Dự án GTZ TA No: 2000.2208.7 - *Project GTZ TA No: 2000.2208.7*

Tài liệu dự án số: IM 001 - *Project Document No.: IM 001*

Phát hành lần: 01 - *Edition: 01*

SỔ TAY KỸ NĂNG QUẢN LÝ

MANUAL ON MANAGEMENT SKILLS

Hà Nội, tháng 3 năm 2007 - ***Hanoi, March 2007***

Bộ Xây dựng – Hà Nội
Ministry of Construction – Hanoi

hợp tác với
in cooperation with

Tổ chức Hợp tác Kỹ thuật Đức
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Hỗ trợ Kỹ thuật của GTZ do GFA thực hiện
Technical Assistance on behalf of GTZ by GFA Consulting Group & Associates

Người liên hệ của
GFA Consulting Group GmbH

Your contact
with GFA Consulting Group GmbH

Gudrun Krause

Fax +49 (40) 6 03 06169

Email: gudrun.krause@gfa-group.de

Địa chỉ
Address

GFA Consulting Group GmbH

Eulenkrugstraße 82

D-22359 Hamburg

Germany

Người chuẩn bị
This manual was prepared by

Đinh Đăng Minh
minhdd@wwm-gfa.org

Your contact person

with GFA Consulting Group GmbH

Gudrun Krause

Phone +49 (40) 6 03 06168

Fax +49 (40) 6 03 06169

Email: gudrun.krause@gfa-group.de

Address

GFA Consulting Group GmbH

Eulenkrugstraße 82

D-22359 Hamburg

Germany

This report was prepared by

Dinh Dang Minh

minhdd@wwm-gfa.org

MỤC LỤC

1. LỜI NÓI ĐẦU 1
2. CÁC CHỨC NĂNG QUẢN LÝ 2
3. CÁC CẤP QUẢN LÝ 3
4. VAI TRÒ CỦA QUẢN LÝ 4
5. CÁC KỸ NĂNG QUẢN LÝ 6
6. MÔI TRƯỜNG KINH DOANH 7
7. TRÌNH TỰ LẬP KẾ HOẠCH 7
8. ĐƯỜNG LỐI HOẠT ĐỘNG – SỰ PHÁT TRIỂN CÔNG TY 11
9. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU 13
11. GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ VÀ RA QUYẾT ĐỊNH 17
12. QUY TRÌNH TỔ CHỨC 22
13. ỦY THÁC CÔNG VIỆC 28
14. THÔNG TIN LIÊN LẠC 30
15. QUẢN LÝ THỜI GIAN 32
16. XÂY DỰNG NHÓM 34
17. XÂY DỰNG SỰ ĐỒNG THUẬN 37
18. LỰA CHỌN 41
19. ĐÀO TẠO 42
20. LÃNH ĐẠO 48
21. TẠO ĐỘNG CƠ THÚC ĐẨY 51
22. QUY TRÌNH KIỂM SOÁT 55
23. HUẤN LUYỆN 59
24. TƯ VẤN 60
25. THI HÀNH KỶ LUẬT 62
26. ĐÁNH GIÁ 62
27. CHẤM DỨT HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG 62

TABLE OF CONTENTS

1. PREAMBLE *1*
2. MANAGERIAL FUNCTIONS *2*
3. MANAGEMENT LEVELS *3*
4. MANAGERIAL ROLES *4*
5. MANAGEMENT SKILLS *6*
8. OPERATING GUIDELINES - CORPORATE DEVELOPMENT *11*
9. OBJECTIVE SETTING *13*
11. PROBLEM SOLVING AND DECISION MAKING *17*
12. ORGANIZING PROCESS *22*
13. DELEGATING *28*
14. COMMUNICATING *30*
15. MANAGING TIME *32*
17.CONSENSUS BUILDING *37*
18. SELECTING *41*
19. TRAINING *42*
20. LEADING *48*
21. MOTIVATING *51*
22.CONTROLLING PROCESS *55*
23. COACHING *59*
24. COUNSELING *60*
25. DISCIPLINING *62*
26. EVALUATING *62*
27. TERMINATING *62*

1. LỜI NÓI ĐẦU

Cuộc Cách mạng công nghiệp bắt đầu từ thế kỷ 18 đã làm biến đổi công việc của người quản lý, từ chỗ đóng vai trò quản lý cho một ông chủ trở thành người quản lý chuyên nghiệp được trả lương. Sản xuất vẫn còn trong giai đoạn thủ công, với sự tham gia của các hộ gia đình, các cửa hiệu nhỏ, và các xưởng sản xuất địa phương. Các phát minh, máy móc mới, và các quá trình đổi mới của cuộc Cách mạng công nghiệp đã biến đổi việc kinh doanh và quản lý (ví dụ như việc sử dụng các nhiên liệu hóa thạch làm nguồn năng lượng, đường sắt, sự cải tiến trong các quy trình luyện thép và nhôm, sự ra đời và phát triển của năng lượng điện, phát minh ra động cơ đốt trong..). Với những cách tân công nghiệp trong các sản phẩm chế tạo công nghiệp, trong lĩnh vực vận tải và phân phối, các hoạt động kinh doanh lớn đã được hình thành. Điều đó đòi hỏi nhiều ý tưởng và kỹ thuật mới để quản lý các tổ hợp doanh nghiệp quy mô lớn.

Ngày nay, kinh doanh và quản lý đang tiếp tục biến đổi nhờ công nghệ cao. Để theo kịp tốc độ và sự phức tạp của hoạt động kinh doanh, người ta đã phát minh ra nhiều phương tiện tính toán, phân loại và xử lý thông tin. Các nhà quản lý nhận thấy rằng họ có thể tận dụng những kiến thức mới này. Điện tín là công cụ đầu tiên chuyển thông tin sang dạng điện tử để vượt qua những quãng đường dài. Điện thoại, radiô, vô tuyến truyền hình và máy vi tính phát triển các cách truyền tải thông tin tức thời. Máy vi tính lưu giữ và xử lý một khối lượng thông tin khổng lồ, tự động hóa quá trình chế tạo và cải tiến các hệ thống liên lạc hiện đại. Các máy tính lớn trong những năm 70, máy tính cá nhân trong những năm 80 và mạng nội bộ trong những năm đầu thập kỷ 90 là những bàn đạp cho sự phát triển sản phẩm và lớn mạnh của ngành công nghệ.

Các công nghệ thông tin và xử lý thông tin là công cụ thiết yếu cho hầu hết các lĩnh vực kinh doanh. Internet, với việc kết nối hàng triệu máy tính, đã phát triển đến mức có khả năng trở thành nguồn lực lớn nhất của hoạt động kinh doanh ngày nay. Trang thông tin toàn cầu - Web (www) - cho phép tiếp cận các nguồn thông tin rộng lớn và số lượng khổng lồ các trang thông tin trên Internet. Các nhà quản lý có thể tiếp cận, lưu giữ và di chuyển các thông tin đã được số hóa (giọng nói, âm thanh, văn bản, và số liệu). Mạng nội bộ của các công ty tạo ra một giao diện chung để chia sẻ thông tin trong toàn bộ công ty và thông tin ở cấp độ các nhóm công tác. Nhân viên có thể tiếp cận thông tin, phối hợp và phổ biến kết quả ở mọi nơi, mọi lúc.

Ngành công nghiệp máy tính và công nghiệp viễn thông tiếp tục phát triển theo cùng một hướng và đã tạo ra nhiều tiến bộ như các máy nhắn tin hai chiều, dịch vụ liên lạc di động số hóa, hội thảo video trên mạng, điện thoại bỏ túi liên lạc qua hệ thống vệ tinh, truy cập Internet tốc độ cao. Các tài liệu kinh doanh gồm có các đồ họa và văn bản trên các máy tính ở khắp nơi trên thế giới, các thông tin được trao đổi đồng thời bằng âm thanh giọng nói và qua video.

Tổ chức là hai hay nhiều người cùng làm việc trong

1. PREAMBLE

The Industrial Revolution began in the eighteenth century and transformed the job of manager from owner-manager to professional, salaried manager. The production of manufactured goods was still in the handicraft stage and consisted of household manufacturing, small shops, and local mills. The inventions, machines, and processes of the Industrial Revolution transformed business and management (such as, the use of fossil fuels as sources of energy, the railroad, the improvement of steel and aluminum metallurgical processes, the development of electricity, and the discovery of the internal-combustion engine.) With the industrial innovations in factory-produced goods, transportation, and distribution, big business came into being. New ideas and techniques were required for managing these large-scale corporate enterprises.

Today, business and management continue to be transformed by high technology. In order to keep pace with the increased speed and complexity of business, new means of calculating, sorting and processing information were invented. Managers realized that they could profit from immediate knowledge of relevant information. The telegraph was the first instrument to transform information into electrical form over long distances. The telephone, radio, television, and computer expanded instant information. Computers store and handle a vast amount of data, automate manufacturing, and enhance modern communication systems. The mainframe in the 1970s, the PC in the 1980s and the office network in the first part of the 1990s were the platforms that drove massive product development and growth for the technology industry.

Communication and processing technologies is an essential tool in almost every field of business. The Internet, with its interconnection of millions of computers, has evolved to potentially become one of the greatest resources available to businesses today. The World Wide Web (www) offers access to vast information resources and an immense number of sites on the Internet. Managers can access, store and move digital information (voice, sound, text and numbers). Private corporate intranets provide a universal interface for sharing company-wide information and work group level information. Employees can access information, collaborate, and distribute results anywhere, anytime.

The computer and telecommunications industries continue to converge and have resulted in advances in two-way pagers, digital cellular service, desktop video-conferencing, portable satellite phones, mini-dishes and high-speed Internet access. Business documents include graphics and text on computers around the world, sound, video and simultaneous voice communications.

Organizations are two or more people working

một môi trường được cơ cấu chính thức nhằm hoàn thành các mục tiêu chung. Các nhà quản lý đưa ra các chỉ dẫn, tổ chức thực hiện và điều phối để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Nhà quản lý hiện đại còn huấn luyện nhân viên của tổ chức cách triển khai làm việc theo nhóm để có thể đáp ứng các nhu cầu và hoàn thành các mục tiêu của tổ chức một cách hiệu quả. Hiện nay không còn cần đến những tổ chức hoạt động theo kiểu chuyên quyền truyền thống với hệ thống quản lý theo tôn ti trên dưới và với một ông chủ độc đoán, bắt ép nhân viên làm việc. Nhà quản lý hiện đại tạo ra một không khí trao quyền cho nhân viên bằng cách cho phép nhân viên tự quyết định và tạo ra cảm hứng cho nhân viên tăng năng suất.

together in a structured, formal environment to achieve common goals. Managers provide guidance, implementation, and coordination so those organizational goals can be reached. The modern manager coaches employees of the organization to develop teamwork, which effectively fulfills their needs and achieves organizational objectives. The traditional autocratic organization with its hierarchical system of management and an overbearing "boss" that forces performance out of people is no longer needed. The modern manager provides an atmosphere of empowerment by letting workers make decisions and inspiring people to boost productivity.

2. CÁC CHỨC NĂNG QUẢN LÝ

Các nhà quản lý tạo ra và duy trì một môi trường nội bộ, thường được gọi là tổ chức, để những người khác có thể làm việc hiệu quả trong đó. Công việc của một nhà quản lý gồm có lập kế hoạch, chỉ đạo, tổ chức và kiểm soát các nguồn lực của tổ chức. Các nguồn lực này có thể là con người, công việc hoặc chức vụ, công nghệ, trang thiết bị, vật tư, các nguồn cung ứng, thông tin, và tiền bạc. Các nhà quản lý làm việc trong một môi trường năng động và phải dự đoán trước cũng như biết cách thích ứng với các thách thức.

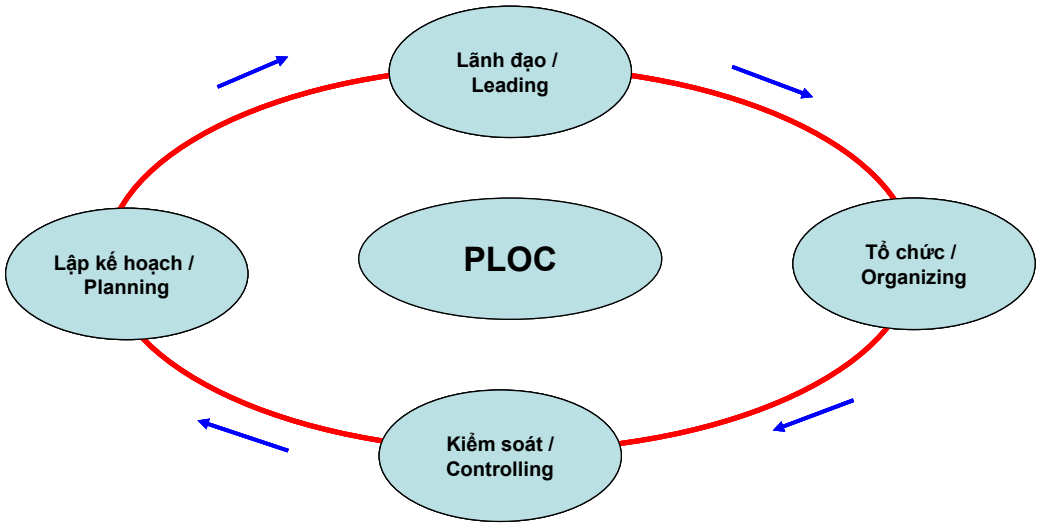
Công việc của mỗi nhà quản lý bao gồm cái mà người ta thường gọi là các chức năng quản lý: lập kế hoạch, chỉ đạo, tổ chức và kiểm soát. Các chức năng này đều hướng về mục tiêu, liên quan đến nhau và phụ thuộc lẫn nhau. Lập kế hoạch là việc tạo ra một quy trình có tính hệ thống để thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Việc này cũng nhằm mục đích chuẩn bị cho tương lai của tổ chức. Lãnh đạo gồm có hướng dẫn, lãnh đạo và giám sát nhân viên để thực hiện các mục đích của tổ chức. Tổ chức được hiểu là sắp xếp các nguồn lực cần thiết để tiến hành kế hoạch. Đây là quy trình tạo ra cơ cấu, thiết lập các mối quan hệ và phân bổ nguồn lực nhằm hoàn thành các mục đích của tổ chức. Kiểm soát là việc xem xét kết quả hoạt động thực tế có phù hợp với kế hoạch không. Nếu kết quả hoạt động không thống nhất với kế hoạch, sẽ cần đến biện pháp sửa chữa/điều chỉnh.

2. MANAGERIAL FUNCTIONS

Managers create and maintain an internal environment, commonly called the organization, so that others can work efficiently in it. A manager's job consists of planning, organizing, directing, and controlling the resources of the organization. These resources include people, jobs or positions, technology, facilities and equipment, materials and supplies, information, and money. Managers work in a dynamic environment and must anticipate and adapt to challenges.

The job of every manager involves what is known as the functions of management: planning, organizing, directing, and controlling. These functions are goal-directed, interrelated and interdependent. Planning involves devising a systematic process for attaining the goals of the organization. It prepares the organization for the future. Leading involves the guiding, leading, and overseeing of employees to achieve organizational goals. Organizing involves arranging the necessary resources to carry out the plan. It is the process of creating structure, establishing relationships, and allocating resources to accomplish the goals of the organization. Controlling involves verifying that actual performance matches the plan. If performance results do not match the plan, corrective action is taken.

Hình 1 – Các chức năng quản lý / *Figure 1 – Functions of Management*



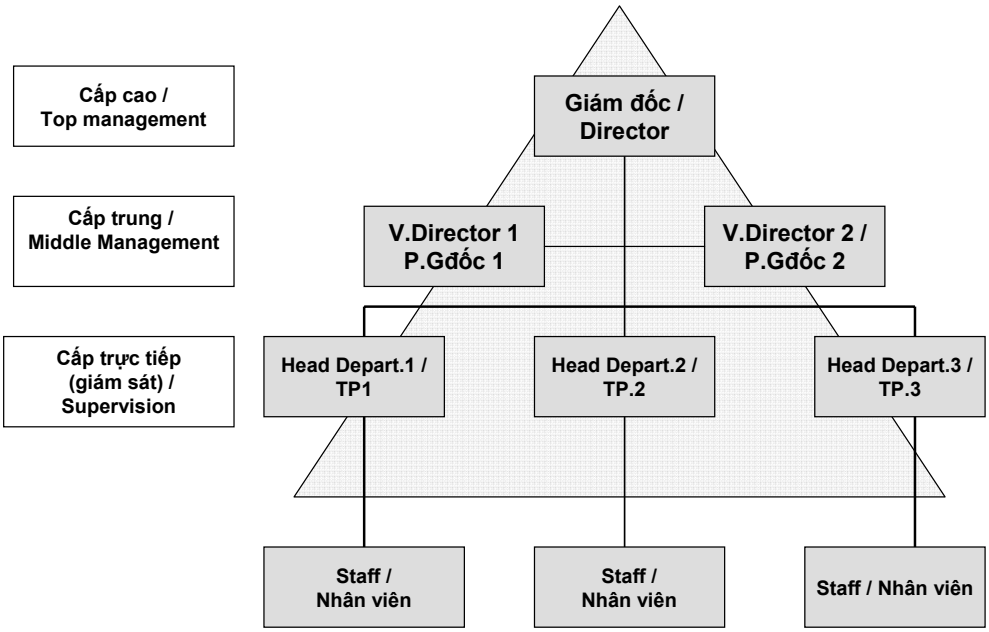
3. CÁC CẤP QUẢN LÝ

Phạm vi để những người quản lý thực hiện các chức năng quản lý (lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát) khác nhau tùy theo cấp bậc trong hệ thống thứ bậc quản lý. Thuật ngữ "người giám sát" có thể dùng cho tất cả các thứ bậc quản lý trong tổ chức, cụ thể là áp dụng cho những người chỉ đạo công việc của người khác. Tuy nhiên, trong bối cảnh áp dụng chung, chức danh này thường chỉ hay sử dụng cho cấp trực tiếp đầu tiên trong hệ thống thứ bậc quản lý. Nếu một tổ chức chia những người quản lý theo cấp cao, cấp trung và cấp trực tiếp thì thuật ngữ "người giám sát" sẽ được dùng cho người quản lý ở cấp trực tiếp.

3. MANAGEMENT LEVELS

The extent to which managers perform the functions of management - planning, organizing, directing, and controlling - varies by level in the management hierarchy. The term supervisor could be applied at all management levels of the organization to those who direct the work of others. In common usage, however, the title tends to be used only in the first level of the management hierarchy. If an organization were divided into top, middle, and lower managerial levels, the term generally applies to the lower level.

Hình 2 – Các cấp quản lý / *Figure 2 – Management Levels*



Người giám sát là người quản lý chủ yếu thực hiện hai chức năng chỉ đạo và kiểm soát công việc của nhân viên để thực hiện các mục đích của nhóm. Đây là cấp quản lý duy nhất có trách nhiệm quản lý những người không phải là nhà quản lý. Như vậy, phần lớn thời gian của người giám sát được phân bổ cho các chức năng chỉ đạo và kiểm soát. Trái lại, các nhà quản lý cấp cao sử dụng phần lớn thời gian của mình cho các chức năng lập kế hoạch và tổ chức. Nhà quản lý cấp cao xác định sứ mệnh và đặt ra các mục đích cho tổ chức. Chức năng đầu tiên của nhà quản lý cấp cao là lập kế hoạch dài hạn. Nhà quản lý cấp cao chịu trách nhiệm giải trình về công tác quản lý chung trong tổ chức. Nhà quản lý bậc trung thực hiện các mục đích của nhà quản lý cấp cao. Người giám sát chỉ đạo công việc thực tế của tổ chức ở cấp độ hoạt động.

Supervisors are managers whose major functions emphasize directing and controlling the work of employees in order to achieve the team goals. They are the only level of management managing non-managers. Thus, most of the supervisor's time is allocated to the functions of directing and controlling. In contrast, top managers spend most of their time on the functions of planning and organizing. The top manager determines the mission and sets the goals for the organization. His or her primary function is long-range planning. Top management is accountable for the overall management of the organization. Middle management implements top management goals. Supervisors direct the actual work of the organization at the operating level.

"Viên đá đỉnh vòm" trong tổ chức

Quan điểm về viên đá đỉnh vòm trong tổ chức là quan điểm của nhiều người về công việc của người giám sát. So sánh giữa một kiến trúc cổng vòm với một tổ chức sẽ cho thấy nhiều điểm thú vị. Không có viên đá đỉnh vòm (tức là người giám sát), cái cổng vòm (tức là

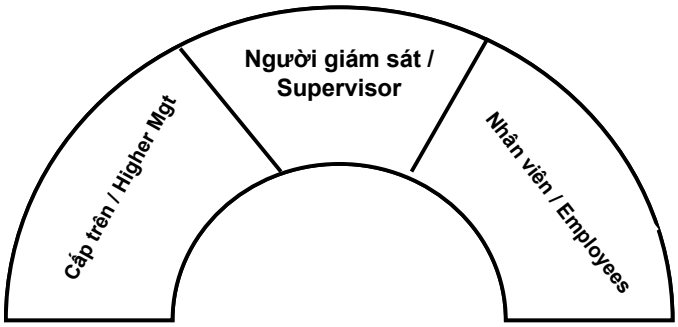
Keystone in the Organization

The keystone view is many people's ideal of a supervisor's job. The comparison between an archway and an organization is very interesting. Without the keystone (supervisor), the arch (organization) collapses. The keystone is the central topmost stone

tổ chức) sẽ sụp đổ. Viên đá đỉnh vòm là viên đá đặt trên cùng và chính giữa của cổng vòm. Đây là bộ phận thiết yếu vì nó chịu áp lực từ cả hai phía cổng vòm, cộng với áp lực của bản thân nó và sử dụng các áp lực này để chống đỡ toàn bộ cổng vòm. Người giám sát cũng là điểm kết nối chính giữa hai bên – các nhà quản lý và nhân viên, để mỗi bên có thể thực hiện công việc của mình một cách hiệu quả. Người giám sát là cấp quản lý kết nối hoạt động của từng phòng/ban với phần còn lại của tổ chức. Quan điểm này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển nhân viên ở mọi cấp.

of an arch. It is an essential part because it takes the pressure of both sides, exerts pressure of its own and uses them to strengthen the overall arch. The keystone supervisor is the main connector joining management and employees making it possible for each to perform effectively. Supervisors are the level of management linking the operations of each department to the rest of the organization. This view underscores the critical importance of developing people at all levels.

