn và năng lực trong việc sử dụng các công cụ và thiết bị có liên quan đến các hoạt động.

Kỹ năng chuyên môn là những khả năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể. Nói cách khác là trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhà quản trị, bao hàm sự hiểu biết và thành thạo về một loại hình hoạt động đặc biệt, nhất là loại hình hoạt động có liên quan đến phương pháp, các chu trình, các thủ tục hay các kỹ thuật của lĩnh vực, chức năng của nhà quản trị đang đảm nhận.

* Kỹ năng nhân sự (Kỹ năng quan hệ con người -Human skills)

Kỹ năng nhân sự gồm: Kiến thức về hành vi con người và quá trình tương tác giữa các cá nhân, năng lực trong việc hiểu biết cảm giác, thái độ và động cơ của người khác từ những điều họ nói và những cái họ làm (sự thấu cảm, nhạy cảm xã hội), năng lực trong việc giao tiếp rõ ràng và hiệu quả (trình bày rõ ràng và có tính thuyết phục cao), năng lực trong việc thiết lập những quan hệ hợp tác có hiệu quả (khéo léo, ngoại giao và hiểu biết về các hành vi được chấp nhận bởi xã hội).

Kỹ năng quan hệ con người là quan trọng trong việc thiết lập những quan hệ hợp tác có hiệu quả với cấp trên, cấp dưới, đồng sự và với những người bên ngoài tổ chức. Những kỹ năng quan hệ phải trở thành những hoạt động tự nhiên và liên tục trong hoạt động của người lãnh đạo, không chỉ trong lúc ra quyết định mà còn phải thể hiện trong các hành vi hàng ngày của cá nhân. Tất cả những gì người lãnh đạo nói và làm đều có thể ảnh hưởng một cách mạnh mẽ đến những người dưới quyền. Vì vậy, những kỹ năng quan hệ phải được phát triển một cách tự nhiên, liên tục và nhất quán trong tất cả các hành vi của cá nhân.

* Kỹ năng tư duy (Kỹ năng nhận thức - Conceptional skills)

Kỹ năng tư duy là khả năng tư duy hệ thống, biết phân tích mối liên hệ giữa các vấn đề một cách logic,... Đây là một kỹ năng rất khó và đặc biệt hiểu rõ mức độ phức tạp của môi trường và biết cách giảm thiểu sự phức tạp đó xuống một mức có thể đối phó được. Kỹ năng này là khả năng bao quát doanh nghiệp như một tổng thể, nó bao gồm việc thừa nhận các bộ phận khác nhau của tổ chức phụ thuộc lẫn nhau như thế nào và những thay đổi trong một bộ phận bất kỳ ảnh hưởng đến tất cả những bộ phận khác ra sao. Vì thế, sự thành công của bất cứ quyết định nào đều phụ thuộc vào kỹ năng tư duy của những người đưa ra quyết định và những người biến quyết định thành hành động. Không chỉ có việc phối hợp một cách có hiệu quả các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp mà toàn bộ đường hướng và sắc thái doanh nghiệp, toàn bộ tính chất phản ứng của doanh

nghiệp và quyết định “bản sắc của doanh nghiệp” đều phụ thuộc vào kỹ năng tư duy của nhà quản trị.

b. Kỹ năng cứng và kỹ năng mềm

*** Kỹ năng cứng (KNC) là gì?**

KNC thường được hiểu là những kiến thức và thực hành có tính chất kỹ thuật, chuyên môn nghề nghiệp. KNC thường được đào tạo bài bản tại các trường học, các viện, thông qua các môn học chính khóa, thường rất dài, bắt đầu từ những kiến thức kỹ năng cơ bản ở nhà trường phổ thông qua các cấp 1,2,3 như các tư duy về logic toán học, ngôn ngữ, các định luật về vật lý, hóa học sinh học. Sau đó, những kiến thức này được phát triển dần lên các mức độ cao hơn, thông qua việc giảng dạy, thực hành một cách hệ thống tại các trường Cao đẳng, Đại học. Để có một kỹ năng cứng vững vàng, ngoài việc đào tạo các tư duy ở trường phổ thông, có khi phải mất 4,5 năm tại trường Đại học như kỹ năng về kiến trúc, nông nghiệp, máy tính, hay phải mất thêm hàng chục năm như kỹ năng Y khoa. Nói tóm lại, KNC chính là tập hợp các kỹ năng và khả năng để một người có thể hoàn thành một loại tác vụ nghề nghiệp chuyên môn, và thường được dạy tại các TRƯỜNG HỌC.

*** Kỹ năng mềm (KNM) là gì?**

KNM liên quan đến tính cách con người, không mang tính chuyên môn, được xem như khả năng hòa nhập, tương tác với xã hội, cộng đồng, tập thể. KNM hay còn gọi là kỹ năng thực hành xã hội (có nơi còn gọi là kỹ năng sống) là tập hợp các kỹ năng như Kỹ năng giao tiếp, lãnh đạo, kỹ năng làm việc theo nhóm, kỹ năng thương lượng, giải quyết vấn đề, kỹ năng thương thuyết, quản lý thời gian, chăm sóc khách hàng, trình bày, thư giãn, vượt qua khủng hoảng, sáng tạo và đổi mới v.v. Các cấp học tại trường thường không dạy học sinh về KNM. KNM hình thành một phần do bẩm sinh, nhưng hầu hết là qua quá trình luyện tập, thực hành trong giao tiếp, tiếp xúc hằng ngày trong công việc và xã hội.