Hình 3 – Viên đá đỉnh chòm */ Figure 3 – The keystone*



Nhân viên cần việc làm, họ muốn biết những kỳ vọng của tổ chức đối với họ và công việc của họ liên quan như thế nào đến toàn bộ quy trình của tổ chức. Người giám sát là điểm tiếp xúc để đáp ứng nhu cầu này của nhân viên. Bằng các nỗ lực của mình để đạt năng suất và hiệu quả trong công việc, người giám sát giúp cho công ty thành công, và bằng cách đó duy trì và tạo ra việc làm cho nhân viên. Thông qua giải thích các chính sách, đưa ra các chỉ dẫn và thông tin, và thông qua tiếp xúc thông thường hàng ngày với nhân viên, người giám sát đóng vai trò cầu nối giữa nhân viên với lãnh đạo quản lý công ty. “Viên đá đỉnh vòm” phải xác định rằng anh ta/cô ta sẽ kiểm soát công việc thay vì để cho công việc kiểm soát mình. Như vậy, chính sự tự tin vào bản thân sẽ giúp nhà quản lý thành công.

Employees need their jobs and want to know what is expected of them and how their work relates to the whole process. The supervisor is the point of contact in the satisfaction of these needs for employees. By his or her efforts toward productivity and efficiency, the supervisor helps make the company successful, which preserves and creates jobs. By interpreting policies and giving instructions and information and through normal, everyday contact with employees, the supervisor serves as the point of contact with management. The keystone has determined that he or she will control the job instead of the job controlling him or her. Thus, It is the confidence in self that will help determine the success of the manager.

4. VAI TRÒ CỦA QUẢN LÝ

Để đáp ứng nhiều yêu cầu về thực hiện các chức năng của mình, nhà quản lý được hiểu là phải đóng nhiều vai trò khác nhau. Vai trò là một tập hợp có tổ chức của các hành vi. Chúng ta có thể xác định được 10 vai trò phổ biến cho công việc của một nhà quản lý. 10 vai trò này được chia thành 3 nhóm: vai trò tiếp xúc giữa người và người, vai trò thông tin và vai trò quyết định. Các vai trò thông tin kết nối mọi công tác quản lý với nhau. Các vai trò xúc tác đảm bảo thông tin được cung cấp, còn các vai trò quyết định thì sử dụng thông tin. Các vai trò quản lý này cùng những yêu cầu kèm theo có thể do cùng một nhà quản lý thực hiện cùng một lúc và ở nhiều mức độ khác nhau, tùy theo cấp bậc và chức năng quản lý. 10 vai trò được mô tả riêng biệt nhưng tất cả chúng tạo thành một tổng thể hợp nhất.

Ba vai trò tiếp xúc trước hết có liên quan đến các mối quan hệ con người. Với vai trò bộ mặt, nhà quản lý đại

4. MANAGERIAL ROLES

To meet the many demands of performing their functions, managers assume multiple roles. A role is an organized set of behaviors. We can identify ten roles common to the work of all managers. The ten roles are divided into three groups: interpersonal, informational, and decisional. The informational roles link all managerial work together. The interpersonal roles ensure that information is provided. The decisional roles make significant use of the information. The performance of managerial roles and the requirements of these roles can be played at different times by the same manager and to different degrees depending on the level and function of management. The ten roles are described individually, but they form an integrated whole.

The three interpersonal roles are primarily concerned with interpersonal relationships. In the figurehead role,

diện cho tổ chức về tất cả mọi vấn đề thủ tục. Nhà quản lý ở cấp cao nhất là đại diện của công ty trước pháp luật, trong xã hội và trong con mắt của những người bên ngoài công ty. Người giám sát là đại diện của nhóm công tác trước cấp quản lý cao hơn, đồng thời cũng là đại diện của cấp quản lý đối với nhóm công tác. Trong vai trò cầu nối, nhà quản lý tiếp xúc với các đồng sự và những người bên ngoài. Nhà quản lý ở cấp cao nhất sử dụng vai trò này để thu nhận thông tin và các thiện ý, khác với người giám sát sử dụng vai trò này để duy trì quy trình công việc hàng ngày. Vai trò lãnh đạo xác định mối quan hệ giữa nhà quản lý với các nhân viên.

the manager represents the organization in all matters of formality. The top level manager represents the company legally and socially to those outside of the organization. The supervisor represents the work group to higher management and higher management to the work group. In the liaison role, the manger interacts with peers and people outside the organization. The top level manager uses the liaison role to gain favors and information, while the supervisor uses it to maintain the routine flow of work. The leader role defines the relationships between the manger and employees.

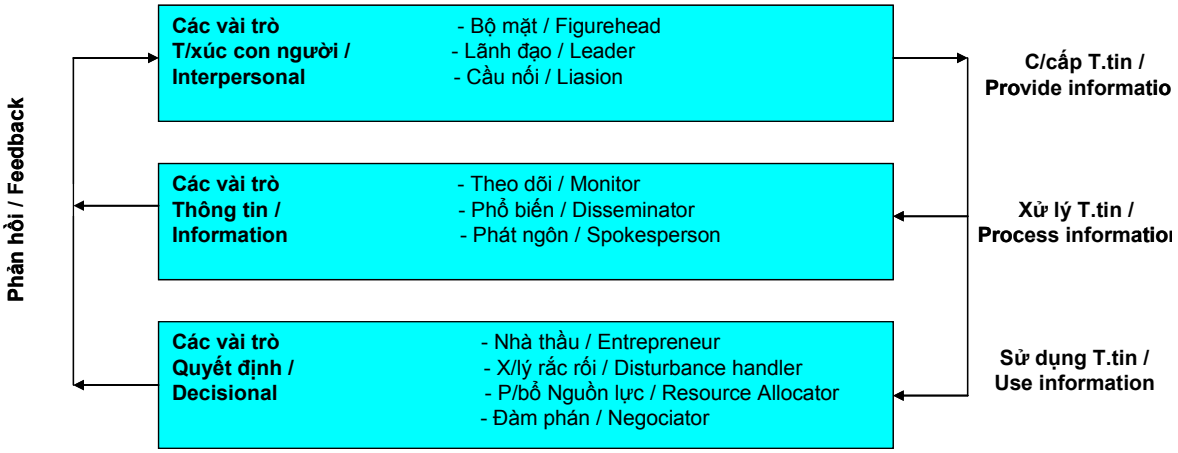
Các quan hệ trực tiếp với mọi người theo các vai trò xúc tác đặt nhà quản lý vào vị trí duy nhất có thể lấy được thông tin. Do đó, ba vai trò thông tin trước hết có liên quan đến các khía cạnh thông tin trong công tác quản lý. Trong vai trò theo dõi, nhà quản lý sẽ ghi nhận và thu thập thông tin. Trong vai trò người phổ biến thông tin, nhà quản lý sẽ truyền đạt lại những thông tin đặc biệt cho tổ chức. So với người giám sát thì nhà quản lý ở cấp cao nhất sẽ nhận và truyền đạt thông tin từ người bên ngoài nhiều hơn. Trong vai trò người phát ngôn, nhà quản lý sẽ phổ biến thông tin của tổ chức ra bên ngoài. Như vậy, nếu như nhà quản lý cấp cao nhất được coi như một chuyên gia cấp ngành thì người giám sát có thể được coi như chuyên gia cấp phòng/ban hoặc đơn vị.

The direct relationships with people in the interpersonal roles place the manager in a unique position to get information. Thus, the three informational roles are primarily concerned with the information aspects of managerial work. In the monitor role, the manager receives and collects information. In the role of disseminator, the manager transmits special information into the organization. The top level manager receives and transmits more information from people outside the organization than the supervisor. In the role of spokesperson, the manager disseminates the organization's information into its environment. Thus, the top level manager is seen as an industry expert, while the supervisor is seen as a unit or departmental expert.

Do là người ở vị trí duy nhất có thể tiếp cận thông tin nên nhà quản lý chính là trung tâm của quá trình ra quyết định trong tổ chức. Có 4 vai trò ra quyết định. Trong vai trò nhà thầu, nhà quản lý phát động những thay đổi. Trong vai trò người xử lý rắc rối, nhà quản lý giải quyết những mối đe dọa đối với tổ chức. Trong vai trò người phân bổ nguồn lực, nhà quản lý sẽ chọn lựa những lĩnh vực mà tổ chức cần tăng cường nỗ lực. Trong vai trò người đàm phán, nhà quản lý sẽ thay mặt tổ chức trong các cuộc đàm phán.

The unique access to information places the manager at the center of organizational decision making. There are four decisional roles. In the entrepreneur role, the manager initiates change. In the disturbance handler role, the manger deals with threats to the organization. In the resource allocator role, the manager chooses where the organization will expend its efforts. In the negotiator role, the manager negotiates on behalf of the organization.

Hình 4 - Các vai trò của quản lý / *Figure 4 - Managerial Roles*



5. CÁC KỸ NĂNG QUẢN LÝ

Để thực hiện các chức năng quản lý và đóng nhiều vai trò, nhà quản lý cần có đủ kỹ năng. Có thể xác định 3 kỹ năng quản lý cần có cho một nhà quản lý thành công, đó là kỹ thuật, kỹ năng về con người (nhân văn) và kỹ năng ý tưởng. Kỹ năng kỹ thuật gồm có các kiến thức và sự thông thạo về quy trình hoặc kỹ thuật. Các nhà quản lý phải sử dụng các quy trình, kỹ thuật hoặc công cụ của một lĩnh vực cụ thể. Kỹ năng về con người (nhân văn) gồm có khả năng tiếp xúc một cách hiệu quả với người khác. Các nhà quản lý phải tiếp xúc và hợp tác với nhân viên. Kỹ năng ý tưởng chính là khả năng tổng hợp, xây dựng các ý tưởng. Các nhà quản lý cần hiểu thấu các mối quan hệ trừu tượng, biết phát triển ý tưởng và giải quyết vấn đề một cách sáng tạo. Như vậy, kỹ năng kỹ thuật liên quan đến sự vật, kỹ năng con người liên quan đến nhân sự và kỹ năng ý tưởng liên quan đến các ý đồ.

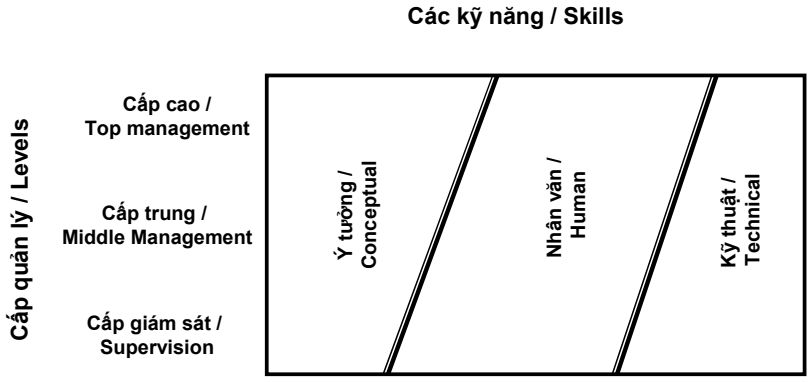
Cấp bậc của nhà quản lý trong tổ chức sẽ quyết định mức độ quan trọng tương đối của việc sở hữu các kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng nhân văn và kỹ năng ý tưởng. Các nhà quản lý cấp cao cần có kỹ năng ý tưởng để nhìn nhận tổ chức như một tổng thể, Các kỹ năng ý tưởng sẽ được sử dụng trong công tác lập kế hoạch và sắp đặt các ý đồ hay các khía cạnh trừu tượng. Những người giám sát cần có kỹ năng kỹ thuật để quản lý lĩnh vực chuyên môn của mình. Tất cả các nhà quản lý ở các cấp đều cần có kỹ năng nhân văn, để tiếp xúc và giao tiếp với người khác một cách hiệu quả.

5. MANAGEMENT SKILLS

In order to perform the functions of management and to assume multiple roles, managers must be skilled. Three managerial skills that are essential to successful management can be identified: technical, human, and conceptual. Technical skill involves process or technique knowledge and proficiency. Managers use the processes, techniques and tools of a specific area. Human skill involves the ability to interact effectively with people. Managers interact and cooperate with employees. Conceptual skill involves the formulation of ideas. Managers understand abstract relationships, develop ideas, and solve problems creatively. Thus, technical skill deals with things, human skill concerns people, and conceptual skill has to do with ideas.

A manager's level in the organization determines the relative importance of possessing technical, human, and conceptual skills. Top level managers need conceptual skills in order to view the organization as a whole. Conceptual skills are used in planning and dealing with ideas and abstractions. Supervisors need technical skills to manage their area of specialty. All levels of management need human skills in order to interact and communicate with other people successfully.

Hình 5 – Các yêu cầu về kỹ năng ở các cấp quản lý khác nhau /
Figure 5 – Skill Distribution at Various Management Levels



Khi tiến trình thay đổi được đẩy nhanh và các công nghệ đa dạng hòa nhập với nhau cũng là lúc các ngành công nghiệp mới được tạo ra trên toàn cầu (ví dụ như ngành viễn thông). Thay đổi công nghệ dẫn đến những thay đổi căn bản trong cơ cấu của các công ty và đòi hỏi các biện pháp tổ chức cũng như kỹ năng quản lý mới.

As the pace of change accelerates and diverse technologies converge, new global industries are being created (for example, telecommunications). Technological change alters the fundamental structure of firms and calls for new organizational approaches and management skills.

6. MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

Nhà quản lý là người biết cách phân tích cũng như tăng cường khả năng của một tổ chức nhằm đảm bảo sự tồn tại và tăng trưởng của tổ chức trong một thế giới phức tạp và luôn thay đổi. Điều này có nghĩa là nhà quản lý có một bộ công cụ có thể giúp họ hiểu thấu sự phức tạp của môi trường mà tổ chức hoạt động.

Hệ thống quản lý thể hiện tổ chức doanh nghiệp và tập hợp các thể chế cũng như lực lượng có ảnh hưởng rất lớn lẫn nhau và diễn ra khi tổ chức đang hoạt động trong môi trường hoạt động phức tạp và không ngừng thay đổi nhanh chóng. Môi trường kinh doanh này rất ảnh hưởng đến khả năng phục vụ khách hàng của tổ chức. Công ty cần liên tục theo dõi và tự thích ứng với môi trường nếu muốn tồn tại và phát triển thịnh vượng. Những xáo trộn trong môi trường có thể tạo ra những đe dọa sâu sắc hoặc ngược lại, những cơ hội mới cho công ty. Một công ty thành công là công ty có thể xác định, đánh giá và ứng phó với các cơ hội và thách thức khác nhau trong môi trường hoạt động của mình.

Môi trường nội bộ

Hệ thống quản lý có thể khái quát thành hai cấp độ. Cấp độ đầu tiên gồm có môi trường nội bộ của bản thân tổ chức. Trong nội bộ, một tổ chức có thể được coi như một cỗ máy chuyển hóa các nguồn lực, nghĩa là nhận các đầu vào (lao động, tiền, vật tư, thiết bị) từ môi trường bên ngoài (ví dụ như từ thế giới bên ngoài), chuyển chúng thành các sản phẩm, hàng hóa và dịch vụ có ích, sau đó cung cấp các đầu ra này đến khách hàng.

Môi trường bên ngoài

Cấp độ thứ hai của hệ thống quản lý là môi trường bên ngoài của tổ chức. Môi trường này gồm tất cả các tổ chức, các lực lượng bên ngoài có thể quan tâm hoặc tác động đến khả năng đạt mục tiêu của tổ chức: đó có thể là các yếu tố cạnh tranh, kinh tế, công nghệ, pháp chế, chính trị, nhân khẩu (dân số), văn hóa và hệ sinh thái.

Các yếu tố môi trường tạo ra thách thức và cơ hội cho tổ chức. Các nhà quản lý phải phản ứng và tự thích nghi với những thay đổi trong môi trường nội bộ cũng như môi trường bên ngoài. Sự toàn cầu hóa là một ví dụ về cơ hội đối với một tổ chức. Các công nghệ được tăng cường như trong lĩnh vực giao thông và thông tin liên lạc đã tạo điều kiện cho các công ty mở rộng thị trường ra toàn cầu hoặc thị trường thế giới. Sự toàn cầu hóa ảnh hưởng đến cách thức quản lý của các tổ chức. Các nhà quản lý cần biết cách làm việc hiệu quả với các nền văn hóa và hệ thống chính trị khác nhau trong khi các thị trường và công nghệ đang thay đổi nhanh chóng. Họ phải có khả năng dự đoán môi trường thay đổi này và phát triển tầm nhìn cũng như năng lực của tất cả các cấp trong tổ chức của mình để nắm lấy tương lai năng động này.

7. TRÌNH TỰ LẬP KẾ HOẠCH

Các nhà lãnh đạo luôn là người đi tiên phong. Họ tạo điều kiện cho sự thay đổi diễn ra, thay vì phản ứng với

6. BUSINESS ENVIRONMENT

A manager is someone skilled in knowing how to analyze and improve the ability of an organization to survive and grow in a complex and changing world. This means that managers have a set of tools that enable them to grasp the complexity of the organization's environment.

A management system describes the organization and the set of significant interacting institutions and forces in the organization's complex and rapidly changing environment that affect its ability to serve its customers. The firm must continuously monitor and adapt to the environment if it is to survive and prosper. Disturbances in the environment may spell profound threats or new opportunities for the firm. The successful firm will identify, appraise, and respond to the various opportunities and threats in its environment.

Internal Environment

The management system can be conceptualized on two levels. The first level involves the organization's internal environment. Internally, an organization can be viewed as a resource conversion machine that takes inputs (labor, money, materials and equipment) from the external environment (i.e., the outside world), converts them into useful products, goods, and services, and makes them available to customers as outputs.

External Environment

The second level of the management system involves the organization's external environment. It consists of all the outside institutions and forces that have an actual or potential interest or impact on the organization's ability to achieve its objectives: competitive, economic, technological, political, legal, demographic, cultural, and ecosystem.

Environmental forces create challenges and opportunities for the organization. Managers must react and adapt to changes in their internal and external environment. Globalization is an example of an opportunity for an organization. Improving technologies, such as transportation and communications, have enabled companies to expand into global or worldwide markets. Globalization affects how organizations are managed. Managers must learn to deal effectively with multiple cultures and political systems in the midst of rapidly changing markets and technology. They must be able to anticipate this changing environment and develop the vision and competencies at all levels in their organizations to embrace this dynamic future

7. PLANNING PROCESS

Leaders are proactive. They make change happen instead of reacting to change. The future requires

thay đổi. Tương lai cần đến sự lãnh đạo công ty với các kỹ năng lồng ghép nhiều sự kiện không lường trước và có vẻ đa dạng vào trong quá trình lập kế hoạch. Mỗi một tổ chức phải lập kế hoạch cho các thay đổi cần thiết để đạt được mục tiêu cuối cùng của mình. Lập kế hoạch một cách hiệu quả sẽ giúp cho tổ chức thích ứng với thay đổi nhờ xác định được các cơ hội và ngăn ngừa được các vấn đề vướng mắc. Lập kế hoạch sẽ định hướng cho các chức năng quản lý khác và định hướng để làm việc theo nhóm. Lập kế hoạch sẽ giúp cải thiện quá trình ra quyết định. Tất cả các cấp quản lý đều phải tham gia vào quá trình lập kế hoạch.

corporate leadership with the skills to integrate many unexpected and seemingly diverse events into its planning. Every organization must plan for change in order to reach its ultimate goal. Effective planning helps an organization adapt to change by identifying opportunities and avoiding problems. It sets the direction for the other functions of management and for teamwork. Planning improves decision-making. All levels of management engage in planning.

Lập kế hoạch chiến lược

Strategic Planning

Lập kế hoạch chiến lược sẽ tạo ra các quyết định và hành động mang tính cơ bản có tác dụng định hình và chỉ dẫn "tổ chức là gì", "tổ chức làm gì" và "tại sao tổ chức lại làm như vậy". Để lập kế hoạch chiến lược, cần tổng hợp thông tin ở phạm vi rộng, nghiên cứu các phương án khác nhau, và nhấn mạnh ý nghĩa tương lai của các quyết định hiện tại. Các nhà quản lý cấp cao chủ yếu sẽ tham gia vào việc lập kế hoạch chiến lược hoặc lập kế hoạch dài hạn, và trả lời các câu hỏi như "Mục đích của tổ chức là gì?", "Tổ chức cần phải làm gì trong tương lai để giữ được thế cạnh tranh?" Các nhà quản lý cấp cao nhất sẽ làm rõ sứ mệnh của tổ chức và xác định các mục tiêu cho tổ chức. Các cấp quản lý cao nhất cần có để lập kế hoạch dài hạn là các báo cáo tổng hợp về tình hình tài chính, hoạt động và môi trường bên ngoài.

Strategic planning produces fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization is, what it does, and why it does it. It requires broad-scale information gathering, an exploration of alternatives, and an emphasis on the future implications of present decisions. Top level managers engage chiefly in strategic planning or long range planning. They answer such questions as "What is the purpose of this organization?" "What does this organization have to do in the future to remain competitive?" Top level managers clarify the mission of the organization and set its goals. The output needed by top management for long range planning is summary reports about finances, operations, and the external environment.

Lập kế hoạch chiến lược là quá trình phát triển và phân tích sứ mệnh, các mục tiêu chung, các chiến lược tổng quát, và việc phân bổ nguồn lực của tổ chức. **Chiến lược** là một loạt các hoạt động được định ra để đạt đến một mục tiêu dài hạn. Thời hạn của chiến lược có thể tùy ý, có thể là hai, ba, thậm chí năm năm. Nói chung, thời hạn thường được quyết định trên cơ sở mức độ cam kết của tổ chức về các nguồn lực của mình trong tương lai. **Các mốc mục tiêu** thường tập trung vào những thay đổi mong muốn, và là cái đích mà tổ chức cố gắng đạt được. Trước đây, việc lập kế hoạch chiến lược thường được tiến hành mỗi năm một lần. Tuy nhiên, nhiều công ty hiện không còn lập các kế hoạch kinh doanh hàng năm nữa mà chuyển sang một hệ thống lập kế hoạch liên tục, cho phép ứng phó nhanh hơn với các điều kiện luôn luôn thay đổi. Do đó, kế hoạch chiến lược bao gồm cả việc làm cho tổ chức thích ứng được và tận dụng được các cơ hội trong môi trường hoạt động luôn luôn thay đổi.

***Strategic planning** is the process of developing and analyzing the organization's mission, overall goals, general strategies, and allocating resources. A strategy is a course of action created to achieve a long-term goal. The time length for strategies is arbitrary, but is probably two, three, or perhaps as many as five years. It is generally determined by how far in the future the organization is committing its resources. Goals focus on desired changes. They are the ends that the organization strives to attain. Traditionally strategic planning has been done annually. However, many companies are doing away with annual business plans altogether and moving to a system of continuous planning, to permit quicker response to changing conditions. Thus, the strategic plan involves adapting the organization to take advantage of opportunities in its constantly changing environment.*

Quy trình lập kế hoạch phải hợp lý và áp dụng biện pháp tiếp cận khoa học để giải quyết vấn đề. Quy trình này phải có các bước thực hiện lôgich và theo trình tự. Lập kế hoạch chiến lược là bước dàn dựng cho các hoạt động kế hoạch khác của tổ chức. Các nhiệm vụ của quá trình lập kế hoạch chiến lược gồm có:

- Xác định sứ mệnh;
- Tiến hành phân tích hiện trạng hoặc phân tích SWOT (điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội – thách thức) bằng cách đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu và xác định các cơ hội và nguy cơ;

The planning process is rational and amenable to the scientific approach to problem solving. It consists of a logical and orderly series of steps. Strategic planning sets the stage for the rest of the organization's planning. The tasks of the strategic planning process include:

- *Define the mission*
- *Conduct a situation or SWOT analysis by assessing strengths and weaknesses and identifying opportunities and threats.*
- *Set goals and objectives.*
- *Develop related strategies (tactical and*

- Đặt ra các mục đích và mục tiêu.
- Xây dựng các chiến lược liên quan (chiến lược mang tính chiến thuật và chiến lược hoạt động);
- Theo dõi kế hoạch.

- *operational).*
- *Monitor the plan.*

CÁC BƯỚC LẬP KẾ HOẠCH

1. **Xác định sứ mệnh**
2. **Phân tích các điểm mạnh**
3. **Phân tích các điểm yếu**
4. **Xác định các thời cơ**
5. **Xác định các thách thức**
6. **Xây dựng các mốc mục tiêu**
7. **Xây dựng các mục tiêu**
8. **Xác định các chiến lược**
9. **Xây dựng kế hoạch hành động**
10. **Theo dõi thực hiện kế hoạch**

STEPS IN PLANNING PROCESS

1. ***Define mission***
2. ***Analyse strenghths***
3. ***Analyse weaknesses***
4. ***Identify opportunities***
5. ***Identify threats***
6. ***Set Goals***
7. ***Set Objectives***
8. ***Develop Strategies***
9. ***Develop Action Plan***
10. ***Monitor Plan***

Xác định sứ mệnh. Sứ mệnh là mục đích của tổ chức, là lý do để tổ chức tồn tại. Do đó, việc lập kế hoạch sẽ bắt đầu bằng việc xác định rõ ràng sứ mệnh của tổ chức. **Tuyên bố sứ mệnh** của tổ chức phải bao quát nhưng vẫn rõ ràng và ngắn gọn, tóm lược được những hoạt động của tổ chức. Tuyên bố này sẽ chỉ hướng cho tổ chức cũng như các chức năng và hoạt động chính của tổ chức để đến được các cơ hội tốt nhất. Sau đó, tuyên bố này cũng hỗ trợ các kế hoạch chiến thuật và kế hoạch hoạt động; đến lượt mình, các kế hoạch này lại hỗ trợ các mục tiêu của tổ chức. Tuyên bố sứ mệnh cần ngắn gọn và phải dễ hiểu để bất kỳ nhân viên nào của công ty cũng có thể ghi nhớ và trích dẫn. Sứ mệnh rõ ràng sẽ hướng dẫn cho các nhân viên làm việc một cách độc lập, đồng thời vẫn đảm bảo tính tập thể trong công việc để hướng tới khai thác hết tiềm năng của tổ chức. Tuyên bố sứ mệnh có thể đi kèm với một tuyên bố bao trùm về triết lý hoặc mục đích chiến lược của tổ chức, nhằm xác định được tầm nhìn về tương lai và nhận thức các thách thức của lãnh đạo tổ chức.

***Define the mission**. A mission is the purpose of the organization. It is why the organization exists. Thus, planning begins with clearly defining the mission of the organization. The mission statement is broad, yet clear and concise, summarizing what the organization does. It directs the organization, as well as all of its major functions and operations, to its best opportunities. Then, it leads to supporting tactical and operational plans, which, in turn leads to supporting objectives. A mission statement should be short. It should be easily understood and every employee should be able to recite it from memory. An explicit mission guides employees to work independently and yet collectively toward the realization of the organization's potential. The mission statement may be accompanied by an overarching statement of philosophy or strategic purpose intended to convey a vision for the future and an awareness of challenges from a top-level perspective.*

Phân tích SWOT bằng cách đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu và xác định các cơ hội và nguy cơ. Phân tích hiện trạng hoặc phân tích **SWOT** (điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội – thách thức) rất quan trọng để lập ra một kế hoạch chiến lược. Phân tích SWOT bắt đầu bằng việc xem xét môi trường bên ngoài. Các tổ chức cần nghiên cứu tình hình hiện trạng của mình để tìm kiếm các cơ hội và theo dõi các nguy cơ. Các nguồn thông tin có thể là khách hàng (bên trong và bên ngoài), các nhà cung cấp, các cấp chính quyền (địa phương, trung ương), các hiệp hội chuyên môn hoặc hội nghề nghiệp, (thông qua các hội nghị hay triển lãm trưng bày), các tập san và báo cáo (tập san hay báo cáo khoa học, chuyên môn và thương mại).

***Conduct a situation or SWOT analysis by assessing strengths and weaknesses and identifying opportunities and threats**. A situation or SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) analysis is critical to the creation of any strategic plan. The SWOT analysis begins with a scan of the external environment. Organizations must examine their situation in order to seek opportunities and monitor threats. Sources of information include customers (internal and external), suppliers, governments (local, state), professional or trade associations (conventions and exhibitions), journals and reports (scientific, professional, and trade).*

SWOT là các giả định và sự kiện làm cơ sở cho một kế hoạch. Phân tích điểm mạnh và điểm yếu bao gồm việc đánh giá nội bộ tổ chức. Đánh giá **các điểm mạnh** của tổ chức. Điều gì là đặc trưng của tổ chức? (Hoạt động

***SWOT** is the assumptions and facts on which a plan will be based. Analyzing strengths and weaknesses comprises the internal assessment of the organization. Assess the **strengths** of the*

chế tạo của tổ chức chúng ta hiệu quả đến đâu? Mức độ lành nghề của đội ngũ công nhân? Thị phần của chúng ta đạt bao nhiêu? Có các nguồn tài chính nào? Uy tín của chúng ta có mạnh hơn các công ty khác hay không?). Đánh giá **các điểm yếu** của tổ chức. Đâu là các lĩnh vực dễ bị tổn thương và có thể bị khai thác? (Trang thiết bị, máy móc của chúng ta đã lạc hậu chưa? Hoạt động nghiên cứu và phát triển đã phù hợp chưa? Các công nghệ chúng ta sử dụng đã lỗi thời chưa?) Điều gì dẫn đến cạnh tranh tốt?

*organization. What makes the organization distinctive? (How efficient is our manufacturing? How skilled is our workforce? What is our market share? What financing is available? Do we have a superior reputation?) Assess the **weaknesses** of the organization. What are the vulnerable areas of the organization that could be exploited? (Are our facilities outdated? Is research and development adequate? Are our technologies obsolete?) What does the competition do well?*

Phân tích các cơ hội và nguy cơ bao gồm việc đánh giá môi trường bên ngoài. Xác định **các cơ hội.** Trong lĩnh vực nào cạnh tranh chưa đáp ứng được các nhu cầu của khách hàng? (Các thị trường tiềm năng mới là thị trường nào? Điểm mạnh của nền kinh tế là gì? Các đối thủ của chúng ta yếu hay mạnh? Các công nghệ mới xuất hiện là công nghệ nào? Thị trường hiện nay có khả năng phát triển hay không?). Xác định **các nguy cơ**. Trong lĩnh vực nào cạnh tranh cần đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách hiệu quả hơn? (Có các đối thủ cạnh tranh mới không? Các nguồn lực hiện nay có thiếu thốn không? Thị hiếu trên thị trường có thay đổi không? Có các chế định mới nào? Có các sản phẩm mới nào xuất hiện chưa?). Chiến lược tốt nhất là chiến lược có thể làm cho các điểm mạnh của tổ chức phù hợp với các cơ hội của môi trường bên ngoài.

*Analyzing opportunities and threats comprises the external assessment of the environment. Identify **opportunities**. In which areas is the competition not meeting customer needs? (What are the possible new markets? What is the strength of the economy? Are our rivals weak? What are the emerging technologies? Is there a possibility of growth of existing market?) Identify **threats**. In which areas does the competition meet customer needs more effectively? (Are there new competitors? Is there a shortage of resources? Are market tastes changing? What are the new regulations? What substitute products exist?) The best strategy is one that fits the organization's strengths to opportunities in the environment.*

Phân tích SWOT được sử dụng làm cơ sở cho những phát triển trong tương lai cũng như để phân tích khoảng cách. So sánh tổ chức với các **Tiêu chí chuẩn** bên ngoài (các thông lệ tốt nhất) thường được dung để đánh giá các năng lực hiện tại. Xác định các tiêu chí chuẩn một cách có hệ thống sẽ giúp so sánh lượng hóa hiệu quả hoạt động của một tổ chức, ví dụ như hiệu suất, hiệu quả, hoặc các ảnh hưởng tác động của tổ chức mình, so với các tiêu chí tương tự của các tổ chức khác bên trong hoặc bên ngoài. Phân tích này sẽ giúp khám phá ra các thông lệ tốt nhất có thể áp dụng để cải tiến. So sánh tiêu chí chuẩn với các tổ chức khác có thể giúp xác định khoảng cách. Phân tích khoảng cách sẽ giúp xác định tiến độ cần thiết nhằm đưa tổ chức từ mức độ năng lực hiện tại đến trạng thái mong muốn cho tương lai. Bằng cách này, tổ chức có thể thích ứng với các thông lệ tốt nhất nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức.

*The **SWOT analysis** is used as a baseline for future improvement, as well as gap analysis. Comparing the organization to external **benchmarks** (the best practices) is used to assess current capabilities. Benchmarking systematically compares performance measures such as efficiency, effectiveness, or outcomes of an organization against similar measures from other internal or external organizations. This analysis helps uncover best practices that can be adopted for improvement. Benchmarking with other organizations can help identify a gap. Gap analysis identifies the progress required to move the organization from its current capabilities to its desired future state. In this way, the organization can adapt to the best practices to improve organizational performance.*

Đặt ra các mốc mục tiêu và mục tiêu. Các mốc mục tiêu và mục tiêu chiến lược được xây dựng để thu hẹp khoảng cách giữa năng lực hiện tại và sứ mệnh của tổ chức. Các mốc mục tiêu và mục tiêu này phải phù hợp với sứ mệnh và tạo ra cơ sở cho các kế hoạch hành động. Đôi khi các mục tiêu có thể được đề cập đến như các mốc mục tiêu về hiệu quả hoạt động. Nói chung, các tổ chức thường có các mục tiêu dài hạn cho những yếu tố như hoàn vốn đầu tư, lãi cổ phần, hoặc quy mô hoạt động. Hơn nữa, họ còn xác định mức chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được, hoặc mức tối thiểu hợp lý. Ngoài ra, còn có thể có những giới hạn nhất định, dù được biểu lộ rõ ràng hoặc ngầm hiểu, ví dụ như “phải cung cấp đủ việc làm cho số nhân viên hiện thời”. Các mục tiêu được cụ thể hóa trên cơ sở tuyên bố sứ mệnh của tổ chức, và là một tập hợp gồm các mục tiêu cụ thể về chính sách, tiến độ hoặc quản lý

***Set goals and objectives.** Strategic goals and objectives are developed to bridge the gap between current capability and the mission. They are aligned with the mission and form the basis for the action plans. Objectives are sometimes referred to as performance goals. Generally, organizations have long-term objectives for such factors as return on investment, earnings per share, or size. Furthermore, they set minimum acceptable standards or common-sense minimums. In addition, certain limitations, either explicit or implicit, such as "must provide jobs for existing employees" may exist. Objectives elaborate on the mission statement and constitute a specific set of policy, programmatic, or management objectives for the programs and operations covered in the strategic plan. They are expressed in a manner that allows a future assessment of whether an objective has been achieved.*

cho các chương trình và các hoạt động sẽ được nêu trong kế hoạch chiến lược. Các mục tiêu này được biểu hiện theo cách thích hợp để sau này có thể đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu.

Xây dựng các chiến lược liên quan (chiến lược chung và các chiến lược hoạt động). Các chiến lược chung của Công ty dựa trên sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức. Còn các chiến lược hoạt động lại dựa trên các chiến lược chung. Đây là các chiến lược cụ thể và cần thiết cho từng nhiệm vụ hoặc từng hoạt động hỗ trợ tạo nên một kế hoạch tổng thể. Việc xây dựng kế hoạch chiến lược và hoạt động cần đi kèm với việc kiểm tra. Theo dõi hoặc tạo điều kiện cho các hoạt động tiếp theo nhằm mục đích đảm bảo cho các chiến lược được thực hiện nghiêm chỉnh và kịp thời. Đôi khi cần có những điều chỉnh để phù hợp với những thay đổi của môi trường bên ngoài và/hoặc bên trong tổ chức. Có thể thu được lợi thế cạnh tranh từ việc thích ứng với những thách thức này.

Develop related strategies (Corporate and operational strategies). *Corporate strategies are based on the organization's mission and vision. In turn, operational strategies are based on the organization's corporate strategies. These are specific strategies that are needed for each task or supportive activity comprising the whole. Strategic and operational planning must be accompanied by controls. Monitoring progress or providing for follow-up is intended to assure that plans are carried out properly and on time. Adjustments may need to be made to accommodate changes in the external and/or internal environment of the organization. A competitive advantage can be gained by adapting to the challenges.*

Theo dõi kế hoạch. Cần áp dụng một phương pháp theo dõi môi trường hoạt động một cách có hệ thống nhằm mục đích liên tục cải tiến quy trình lập kế hoạch chiến lược. Để xây dựng được một quy trình thủ tục theo dõi môi trường, cần phải thiết lập các tiêu chuẩn ngắn hạn cho các biến số chủ yếu có thể chứng thực các ước tính cho thời gian dài hạn. Kể cả khi các giá trị ước tính cho thời gian dài hạn là có lợi thì vẫn phải có các hướng dẫn cho thời gian ngắn hạn để đề phòng trường hợp kế hoạch không diễn ra như dự tính. Tiếp đó, cần phải thiết lập các tiêu chí để quyết định khi cần thay đổi chiến lược. Nên thu thập và tổng hợp các ý kiến phản hồi để xác định xem các mục đích và mục tiêu có thật sự khả thi hay không. Kết quả rà soát này sẽ được sử dụng cho chu kỳ lập kế hoạch và rà soát lần tới.

Monitor the plan. *A systematic method of monitoring the environment must be adopted to continuously improve the strategic planning process. To develop an environmental monitoring procedure, short-term standards for key variables that will tend to validate the long-range estimates must be established. Although favorable long-range values have been estimated, short-term guidelines are needed to indicate if the plan is unfolding as hoped. Next, criteria must be set up to decide when the strategy must be changed. Feedback is encouraged and incorporated to determine if goals and objectives are feasible. This review is used for the next planning cycle and review.*

8. ĐƯỜNG LỐI HOẠT ĐỘNG – SỰ PHÁT TRIỂN CÔNG TY

Các tổ chức thành công là các tổ chức luôn luôn đổi mới và thay đổi trên cơ sở nhu cầu và ý kiến phản hồi của khách hàng. Các giá trị, sứ mệnh và tầm nhìn là các yếu tố tạo ra nền tảng để thực thi các chức năng quản lý. Đây cũng là những hướng dẫn có ảnh hưởng đến mọi hoạt động của một tổ chức. Tuy nhiên, các hướng dẫn này chỉ có ích nếu chúng được soạn thảo rõ ràng và được sử dụng trong các hoạt động và quyết định hàng ngày. Các giá trị của một tổ chức chính là những niềm tin hoặc những đặc trưng về bản chất không thể nhượng bộ. Sứ mệnh của tổ chức chính là mục đích tồn tại của nó, còn tầm nhìn là hình ảnh của bản thân tổ chức trong tương lai.

8. OPERATING GUIDELINES - CORPORATE DEVELOPMENT

Successful organizations continually innovate and change based upon customer needs and feedback. Values, mission, and vision form the foundation for the execution of the functions of management. They are an organization's guidelines that affect how it will operate. They work only if visible and used in everyday activities and decisions. An organization's values are its beliefs or those qualities that have intrinsic worth and will not be compromised. Its mission is its purpose for existing. The vision is the image of itself in the future.

Sứ mệnh

Sứ mệnh là một khái niệm rộng, tạo ra sự khác biệt giữa một doanh nghiệp với toàn bộ các tổ chức doanh nghiệp khác. Sứ mệnh là lý do để tổ chức tồn tại. Tuyên bố sứ mệnh là một “hòn đá thử” để đánh giá mọi đề nghị. Ngoài mục đích của tổ chức, các yếu tố chủ chốt khác của tuyên bố sứ mệnh còn có đối tượng mà tổ chức phục vụ, cách phục vụ và nguyên nhân phục

Mission

A mission is a broad definition of a business that differentiates it from all other organizations. It is the justification for the organization's existence. The mission statement is the "touchstone" by which all offerings are judged. In addition to the organization's purpose other key elements of the mission statement should include whom it serves, how, and why. The most effective mission statements are easily recalled

vụ. Tuyên bố sứ mệnh hiệu quả nhất là tuyên bố có thể ghi nhớ dễ dàng và đưa ra phương hướng cũng như động cơ hoạt động cho tổ chức.

Vì một tổ chức tồn tại để hoàn thành một điều gì đó trong một môi trường rộng lớn nên sứ mệnh hoặc mục đích cụ thể của tổ chức sẽ đem lại cho các nhân viên một cách hiểu chung về cơ hội, phương hướng, tầm quan trọng và thành tựu của tổ chức. Sứ mệnh rõ ràng sẽ chỉ đường cho các nhân viên làm việc một cách độc lập đồng thời vẫn đảm bảo tính tập thể để khai thác tiềm năng của tổ chức. Như vậy, một tuyên bố sứ mệnh tốt sẽ có sự gắn kết về cảm xúc và cam kết. Điều này khiến cho bất kỳ nhân viên nào trong tổ chức cũng có thể nói "Tôi biết tôi cần làm công việc của mình như thế nào để tạo ra sự khác biệt".

and provide direction and motivation for the organization.

Since an organization exists to accomplish something in the larger environment, its specific mission or purpose provides employees with a shared sense of opportunity, direction, significance, and achievement. An explicit mission guides employees to work independently and yet collectively toward the realization of the organization's potential. Thus, a good mission statement gets the emotional bonding and commitment needed. It allows the individual employee to say; "I know how I should do my job differently."

Tầm nhìn

"Cách tốt nhất để tiên đoán tương lai là tự tạo ra nó". Tầm nhìn có thể là một bức tranh, một hình ảnh, hoặc mô tả tương lai mà bạn mong muốn. Một người nhìn xa trông rộng là người có khả năng nhìn thấy trước một điều gì đó, đồng thời là người đầu tiên nhận thấy sự cần thiết phải thay đổi. Anh ta hoặc cô ta nghi ngờ thực tế hiện tại và thúc đẩy việc đưa ra những đánh giá trung thực về phương hướng phát triển của ngành và cách thức mà công ty có thể áp dụng để đến được mục tiêu đó. Một người nhìn xa trông rộng có thể có giải pháp ngay cả trước khi vấn đề nảy sinh.