Hay nói cách khác, nếu KN cứng thường được học tại TRƯỜNG HỌC thì KN mềm thường được học qua TRƯỜNG ĐỜI.

Nếu KNC liên quan đến chỉ số IQ (Intelligent Quotient) thì KN mềm gắn liền với chỉ số cảm xúc EQ (Emotional Quotient).

Phân biệt kỹ năng cứng và kỹ năng mềm

STT	Kỹ năng cứng	Kỹ năng mềm
Khái niệm	Là dạng kỹ năng cụ thể, có thể truyền đạt, đáp ứng yêu cầu trong một bối cảnh, công việc cụ	Là tổng hợp các kỹ năng giúp con người tư duy và tương tác với con người phục vụ cho công việc nhưng không phải là kỹ năng chuyên môn/kỹ thuật. Là những kỹ năng giúp con người tự quản lý,

	thể hay áp dụng trong các phân ngành ở các trường học.	lãnh đạo chính bản thân mình và tương tác với những người xung quanh để cuộc sống và công việc thật hiệu quả. Kỹ năng mềm không mang tính chuyên môn, không thể sờ nắm, không phải là kỹ năng cá tính đặc biệt, chúng quyết định khả năng bạn có thể trở thành nhà lãnh đạo, thính giả, nhà thương thuyết hay người hòa giải xung đột.
Bao gồm	- Sử dụng các phương tiện hỗ trợ với các bảng tính. - Đánh máy. - Sự thành thạo trong sử dụng các phần mềm ứng dụng. - Khả năng vận hành máy móc. - Phát triển phần mềm. - Nói một ngoại ngữ. - Tính toán...	- Kỹ năng Giao tiếp - Kỹ năng Thuyết trình - Kỹ năng làm việc đồng đội - Kỹ năng Quản lý thời gian - Kỹ năng Tư duy hiệu quả - Kỹ năng giải quyết vấn đề - Kỹ năng Đàm phán - Kỹ năng Học và Tự học - Kỹ năng Hợp - Kỹ năng Quản lý xung đột...
Mức độ đóng góp vào thành công trong công sống	Khoảng 15% - 25%	Khoảng 75%
Thể hiện	Qua mức độ cao thấp của tay nghề	Qua các thói quen hành động hàng ngày, cách sống,... thói quen giao tiếp với mọi người xung quanh

Lí do	Tạo tiền đề, là nghề nghiệp cần thiết để tạo ra được thu nhập đảm bảo đời sống	Tạo nên sự phát triển. Là nền tảng thành đạt của bất cứ ngành nghề nào, nó rất ít thay đổi, vì vậy, phải được tôi luyện thật kỹ, thật rắn chắc – thật cứng. KNM là một trong các yếu tố hàng đầu mà nhà tuyển dụng nhìn vào để tìm ra ứng viên thực sự bên cạnh trình độ chuẩn. Trong xã hội ngày nay, một số nghiên cứu cho thấy trong một số ngành nghề, kỹ năng mềm quan trọng hơn so với kỹ năng cứng. Ví dụ như, nghề luật là một nghề mà khả năng ứng phó của luật sư đối với con người và các tình huống hiệu quả, hợp lý,... quyết định sự thành công của luật sư đó nhiều hơn là các kỹ năng về nghề nghiệp. Xã hội công nghiệp có nhiều sức ép (tắc đường, cạnh tranh nơi làm việc ...) vì vậy dễ gây sự căng thẳng, mất cân bằng trong cuộc sống của mỗi người. Kỹ năng mềm giúp giải tỏa các sức ép đó và nâng cao hiệu quả công việc, mức độ hạnh phúc của một người.
Đối tượng	Cần cho tất cả mọi người nếu muốn thành đạt trong cuộc sống.	Ai cũng cần nhưng mức độ khác nhau đối với mỗi người làm nghề khác nhau. Những người làm nghề cần sự tương tác với người khác cần nhiều hơn người chỉ làm nghề ít cần sự tương tác. Ví dụ: Diễn giả, Nghề công tác xã hội, người làm kinh doanh, người làm nghề lập trình ... Ai cũng cần kỹ năng mềm.
Môi trường rèn luyện	Có được qua trường học và môi trường công việc thực tế	Có được chủ yếu qua môi trường trải nghiệm thực tế của công việc và môi trường sống. Kỹ năng mềm là cái lâu nay những người có tuổi (như các phụ huynh) vẫn gọi nôm na là “kinh nghiệm sống”, vì vậy, để có một số kinh nghiệm sống nào đó, nhiều người phải qua các va vấp, thất bại trong cuộc sống để sau đó tổng kết lại. Kỹ năng mềm cũng có thể huấn luyện (đào tạo bằng cách huấn luyện) trong học đường. Nhưng để học kỹ năng mềm qua môi trường

		học đường cần cách học gọi tắt là “Thầy thiết kế - Trò thi công” thay vì cách học truyền thống lâu nay là “Thầy giảng giải – Trò ghi nhớ”. Với sinh viên mới ra trường thì kỹ năng mềm là lợi thế cạnh tranh đáng kể để tìm được công việc tốt.
Chi phí	Chủ yếu bằng học phí nộp trong nhà trường, giảng đường	Chủ yếu bằng thái độ tích cực, sẵn sàng tham gia thay đổi bản thân, mong muốn được thành công trong công việc và vui vẻ, hạnh phúc trong cuộc sống