Vision

"The best way to predict your future is to create it." A vision might be a picture, image, or description of the preferred future. A visionary has the ability to foresee something and sees the need for change first. He or she challenges the status quo and forces honest assessments of where the industry is headed and how the company can best get there. A visionary is ready with solutions before the problems arise.

Một nghiên cứu về thời kỳ từ 1926 đến 1990 cho thấy các công ty biết nhìn xa trông rộng (là các công ty xác định mục đích hoạt động xa hơn việc kiếm lời) đã thành công hơn các công ty khác trên thị trường chứng khoán với tỷ lệ hơn 6:1. Các nhà quản lý cần có tầm nhìn hơn bất kỳ ai khác, vì sự thay đổi đang diễn ra nhanh hơn bất kỳ lúc nào. Các nhà lãnh đạo cần có khả năng biến tầm nhìn của mình thành hiện thực bằng cách thu hút tâm trí cũng như trái tim của người khác.

A study over the period from 1926 to 1990 found visionary companies that set a purpose beyond making money outperformed other companies in the stock market by more than six to one. Managers require more vision than ever because change is coming faster than ever. Leaders have the ability to make their vision real by engaging the minds, as well as the hearts of others.

Các giá trị

Biện pháp quản lý của mỗi người giám sát sẽ phản ánh các giá trị của anh ta/cô ta cũng như các giá trị của tổ chức. Xây dựng sự tin tưởng phải bắt đầu từ việc tạo ra một văn hóa dựa trên các giá trị chung. Các giá trị là những nét tiêu biểu hoặc các đặc tính có ý nghĩa thực chất, ví dụ như sự can đảm, lòng kính trọng, trách nhiệm, sự quan tâm, đáng tin cậy, kỷ luật, và sự công bằng. Các giá trị là điều kiện cơ sở cho các hoạt động và cho quá trình ra quyết định. Các giá trị cũng xác định phương hướng cho các dự định và quan tâm của người lao động trong tổ chức. Các hành vi được định hướng theo các giá trị, và đến lượt mình, chúng sẽ xác định văn hóa của tổ chức. Một hệ thống giá trị mạnh mẽ hoặc một văn hóa được xác định rõ ràng sẽ biến niềm tin thành các chuẩn mực, ví dụ như chất lượng tốt nhất, hoạt động tốt nhất, đáng tin cậy nhất, bền nhất, an toàn nhất, nhanh nhất, đáng tiền nhất, rẻ nhất, có uy tín nhất, có thiết kế hoặc phong cách tốt nhất, dễ sử dụng nhất. Nếu được hỏi "Chúng ta tin tưởng vào điều gì?" hoặc "Hãy liệt kê các giá trị của tổ chức chúng ta", tất cả mọi người trong tổ chức cần phải đưa ra câu trả lời giống nhau.

Values

Each supervisor's approach to management will reflect his or her values, as well as those of the organization. Building trust starts with creating culture based on shared values. Values are traits or qualities having intrinsic worth, such as courage, respect, responsibility, caring, truthfulness, self-discipline, and fairness. Values serve as a baseline for actions and decision-making and guide employees in the organization's intentions and interests. The values driving behavior define the organizational culture. A strong value system or clearly defined culture turns beliefs into standards such as best quality, best performance, most reliable, most durable, safest, fastest, best value for the money, least expensive, most prestigious, best designed or styled, easiest to use. If asked, "What do we believe in?" or "List our organization's values" all employees in the organization should write down the same values.

Những người giám sát cần hiểu rõ ý nghĩa quan trọng của các giá trị và hệ thống giá trị. Các giá trị ảnh hưởng đến cách mà người giám sát nhìn và đánh giá các cá nhân khác hoặc nhóm người, và do đó, sẽ ảnh hưởng đến các mối quan hệ giữa mọi người. Các giá trị cũng ảnh hưởng đến cách mà người giám sát nhận định tình hình và giải quyết vấn đề. Các giá trị ảnh hưởng đến cách mà người giám sát xác định như thế nào là hành vi đúng đạo đức, và thế nào là sai đạo đức. Các giá trị ảnh hưởng đến cách mà người giám sát chỉ đạo và kiểm soát nhân viên. Vì nhân viên thường xử sự theo các giá trị mà họ nhận thức, nên điều quan trọng là phải đảm bảo rằng nhận thức của họ phản ánh đúng các giá trị của tổ chức. Những người giám sát cần trao đổi, khuyến khích và tăng cường các giá trị mong muốn và các hành vi liên quan để lồng ghép chúng vào trong văn hóa của tổ chức.

Supervisors need to appreciate the significance of values and values systems. Values affect how a supervisor views other people and groups, thus influencing interpersonal relationships. Values affect how a supervisor perceives situations and solves problems. Values affect how a supervisor determines what is and is not ethical behavior. Values affect how a supervisor leads and controls employees. Since employees often base behavior on perceived values it is critical to ensure their perceptions reflect organizational values. Supervisors must communicate, encourage and reinforce the desired values and related behaviors to integrate them into the organizational culture.

9. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

Mốc Mục tiêu là đích cuối cùng mà một tổ chức cố gắng để đạt được. Tuy nhiên, người giám sát không thể "tạo ra" một mốc mục tiêu. Người giám sát sẽ "mổ xẻ" các quy trình, phân tích chúng, đặt ra các mục tiêu và sau đó "vật lộn" để đạt được chúng. Làm cùng một việc thì không bao giờ có thể đạt được các kết quả khác nhau. Người giám sát phải viết ra một mục tiêu cho mỗi một hoạt động mà mình đang cố gắng hoàn thành. Như vậy, **mục tiêu** là đối tượng hoặc cái đích của một hoạt động. Mục tiêu cho biết phương hướng rõ ràng để thực hiện hoạt động và xác định chất lượng cụ thể của công việc cần được hoàn thành trong một khoảng thời gian cho trước. Các mục tiêu phản ánh các tác động mong muốn của các cá nhân, các nhóm người và các tổ chức. Chúng xác định phương hướng để ra quyết định và xác định tiêu chí để đo lường các kết quả tác động (tác dụng). Do đó, các mục tiêu là nền tảng của công tác lập kế hoạch.

9. OBJECTIVE SETTING

*A **goal** is an end that the organization strives to attain. However, the supervisor cannot "do" a goal. Supervisors break down processes, analyze them, set objectives and then drive hard to achieve them. Doing the same thing and expecting different results doesn't work. The supervisor must write an objective for what he or she is trying to accomplish. Thus, an **objective** is the object or aim of an action. It implies an explicit direction for the action to take and a specific quality of work to be accomplished within a given period of time. Objectives reflect the desired outcomes for individuals, groups and organizations. They provide direction for decision-making and a criterion against which outcomes are measured. Thus, objectives are the foundation of planning.*

Quản lý theo mục tiêu (MBO)

Một công cụ lập kế hoạch hiệu nghiệm và có thể giúp người giám sát đặt ra các mục tiêu là công cụ Quản lý theo Mục tiêu (MBO). Đây là một quy trình phối hợp trong đó người quản lý và mỗi cán bộ cấp dưới cùng nhau xác định các mục tiêu cho cán bộ đó. Để thành công, các chương trình MBO cần có sự cam kết và tham gia của tất cả các cấp trong quy trình MBO, từ người quản lý cao nhất đến vị trí cán bộ thấp nhất trong tổ chức.

MBO bắt đầu khi người giám sát giải thích mốc mục tiêu cho một phòng/ban trong cuộc họp của tổ chức. Cán bộ cấp dưới ghi lại các mốc mục tiêu và đề xuất các mục tiêu cho công việc cụ thể của mình. Người giám sát sẽ làm việc với cán bộ cấp dưới để phê duyệt, và điều chỉnh các mục tiêu đó, nếu cần. Việc điều chỉnh mục tiêu được thực hiện trên cơ sở cùng nhau bàn bạc vì người giám sát có các nguồn lực để giúp cán bộ cấp dưới cam kết hoàn thành mục tiêu. Như vậy, việc đặt ra các mục tiêu có thể soát xét được cho từng cá nhân phải được cùng nhau xác định một cách chính thức, có

MBO

*An effective planning tool to help the supervisor set objectives is Management by Objectives (**MBO**). MBO is a collaborative process whereby the manager and each subordinate jointly determine objectives for that subordinate. To be successful MBO programs should include commitment and participation in the MBO process at all levels, from top management to the lowest position in the organization.*

MBO begins when the supervisor explains the goals for the department in a meeting. The subordinate takes the goals and proposes objectives for his or her particular job. The supervisor meets with the subordinate to approve and, if necessary, modify the individual objectives. Modification of the individual's objectives is accomplished through negotiation since the supervisor has resources to help the subordinate commit to the achievement of the objective. Thus, a set of verifiable objectives for each individual are jointly determined, prioritized, and formalized.

thứ tự ưu tiên.

Người giám sát và cán bộ cấp dưới gặp nhau theo định kỳ để kiểm tra tiến độ gần nhất. Trao đổi là yếu tố chủ chốt để quyết định sự thành công hoặc thất bại của MBO. Người giám sát sẽ có ý kiến phản hồi và có thể cho phép điều chỉnh các mục tiêu hoặc thời hạn thực hiện tùy theo hoàn cảnh. Cuối cùng, kết quả hoạt động của nhân viên sẽ được đánh giá theo mục tiêu đã đặt ra, và nhân viên sẽ được khen thưởng tương ứng với kết quả hoạt động.

The supervisor and the subordinate meet periodically to review the latter's progress. Communication is the key factor in determining MBO's success or failure. The supervisor gives feedback and may authorize modifications to the objectives or their timetables as circumstances dictate. Finally, the employee's performance is measured against his or her objectives, and he or she is rewarded accordingly.

Các bước trong quy trình MBO

Steps in MBO Process

Qua nghiên cứu đã chứng minh được rằng nếu có sự cam kết từ cấp quản lý cao nhất và bản thân họ tham gia thực hiện các chương trình MBO thì kết quả hoạt động có thể được nâng cao một cách đáng kể. Kết luận này không có gì đáng ngạc nhiên nếu xét đến việc, trong quá trình thực hiện MBO, các nhân viên phải tự xác định họ sẽ hoàn thành cái gì. Xét cho cùng, ai có thể biết rõ năng lực của một người hơn bản thân người đó?

Research has demonstrated that when top management is committed and personally involved in implementing MBO programs, they significantly improve performance. This finding is not surprising when one considers that during the MBO process employees determine what they will accomplish. After all, who knows what a person is capable of doing better than the person does him or herself?

Các mục tiêu là động cơ phát động các quá trình lập kế hoạch. Điều bắt buộc là các cấp quản lý cao nhất phải giữ vững các mốc mục tiêu đã định để hỗ trợ các cán bộ quản lý cấp thấp hơn trong việc diễn giải và thực hiện các mốc mục tiêu một cách hiệu quả. Các mục tiêu sẽ dẫn hướng cho các hoạt động quản lý như lập kế hoạch ngân sách, lập kế hoạch hành động, tổ chức nhân sự, mua sắm thiết bị. Cuối cùng, thành công của tổ chức hoàn toàn phụ thuộc vào các kết quả tác động kết hợp từ các mục tiêu này.

Objectives are the driver of planning processes. It is imperative that top managers safeguard the intention of their goals to facilitate middle and lower management's effective translation and implementation of them. Objectives guide managerial activities such as budgeting, the development of action plans, staffing, and the purchasing of equipment. The organization's success ultimately depends on the combined outcomes of its objectives.

Mục tiêu

Objectives

Phần lớn những người giám sát là người đặt ra các mục tiêu, tuy nhiên mức độ kỹ năng của họ không đồng đều. Rất ít khi viết sai mục tiêu mà vẫn thu được hiệu quả đầy đủ bằng cách quản lý theo mục tiêu MBO. Đơn giản, một mục tiêu là một tuyên bố về việc sẽ phải làm và nó phải được tuyên bố theo dạng kết quả cần đạt. Một cứu cánh để dễ ghi nhớ khi viết mục tiêu là **SMART** (Cụ thể, Đo lường được, Khả thi, Định hướng theo kết quả, Có thời hạn).

*Most supervisors set objectives, but not with equal skill. Few, who do not correctly write objectives, will reap MBO's full benefits. An objective is simply a statement of what is to done and should be stated in terms of results. A mnemonic aid to write objectives is **SMART** (**S**pecific, **M**easurable, **A**ttainable, **R**esult-oriented, **T**ime-limited).*

Cụ thể

Specific

Một mục tiêu cần phải cụ thể và đề cập đến một kết quả chủ yếu duy nhất. Nếu cần đạt được nhiều kết quả thì phải có nhiều mục tiêu. Biết được phải hoàn thành việc gì đã là một bước lớn để đạt kết quả.

An objective must be specific with a single key result. If more than one result is to be accomplished, more than one objective should be written. Just knowing what is to be accomplished is a big step toward achieving it.

Điều gì quan trọng đối với bạn? Ngay khi làm rõ được bạn muốn đạt được điều gì, bạn cần chú trọng vào mục tiêu mà bạn đã cố đặt ra, và sẽ thực hiện điều có ý nghĩa quan trọng đối với bạn.

What is important to you? Once you clarify what you want to achieve, your attention will be focused on the objective that you deliberately set. You will be doing something important to you.

Đo lường được

Measurable

Một mục tiêu cần phải đo lường được. Chỉ có mục tiêu nào ảnh hưởng đến hành vi và sự ảnh hưởng đó có thể định lượng được mới là mục tiêu có hiệu quả tối ưu. Nếu có thể, hãy tuyên bố mục tiêu như một đại lượng. Một số mục tiêu sẽ khó định lượng hơn các mục tiêu khác. Tuy nhiên, khó không có nghĩa là không thể được. Hoạt động của các nhân viên bán hàng có thể

An objective must be measurable. Only an objective that affects behavior in a measurable way can be optimally effective. If possible, state the objective as a quantity. Some objectives are more difficult to measure than others are. However, difficulty does not mean that they cannot be measured. Treatment of salespeople might be measured by looking at the absenteeism and turnover rates among the sales

đo lường được bằng cách xem xét tỷ lệ hay vắng mặt và tỷ lệ doanh thu của đội ngũ bán hàng. Ngoài ra, có thể yêu cầu các nhân viên bán hàng điền mà không cần ký tên vào một bản câu hỏi khảo sát hành vi để biết ý kiến của nhân viên về các hoạt động giám sát đối với họ. Dịch vụ khách hàng có thể được đo lường bằng các chỉ số như số lần khiếu nại của khách, số lượng khách hàng mà công ty bị mất, hoặc thông qua các cuộc phỏng vấn, trả lời bản câu hỏi khảo sát từ phía khách hàng. Tiến bộ các cán bộ cấp dưới có thể được đo lường bằng cách xác định số lượng các nhiệm vụ mà cán bộ cấp dưới đã nắm vững. Sự hợp tác với các chức năng khác có thể được đo lường bằng thời gian chậm trễ trong việc cung cấp các thông tin cần thiết, hoặc thông qua đánh giá của đồng sự về mức độ phối hợp.

force. Also, salespeople could be asked to fill out a behavioral questionnaire anonymously giving their observations of the supervision they receive. Customer service could be measured by such indices as the number of complaints received, by the number of customers lost, and by customer interviews or responses to questionnaires. Development of subordinates could be measured by determining the number of tasks the subordinate has mastered. Cooperation with other functions could be measured by length of delay in providing requested information, or by peer ratings of degree of cooperation.

Tránh đưa ra các mục tiêu chung chung. Tránh dùng các động từ như “biết”, “hiểu”, “tin rằng”, “có được”. Các động từ mang ý nghĩa hành động sẽ dễ quan sát hơn và truyền đạt tốt hơn ý định của hoạt động, ví dụ như các động từ “viết”, “áp dụng”, “tường thuật”, “sửa đổi”, “lắp đặt”, “lựa chọn”, “đối chiếu”, “lắp ráp”, “so sánh”, “điều tra”, “triển khai”.

Avoid statements of objectives in generalities. Infinitives to avoid include to know, to understand, to enjoy, and to believe. Action verbs are observable and better communicate the intent of what is to be attempted. They include to write, to apply, to recite, to revise, to contrast, to install, to select, to assemble, to compare, to investigate, and to develop.

Làm thế nào để biết bạn đã có tiến triển?

How will you know you've progressed?

Khả thi

Attainable

Một mục tiêu phải khả thi trong điều kiện nguồn lực hiện có. Nghĩa là phải thực tế. Nhiều mục tiêu khi đưa ra rất thực tế. Nhưng thời hạn để thực hiện mục tiêu đó có thể phi thực tế. Ví dụ như, giảm được 10 pound (*xấp xỉ 4,5 kg)* là một mục tiêu thực tế. Nhưng nếu đặt mục tiêu là giảm 10 pound trong một tuần thì sẽ là phi thực tế.

An objective must be attainable with the resources that are available. It must be realistic. Many objectives are realistic. Yet, the time it takes to achieve them may be unrealistic. For example, it is realistic to want to lose ten pounds. However, it is unrealistic to want to lose ten pounds in one week.

Bạn sẽ gặp những trở ngại nào khi thực hiện mục tiêu? Làm thế nào để khắc phục từng trở ngại và thời gian cần thiết là bao nhiêu?

What barriers stand between you and your objective? How will each barrier be overcome and within what time frame?

Định hướng theo kết quả

Result-oriented

Mục tiêu cần tập trung vào các mục đích của tổ chức. Việc hoàn thành tốt mục tiêu sẽ tạo ra sự khác biệt cho tổ chức.

The objective should be central to the goals of the organization. The successful completion of the objective should make a difference.

Làm thế nào để mục tiêu này có thể giúp tổ chức tiến lên? Liệu mục tiêu này có phù hợp với sứ mệnh của tổ chức không?

How will this objective help the organization move ahead? Is the objective aligned with the mission of the organization?

Có thời hạn

Time-limited

Mục tiêu cần phải theo dõi được. Các mục tiêu cụ thể cho phép xác định các ưu tiên về thời gian và thời hạn cho các mục tiêu thực sự quan trọng.

The objective should be traceable. Specific objectives enable time priorities to be set and time to be used on objectives that really matter.

Thời hạn mà bạn xác định có thực tế không? Các yêu cầu mang tính cạnh tranh khác có gây nên chậm trễ hay không? Bạn có thể khắc phục những yêu cầu này để hoàn thành mục tiêu đã đặt ra trong thời hạn đã xác định hay không?

Are the time lines you have established realistic? Will other competing demands cause delay? Will you be able to overcome those demands to accomplish the objective you've set in the time frame you've established?

Viết các mục tiêu có ý nghĩa

Write Meaningful Objectives

Mặc dù rất khó đưa ra các quy tắc nhưng một số gợi ý dưới đây có thể sẽ có ích cho bạn khi viết một mục tiêu.

Although the rules are difficult to establish, the following may be useful when writing an objective.

1. Bắt đầu bằng một động từ mô tả hành động hoặc sự hoàn thành (Sử dụng dạng động từ nguyên thể, nghĩa là động từ có “to”).
2. Xác định kết quả chủ yếu duy nhất cho từng mục tiêu
3. Xác định ngày hoàn thành dự kiến
4. Chắc chắn rằng mục tiêu bạn viết là mục tiêu mà bạn có thể kiểm soát được
5. Để thử lại xem mục tiêu đã đáp ứng tiêu chí **SMART** hay chưa, bạn hãy tự trả lời các câu hỏi sau:

» **S** = Mục tiêu của tôi chính xác là gì?

» **M** = Làm thế nào để mô tả công việc được thực hiện tốt?

» **A** = Mục tiêu của tôi có khả thi không?

» **R** = Mục tiêu của tôi có ý nghĩa không?

» **T** = Mục tiêu của tôi có thể theo dõi được không?

1. Start with an action or accomplishment verb. (Use the infinitive form of the verb. This means to start the with "to.")
2. Identify a single key result for each objective.
3. Give the date of the estimated completion.
4. Be sure the objective is one you can control.
5. To test for validity of SMART objectives, ask yourself the following questions.

» ***S** = Exactly what is my objective?*

» ***M** = What would a good job look like?*

» ***A** = Is my objective feasible?*

» ***R** = Is my objective meaningful?*

» ***T** = Is my objective traceable?*

10. LẬP KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Mỗi một mục tiêu cần có một kế hoạch hành động, trong đó “xác định mục tiêu theo khía cạnh hoạt động”, nghĩa là biểu đạt mục tiêu bằng các hoạt động hay hành động cụ thể. Một kế hoạch hành động cần giúp cho người giám sát duy trì được trình tự hoạt động, phối hợp được các hoạt động trong nhóm mình và giữ cho các dự án theo đúng tiến độ. Kế hoạch hành động phải nêu cụ thể các bước thực hiện hoặc các nhiệm vụ sẽ được tiến hành để đạt mục tiêu. Kế hoạch hành động bao gồm một kế hoạch tiến độ, quy định thời hạn chót để hoàn thành các hành động quan trọng, xác định các nguồn lực cần thiết để đạt mục tiêu và các phương pháp để đo lường/đánh giá mục tiêu. Khi lập kế hoạch hành động, cần giải quyết các lĩnh vực có khó khăn tiềm ẩn, xem xét tác động chức năng lẫn nhau của các hành động và mục đích cuối cùng là tăng năng suất.

Kế hoạch tiến độ sẽ điều phối các nguồn lực. Điều quan trọng là lập kế hoạch tiến độ nhân sự cũng như kế hoạch sử dụng các nguồn lực khan hiếm hoặc dựa vào thời gian, ví dụ như kế hoạch giao thiết bị. Ngoài ra, các kế hoạch tiến độ cũng phải xét đến sự phụ thuộc của dự án, sự phụ thuộc về nguồn lực, và sự phân bổ nguồn lực. Theo dõi kế hoạch tiến độ và báo cáo, có thể bằng cách sử dụng lịch, sử dụng PERT hoặc các biểu đồ Gantt. PERT là một dạng biểu đồ tiến trình mô tả các nhiệm vụ của dự án. Mỗi nhiệm vụ có một ô và các mũi tên kèm theo để nối từ nhiệm vụ trước đến nhiệm vụ sau. Các nhiệm vụ trước là những hành động hoặc nhiệm vụ cần được hoàn thành trước khi bắt đầu nhiệm vụ mà chúng ta đang nói đến. Biểu đồ Gantt là một biểu đồ mô tả thời hạn của các nhiệm vụ. Biểu đồ Gantt có dạng đường kẻ, chiều dài mỗi đường kẻ cho biết ngày khởi đầu và ngày kết thúc hoạt động hay nhiệm vụ. Các chi phí nguồn lực sẽ được theo dõi qua một kế hoạch ngân sách, trong đó nêu rõ chi phí cho từng hoạt động. Người giám sát nên xác

10.ACTION PLANNING

Each objective should include an action plan, which "operationally defines" the objective by expressing it in terms of specific actions or operations. An action plan can help the supervisor stay organized, coordinate his or her team's activities, and keep projects on schedule. The action plan states specifically what steps or tasks will be accomplished to achieve the objective. It includes a schedule with deadlines for significant actions, resources necessary to achieve the objective, and methods to measure the objective. Preparing action plans addresses potential problem areas, considers the cross-functional impact of the actions, and ultimately increases productivity.

Scheduling coordinates resources. It is important to schedule employees, as well as scarce or time-based resources, such as equipment delivery schedules. Also, schedules should include project dependencies, resource dependencies, and resource allocation. Tracking of the schedule can be reported by using a calendar, PERT, and Gantt charts. PERT is a flowchart-like view of project tasks. Each task has a box and arrows pointing to it from its predecessors. The predecessors are the actions or tasks that must finish before the task we are looking at can start. Gantt is a time-line view of the tasks. Gantt chart is a bar graph where the length of each bar shows the start and finish dates for each action or task. Resource costs should be tracked by a budget that shows each action's cost. The supervisor should define best-case and worst-case time lines for tasks, and the probability for each case.

định thời hạn hoàn thành nhiệm vụ trong hai trường hợp – trường hợp thuận lợi nhất, và trường hợp xấu nhất – đồng thời xác định xác suất xảy ra của từng trường hợp.

Người giám sát có thể lập kế hoạch hành động với sự hỗ trợ của các chương trình phần mềm quản lý dự án có sẵn. Phần mềm được thiết kế để tổ chức các nhiệm vụ, theo dõi các chi phí, quản lý nhân viên và đáp ứng thời hạn. Chương trình quản lý dự án cơ bản nhất giúp sắp xếp các ý tưởng của người sử dụng để tạo ra một kế hoạch tiến độ đơn giản. Chương trình phần mềm này đặt ra cho người sử dụng một danh mục các câu hỏi – vừa để phỏng vấn người sử dụng vừa để động não suy nghĩ – sao cho có thể đề cập đến mọi thành tố của dự án, sau đó trình bày kết quả một cách có tổ chức. Các chương trình khác có thể có thêm nhiều tính năng như theo dõi các nhiệm vụ và chi phí theo thời gian, hoặc khả năng liên kết các nhiệm vụ có quan hệ phụ thuộc lẫn nhau. Một số chương trình có thể giúp phân bổ nguồn lực, ví dụ như các nhân viên cụ thể, cho các nhiệm vụ cụ thể. Một số sản phẩm cũng tạo ra các biểu đồ có thể liệt kê và trình bày các nhiệm vụ cũng như mối quan hệ phụ thuộc giữa chúng theo tiến độ thời gian.

Project-management software programs are available to help supervisors create action plans. The software is designed to organize tasks, track costs, manage employees, and meet deadlines. The most basic project-management program helps organize the user's thoughts so that a simple schedule can be created. It presents the user with a list of questions -- interviewing the user and brainstorming at once -- to extract all of the elements of a project, then presents the results in an organized fashion. Other programs add features such as tracking tasks and costs over time, or the ability to link interdependent tasks. Some programs can assign resources such as particular employees, to particular tasks. Some products also produce charts that list tasks and represent them, showing interdependencies, on a time-line.

11. GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ VÀ RA QUYẾT ĐỊNH

Người giám sát luôn luôn là người đưa ra những quyết định có ảnh hưởng đến công việc của người khác. Tình huống hàng ngày đòi hỏi phải có những quyết định giám sát bao gồm các quyết định liên quan đến tinh thần làm việc của nhân viên, phân bổ nỗ lực hoạt động, vật tư sử dụng cho công việc, và phối hợp các kế hoạch tiến độ và lĩnh vực công việc. Người giám sát cần phải nhận ra các vấn đề vướng mắc, ra quyết định, triển khai hành động và đánh giá kết quả. Để có được các quyết định thống nhất với mục đích chung của tổ chức, người giám sát phải sử dụng các hướng dẫn do các cấp quản lý cao nhất đưa ra. Như vậy, người giám sát sẽ khó đưa ra được quyết định đúng đắn nếu không lập kế hoạch tốt.

11. PROBLEM SOLVING AND DECISION MAKING

Supervisors constantly make decisions that affect the work of others. Day-to-day situations involving supervisory decisions include employee morale, the allocation of effort, the materials used on the job, and the coordination of schedules and work areas. The supervisor must recognize problems, make a decision, initiate an action, and evaluate the results. In order to make decisions that are consistent with the overall goals of the organization, supervisors use guidelines set by top management. Thus, it is difficult for supervisors to make good decisions without good planning.

Một mục tiêu sẽ trở thành một tiêu chí sau khi được quyết định. Quyết định là giải pháp được lựa chọn từ nhiều phương án khác nhau. Cần ra quyết định khi người giám sát đối mặt với một vấn đề. Ra quyết định là quy trình chọn lựa một tiến trình hoạt động để giải quyết vấn đề. Quyết định đầu tiên sẽ trả lời câu hỏi: có cần đến biện pháp khắc phục hay không. Một giải pháp đơn giản có thể áp dụng là thay đổi mục tiêu.

An objective becomes a criterion by which decisions are made. A decision is a solution chosen from among alternatives. Decisions must be made when the supervisor is faced with a problem. Decision-making is the process of selecting an alternative course of action that will solve a problem. The first decision is whether or not to take corrective action. A simple solution might be to change the objective.

Tuy nhiên, công việc của người giám sát là đạt được mục tiêu. Do đó, người giám sát sẽ cố gắng để khắc phục hầu hết mọi vấn đề.

Yet, the job of the supervisor is to achieve objectives. Thus, supervisors will attempt to solve most problems.

Một vấn đề phát sinh khi có sự khác biệt giữa điều xảy ra trên thực tế và điều mà người giám sát muốn để cho xảy ra. Một số vấn đề mà người giám sát phải đối mặt có thể sẽ xảy ra thường xuyên. Có thể hệ thống hóa các giải pháp cho những vấn đề này bằng cách thiết lập các chính sách để luôn có giải pháp sẵn sàng khắc phục vấn đề. Trong các tình huống lặp đi lặp lại này, chỉ cần áp dụng quy trình giải quyết vấn đề một lần và

A problem exists whenever there is a difference between what actually happens and what the supervisor wants to have happen. Some of the problems faced by the supervisor may occur frequently. The solutions to these problems may be systematized by establishing policies that will provide a ready solution to them. In these repetitive situations, the problem solving process is used once and then the solution (decision) can be used again in similar

sau đó khi tình huống tương tự xảy ra, có thể sử dụng lại giải pháp (hay quyết định) này.

Không có các quy trình thường xuyên hoặc các chính sách đã được thiết lập thì những người giám sát sẽ khó khăn hơn để đưa ra được quyết định. Nếu chưa có chính sách ấy, người giám sát sẽ phải sáng tạo ra một giải pháp. Giải quyết vấn đề là quá trình tiến hành hành động chỉnh đốn để đạt được mục tiêu. Một số quyết định hiệu quả hơn cần tính sáng tạo. Để có được những ý tưởng tốt hơn, người giám sát cần theo đúng các bước trong quy trình giải quyết vấn đề. Các bước này cần được xây dựng trên cơ sở phân tích lôgích.

Người giám sát có thể suy nghĩ về mọi khía cạnh của vấn đề bằng cách trả lời các câu hỏi sau. Đâu là điểm rắc rối? Rắc rối phát sinh từ đâu? Các yếu tố phát sinh rắc rối là gì? Có thể làm điều gì trong mọi khả năng? Liệu tất cả các khả năng này có khả thi không? Xác suất thành công của từng giải pháp? Các phương án thay thế thích hợp là phương án nào? Sự lựa chọn nào là đúng? Tôi xóa bỏ các lựa chọn khác như vậy có hợp lý hay không? Khi nào và làm thế nào để thực hiện giải pháp? Cách tốt nhất để thực hiện giải pháp là gì? Giải pháp này đã giải quyết được vấn đề gốc chưa? Tôi đã lên kế hoạch, tổ chức và thiết lập cơ chế kiểm soát các hoạt động dẫn đến giải pháp chưa?

Các bước trong quy trình giải quyết vấn đề gồm có (1) xác định vấn đề, (2) xác định các tiêu chí quyết định, (3) xây dựng các phương án thay thế, (4) quyết định, (5) thực hiện quyết định, (6) đánh giá quyết định.

CÁC BƯỚC GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ VÀ RA QUYẾT ĐỊNH

1. **Xác định vấn đề**
2. **Đặt ra các tiêu chí để quyết định**
3. **Đặt ra các phương án giải quyết**
4. **Quyết định**
5. **Thực thi Quyết định**
6. **Đánh giá quyết định và theo đuổi**

Bước 1. Xác định vấn đề. Quy trình ra quyết định/giải quyết vấn đề bắt đầu khi người giám sát nhận ra vấn đề, cảm thấy áp lực phải có hành động để khắc phục, và có nguồn lực để làm một điều gì đó nhằm khắc phục vấn đề. Điều này có nghĩa là người giám sát phải xác định chính xác vấn đề. Xác định vấn đề không phải là việc dễ. Tuyên bố vấn đề có thể quá rộng hoặc quá hẹp. Người giám sát thường dễ bị ảnh hưởng bởi một phương hướng khắc phục cho phép anh ta/cô ta bỏ qua bước đầu tiên và quan trọng nhất này. Hoặc, có trường hợp, nguyên nhân của vấn đề trên thực tế lại chỉ là biểu hiện triệu chứng.

Người giám sát cần giải quyết đúng vấn đề. Để xác định được vấn đề, người giám sát cần mô tả các yếu tố gây nên vấn đề. Đây là những biểu hiện triệu chứng dễ thấy khi bối cảnh hay điều kiện chỉ ra sự tồn tại của vấn đề -- mà cụ thể là sự khác biệt giữa cái đích mong muốn với thực tế đang tồn tại. Nếu không xác định được vấn đề một cách rõ ràng, sẽ không bao giờ có

situations.

Exceptions to established routines or policies become the more difficult decisions that supervisors must make. When no previous policy exists, the supervisor must invent a solution. Problem solving is the process of taking corrective action in order to meet objectives. Some of the more effective decisions involve creativity. To get better ideas, the supervisor follows the steps in the problem solving process. The steps are built on a logical analysis.

The supervisor can think through all aspects of the problem by answering the following questions. What seems to be the trouble? Why is it causing the trouble? What are the causal factors? What can be done in all possibilities? Are all these possibilities workable? What are the probabilities of success for each of the solutions? What are the appropriate alternatives? What is the correct choice? Have I logically eliminated the other choices? When and how can the solution be implemented? What is the best way to implement the solution? Has the solution solved the original problem? Have I planned, organized, and provided for the control of actions leading to solutions?

The steps in the problem solving process are (1) define the problem, (2) identify decision criteria, (3) develop alternatives, (4) decide, (5) implement the decision, and (6) evaluate the decision.

STEPS IN PROBLEM SOLVING AND DECISION MAKING

1. ***Define Problem***
2. ***Identiy decision criteria***
3. ***Develop Alternatives***
4. ***Decide***
5. ***Implement the decision***
6. ***Evaluate the decision and follow-up***

Step 1*: Define the problem. The problem solving/decision-making process begins when the supervisor recognizes the problem, experiences pressure to act on it, and has the resources to do something about it. This means that the supervisor must correctly define the problem. Problem identification is not easy. The problem statement can be too broad or too narrow. Supervisors are easily swayed by a solution orientation that allows them to gloss over this first and most important step. Or, what is perceived, as the cause of a problem may actually be a symptom.*

The supervisor must solve the right problem. In order to define the problem, the supervisor must describe the factors that are causing the problem. These are the symptoms, visible as circumstances or conditions that indicate the existence of the problem -- the difference between what is desired and what exists. By not clearly defining the problem, ineffective action will be taken.

hành động hiệu quả.

Bước 2. Xác định các tiêu chí quyết định. Bằng cách tách riêng các sự kiện thực tế khỏi vấn đề, người giám sát sẽ xác định điều gì là hợp lý để đưa ra quyết định. Vì không có riêng một tiêu chí nào tốt nhất để ra quyết định khi chúng ta hiểu rõ mọi sự kiện thực tế nên cần phải sử dụng một bộ tiêu chí thuận tiện để giải quyết vấn đề. Các tiêu chí quyết định này sẽ xác định: điều gì chỉ đạo quy trình ra quyết định. Đây là những cơ sở lý luận quan trọng và phù hợp với vấn đề được xác định. Điều cốt yếu là các tiêu chí này được xác lập sớm trong quy trình giải quyết vấn đề, vì nếu như xây dựng tiêu chí trong khi đang phân tích dữ liệu thì rất có thể dữ liệu sẽ xác định tiêu chí. Do đó, thiết lập tiêu chí sớm sẽ đảm bảo được tính khách quan. Các sự kiện thực tế có thể hữu hình hoặc vô hình. Các sự kiện hữu hình bao gồm phân giao nhiệm vụ công việc, kế hoạch tiến độ công việc, trình tự công việc. Các sự kiện vô hình có thể là tinh thần làm việc, động lực làm việc, hay các cảm giác và quan điểm của cá nhân.

***Step 2**: Identify decision criteria. The supervisor determines what is relevant in making a decision by isolating the facts pertinent to the problem. Since there is no single best criterion for decision making where a perfect knowledge of all the facts is present, a set of criteria must be used for the problem at hand. These decision criteria identify what will guide the decision-making process. They are the important facts relevant to the problem as defined. It is important that decision criteria be established early in the problem solving process because if the criteria are developed as analysis of data is taking place, the chances are good that the data will determine the criteria. Thus, setting the criteria early introduces objectivity. These facts can be tangible as well as intangible. Tangible facts might include the work assignments, the work schedules, or work orders. Intangible facts could include morale, motivation, and personal feelings and perceptions.*

Ở một mức độ nào đó, quy trình này vẫn mang tính chủ quan, vì tiêu chí mà người giám sát này coi trọng chưa chắc đã quan trọng với người giám sát khác. Ví dụ như, các tiêu chí sử dụng để ra quyết định tuyển dụng nhân viên của các phòng/ban khác nhau sẽ khác nhau; phòng bán hàng sử dụng tiêu chí là số lượng đại lý mới mở tại các khu vực địa lý khác nhau, trong khi phòng sản xuất lại sử dụng tiêu chí là số lượng đơn vị sản phẩm được sản xuất và tốc độ sản xuất.

This process is somewhat subjective, because what serves as important criteria for one supervisor may be less important for another. For instance, the decision-making criteria used to hire employees differs across departments; the sales department uses the number of new store openings in different geographic areas, while the manufacturing department uses how many units of the product needs to be produced and how quickly.

Cần xác định các khả năng không chắc chắn và các biến số có thể phát sinh từ một cơ hội đơn giản. Bất kể giải pháp được lựa chọn là gì, các khả năng không chắc chắn vẫn rất quan trọng vì chúng có thể là điểm lợi hoặc cũng có thể là điểm hại. Các biến số cơ hội là gì? Các biến số này phát sinh như thế nào trong mối liên quan với các giải pháp khả thi?

Key uncertainties, the variables that result from simple chance, must be identified. Regardless of the solution chosen, key uncertainties are important because they can be plusses or minuses. What are the chance variables? Which way would these variables fall, relative to each of the workable solutions?

Không phải tất cả các tiêu chí đều quan trọng như nhau. (Các trọng số của các cán bộ giám sát khác nhau cũng có thể khác nhau). Xác định trọng số cho thấy mức độ quan trọng mà người giám sát đặt vào từng tiêu chí để giải quyết vấn đề, và qua đây cũng có thể xác lập các ưu tiên. Các tiêu chí đặc biệt quan trọng có thể có trọng số cao hơn, các tiêu chí kém quan trọng hơn có thể được cho trọng số thấp hơn.

Not all criteria have the same importance. (Criteria weights can vary among different supervisors as well.) Assigning weights indicates the importance a supervisor places on each criterion for resolving the problem and helps establish priorities. Criteria that are extremely important can be given more weight, while those that are least important can be given less weight.

Bước 3. Xây dựng các phương án thay thế. Người giám sát phải xác định tất cả mọi giải pháp thay thế có tính khả thi để giải quyết vấn đề. Khi sử dụng từ "Khả thi", có thể dẫn đến việc loại trừ các phương án thay thế quá tốn kém, mất nhiều thời gian hoặc quá phức tạp. Do đó, biện pháp tiếp cận tốt nhất khi xác định các giải pháp khả thi là tuyên bố tất cả mọi phương án có thể mà không đánh giá bất kỳ phương án nào. Điều này đảm bảo cho chúng ta đưa ra được một danh sách đầy đủ các khả năng.

***Step 3**: Develop alternatives. The supervisor must identify all workable alternative solutions for resolving the problem. The term workable prevents alternative solutions that are too expensive, too time-consuming, or too elaborate. The best approach in determining workable solutions is to state all possible alternatives, without evaluating any of the options. This helps to ensure that a thorough list of possibilities is created.*

Để xác định các giải pháp thay thế, cần phải có cách tư duy mới (khác với cách tư duy truyền thống). Có thể sử dụng các nhóm nhân viên để xác định các giải pháp thay thế. Suy nghĩ động não là một quy trình có thể gợi ý nhiều phương án nhất mà không cần qua đánh giá.

Generating alternative solutions requires divergent thinking (deviating from traditional.) Groups can be used to generate alternative solutions. Brainstorming is the process of suggesting as many alternatives as possible without evaluation. The group is presented with a problem and asked to develop as many

Có thể nêu vấn đề với nhóm và đề nghị nhóm xây dựng càng nhiều giải pháp càng tốt. Khi suy nghĩ động não, nhân viên cần được khuyến khích để đưa ra những gợi ý táo bạo, thậm chí cực đoan. Họ có thể phát triển ý tưởng dựa trên các gợi ý người khác đã đưa ra. Không được đánh giá một phương án nào khi chưa xác định hết các khả năng.

solutions as possible. When brainstorming, employees should be encouraged to make wild, extreme suggestions. They build on suggestions made by others. None of the alternatives are evaluated until all possibilities are exhausted.

Người giám sát cần đánh giá điều gì sẽ xảy ra với mỗi phương án, và ảnh hưởng của mỗi phương án với vấn đề cần giải quyết. Điểm mạnh và điểm yếu của từng phương án được phân tích kỹ bằng cách so sánh các trọng số đã cho, sau đó xóa bỏ các phương án không khả thi. Các yếu tố xác suất – ví dụ như rủi ro, khả năng không chắc chắn, và thiếu hiểu biết – cũng cần được xem xét. Rủi ro là tình trạng khi người ra quyết định không biết đầy đủ thông tin nhưng vẫn đánh giá các kết quả có thể và xác định xác suất thành công của từng phương án. Khả năng không chắc chắn là tình trạng khi người ra quyết định đánh giá các kết quả có thể của từng phương án nhưng không có cảm giác gì về xác suất thành công. Sự thiếu hiểu biết là tình trạng khi người ra quyết định không đánh giá được các kết quả có thể của từng phương án, chưa nói đến xác định được xác suất thành công. Nghiên cứu kỹ lưỡng tất cả các phương án có thể sẽ giúp ngăn chặn tình trạng xóa bỏ phương án thích hợp nhất, vì quyết định chỉ đúng đắn khi phương án tốt nhất đã được đánh giá.

The supervisor must judge what would happen with each alternative and its effect on the problem. The strengths and weaknesses of each alternative are critically analyzed by comparing the weights assigned and then eliminating the alternatives that are not workable. Probability factors -- such as risk, uncertainty, and ignorance - must be considered. Risk is a state of imperfect knowledge in which the decision-maker judges the different possible outcomes of each alternative and can determine the probabilities of success for each. Uncertainty is a state in which the decision-maker judges the different possible outcomes of each alternative but lacks any feeling for their probabilities of success. Ignorance is a state in which the decision-maker cannot judge the different possible outcomes of each alternative, let alone their probabilities. Investigating all the possible alternatives helps to prevent eliminating the most appropriate one, because a decision is only as good as the best alternative evaluated.

Bước 4. Quyết định. Người giám sát cần chọn lựa giữa các phương án. Phương án được cho điểm cao nhất phải là phương án chọn. Có thể quyết định dựa trên sự hỗ trợ của người giám sát khác giàu kinh nghiệm, hoặc dựa trên những đánh giá trong quá khứ, ý kiến tư vấn từ những người khác, thậm chí dựa trên linh cảm.