Chương 2. Kỹ năng quản lý bản thân

2.1. Kỹ năng quản lý bản thân

2.1.1. Khái niệm, nội dung, nguyên tắc của kỹ năng quản lý bản thân

a. Khái niệm

Kỹ năng quản lý bản thân là những cách thức (phương pháp, chiến thuật) của cá nhân, giúp cho cá nhân đó có cuộc sống tốt đẹp hơn. Bao gồm việc đặt ra mục tiêu, mục đích, xây dựng kế hoạch, lập chương trình thực hiện mục tiêu, tự tiến hành công việc và tự đánh giá kết quả.

Chẳng hạn: Một SV phấn đấu trở thành Sv giỏi trong năm học tới, SV đó cần biết cách xác định:

- Tình trạng học tập của mình hiện nay
- Điểm mạnh của bản thân khi theo đuổi mục tiêu đó
- Điểm yếu
- Cách khắc phục điểm yếu
- Cách học để đạt mục tiêu
- Đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu

b. Nội dung

- Xác định rõ ràng mục tiêu: Là việc xác định rõ các công việc cần phải làm trong một thời gian nhất định
- Chia nhỏ mục tiêu, nhiệm vụ phải hoàn thành
- Xác định rõ khi nào thì thực hiện những mục tiêu đề ra

- Ghi chép tiến trình hoàn thành hoặc không hoàn thành công việc đề ra
- Lắng nghe nhận xét của mọi người xung quanh

c. Nguyên tắc

- Sống theo các giá trị của chính bản thân, cho dù chúng là gì
- Nói ra điều mình nghĩ
- Tôn trọng lời nói và giữ đúng lời hứa của mình
- Quyết tâm gây dựng sự tin tưởng
- Tạo thói quen tốt, loại bỏ thói quen xấu
- Sống có đạo đức nghề nghiệp, có kỷ luật
- Giữ cho mình luôn khỏe và biết chăm sóc bản thân

d. Quản lý bản thân bằng 5S + 4D

Quản lý bản thân bằng 5S:

- Seiri (Sàng lọc): Học cách chấp nhận những gì mình có, biết cách phân loại lựa chọn cái gì phù hợp nhất
- Seiton (Sắp xếp): Cần có kế hoạch và thời gian biểu rõ ràng
- Seiso (Sạch sẽ): Cần có một trường sống và làm việc lành mạnh và an toàn
- Seiketsu (Săn sóc): Nghi ngơi, chăm sóc bản thân
- Shisuke (Sẵn sàng): Sẵn sàng cho mọi hoạt động

Quản lý bản thân bằng 4D:

- Desire (Khát vọng): Luôn có hoài bão
- Drive (Động lực)
- Discipline (Kỷ luật): Sống có kỷ luật, rèn đức tính kiên trì và bản lĩnh
- Determination (Quyết tâm): Quyết tâm thực hiện mục tiêu

2.1.2. Kỹ năng quản lý bản thân của Peter Drucker

Peter Ferdinand Drucker là chuyên gia hàng đầu thế giới về tư vấn quản trị.

Ông được coi là cha đẻ của ngành Quản trị kinh doanh hiện đại, là tác giả nhiều cuốn sách quản lý nổi tiếng, trong đó có cuốn Những thách thức của quản lý trong thế kỷ 21.

Sinh: 19 tháng 11, 1909, [Viên, Áo](#)

Mất: 11 tháng 11, 2005, [Claremont, California, Hoa Kỳ](#)

Vợ/chồng: [Doris Schmitz](#) (kết hôn 1934–2005)

Học vấn: [Đại học Goethe Frankfurt](#)

Giải thưởng: [Huân chương Tự do Tổng thống](#)

a. Xác định đúng những điểm mạnh của bản thân

Thứ nhất, Cách duy nhất để khám phá sức mạnh của bạn là qua phân tích những thông tin phản hồi. Để khám phá các điểm mạnh của mình, bạn chỉ có cách áp dụng kỹ thuật phân tích phản hồi (*feedback analysis*). Những lúc bạn đưa ra những quyết định quan trọng hay làm những việc quan trọng, hãy ghi ra những điều mà bạn kì vọng sẽ xảy ra. Sau 9 hoặc 12 tháng, bạn so sánh các kết quả thực sự đạt được với những điều mà bạn kì vọng. Tôi đã thực hành phương pháp này được khoảng 15 đến 20 năm, và mỗi lần thực hành tôi đều nhận được các kết quả rất bất ngờ. Có lần tôi đã rất bất ngờ khi áp dụng phương pháp này và phát hiện ra mình có trực giác đối với những người làm công việc kỹ thuật, cho dù họ là các kỹ sư hay nhân viên kế toán hay người nghiên cứu thị trường. Nó cũng chỉ cho tôi biết rằng tôi không thực sự cộng hưởng được với những người có kiến thức tổng quát.