***Step 4**: Decide. The supervisor must make a choice among the alternatives. The alternative that rates the highest score should be the preferred solution. The decision can be assisted by the supervisor's experience, past judgment, advice from others, or even a hunch.*

Thời hạn là yếu tố có tác động đến quyết định. Kết quả có thể của phương án và các ưu điểm so với nhược điểm của kết quả bị ảnh hưởng bởi bất kỳ thời hạn nào được xác định trước. Phương án nào là thích hợp nhất trong một thời kỳ cụ thể đã xác định trước?

Timing impacts the decision. The probable outcome and its advantages versus its disadvantages are affected at any given time. Which alternative is most appropriate at a given time?

Quyết định cần được đưa ra trên cơ sở đồng thuận khi tất cả (không tính đa số) mọi người trong nhóm chấp nhận giải pháp. Tất cả mọi người đều được tham gia và khi đó quyết định sẽ có tính chất đôi bên cùng có lợi. Sự đồng thuận không bao gồm biểu quyết, tính điểm trung bình, thỏa hiệp, thương lượng, hay trao đổi (tình huống bên được, bên mất). Mỗi thành viên đều chấp nhận giải pháp, mặc dù có thể một số người không hoàn toàn bị thuyết phục rằng đây là giải pháp tốt nhất. Quyết định “đúng” là đánh giá tốt nhất của toàn bộ tập thể nhóm.

Decisions are made by consensus when solutions are acceptable to everyone in the group, not just a majority. Everyone is included, and the decision is a win-win situation. Consensus does not include voting, averaging, compromising, negotiating, or trading (win-lose situations). Every member accepts the solution, even though some members may not be convinced that it is the best solution. The "right" decision is the best collective judgment of the group as a whole

Sự đồng thuận đem đến cho từng cá nhân cơ hội được góp ý và ý kiến của anh ta/cô ta sẽ được cân nhắc một cách công bằng. Tất cả mọi người đều có trách nhiệm vừa nghe vừa đóng góp. Sự bất đồng được coi là có ích, thay vì tạo ra những trở ngại trong quá trình đạt được sự đồng thuận. Mỗi người sẽ theo dõi quá trình ra quyết định và đề nghị thảo luận khi quá trình trở nên thiếu hiệu quả. Nhóm thiểu số ít người nhất có cơ hội để thay đổi ý kiến của tập thể nếu như nhóm đưa ra được những ý kiến đóng góp sắc sảo.

Consensus gives every person a chance to be heard and have their input weighed equally. All members accept responsibility for both listening and contributing. Disagreements are viewed as helpful rather than hindrances in reaching consensus. Each member monitors the decision-making process and initiates discussions about the process if it becomes ineffective. The smallest minority has a chance to change the collective mind if their input is keener.

Các thành viên trong nhóm sẽ không dừng lại ngay cả khi đã có ý kiến thống nhất. Họ sẽ chỉ ủng hộ các giải pháp mà họ thực sự chấp nhận. Nhưng nếu có người sử dụng quyền này để đi ngược lại ý nguyện của đa số thì trước hết phải biết lắng nghe trí tuệ tập thể. Không nên cản trở để áp đặt ý chí của cá nhân lên ý chí của nhóm.

Group members do not give in just to reach an agreement. They support only those solutions that they can truthfully accept. If people exercise this power to go against the majority, they must have listened to the collective wisdom in good conscience. A block should not be used to place an individual's will above the group's.

Sự đồng thuận sẽ có hiệu quả trong một môi trường tin cậy lẫn nhau, trong đó mỗi người đều có lợi hoặc bị ảnh hưởng như nhau từ một quyết định. Mỗi người đều phải lắng nghe, tham gia, thu nhận thông tin, tư duy hợp lý và là một phần ngay từ đầu quá trình. Do đó, để đạt được sự đồng thuận sẽ rất mất thời gian và tốn công sức của những người tham gia. Tuy nhiên, đồng thuận sẽ tạo ra sự đồng bộ. Đồng thuận là hành động kết hợp của nhóm, và có hiệu quả cao hơn so với tổng hiệu quả của tất cả các hành động khi không có sự đồng thuận. Giải quyết vấn đề/ra quyết định một cách kết hợp sẽ tạo khả năng cho các thành viên của nhóm đưa ra một quyết định tốt hơn so với quyết định của từng thành viên.

Consensus works in an environment of trust, where everyone suffers or gains alike from the decision. Everyone must listen, participate, get informed, be rational, and be part of the process from the beginning. Thus, consensus can be time consuming long and exhausting to the participants. Yet, consensus will result in synergism. Synergy is the combined action of the group, greater in total effect than the sum of their effects. The combined problem solving/decision making abilities of the group members produce a better decision than that of the individual member.

Để tiến hành hoạt động, cần phải có sự tự tin hoặc dũng khí. Chỉ người nào sẵn sàng chấp nhận rủi ro mới có thể nhận trách nhiệm về quyết định kèm theo hành động. Trên thực tế người giám sát vẫn chịu trách nhiệm về kết quả của quyết định. Do đó, người giám sát cần phải tin chắc rằng mình đã xác định đúng vấn đề và lựa chọn được giải pháp khả thi nhất. Sự tự tin là yếu tố tốt nhất mà người giám sát cần có trong giai đoạn này.

Taking action requires self-confidence or courage. Only a person who is willing to take risks is able to assume responsibility for a decision involving action. The fact remains that the supervisor is held accountable for the outcome of the decision. Thus, he or she must be confident that the right problem has been defined and the most workable solution has been chosen. Self-confidence is the best element for a supervisor to possess at this stage.

Bước 5. Thực thi quyết định. Ngay khi lựa chọn được giải pháp, cần phải thông báo quyết định đến những người mà quyết định có ảnh hưởng đến công việc của họ. Cuối cùng, mọi người sẽ xác định việc thực hiện quyết định có hiệu quả hay không. Nếu không để ý đến yếu tố này, giải pháp sẽ thất bại. Do đó, việc thực hiện là phần vô cùng quan trọng trong quy trình ra quyết định. Lôi kéo các nhân viên tham gia trực tiếp trong quá trình thực hiện quyết định hoặc những người gián tiếp chịu ảnh hưởng bởi quyết định sẽ giúp tăng thêm sự tận tụy của họ. Không có sự tận tụy này, sẽ rất khó để có được sự hỗ trợ và đạt được kết quả mong muốn. Có sự tận tụy này, người giám sát đảm bảo được mức độ thích hợp để quyết định được chấp nhận và nhận được sự hỗ trợ cần thiết.

***Step 5**: Implement the decision. Once the solution is chosen, the decision is shared with those whose work will be affected. Ultimately, human beings will determine whether or not a decision is effectively implemented. If this fact is neglected, the solution will fail. Thus, implementation is a crucial part of the decision-making process. Including employees who are directly involved in the implementation of a decision, or who are indirectly affected by that decision, will help foster their commitment. Without their commitment, gaining support and achieving outcomes becomes increasingly difficult. With this commitment, the supervisor has a reasonable degree of assurance that the decision will be accepted and has the necessary support.*

Để thực hiện quyết định, người giám sát cần có kế hoạch trao đổi việc này với những người bị ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp. Các nhân viên của tổ chức phải hiểu rõ quyết định có những ảnh hưởng nào đối với họ. Trao đổi trước khi các hành động và sự kiện xảy ra sẽ có hiệu quả nhất. Theo cách này, các sự kiện sẽ theo đúng kế hoạch và xảy ra theo cách mà chúng phải xảy ra. Do đó, người giám sát cần trả lời các câu hỏi có ý nghĩa sống còn này trước khi người khác hỏi. Trao đổi các câu trả lời có thể giúp khắc phục sự ngần ngại, mà nếu không, rất có thể trở thành trở ngại.

In order to implement the decision, the supervisor must have a plan for communicating it to those directly and indirectly affected. Employees must understand how the decision will affect them. Communication is most effective when it precedes action and events. In this way, events conform to plans and events happen when, and in the way, they should happen. Thus, the supervisor should answer the vital questions before they are asked. Communicating answers to these questions can overcome much of the resistance that otherwise might be encountered.

Bước 6. Đánh giá quyết định. Người giám sát cần theo dõi và đánh giá các kết quả của quyết định để xác định xem đã đạt được kết quả mong muốn hay chưa. Nếu chưa thì phải kiểm tra lại quy trình từ đầu để tìm xem

***Step 6**: Evaluate the decision. The supervisor must follow up and appraise the outcomes from the decision to determine if desired results were achieved. If not, then the process needs to be reviewed from the*

có sai sót ở đâu. Việc đánh giá có thể tiến hành dưới nhiều hình thức, tùy thuộc vào loại quyết định, môi trường, điều kiện làm việc, nhu cầu của các cán bộ quản lý và nhân viên, và các vấn đề kỹ thuật. Nói chung, cần có các ý kiến phản hồi và báo cáo để tìm hiểu kết quả của quyết định. Đôi khi, có thể áp dụng các biện pháp sửa chữa cho các bước khác nhau. Trong một số trường hợp, sẽ phải bắt đầu lại từ đầu toàn bộ quá trình ra quyết định.

beginning to determine where errors may have been made. Evaluation can take many forms, depending on the type of decision, the environment, working conditions, needs of managers and employees, and technical problems. Generally, feedback and reports are necessary to learn of the decision's outcome. Sometimes, corrections can be introduced for different steps. Other times, the entire decision-making process needs to start over.

Chức năng chính của việc theo dõi quá trình thực hiện quyết định là xác định xem vấn đề có được giải quyết hay không. Thông thường, để theo dõi thì người giám sát phải kiểm tra lĩnh vực công việc bị ảnh hưởng bởi quyết định. Người giám sát có thể phải lặp lại toàn bộ quá trình quyết định nếu giải pháp lựa chọn lại làm nảy sinh một vấn đề mới. Tốt hơn hết là phát hiện ra điều này trong khi theo dõi thực hiện quyết định; không nên để cho vấn đề mới này phát sinh mà không ai biết để giải quyết trước.

The main function of the follow up is to determine whether or not the problem has been resolved. Usually follow up requires a supervisory visit to the work area affected by the decision. The supervisor may have to repeat the entire decision process if a new problem has been generated by the solution. It is better to discover this failure during the follow up period rather than remain unaware of a new problem provoked by the implemented solution.

12. QUY TRÌNH TỔ CHỨC CÁC BƯỚC XÂY DỰNG TỔ CHỨC

1. **Rà soát các Kế hoạch**
2. **Liệt kê các Nhiệm vụ**
3. **Nhóm các Nhiệm vụ thành Công việc**
4. **Nhóm các Công việc**
5. **Phân định công việc**
6. **Ủy thác quyền hạn**

12. ORGANIZING PROCESS STEPS IN ORGANIZING PROCESS

1. ***Review Plans***
2. ***List Tasks***
3. ***Group Tasks into Jobs***
4. ***Group Jobs***
5. ***Assign Work***
6. ***Delegate Authority***

Một vấn đề chủ yếu khi thực hiện các mục đích đã xác định trong quy trình lập kế hoạch là cơ cấu công việc của tổ chức. Các tổ chức gồm các nhóm người, với các ý tưởng và các nguồn lực, và họ cùng làm việc để hướng tới các mục đích chung. Mục đích của việc tổ chức chức năng là tận dụng tốt nhất các nguồn lực của tổ chức nhằm đạt được các mục đích của tổ chức. **Cơ cấu tổ chức** là khung ra quyết định chính thức, và là cơ sở để phân chia, nhóm lại và điều phối các nhiệm vụ công việc. Chính thức hóa là một khía cạnh quan trọng trong cơ cấu. Đây là vấn đề xác định rõ ràng các đơn vị, và trình bày rành mạch các chính sách, thủ tục và các mục đích của chúng. Đây là cơ cấu tổ chức chính thức được các cấp quản lý cao nhất xác định và xây dựng. Cơ cấu tổ chức chính thức có thể được trình bày dưới dạng sơ đồ. Một sơ đồ tổ chức sẽ mô tả cơ cấu tổ chức và các vị trí công tác, các tuyến lãnh đạo và quan hệ giữa các phòng ban.

*A key issue in accomplishing the goals identified in the planning process is structuring the work of the organization. Organizations are groups of people, with ideas and resources, working toward common goals. The purpose of the organizing function is to make the best use of the organization's resources to achieve organizational goals. **Organizational structure** is the formal decision-making framework by which job tasks are divided, grouped, and coordinated. Formalization is an important aspect of structure. It is the extent to which the units of the organization are explicitly defined and its policies, procedures, and goals are clearly stated. It is the official organizational structure conceived and built by top management. The formal organization can be seen and represented in chart form. An organization chart displays the organizational structure and shows job titles, lines of authority, and relationships between departments.*

Cơ cấu tổ chức không chính thức là một mạng lưới gồm các quan hệ xã hội qua lại giữa các nhân viên, và không liên quan đến cơ cấu lãnh đạo chính thức của công ty. Đây hoàn toàn là các quan hệ cá nhân và xã hội, nảy sinh một cách tự phát khi người này liên kết với người khác trong môi trường công việc. Người giám sát cần nhận thức được rằng cơ cấu tổ chức không chính thức có những ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức chính thức. Cơ cấu tổ chức không chính thức có thể tạo áp lực đối với các thành viên trong nhóm để theo đúng các kỳ vọng của nhóm không chính thức, khi

The informal organization is the network, unrelated to the firm's formal authority structure, of social interactions among its employees. It is the personal and social relationships that arise spontaneously as people associate with one another in the work environment. The supervisor must realize that the informal organization affects the formal organization. The informal organization cans pressure group members to conform to the expectations of the informal group that conflict with those of the formal organization. This can result in the generation of false information or rumors and resistance to change

các kỳ vọng này mâu thuẫn với kỳ vọng của cơ cấu tổ chức chính thức. Điều này có thể tạo ra các thông tin giả hoặc tin đồn và sự ngần ngại khi lãnh đạo muốn tiến hành thay đổi. Người giám sát cần nhận ra sự tồn tại của những nhóm thông tin này, xác định vai trò của các thành viên thuộc các nhóm và dùng sự hiểu biết của các nhóm để làm việc một cách hiệu quả. Cơ cấu tổ chức không chính thức có thể làm cho cơ cấu tổ chức chính thức hiệu quả hơn bằng cách hỗ trợ quản lý, ổn định môi trường và tạo ra các kênh thông tin liên lạc có ích.

desired by management. The supervisor should recognize the existence of information groups, identify the roles member play within these groups, and use knowledge of the groups to work effectively with them. The informal organization can make the formal organization more effective by providing support to management, stability to the environment, and useful communication channels.

Cơ cấu tổ chức

Organizational Structure

Mặc dù giữa các cơ cấu tổ chức có sự khác biệt rất lớn nhưng cũng có nhiều điểm tương đồng để phân loại. Một cách phân loại được áp dụng rộng rãi là chia thành hai kiểu (hình thức "cơ học" so với hình thức "hữu cơ" của cơ cấu tổ chức). Cơ cấu tổ chức theo hình thức cơ học là cơ cấu thiết kế theo truyền thống hoặc kiểu cổ điển, rất phổ biến ở nhiều tổ chức doanh nghiệp quy mô vừa và lớn. Ở một mức độ nào đó, cơ cấu tổ chức theo kiểu này rất cứng nhắc vì nó bao gồm các công việc được phác thảo rất rõ ràng, với cơ cấu cấp bậc được xác định cụ thể, và chủ yếu dựa vào cơ chế chỉ huy kiểm soát chính thức. Cơ cấu quan liêu nhấn mạnh đến chính thức hóa là hình thức đầu tiên của cơ cấu tổ chức kiểu cơ giới. **Quan liêu** là hình thức tổ chức có đặc điểm là việc ra quyết định không liên quan đến riêng ai, có tôn ti cấp bậc, định hướng theo mục đích và hợp lý, đồng thời có cơ chế kiểm soát chính thức và phân chia nhỏ thành các vị trí quản lý và chuyên môn hóa lao động. Cơ cấu quan liêu bao gồm nhiều cấp bậc và nhiều cấp quản lý. Trong một cơ cấu cồng kềnh như vậy, các cá nhân bị giới hạn khá nhiều trong lĩnh vực chuyên môn của riêng mình. Cơ chế quan liêu được hướng theo phương pháp tiếp cận từ trên xuống hoặc theo **mệnh lệnh và kiểm soát**, trong đó các nhà quản lý đưa ra các định hướng lớn và kiểm soát chặt chẽ các người khác. Những đặc điểm khác của cơ cấu tổ chức quan liêu gồm có phân chia chức năng lao động và chuyên môn hóa công việc.

Even though the differences among organizations are enormous, there are many similarities that enable them to be classified. One widely used classification is the twofold system (mechanistic versus organic forms of organizational structure) The mechanistic structure is the traditional or classical design, common in many medium- and large-size organizations. Mechanistic organizations are somewhat rigid in that they consist of very clearly delineated jobs, have a well-defined hierarchical structure, and rely heavily on the formal chain of command for control. Bureaucratic organizations, with their emphasis on formalization, are the primary form of mechanistic structures. ***Bureaucracy*** *is a form of organization characterized by a rational, goal-directed hierarchy, impersonal decision making, formal controls, and subdivision into managerial positions and specialization of labor. Bureaucratic organizations are tall consisting of hierarchies with many levels of management. In a tall structure, people become relatively confined to their own area of specialization. Bureaucracies are driven by a top-down or* ***command and control*** *approach in which managers provide considerable direction and have considerable control over others. Other features of the bureaucratic organization include functional division of labor and work specialization.*

Trái lại, **cơ cấu tổ chức hữu cơ** có tính chất linh hoạt hơn, thích ứng hơn với hình thức quản lý có sự tham gia, và ít phải lo ngại về một cơ cấu xác định quá rõ. Cơ cấu tổ chức hữu cơ có tính chất mở đối với môi trường để đầu tư theo các cơ hội mới.

On the other hand, the ***organic structure*** *is more flexible, more adaptable to a participative form of management, and less concerned with a clearly defined structure. The organic organization is open to the environment in order to capitalize upon new opportunities.*

Cơ cấu tổ chức hữu cơ là một cơ cấu phẳng, chỉ có một hoặc hai cấp quản lý. Cơ cấu tổ chức phẳng nhấn mạnh biện pháp tiếp cận phân cấp trong quản lý và khuyến khích nhân viên tham gia nhiều vào các quyết định. Mục đích của cơ cấu tổ chức kiểu này là tạo ra những doanh nghiệp hoặc xí nghiệp nhỏ, độc lập, có thể đáp ứng nhanh chóng với nhu cầu của khách hàng hoặc những thay đổi trong môi trường kinh doanh. Người giám sát thường có những quan hệ mang tính chất cá nhân hơn với nhân viên.

Organic organizations have a flat structure with only one or two levels of management. Flat organizations emphasize a decentralized approach to management that encourages high employee involvement in decisions. The purpose of this structure is to create independent small businesses or enterprises that can rapidly respond to customers' needs or changes in the business environment. The supervisor tends to have a more personal relationship with his or her employees.

Người giám sát nên nhận thức được sự tồn tại của các nhóm thông tin, xác định vai trò của các thành viên trong nhóm, và sử dụng kiến thức của các nhóm đó để làm việc một cách hiệu quả. Cơ cấu tổ chức không chính thức có thể làm cho cơ cấu tổ chức chính thức

The supervisor should recognize the existence of information groups, identify the roles member play within these groups, and use knowledge of the groups to work effectively with them. The informal organization can make the formal organization more

trở nên hiệu quả hơn bằng cách hỗ trợ quản lý, tạo sự ổn định môi trường và tạo ra các kênh thông tin liên lạc có ích.

effective by providing support to management, stability to the environment, and useful communication channels

Cơ cấu tổ chức theo tình huống là cơ cấu tổ chức thích hợp nhất cho từng tình huống, tùy thuộc vào công nghệ, quy mô của tổ chức, các mục đích và chiến lược, sự ổn định của môi trường và tính cách của nhân viên. Cơ cấu tổ chức kiểu cơ học phù hợp nhất với các hoạt động mang tính chất lặp lại và các môi trường ổn định, trái lại cơ cấu tổ chức hữu cơ phù hợp nhất với những nhiệm vụ có tính chất bất định và môi trường hay thay đổi.

Contingency organization means that the most appropriate organization structure for each situation depends upon technology, organizational size, goals and strategy, environmental stability, and characteristics of the employees. Mechanistic organizations are best suited to repetitive operations and stable environments, while organic organizations are best suited to an uncertain task and a changing environment.

Thiết kế tổ chức

Organization Design

Thiết kế tổ chức bao gồm việc lựa chọn một cơ cấu có thể giúp cho công ty đạt được các mục đích của mình một cách hiệu quả nhất. Thiết kế tổ chức nghĩa là tạo ra một cơ cấu tổ chức có tính chức năng theo truyền thống, hoặc có tính phân chia, và/hoặc ma trận tổ chức.

Designing an organization involves choosing an organizational structure that will enable the company to most effectively achieve its goals. Organization design is the creation of an organization's structure, traditionally functional, divisional, and/or matrix.

Các chức năng hoặc phòng/ban sẽ sắp xếp các tổ chức theo kiểu truyền thống. Trong một tổ chức có tính chức năng, quyền hạn được xác định bằng các mối quan hệ giữa các chức năng và hoạt động nhóm. Các cơ cấu chức năng sẽ tập hợp các chuyên môn/quy trình công việc tương tự nhau hoặc có liên quan với nhau dưới những tên gọi quen thuộc như tài chính, sản xuất, marketing, kế toán thu, nghiên cứu, hay khoa ngoại và xác định bằng ảnh. Đây là cách để đạt được tính kinh tế thông qua sự chuyên môn hóa. Tuy nhiên, tổ chức có nguy cơ bị mất tầm nhìn về các lợi ích chung do các phòng/ban khác nhau sẽ chỉ theo đuổi mục đích riêng của mình.