Kỹ thuật phân tích phản hồi cũng không phải là điều gì mới mẻ. Nó được phát minh vào khoảng thế kỉ 14 bởi một nhà thần học người Đức không biết tên. 150 năm sau đó nó được phát triển một cách độc lập bởi John Calvin và Loyola (được phong Thánh). Cả hai người đều áp dụng phương pháp này cho những người đi theo họ. Thực tế, chính nhờ sự tập trung cao độ vào hoạt động và kết quả theo phương pháp này đã giải thích được lí do tại sao hai tổ chức mà hai người này thành lập, nhà thờ Calvinist và dòng tu Jesuit, đã thống trị cả châu Âu trong vòng 30 năm.

Nếu thực hành kiên trì, phương pháp đơn giản này sẽ cho bạn thấy các điểm mạnh của bạn trong một thời gian tương đối ngắn, thông thường khoảng từ 2 đến 3 năm. Và điểm mạnh chính là điều quan trọng nhất mà bạn phải nắm từ phương pháp này. Từ những gì bạn làm được hoặc không làm được, phương pháp này sẽ cho bạn thấy tất cả các lợi ích từ điểm mạnh của bạn. Nó cũng sẽ chỉ cho bạn biết những công việc cụ thể mà bạn không có năng lực. Và sau cùng, nó sẽ chỉ cho bạn biết những công việc mà bạn không có điểm mạnh nào cả và bạn không thể hoàn thành được.

Sau khi thực hành kỹ thuật phân tích phản hồi, bạn sẽ có được một số gợi ý để hành động. Đầu tiên và cũng là quan trọng nhất, bạn cần phải tập trung vào điểm mạnh của mình. Hãy đặt mình vào những chỗ mà bạn có thể phát huy điểm mạnh để tạo ra kết quả tốt.

Thứ hai, hãy làm việc để cải thiện những điểm mạnh của mình hơn nữa. Những phân tích sẽ nhanh chóng cho biết chỗ nào bạn cần cải thiện các kỹ năng hoặc đòi hỏi thêm các kỹ năng mới. Biện pháp này còn chỉ ra những thiếu sót trong kiến thức của bạn và những kiến thức bổ thường có thể tiếp tục được bổ sung thêm. Tài năng toán học là bẩm sinh, nhưng tất cả mọi người đều có thể học lượng giác.

Thứ ba, hãy tìm ra nơi nào mà sự tự mãn về tri thức đang khiến bạn không thể nhận ra sự ngu dốt của mình và hãy vượt qua sự tự mãn đó. Có quá nhiều người - đặc biệt là những chuyên gia trong lĩnh vực của mình - coi thường những

tri thức thuộc ngành khác hoặc họ tin rằng kiến thức uyên thâm trong một lĩnh vực có thể thay thế cho tri thức ở các lĩnh vực khác. Ví dụ như những kỹ sư hàng đầu có xu hướng tự hào khi mình chẳng biết một chút nào về con người. Họ tin rằng, con người là sinh vật quá vô tổ chức đối với trí tuệ kỹ thuật. Ngược lại, những chuyên gia nguồn nhân lực lại tự hào về bản thân khi họ chẳng biết gì về kế toán cơ bản hoặc những phương pháp định lượng. Nhưng tự hào về sự ngu dốt của mình là tự lừa phỉnh mình mà thôi. Hãy tích lũy những kỹ năng và kiến thức bạn cần để nhận thức một cách đầy đủ nhất những điểm mạnh của bạn.

Thứ 4, phát hiện những thói quen xấu. Việc sửa chữa những thói quen xấu của bạn - những việc bạn làm nhưng thất bại đã ngăn cản sự hiệu quả và thành công của bạn - cũng quan trọng không kém. Những thói quen xấu này sẽ nhanh chóng bị phát hiện trong thông tin phản hồi. Ví dụ như, một nhà hoạch định có thể nhận ra dự án tuyệt hảo của mình thất bại bởi vì anh ta không theo dõi dự án một cách toàn diện. Giống như nhiều người xuất sắc khác, anh ta tin rằng với ý tưởng người ta có thể dời non lấp bể. Nhưng chính máy ủi đất mới dịch chuyển được núi, những ý tưởng chỉ ra nơi nào xe ủi đất nên đến làm việc. Nhà hoạch định này phải biết rằng công việc còn chưa xong khi kế hoạch chưa hoàn thành. Anh ta phải tìm ra người sẽ thực hiện kế hoạch và giải thích kế hoạch cho người mới. Anh ta phải thích nghi và thay đổi kế hoạch trong quá trình thực tế. Và cuối cùng, anh ta phải quyết định khi nào thì nên dừng việc thực thi dự án. Đồng thời, phân tích thông tin phản hồi cũng cho thấy khi nào vấn đề này thiếu một cách thức ứng xử thích hợp để xử lý. Cách thức ứng xử là dầu bôi trơn cho cả một tổ chức. Quy luật tự nhiên là ma sát sẽ xuất hiện khi hai vật thể đang chuyển động tiếp xúc với nhau. Cách ứng xử - đơn giản như nói "làm ơn" và "cảm ơn" và việc nhớ tên một người hay hỏi thăm gia đình người đó - làm cho hai người có thể làm việc chung với nhau và liệu rằng họ có ưa người kia hay không. Những cá nhân xuất sắc, đặc biệt là những cá nhân trẻ xuất sắc, thường không hiểu điều này. Nếu như các phân tích chỉ ra rằng khi công việc đòi hỏi sự hợp tác với người khác, ai đó xuất sắc nhưng thất bại hết lần này đến lần khác, thì rất có thể đâu đó thiếu đi sự nhã nhặn, thiếu đi một cách ứng xử đúng mực.

Việc so sánh mục tiêu bạn hy vọng với kết quả thực tế cũng chỉ ra cái gì không nên làm. Chúng ta đều có vô số những lĩnh vực mà chúng ta không có khả năng hay kỹ năng hoặc thậm chí chẳng có cơ hội trở thành một người trung bình trong lĩnh vực đó. Trong những lĩnh vực này, một cá nhân - đặc biệt trong trường hợp một công nhân tri thức - không nên nhận làm. Một người nên nỗ lực càng ít càng tốt khi cố cải thiện những lĩnh vực mà mình chẳng có khả năng. Việc cải thiện từ yếu kém lên hạng trung bình làm tiêu tốn nhiều năng lượng và khối lượng công việc lớn hơn nhiều việc cải thiện khả năng làm việc tốt nhất của bạn lên hạng xuất sắc. Tuy nhiên vẫn có nhiều người - đặc biệt là hầu hết các giáo viên và hầu hết các tổ chức - tập trung vào biến những người hạng yếu kém trong một lĩnh vực nào đó lên hạng trung bình. Thay vào đó năng lượng, các nguồn lực và thời gian

nên được đầu tư biến một người có khả năng thành một ngôi sao chói sáng trong lĩnh vực của họ.

b. Nhận diện cách thức làm việc của bản thân

Thứ nhất, tôi thực hiện bằng cách nào?. Cũng giống như những điểm mạnh của một cá nhân, cách thức mà một cá nhân thực hiện cũng là độc nhất vô nhị. Đó là vấn đề cá tính. Liệu rằng cá tính có được do tự nhiên hay do nuôi dạy, thì ta đều có thể chắc chắn rằng cá tính cũng đã được hình thành rất lâu trước khi chúng ta bắt đầu làm việc. Và cách thức cá nhân hành động cũng giống như việc cá nhân có khả năng hay không có khả năng làm gì đã được xác định từ trước. Cách thức một người hành động có thể thay đổi đôi chút nhưng cách thức đó không có khả năng thay đổi hoàn toàn một cách dễ dàng. Giống như việc con người đạt được thành công khi họ làm cái họ làm cái mà họ có thể làm tốt, họ cũng sẽ thành công khi làm việc theo cách mà họ có thể hành động tốt nhất. Một vài đặc điểm tính cách thông thường sẽ quyết định cách thức một người hành động.

Thứ hai, Tôi học bằng cách nào? Điều thứ hai cần phải biết về cách làm việc là biết về cách học. Có nhiều người viết giỏi, như Winston Churchill, học hành rất kém. Họ chỉ nhớ đến thời kì đi học như những màn tra tấn. Tuy vậy, có ít bạn học của họ có cùng cách nghĩ như vậy. Họ có thể đã không vui vẻ khi đi học lắm, nhưng điều tồi tệ hơn họ phải chịu đựng chính là sự chán chường. Theo nguyên tắc, lời giải thích cho chuyện này chính là vì những người viết không học bằng cách lắng nghe hay đọc. Họ học bằng cách viết. Bởi vì trường học không cho phép họ học theo cách này nên thứ bậc của họ rất kém.

Trường học ở khắp mọi nơi được tổ chức dựa trên giả định là chỉ có một cách đúng đắn để học và chỉ có một cách được áp dụng cho tất cả mọi người. Thật là chán nản nếu một học sinh với một cách học khác biệt bị ép phải học theo cách dạy của nhà trường. Thực vậy, có cả nửa tá cách khác nhau để người ta học.

Có những người, giống như Churchill, học bằng cách viết. Nhiều người học bằng cách ghi chú. Ví dụ, Beethoven đã để lại một số lượng rất lớn các bản thảo, nhưng ông cho biết ông chưa bao giờ thực sự nhìn vào chúng khi ông soạn nhạc. Khi được hỏi tại sao ông lại giữ các bản thảo, người ta kể lại ông đã trả lời rằng: “Nếu tôi không viết xuống ngay lập tức, tôi sẽ quên nó ngay. Nhưng nếu tôi viết vào một cuốn sổ nháp, tôi sẽ không bao giờ quên nó và không bao giờ nhìn nó lại một lần nữa.” Nhiều người học bằng cách làm. Nhiều người khác học bằng cách nghe chính mình nói.