Functions or divisions arrange traditional organizations. In a functional organization, authority is determined by the relationships between group functions and activities. Functional structures group similar or related occupational specialties or processes together under the familiar headings of finance, manufacturing, marketing, accounts receivable, research, surgery, and photo finishing. Economy is achieved through specialization. However, the organization risks losing sight of its overall interests as different departments pursue their own goals.

Trong tổ chức có tính phân chia, các phòng/ban tổng hợp sẽ hoạt động như các doanh nghiệp khá tự chủ dưới một tổng công ty. Trong một tổ hợp công ty, các phòng/ban có thể không liên quan gì đến nhau. Cơ cấu tổ chức có tính phân chia được tạo ra từ các đơn vị kinh doanh chiến lược độc lập, mỗi đơn vị này sản xuất một loại sản phẩm riêng. Một "tổng hành dinh" trung ương sẽ chú ý đến kết quả công việc bằng cách điều phối và kiểm soát các hoạt động, đồng thời cung cấp các dịch vụ hỗ trợ giữa các phòng/ban. Các phòng/ban chức năng sẽ thực hiện các mục đích phân chia. Tuy nhiên, điểm yếu của cơ cấu này là xu hướng trùng lặp hoạt động giữa các phòng/ban.

In a divisional organization, corporate divisions operate as relatively autonomous businesses under the larger corporate umbrella. In a conglomerate organization, divisions may be unrelated. Divisional structures are made up of self-contained strategic business units that each produces a single product. A central headquarters, focusing or results, coordinates and controls the activities, and provides support services between divisions. Functional departments accomplish division goals. A weakness however, is the tendency to duplicate activities among divisions.

Trong cơ cấu tổ chức ma trận, các nhóm được thành lập và thành viên các nhóm báo cáo lên hai cán bộ quản lý hoặc hơn. Cơ cấu ma trận sử dụng đồng thời cơ chế chỉ huy của cơ cấu chức năng cũng như cơ cấu phân chia trong cùng một bộ phận của tổ chức, thường là cho các dự án cùng loại. Cơ cấu ma trận được dùng để phát triển một sản phẩm mới, hay tiếp tục đảm bảo sự thành công của sản phẩm mà một số phòng/ban có đóng góp trực tiếp trong quá trình sản xuất, hoặc để giải quyết một vấn đề khó khăn. Khi chồng thêm cơ cấu dự án lên trên cơ cấu chức năng, sẽ tạo ra cơ cấu ma trận, cho phép tổ chức tận dụng các cơ hội mới. Cơ cấu này giúp phân công các chuyên gia từ các phòng/ban chức năng khác nhau đến làm việc cho một

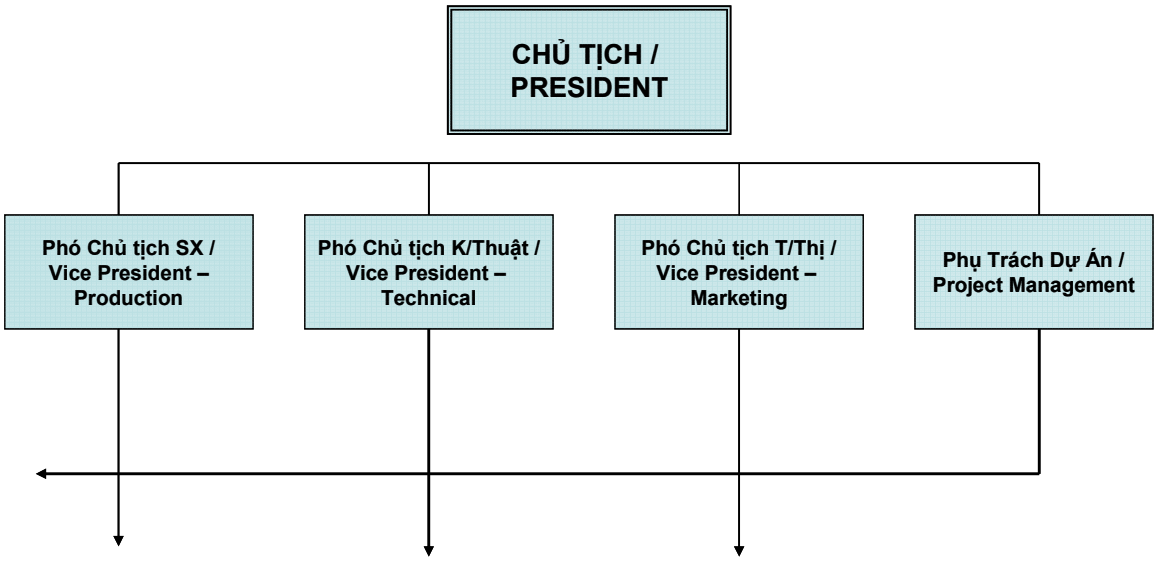
In a matrix organization, teams are formed and team members report to two or more managers. Matrix structures utilize functional and divisional chains of command simultaneously in the same part of the organization, commonly for one-of-a-kind projects. It is used to develop a new product, to ensure the continuing success of a product to which several departments directly contribute, and to solve a difficult problem. By superimposing a project structure upon the functional structure, a matrix organization is formed that allows the organization to take advantage of new opportunities. This structure assigns specialists from different functional departments to work on one or more projects being led by project managers. The matrix concept facilitates working on concurrent projects by creating a dual chain of command, the

hoặc nhiều dự án do các quản lý dự án chịu trách nhiệm. Khái niệm ma trận tạo điều kiện để làm việc cùng một lúc cho nhiều dự án bằng cách tạo ra một cơ chế chỉ huy kép, tức là quản lý dự án (chương trình, hệ thống, hoặc sản phẩm) và quản lý chức năng. Các cán bộ quản lý dự án có quyền hạn với các hoạt động hướng tới các mục đích của tổ chức, còn các cán bộ quản lý chức năng có quyền hạn với các quyết định nâng bậc nhân viên và kiểm tra đánh giá kết quả hoạt động.

project (program, systems, or product) manager and the functional manager. Project managers have authority over activities geared toward achieving organizational goals while functional managers have authority over promotion decisions and performance reviews.

Cơ cấu ma trận đặc biệt thích hợp với các công ty muốn đẩy nhanh quy trình ra quyết định. Tuy nhiên, cơ cấu ma trận có thể không cho phép phát triển các mối quan hệ công việc lâu dài. Ngoài ra, việc một nhân viên có nhiều cán bộ quản lý có thể dẫn đến sự lẫn lộn về đánh giá và trách nhiệm giải trình của cán bộ quản lý. Do đó, hệ thống ma trận có thể làm cho mâu thuẫn giữa sản phẩm và các lợi ích chức năng trở nên nghiêm trọng hơn.

Matrix organizations are particularly appealing to firms that want to speed up the decision-making process. However, the matrix organization may not allow long-term working relationships to develop. Furthermore, using multiple managers for one employee may result in confusion as to manager evaluation and accountability. Thus, the matrix system may elevate the conflict between product and functional interests.



Các tổ chức không biên giới không bị giới hạn hay xác định theo ranh giới ngang, dọc hoặc ranh giới bên ngoài của một cơ cấu định sẵn. Thay vào đó, các tổ chức này có nhiều đặc điểm của cơ cấu phẳng, và nhấn mạnh nhiều vào cơ chế làm việc theo các nhóm. Các nhóm có các chức năng xuyên suốt làm nhòa đi các rào chắn hàng ngang và giúp cho tổ chức nhanh chóng đáp ứng được các thay đổi môi trường cũng như dẫn đầu các hoạt động đổi mới. Các tổ chức không biên giới có thể tạo ra các quan hệ khác nhau với khách hàng, các nhà cung ứng, và/hoặc các đối thủ cạnh tranh (ví dụ như các liên doanh, sở hữu trí tuệ, các kênh phân phối, hoặc các nguồn tài chính).

Boundaryless organizations are not defined or limited by horizontal, vertical, or external boundaries imposed by a predetermined structure. They share many of the characteristics of flat organizations, with a strong emphasis on teams. Cross-functional teams dissolve horizontal barriers and enable the organization to respond quickly to environmental changes and to spearhead innovation. Boundaryless organizations can form relationships (joint ventures, intellectual property, distribution channels, or financial resources) with customers, suppliers, and/or competitors.

Cần có một môi trường không biên giới bằng cách nghiên cứu các tổ chức để tạo điều kiện phối hợp nhóm và chia sẻ thông tin. Một tổ chức không ngừng xây dựng năng lực để thích ứng và tồn tại trong một môi trường ngày càng cạnh tranh do tất cả các thành

A boundaryless environment is required by learning organizations to facilitate team collaboration and the sharing of information. When an organization develops the continuous capacity to adapt and survive in an increasingly competitive environment because all members take an active role in identifying and

viên đều đóng vai trò tích cực trong việc xác định và giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc, cũng có nghĩa là tổ chức đó đã xây dựng được một văn hóa học hỏi. Một tổ chức biết học hỏi là tổ chức có thể thích ứng và ứng phó với thay đổi. Thiết kế này trao thêm quyền hạn cho nhân viên vì họ đã thu nhận được và chia sẻ kiến thức và áp dụng kết quả học hỏi đó vào quá trình ra quyết định. Họ đóng góp trí tuệ tập thể và thúc đẩy những ý tưởng sáng tạo để tăng cường kết quả hoạt động. Người giám sát có thể hỗ trợ việc học hỏi đó bằng cách chia sẻ và chỉnh hướng tầm nhìn tương lai của tổ chức, đồng thời duy trì tính cộng đồng và văn hóa vững mạnh.

resolving work-related issues, it has developed a learning culture. A learning organization is one that is able to adapt and respond to change. This design empowers employees because they acquire and share knowledge and apply this learning to decision-making. They are pooling collective intelligence and stimulating creative thought to improve performance. Supervisors facilitate learning by sharing and aligning the organization's vision for the future and sustaining a sense of community and strong culture.

Chức năng tổ chức

Organizing Function

Chức năng tổ chức liên quan đến tất cả mọi hoạt động dẫn đến việc phân giao nhiệm vụ chính thức, quyền hạn và sự phối hợp các nỗ lực công việc. Người giám sát bổ nhiệm cán bộ cho mỗi đơn vị, đào tạo nhân viên, đảm bảo nguồn lực và trao quyền cho các nhóm để họ làm việc có năng suất cao. Các bước trong quy trình tổ chức gồm có (1) rà soát các kế hoạch; (2) liệt kê tất cả các nhiệm vụ cần hoàn thành; (3) phân chia nhiệm vụ thành các nhóm việc mà một người có thể thực hiện – nói cách khác là xác định đầu việc; (4) nhóm các đầu việc lại với nhau một cách lôgich và đảm bảo hiệu suất công việc; (5) giao việc cho các cá nhân; (6) giao phó quyền hạn để thiết lập các mối quan hệ giữa các đầu việc và nhóm đầu việc.

The organizing function deals with all those activities that result in the formal assignment of tasks and authority and a coordination of effort. The supervisor staffs the work unit, trains employees, secures resources, and empowers the work group into a productive team. The steps in the organizing process include (1) review plans, (2) list all tasks to be accomplished, (3) divide tasks into groups one person can accomplish - a job, (4) group related jobs together in a logical and efficient manner, (5) assign work to individuals, (6) delegate authority to establish relationships between jobs and groups of jobs.

Để phân loại đầu việc và thiết kế các đơn vị làm việc, cần xác định bản chất và phạm vi công việc cần thiết để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Phân chia lao động, hoặc chuyên môn hóa công việc là mức độ để phân chia các nhiệm vụ trong một tổ chức thành nhiều đầu việc riêng biệt. Các yêu cầu về quy trình công việc và kỹ năng của nhân viên sẽ xác định mức độ chuyên môn hóa. Đặt những người có năng lực vào từng công việc sẽ liên quan trực tiếp đến việc tăng năng suất lao động. Để tối đa hóa năng suất, người giám sát cần đảm bảo rằng mức độ kỹ năng của nhân viên phù hợp với các yêu cầu nhiệm vụ.

The nature and scope of the work needed to accomplish the organization's objectives is needed to determine work classification and work unit design. Division of labor, or work specialization, is the degree to which tasks in an organization are divided into separate jobs. Work process requirements and employee skill level determine the degree of specialization. Placing capable people in each job ties directly with productivity improvement. In order to maximize productivity, supervisors match employee skill level with task requirements.

Người giám sát cần phân tích dòng công việc để nghiên cứu xem làm thế nào công việc có thể tạo ra hoặc bổ sung giá trị cho các quy trình hiện tại của tổ chức. Phân tích dòng công việc sẽ xem xét cách thức mà dòng công việc chuyển động, bắt đầu từ khách hàng hoặc nguồn yêu cầu trong tổ chức, đến điểm mà tại đó hoạt động của tổ chức tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Như vậy, phân tích dòng công việc có thể được sử dụng để thắt chặt mối liên hệ giữa công việc của nhân viên với các nhu cầu của khách hàng. Hơn nữa, phân tích này có thể giúp tạo ra những bước đột phá lớn về kết quả hoạt động thông qua việc tái cơ cấu quy trình kinh doanh (viết tắt là BPR), nghĩa là tư duy lại một cách căn bản và điều chỉnh triệt để thiết kế của các quy trình kinh doanh nhằm đạt được những cải tiến lớn về chi phí, chất lượng, dịch vụ và tốc độ. BPR sử dụng phân tích dòng việc để xác định các đầu việc có thể xóa bỏ hoặc hợp nhất với nhau nhằm tăng cường kết quả hoạt động của công ty.

Supervisors should perform workflow analysis to examine how work creates or adds value to the ongoing processes in an organization. Workflow analysis looks at how work moves from the customer or the demand source through the organization to the point at which the work leaves the organization as a product or service to meet customer demand. Thus, workflow analysis can be used to tighten the connection between employees' work and customers' needs. Also, it can help to make major performance breakthroughs throughout business process reengineering (BPR), a fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in costs, quality, service, and speed. BPR uses workflow analysis to identify jobs that can be eliminated or recombined to improve company performance.

Xây dựng các phòng/ban

Sau khi rà soát các kế hoạch, thông thường bước đầu tiên trong quy trình tổ chức là xây dựng các phòng/ban. Ngay sau khi phân loại đầu việc thông qua chuyên môn hóa, phải tiến hành nhóm các đầu việc lại để phối hợp các nhiệm vụ chung. Xây dựng phòng/ban là cơ sở để nhóm các đầu việc hoặc các cá nhân thành các đơn vị có thể quản lý được. Có 5 phương pháp truyền thống để nhóm các hoạt động công việc với nhau.

Departmentalization

After reviewing the plans, usually the first step in the organizing process is departmentalization. Once jobs have been classified through work specialization, they are grouped so those common tasks can be coordinated. Departmentalization is the basis on which work or individuals are grouped into manageable units. There are five traditional methods for grouping work activities.

Xây dựng phòng/ban theo chức năng nghĩa là tổ chức phòng/ban theo các chức năng sẽ thực hiện. Các chức năng này phản ánh bản chất của doanh nghiệp. Ưu điểm của cách làm này là có thể đạt được hiệu quả từ việc kết hợp các chuyên môn tương tự và các cá nhân có những kỹ năng, kiến thức và định hướng chung vào trong cùng một đơn vị.

***Departmentalization by function** organizes by the functions to be performed. The functions reflect the nature of the business. The advantage of this type of grouping is obtaining efficiencies from consolidating similar specialties and people with common skills, knowledge and orientations together in common units.*

Xây dựng phòng/ban theo sản phẩm nghĩa là tập hợp tất cả các chức năng cần thiết để tạo ra và tiếp thị một sản phẩm dưới sự quản lý của một cán bộ điều hành. Ví dụ như các cửa hàng bách hóa lớn được cơ cấu xung quanh các nhóm sản phẩm như đồ gia dụng, đồ dụng cụ, quần áo nữ, quần áo nam, quần áo trẻ em.

***Departmentalization by product** assembles all functions needed to make and market a particular product are placed under one executive. For instance, major department stores are structured around product groups such as home accessories, appliances, women's clothing, men's clothing, and children's clothing.*

Xây dựng phòng/ban theo khu vực địa lý nghĩa là nhóm công việc lại với nhau trên cơ sở lãnh thổ hoặc vùng địa lý. Ví dụ như, Merck, một công ty dược phẩm lớn có các phòng bán hàng cho các tập hợp tất cả các chức năng cần thiết để tạo ra và tiếp thị một sản phẩm dưới sự quản lý của một cán bộ điều hành. Ví dụ như các cửa hàng bách hóa lớn được cơ cấu xung quanh các nhóm sản phẩm như đồ gia dụng, đồ dụng cụ, quần áo nữ, quần áo nam, quần áo trẻ em.

***Departmentalization by geographical regions** groups jobs on the basis of territory or geography. For example, Merck, a major pharmaceutical company, has its domestic sales departmentalized by regions such as Northeast, Southeast, Midwest, Southwest, and Northwest.*

Xây dựng phòng/ban theo quy trình nghĩa là nhóm công việc lại với nhau trên cơ sở dòng sản phẩm hoặc dòng khách hàng. Mỗi quy trình cần có những kỹ năng cụ thể và tạo ra một cơ sở để phân loại một cách đồng nhất các hoạt động công việc. Một bệnh nhân khi chuẩn bị để phẫu thuật trước hết sẽ phải làm các kiểm tra chẩn đoán sơ bộ, sau đó làm thủ tục tiếp nhận, được phẫu thuật, chăm sóc hậu phẫu, xuất viện và có thể sẽ được chăm sóc tiếp tại nhà. Mỗi một dịch vụ này được quản lý ở một phòng/ban khác nhau.

***Departmentalization by process** groups jobs on the basis of product or customer flow. Each process requires particular skills and offers a basis for homogeneous categorizing of work activities. A patient preparing for an operation would first engage in preliminary diagnostic tests, then go through the admitting process, undergo a procedure in surgery, receive post operative care, be discharged and perhaps receive out-patient attention. These services are each administered by different departments.*

Xây dựng phòng/ban theo khách hàng nghĩa là nhóm công việc lại với nhau trên cơ sở tập hợp các nhu cầu hoặc vấn đề chung của các khách hàng cụ thể. Ví dụ như, một công ty sản xuất đường ống nước có thể phân nhóm các hoạt động của mình tùy theo đối tượng phục vụ là tư gia, các cơ quan nhà nước, chính phủ, hoặc các tổ chức phi lợi nhuận. Xu hướng phân chia phòng/ban hiện tại là cơ cấu công việc theo khách hàng và dựa vào **các nhóm đa chức năng**. Nhóm này được lựa chọn từ các chức năng khác nhau để cùng làm việc giữa các phòng/ban khác nhau và tạo ra các sản phẩm hoặc dịch vụ mới trên cơ sở làm việc phụ thuộc lẫn nhau. Ví dụ như, để lập một kế hoạch công nghệ, có thể thành lập một nhóm đa chức năng gồm các cán bộ quản lý thuộc các chuyên môn kế toán, tài chính và marketing.

***Departmentalization by customer** groups jobs on the basis of a common set of needs or problems of specific customers. For instance, a plumbing firm may group its work according to whether it is serving private sector, public sector, government, or not-for-profit organizations. A current departmentalization trend is to structure work according to customer, using **cross-functional teams**. This group is chosen from different functions to work together across various departments to interdependently create new products or services. For example, a cross-functional team consisting of managers from accounting, finance, and marketing is created to prepare a technology plan.*

13. ỦY THÁC CÔNG VIỆC

Sẽ là không thực tế nếu người giám sát cố gắng xử lý trực tiếp tất cả mọi việc trong phòng/ban. Để đáp ứng các mục đích của tổ chức và tập trung vào các mục tiêu, đồng thời đảm bảo hoàn thành tất cả mọi công việc, người giám sát cần giao phó bớt quyền hạn. Ủy thác là quyền chính đáng của người giám sát để chỉ đạo các cấp dưới quyền thực hiện một hành động nào đó trong phạm vi chức vụ của người giám sát. Mở rộng hơn, quyền hạn này (hoặc một phần quyền hạn) có thể được ủy thác cho người khác để sử dụng thay mặt người giám sát. Giao phó quyền hạn là việc cấp trên chính thức nhường bớt quyền hạn của mình cho cấp dưới. Nhân viên có thể được giao phó quyền hành động thay mặt cho người giám sát, tuy nhiên người giám sát vẫn chịu trách nhiệm về kết quả của hành động. Việc giao phó quyền hạn là một quan hệ giữa người này với người khác, và cần dựa trên cơ sở là sự tin cậy và cam kết giữa người giám sát với nhân viên.

Người giám sát cần hỗ trợ việc phát triển nhân viên để làm cho tổ chức lớn mạnh hơn. Người giám sát nên nhường bớt quyền hạn của mình cho cấp dưới để họ có thể đưa ra các quyết định phù hợp nhất trong khả năng của họ. Điều này có nghĩa là người giám sát cho phép cấp dưới tự do mắc sai phạm và học hỏi kinh nghiệm từ những sai phạm đó. Người giám sát sẽ không giám sát quá trình ra quyết định của cấp dưới nhưng cho phép họ có cơ hội để phát triển kỹ năng của mình. Người giám sát để cho cấp dưới biết rằng mình sẵn sàng hỗ trợ nhưng không làm hộ cho cấp dưới tất cả mọi việc. Trong trường hợp này, người giám sát không tin vào quan điểm cho rằng cách tốt nhất để nhân viên học hỏi là bảo cho họ biết phải giải quyết như thế nào; vì như vậy sẽ khiến cho cấp dưới trở nên phụ thuộc vào người giám sát. Thay vào đó, người giám sát tạo cho nhân viên có cơ hội hoàn thành và được khen thưởng về việc đó.