Tôi biết một giám đốc điều hành đã phát triển một công ty gia đình nhỏ và bình thường thành công ty dẫn đầu trong ngành kinh doanh và ông ta là một người học bằng cách nói. Ông ta có thói quen mỗi tuần một lần gọi toàn bộ nhân viên cấp cao vào trong phòng của mình và nghe ông ta nói từ 2 đến 3 tiếng. Ông ta đưa ra các vấn đề chính sách và tranh luận với ba vị trí ở mỗi vấn đề. Ông ta hiếm khi yêu cầu các cộng sự của mình đưa ra lời bình luận hay câu hỏi, ông ta chỉ đơn

giản cần khán giả để nghe ông ta nói. Đó là cách học của ông ta. Và mặc dù ông ta là một trường hợp tương đối hiếm, học hỏi bằng cách nói không phải là một phương pháp bất thường. Các luật sư tranh tụng thành công và các thầy thuốc chẩn đoán bệnh cũng học bằng cách này (và tôi cũng vậy).

Trong số những điều quan trọng cần biết về bản thân, hiểu được cách học là điều dễ dàng nhất. Khi tôi hỏi mọi người “*bạn học bằng cách nào?*”, hầu hết đều biết câu trả lời. Nhưng khi tôi hỏi “*Bạn có hành động dựa trên những kiến thức này không?*”, thì có ít người trả lời là có. Thực ra, hành động dựa trên kiến thức mới là điều quan trọng trong thực hiện, hay đúng hơn là, không hành động dựa trên kiến thức sẽ bị quy cho là không thực hiện.

Thứ ba, Tôi là một người đọc hay một người lắng nghe? Và tôi học theo phương pháp nào? Đó là những câu hỏi đầu tiên cần phải đặt ra. Nhưng điều này không có nghĩa là chỉ đặt ra những câu hỏi này. Để quản trị bản thân một cách hiệu quả, bạn cũng cần phải hỏi *Tôi có làm việc tốt với mọi người hay không, hay tôi chỉ là một người cô độc?* Và nếu bạn làm việc tốt với mọi người thì bạn phải hỏi là mình làm tốt điều đó *trong mối quan hệ như thế nào?*

Một số người làm tốt ở vị trí cấp dưới. Tướng George Patton, anh hùng quân đội vĩ đại của nước Mỹ trong Thế chiến II, là một ví dụ điển hình. Patton là một Tư lệnh quân đội hàng đầu của nước Mỹ. Tuy nhiên khi ông được đề nghị giao quyền chỉ huy độc lập, tướng George Marshall (người đứng đầu phụ trách nhân sự cho quân đội Mỹ và có lẽ là người tuyển chọn nhân sự thành công nhất trong lịch sử nước Mỹ) nói rằng: “Patton là trợ lý tốt nhất mà quân đội Mỹ từng có, nhưng ông ta sẽ là một Tư lệnh dở nhất”.

Một số người làm việc tốt nhất khi là thành viên trong một đội nhóm. Một số người khác làm việc tốt nhất khi được một mình. Một số người đặc biệt có tài năng trong vai trò huấn luyện viên hay người hướng dẫn, một số người khác thì không có năng lực hướng dẫn người khác.

Một câu hỏi quyết định khác nữa là *Tôi tạo ra kết quả trong vai trò một người đưa ra quyết định hay là một người tư vấn?* Có rất nhiều người thực hiện tốt công việc của một nhà tư vấn nhưng không thể đảm đương được gánh nặng và áp lực của việc đưa ra quyết định. Ngược lại, cũng có nhiều người cần một nhà tư vấn để buộc bản thân phải suy nghĩ, từ đó họ có thể đưa ra các quyết định và hành động dựa trên quyết định với tốc độ, sự tự tin, và lòng can đảm.

Và đây cũng là lý do người số hai trong một tổ chức thường thất bại khi được đề bạt lên vị trí số một. Vị trí cao cần có những người đưa ra quyết định. Những người có khả năng đưa ra quyết định mạnh mẽ thường đưa những người mà họ tin tưởng vào vị trí số hai để làm những nhà tư vấn. Và các nhà tư vấn hoạt động xuất sắc trong vị trí này. Nhưng những người này lại thất bại trong vị trí của người số một. Họ biết được các quyết định nên như thế nào nhưng lại không thể nhận trách nhiệm về việc tự mình thực sự đưa ra quyết định.

Những câu hỏi quan trọng khác cần phải đặt ra bao gồm *Tôi có thể thực hiện tốt khi chịu áp lực hay không, hay tôi có cần một môi trường có tính tổ chức cao và có thể dự đoán trước được hay không? Tôi làm việc tốt nhất trong một tổ chức lớn hay một tổ chức nhỏ? Có ít người có thể làm việc tốt trong tất cả các loại môi trường khác nhau. Tôi hay gặp những người rất thành công trong những tổ chức lớn nhưng lại tỏ ra lao đao khi phải chuyển qua những tổ chức nhỏ hơn và ngược lại.*

Kết luận được rút ra là: Đừng cố gắng để thay đổi bản thân bạn, bạn sẽ không thành công đâu. Thay vào đó hãy làm việc thật chăm chỉ để phát triển cách bạn làm việc. Và cố gắng đừng nhận những việc bạn không thể thực hiện hoặc thực hiện rất kém.

c. Nhà quản trị phải định vị bản thân tại nơi mà họ có thể đóng góp nhiều nhất cho DN và cộng đồng

*** Giá trị của tôi là gì?**

Trong những năm đầu của thế kỉ trước (thế kỉ XX), nhà ngoại giao được tôn trọng nhiều nhất trong tất cả các nước lớn chính là ngài đại sứ Đức tại London. Rõ ràng ông được sinh ra để dành cho những điều vĩ đại – ít nhất là trở thành Bộ trưởng bộ ngoại giao, nếu như chưa nói đến chức Thủ tướng. Tuy vậy, năm 1906 ông đột ngột từ chức chứ không chịu làm chủ tọa một buổi ăn tối được chuẩn bị bởi lực lượng ngoại giao cho vua Edward VII. Vị vua này khét tiếng là một người lãng nhãng với phụ nữ và đã nói rõ ra ý đồ muốn buổi tối được tổ chức theo ý vua. Người ta kể lại rằng ngài đại sứ đã nói: “Tôi từ chối nhìn một gã ma cô trong gương vào buổi sáng khi tôi cạo râu”.

Đó chính là thử nghiệm phản chiếu. Đạo đức đòi hỏi bạn phải tự hỏi chính mình *Tôi muốn nhìn tôi là loại người nào trong gương vào buổi sáng?* Những điều được cho là hành vi có đạo đức ở một loại tổ chức hay tình huống thì cũng là hành vi có đạo đức ở loại tổ chức hay tình huống khác. Nhưng đạo đức cũng chỉ là một phần của hệ thống giá trị, đặc biệt đối với hệ thống giá trị của một tổ chức.

Một người làm việc trong một tổ chức có hệ thống giá trị không thể chấp nhận được hoặc không phù hợp với hệ thống giá trị của người này sẽ dẫn đến sự thất vọng và hoạt động không có kết quả.

Tương tự như vậy, một công ty được phẩm cố gắng để đạt được kết quả có thể bằng cách thực hiện các cải tiến nhỏ và liên tục hoặc bằng cách tạo ra một số ít các bước ngoặt với chi phí và rủi ro cao. Việc áp dụng phương pháp nào cơ bản không phải là một câu hỏi về kinh tế. Kết quả của cả hai chiến lược có thể rất giống nhau. Xét về bản chất, có sự xung đột giữa hệ thống giá trị coi sự đóng góp của công ty là giúp các bác sĩ thực hiện tốt hơn phần việc của mình và hệ thống giá trị hướng đến các khám phá khoa học.

Một doanh nghiệp nên hoạt động vì các kết quả ngắn hạn hay tập trung vào các mục tiêu dài hạn cũng là vấn đề giá trị. Các nhà phân tích tài chính tin rằng

các doanh nghiệp có thể hoạt động phục vụ cho đồng thời cả hai mục tiêu. Những doanh nhân thành công hiểu biết về điều này tốt hơn. Để chắc chắn, mỗi công ty tạo ra được kết quả trong ngắn hạn. Nhưng trong mỗi xung đột giữa kết quả trong ngắn hạn và tăng trưởng trong dài hạn, mỗi công ty cần phải xác định thứ tự ưu tiên cho riêng mình. Điều này căn bản không phải là sự bất đồng về kinh tế học. Nó căn bản là một xung đột giá trị liên quan đến chức năng của một doanh nghiệp và trách nhiệm của ban quản trị.

Các xung đột giá trị không chỉ giới hạn trong các tổ chức kinh doanh. Một trong những nhà thờ miền quê tăng trưởng nhanh nhất nước Mỹ đánh giá thành công dựa vào số lượng giáo dân mới. Lãnh đạo nhà thờ này tin rằng số lượng người mới tham gia và giáo đoàn mới là điều quan trọng. Thiên Chúa sẽ chăm lo nhu cầu về tâm linh hay ít ra một phần vừa đủ nhu cầu tâm linh của họ. Một nhà thờ phúc âm miền quê khác lại tin rằng điều quan trọng phải là sự phát triển tâm linh. Nhà thờ này không tính những người đi nhà thờ nhưng không tham gia đời sống tâm linh.

Một lần nữa, đây không phải là vấn đề của các con số. Nếu chỉ nhìn sơ qua, dường như nhà thờ thứ hai tăng trưởng chậm hơn. Nhưng thực sự nó lại giữ chân được phần lớn hơn những người mới đến so với nhà thờ thứ nhất. Điều này có nghĩa là sự tăng trưởng của nó vững chắc hơn. Đây cũng không phải là vấn đề thứ yếu hay lý thuyết. Đây là vấn đề giá trị. Trong một lần tranh luận công khai, một mục sư cho rằng “Nếu đầu tiên bạn không đến nhà thờ thì bạn sẽ không bao giờ tìm thấy cánh cổng đi vào vương quốc của Thiên đường”.

Nhưng một mục sư khác lại không cho là như vậy, ông này nói “Cho đến khi bạn chưa nhìn thấy cánh cổng của Thiên đường thì bạn chưa thuộc về nhà thờ”.

Cũng giống như con người, các tổ chức cũng có giá trị. Để làm việc hiệu quả trong một tổ chức, giá trị của mỗi người phải phù hợp với giá trị của tổ chức. Không nhất thiết hai giá trị này phải hoàn toàn giống nhau nhưng chúng phải đủ gần gũi để có thể cùng tồn tại. Nếu không, người ta sẽ không những cảm thấy thất vọng mà còn chẳng tạo ra được kết quả gì cho tổ chức.

Cho phép tôi được kể một chút về cá nhân tôi. Cách đây nhiều năm, tôi phải quyết định lựa chọn giữa giá trị của mình và những việc tôi làm thành công. Tôi làm rất tốt trong vai trò của một nhân viên ngân hàng phụ trách đầu tư ở Luân Đôn vào giữa những năm 1930. Công việc này rất thích hợp với các điểm mạnh của tôi. Tuy nhiên, tôi lại thấy mình không có khả năng cống hiến ở vị trí giám đốc quản lý tài sản. Tôi nhận ra rằng, con người mới chính là điều mà tôi đánh giá cao, và tôi thấy thật là vô nghĩa để trở thành người giàu có nhất ở giữa nghĩa địa. Tôi đã không có tiền và không có triển vọng cho công việc. Mặc cho suy thoái kinh tế liên tục xảy ra, tôi đã xin nghỉ việc, và đó là một điều đúng đắn mà tôi đã làm. Nói theo cách khác, giá trị là và nên là thử nghiệm cao nhất.

*** Tôi thuộc về lĩnh vực nào?**

Có rất ít người sớm biết được họ thuộc về lĩnh vực nào. Các nhà toán học, nhạc sĩ, hay đầu bếp thường biết mình là nhà toán học, nhạc sĩ, đầu bếp khi họ mới chỉ 4 hay 5 tuổi. Các bác sỹ thường quyết định nghề nghiệp ở độ tuổi từ 10 đến 20, nếu không muốn nói là có thể sớm hơn. Nhưng hầu hết tất cả mọi người, đặc biệt là những người có năng khiếu cao, thường không biết họ thực sự thuộc về lĩnh vực nào cho đến khi họ vượt qua độ tuổi 25. Vào thời điểm đó, họ nên biết được câu trả lời cho ba câu hỏi sau: *Điểm mạnh của tôi là gì? Tôi thực hiện bằng cách nào?* và *Giá trị của tôi là gì?* Và sau đó họ nên và có thể quyết định họ thuộc về lĩnh vực nào.

Hay đúng hơn, họ nên quyết định xem họ *không* thuộc về những lĩnh vực nào. Một người khi đã biết rằng mình không thể làm tốt trong một tổ chức lớn thì nên học cách từ chối những vị trí trong tổ chức lớn. Một người khi đã biết mình không phải là người ra quyết định thì nên học cách từ chối một nhiệm vụ cần đến việc ra quyết định. Một người như tướng Patton thì nên học cách để từ chối vị trí tư lệnh độc lập (có lẽ Patton cũng không tự nhận biết được điều này).

Quan trọng không kém, biết được câu trả lời cho những câu hỏi này sẽ giúp một người ứng xử được với một cơ hội, một lời đề nghị, hay một nhiệm vụ: “Vâng, tôi sẽ làm điều đó. Nhưng đây mới là cách mà tôi làm. Đây mới là cách mà nó nên được tổ chức. Đây mới là cách mà các mối quan hệ nên là. Đây mới là những kiểu kết quả mà anh nên kì vọng từ bản thân tôi trong khung thời gian như thế này, bởi vì điều này chính là tôi.”

Những sự nghiệp thành công không bao giờ được lên kế hoạch trước. Chúng được phát triển khi con người chuẩn bị cho cơ hội bởi vì họ biết được điểm mạnh, phương pháp làm việc và giá trị của mình. Việc biết được lĩnh vực mà một người thuộc về có thể giúp người này chuyển từ một con người bình thường (làm việc chăm chỉ và có năng lực nhưng vẫn bình thường) thành một con người nổi bật.

*** Tôi nên đóng góp những gì?**

Trong quá khứ, đại đa số mọi người đều không đặt ra câu hỏi *Tôi nên đóng góp những gì?* Họ được chỉ bảo cần phải đóng góp những gì. Nhiệm vụ có thể được giao bởi chính bản thân công việc như đối với trường hợp người nông dân hay thợ thủ công, hay có thể được giao bởi những ông chủ hay bà chủ, như trong trường hợp của người giúp việc trong nhà. Cho tới những năm gần đây, hầu như ai cũng biết rằng hầu hết những người cấp dưới đều làm theo những gì họ được chỉ bảo. Ngay cả vào những năm 1950 và 1960, những người lao động trí thức mới (có thể gọi là những con người của tổ chức) vẫn còn nhờ vào bộ phận nhân sự trong công ty họ để đưa ra kế hoạch cho sự nghiệp của mình.

Nhưng đến cuối những năm 1960, không ai còn muốn được chỉ bảo những gì cần phải làm. Những người đàn ông và phụ nữ trẻ tuổi bắt đầu đặt câu hỏi *Tôi muốn làm gì?* Và những gì họ nghe thấy được chính là: phương thức đóng góp chính là hãy làm những công việc của chính bạn. Nhưng giải pháp này cũng sai