Nguồn lực quý báu nhất của một tổ chức chính là con người. Bằng cách trao quyền cho nhân viên để họ quản lý công việc, thay vì chỉ thực hiện các công việc được giao phó, những người giám sát có thể tự giải phóng mình đồng thời quản lý đạt hiệu quả cao hơn. Đào tạo thành công những cán bộ giám sát trong tương lai có nghĩa là giao phó quyền hạn. Việc này sẽ cung cấp cho nhân viên những kỹ năng cụ thể, kinh nghiệm và sự tự tin để nhân viên tự phát triển và vươn lên những vị trí cao hơn. Giao phó quyền hạn tạo ra các cán bộ quản lý tốt hơn và mức độ hiệu quả cao hơn. Do đó, nỗ lực tập thể phụ thuộc vào việc giao phó quyền hạn, và sẽ thúc đẩy sự phát triển của tổ chức.

Trách nhiệm và trách nhiệm giải trình

Quan trọng không kém việc giao phó quyền hạn là việc đảm bảo rằng khi một nhân viên được giao trách nhiệm về một công việc nào đó thì anh ta/cô ta cũng phải được giao quyền hạn ở mức độ cần thiết để thực hiện công việc đó. Như vậy, để giao phó quyền hạn một cách hiệu quả, quyền hạn mà nhân viên được nhận phải tương đương với trách nhiệm được giao. Khi chấp nhận nhiệm vụ được giao, nhân viên đã có nghĩa vụ

13. DELEGATING

It is impractical for the supervisor to handle all of the work of the department directly. In order to meet the organization's goals, focus on objectives, and ensure that all work is accomplished, supervisors must delegate authority. Authority is the legitimate power of a supervisor to direct subordinates to take action within the scope of the supervisor's position. By extension, this power, or a part thereof, is delegated and used in the name of a supervisor. Delegation is the downward transfer of formal authority from superior to subordinate. The employee is empowered to act for the supervisor, while the supervisor remains accountable for the outcome. Delegation of authority is a person-to-person relationship requiring trust, commitment, and contracting between the supervisor and the employee.

The supervisor assists in developing employees in order to strengthen the organization. He or she gives up the authority to make decisions that are best made by subordinates. This means that the supervisor allows subordinates the freedom to make mistakes and learn from them. He or she does not supervise subordinates' decision-making, but allows them the opportunity to develop their own skills. The supervisor lets subordinates know that he or she is willing to help, but not willing to do their jobs for them. The supervisor is not convinced that the best way for employees to learn is by telling them how to solve a problem. This results in those subordinates becoming dependent on the supervisor. The supervisor allows employees the opportunity to achieve and be credited for it.

An organization's most valuable resource is its people. By empowering employees who perform delegated jobs with the authority to manage those jobs, supervisors free themselves to manage more effectively. Successfully training future supervisors means delegating authority. This gives employees the concrete skills, experience, and the resulting confidence to develop themselves for higher positions. Delegation provides better managers and a higher degree of efficiency. Thus, collective effort, resulting in the organization's growth, is dependent on delegation of authority.

Responsibility and Accountability

Equally important to authority is the idea that when an employee is given responsibility for a job, he or she must also be given the degree of authority necessary to carry it out. Thus, for effective delegation, the authority granted to an employee must equal the assigned responsibility. Upon accepting the delegated task, the employee has incurred an obligation to perform the assigned work and to properly utilize the granted authority. Responsibility is the obligation to do

thực hiện công việc và sử dụng hợp lý quyền hạn được giao. **Trách nhiệm** là nghĩa vụ thực hiện các nhiệm vụ được giao. Cá nhân nhân viên phải chịu trách nhiệm về mức độ thành thạo của mình trong công việc. Người giám sát chịu trách nhiệm về việc nhân viên thành công hay thất bại, cũng như về các nguồn lực thuộc quyền hạn kiểm soát của mình. Như vậy, trách nhiệm là một phần không thể tách rời khỏi quyền hạn của người giám sát.

assigned tasks. The individual employee is responsible for being proficient at his or her job. The supervisor is responsible for what employees do or fail to do, as well as for the resources under their control. Thus, responsibility is an integral part of a supervisor's authority.

Trách nhiệm có hai loại: trách nhiệm cá nhân và trách nhiệm tập thể. Nhân viên chịu trách nhiệm cá nhân về sự thành thạo trong công việc của mình. Họ chịu trách nhiệm về các hành động của mình. Không ai có thể chuyển giao hay giao phó trách nhiệm cá nhân cho người khác. Khi chấp nhận làm việc trong tổ chức nghĩa là nhân viên đã đảm nhận trách nhiệm cá nhân. Trái lại, trách nhiệm tập thể đề cập đến trách nhiệm giải trình của tập thể đối với tổ chức và liên quan đến việc các phòng/ban hoàn thành công việc của mình đến mức độ nào. Ví dụ như, người giám sát chịu trách nhiệm về tất cả các nhiệm vụ được giao cho phòng/ban mình, dưới sự chỉ đạo của người quản lý.

Responsibilities fall into two categories: individual and organizational. Employees have individual responsibilities to be proficient in their job. They are responsible for their actions. Nobody gives or delegates individual responsibilities. Employees assume them when they accept a position in the organization. Organizational responsibilities refer to collective organizational accountability and include how well departments perform their work. For example, the supervisor is responsible for all the tasks assigned to his or her department, as directed by the manager.

Khi một người chịu trách nhiệm về một điều gì đó, anh ta/cô ta có trách nhiệm giải trình lên cấp trên về kết quả. Như vậy, trong tổ chức thì trách nhiệm giải trình đi từ dưới lên trên. Tất cả mọi người đều có trách nhiệm giải trình về hành vi cá nhân của mình. **Trách nhiệm giải trình** nghĩa là trả lời về kết quả của các hành động hoặc sai sót của ai đó. Đây là phân minh khi một người giải trình các hành động của mình và chấp nhận hậu quả, tốt hoặc xấu. Trách nhiệm giải trình xác định nguyên nhân, động cơ và tầm quan trọng của các hành động trong con mắt của những người quản lý cũng như nhân viên. Trách nhiệm giải trình là việc cuối cùng để xây dựng uy tín của một người. Điều quan trọng cần nhớ là trách nhiệm giải trình sẽ đem lại phần thưởng cho những ai có kết quả hoạt động tốt, và ngược lại sẽ là cơ sở để kỷ luật những ai đạt kết quả kém.

When someone is responsible for something, he or she is liable, or accountable to a superior, for the outcome. Thus, accountability flows upward in the organization. All are held accountable for their personal, individual conduct. Accountability is answering for the result of one's actions or omissions. It is the reckoning, wherein one answers for his or her actions and accepts the consequences, good or bad. Accountability establishes reasons, motives and importance for actions in the eyes of managers and employees alike. Accountability is the final act in the establishment of one's credibility. It is important to remember that accountability results in rewards for good performance, as well as discipline for poor performance.

Quy trình giao phó quyền hạn

The Delegation Process

Quy trình giao phó quyền hạn gồm 5 giai đoạn (1) chuẩn bị, (2) lập kế hoạch, (3) thảo luận, (4) kiểm tra, và (5) đánh giá. Bước đầu tiên trong quy trình giao phó quyền hạn là xác định nên giao cái gì và không nên giao cái gì. Người giám sát cần giao cho cấp dưới những việc mà cấp dưới thực hiện thì sẽ tốt hơn. Các nhiệm vụ ít quan trọng nhất đối với kết quả hoạt động của người giám sát nên được giao cho cấp dưới thực hiện. Bất kỳ nhiệm vụ nào cung cấp kinh nghiệm quý báu cho cấp dưới cũng nên được giao cho họ thực hiện. Ngoài ra, người giám sát cần giao phó cho cấp dưới thực hiện những công việc mà mình không thích nhất. Tuy nhiên, không nên giao cho cấp dưới những việc có thể ảnh hưởng đến yêu cầu bảo mật.

The delegation process has five phases: (1) preparing, (2) planning, (3) discussing, (4) auditing, and (5) appreciating. The first step in delegating is to identify what should and should not be delegated. The supervisor should delegate any task that a subordinate performs better. Tasks least critical to the performance of the supervisor's job can be delegated. Any task that provides valuable experience for subordinates should be delegated. Also, the supervisor can delegate the tasks that he or she dislikes the most. But, the supervisor should not delegate any task that would violate a confidence.

Chuẩn bị gồm có việc xác lập các mục tiêu để giao phó quyền hạn, cụ thể hóa nhiệm vụ cần thực hiện và quyết định ai cần hoàn thành nhiệm vụ.

***Preparing** includes establishing the objectives of the delegation, specifying the task that needs to be accomplished, and deciding who should accomplish it.*

Lập kế hoạch là gặp gỡ, làm việc với cán bộ cấp dưới được lựa chọn để mô tả nhiệm vụ và yêu cầu cấp dưới lập ra một kế hoạch hành động. Như Andrew Carnegie đã từng nói “bí quyết thành công không phải ở chỗ

***Planning** is meeting with the chosen subordinate to describe the task and to ask the subordinate to devise a plan of action. As Andrew Carnegie once said, "The secret of success is not in doing your own work but in*

mình tự làm lấy công việc mà là ở chỗ mình tìm ra được người phù hợp để làm công việc đó". Sự tin cậy giữa người giám sát và nhân viên để hai phía cùng thực hiện cam kết là điều quan trọng nhất.

recognizing the right man to do it." Trust between the supervisor and employee - that both will fulfill the commitment - is most important.

Thảo luận gồm có rà soát các mục tiêu của nhiệm vụ cũng như kế hoạch hành động của cấp dưới, xem xét các trở ngại tiềm ẩn và cách thức để ngăn ngừa hoặc xử lý trở ngại. Người giám sát cần làm rõ và lấy ý kiến phản hồi về mức độ hiểu biết của nhân viên. Cần giải thích rõ về giao phó quyền hạn, bao gồm kết quả mong muốn (là những kết quả gì, thay vì chỉ nói đến việc đạt kết quả như thế nào), hướng dẫn, các nguồn lực hiện có, và hậu quả/kết quả (tốt và xấu). Giao phó quyền hạn cũng tương tự như việc người giám sát và nhân viên ký hợp đồng với nhau về cách thức và thời hạn để hoàn thành công việc. Các tiêu chuẩn và thời hạn sẽ được thảo luận và thống nhất. Nhân viên cần biết chính xác những kỳ vọng của cấp trên và biết rõ nhiệm vụ sẽ được đánh giá như thế nào.

***Discussing** includes reviewing the objectives of the task as well as the subordinate's plan of action, any potential obstacles, and ways to avoid or deal with these obstacles. The supervisor should clarify and solicit feedback as to the employee's understanding. Clarifications needed for delegation include the desired results (what not how), guidelines, resources available, and consequences (good and bad). Delegation is similar to contracting between the supervisor and employee regarding how and when the work will be completed. The standards and time frames are discussed and agreed upon. The employee should know exactly what is expected and how the task will be evaluated.*

Kiểm tra là theo dõi tiến độ của việc giao phó quyền hạn và tiến hành điều chỉnh để ứng phó với những vấn đề không lường trước.

***Auditing** is monitoring the progress of the delegation and making adjustments in response to unforeseen problems.*

Đánh giá là việc nghiệm thu nhiệm vụ đã hoàn thành và đánh giá nỗ lực của cấp dưới.

***Appreciating** is accepting the completed task and acknowledging the subordinate's efforts.*

14. THÔNG TIN LIÊN LẠC

14. COMMUNICATING

Thông tin liên lạc là quá trình trao đổi và tìm hiểu thông tin giữa người này và người khác. Quá trình thông tin liên lạc gồm có 6 yếu tố cơ bản: người gửi (người mã hóa), thông điệp, kênh liên lạc, người nhận (người giải mã), nhiễu thông tin, và phản hồi. Người giám sát có thể tăng cường các kỹ năng thông tin liên lạc bằng cách nhận biết các yếu tố trên và hiểu rõ chúng đóng góp như thế nào đối với sự thành công của hoạt động thông tin liên lạc. Thông tin liên lạc có thể bị đứt quãng do bất kỳ yếu tố nào trong số các yếu tố trên.

***Communication** is the process of passing information and understanding from one person to another. The communication process involves six basic elements: sender (encoder), message, channel, receiver (decoder), noise, and feedback. Supervisors can improve communication skills by becoming aware of these elements and how they contribute to successful communication. Communication can break down at any one of these elements.*

Người gửi mã hóa thông điệp

Sender Encodes

Người gửi là người mở đầu quy trình thông tin liên lạc. Khi người gửi quyết định xong ý nghĩa, anh ta/cô ta sẽ nhập thông điệp và lựa chọn kênh để truyền đạt thông điệp đến người nhận. Nhập thông điệp là chuyển thông điệp thành ngôn từ hoặc hình ảnh. Thông điệp là thông tin mà người gửi muốn chuyển đi. Phương tiện là phương tiện thông tin liên lạc, ví dụ như máy in, truyền thông đại chúng, thiết bị điện tử, thiết bị số. Với tư cách là người gửi, người giám sát cần xác định mục đích của thông điệp, xây dựng từng thông điệp và luôn xét đến phía người nhận, chọn lựa phương tiện truyền đạt tốt nhất, thời gian cho mỗi lần truyền đạt, và sau đó tìm hiểu ý kiến phản hồi. Ngôn từ có thể là ngôn ngữ nói hoặc viết. Ngôn từ được sử dụng để tạo ra hình ảnh và các câu chuyện (kịch bản) được sử dụng để tạo ra sự tiến triển.

*The **sender** initiates the communication process. When the sender has decided on a meaning, he or she **encodes** a message, and selects a channel for transmitting the message to a receiver. To encode is to put a message into words or images. The message is the information that the sender wants to transmit. The medium is the means of communication, such as print, mass, electrical, and digital. As a sender, the supervisor should define the purpose of the message, construct each message with the receiver in mind, select the best medium, time each transmission thoughtfully, and seek feedback. Words can be verbal - written and spoken. Words are used to create pictures and stories (scenarios) are used to create involvement.*

Trao đổi bằng văn bản nên sử dụng trong tình huống chính thức, hoặc khi cần trao đổi trong thời gian dài, hoặc khi tình huống có ảnh hưởng đến một số người theo những cách liên quan. Thư từ trao đổi giữa các

Written communication should be used when the situation is formal, official, or long term; or when the situation affects several people in related ways. Interoffice memos are used for recording informal inquiries or replies. Letters are formal in tone and

văn phòng được sử dụng để ghi lại các câu hỏi hay câu trả lời không chính thức. Công văn phải được viết bằng văn phong chính thức, trang trọng và gửi trực tiếp đến cá nhân. Công văn được sử dụng cho các thông báo chính thức, các tuyên bố cần được ghi lại chính thức và các quá trình trao đổi thông tin lâu dài. So với công văn, Báo cáo có tính chất chính thức hơn và không chỉ ảnh hưởng đến riêng một người. Báo cáo được sử dụng để truyền tải thông tin, phân tích và kiến nghị. Trao đổi bằng văn bản với các nhóm bao gồm các hình thức như bảng tin, áp phích, triển lãm, trưng bày, các phương tiện hỗ trợ nghe nhìn.

addressed to an individual. They are used for official notices, formally recorded statements, and lengthy communications. Reports are more impersonal and more formal than a letter. They are used to convey information, analyses, and recommendations. Written communications to groups include bulletin-board notices, posters, exhibits, displays, and audio and visual aids

Ngày nay, thông tin liên lạc và sự cần thiết phải trao đổi thông tin không còn bị hạn chế bởi không gian và thời gian như trước kia. Email, thư tiếng nói, và fax đã hỗ trợ việc thông tin liên lạc và chia sẻ kiến thức. **Email** là việc truyền tải và lưu trữ trên máy tính các thông điệp soạn bằng văn bản. Thư có tiếng nói là việc truyền tải và lưu trữ các thông điệp bằng tiếng nói đã được số hóa. **Facsimile** (fax) là việc gửi tài liệu, văn bản.

*Communication and the need to exchange information are no longer constrained by place and time. Email, voice mail, and facsimile have facilitated communications and the sharing of sharing of knowledge. **Email** is the computer transmission and storage of written messages. Voice mail is the transmission and storage of digitized spoken messages. **Facsimile** (fax) is the transmission of documents.*

Thông tin liên lạc bằng lời nói có thể dưới các hình thức như các cuộc họp cán bộ không chính thức, các hội nghị theo kế hoạch, và các cuộc mít tinh quần chúng. Giọng nói và cách diễn đạt là những yếu tố quan trọng. Các cuộc nói chuyện không chính thức rất phù hợp với những trao đổi, liên lạc, chỉ dẫn, thông báo thông tin, kiểm tra tiến độ hàng ngày cũng như để duy trì mối quan hệ giữa các cá nhân một cách hiệu quả. Các cuộc gặp theo lịch hẹn sẵn cũng thích hợp để kiểm tra đánh giá thường xuyên và các buổi họp phối hợp công việc theo định kỳ. Lên lịch họp gồm có các công việc như chuẩn bị, cung cấp thông tin phù hợp, và hạn chế gián đoạn. Các cuộc điện thoại được sử dụng để kiểm tra nhanh và phổ biến hoặc thu nhận thông tin.

Verbal or spoken communication includes informal staff meetings, planned conferences, and mass meetings. Voice and delivery are important. Informal talks are suitable for day-to-day liaison, directions, exchange or information, progress reviews, and the maintenance of effective interpersonal relations. Planned appointments are appropriate for regular appraisal review and recurring joint work sessions. Planning for an appointment includes preparing, bringing adequate information, and limiting interruptions. Telephone calls are used for quick checkups and for imparting or receiving information.

Các nhóm sử dụng công nghệ thông tin sẽ có khả năng truy cập thông tin, chia sẻ kiến thức và soạn thảo tài liệu. Các cuộc họp được tổ chức bằng các phương tiện điện tử có thể diễn ra ở nhiều địa điểm, nhờ vậy có thể tiết kiệm các nguồn lực của tổ chức về mặt chi phí cũng như công sức và thời gian đi lại của các đại biểu dự họp.

Teams using information technology have access to information, share knowledge, and construct documents. Meetings take place electronically from multiple locations, saving the organization's resources in both the expenses of physically bringing people from different locations together, and the time lost by employees traveling.

Thông tin liên lạc không bằng lời

Nonverbal Communication

Các thông điệp không bằng ngôn từ hay văn bản gồm có các hình ảnh, hành động và hành vi được sử dụng để trao đổi thông tin và liên lạc. Hình ảnh có thể là các bức ảnh, cuốn phim, sơ đồ, bảng biểu, và băng video. Các hành vi phi ngôn ngữ hay văn bản bao gồm các hành động, ngôn ngữ cơ thể và nghe một cách chủ động. Các hành động và ngôn ngữ cơ thể bao gồm tiếp xúc bằng ánh mắt, cử chỉ điệu bộ, biểu đạt nét mặt, tư thế, và phong thái bề ngoài. Người liên lạc hiệu quả là người có thể giữ tiếp xúc bằng mắt trong khoảng 4 hoặc 5 giây trước khi nhìn đi chỗ khác. Cử chỉ, điệu bộ cần phải tự nhiên và đúng lúc. Đầu tóc, quần áo phải phù hợp với tình huống. Người biết nghe là người có tiếp xúc tốt bằng ánh mắt, tư thế cơ thể linh hoạt và thường xuyên sử dụng các ngôn từ để động viên, khích lệ.

Nonverbal messages include images, actions and behaviors used to communicate. Images include photographs, film, charts, tables, graphs, and video. Nonverbal behaviors include actions, body language, and active listening. Actions and body language include eye contact, gestures, facial expressions, posture, and appearance. The effective communicator maintains eye contact for four to five seconds before looking away. Gestures should be natural and well timed. Grooming and dress should be appropriate for the situation. Listening requires good eye contact, alert body posture, and the frequent use of verbal encouragement.

Kênh liên lạc là đường đi mà thông điệp sẽ phải trải qua, bắt đầu từ người gửi đến điểm cuối là người nhận. Người giám sát sử dụng các kênh liên lạc *hướng xuống dưới* để gửi thông điệp đến nhân viên. Ngược lại, nhân viên sử dụng các kênh liên lạc *hướng lên trên* để gửi thông điệp đến người giám sát. Các kênh *ngang* được sử dụng khi thông tin liên lạc diễn ra giữa các phòng ban, hoặc với khách hàng hay nhà cung ứng. Một kênh thông tin không chính thức là tin đồn. Nó tồn tại bên cạnh các kênh chính thức và thường được sử dụng để truyền đi những cuộc trao đổi thường ngày, những cuộc trò chuyện cá nhân và xã hội tại cơ quan. **Tin đồn** có thể là những lời đồn đại hay chuyện tầm phào nhưng cũng có thể là sự thật. Người giám sát nên chú ý đến tin đồn nhưng không nên phụ thuộc vào đây nếu muốn có thông tin chính xác.

*The **channel** is the path a message follows from the sender to the receiver. Supervisors use downward channels to send messages to employees. Employees use upward channels to send messages to supervisors. Horizontal channels are used when communicating across departmental lines, with suppliers, or with customers. An informal channel is the grapevine. It exists outside the formal channels and is used by people to transmit casual, personal, and social interchanges at work. The **grapevine** consists of rumors, gossip, and truthful information. The supervisor should pay attention to the grapevine, but should not depend on it for accurate information.*

Người nhận giải mã thông điệp

Receiver Decodes

Công nghệ thông tin đang cách mạng hóa cách thông tin liên lạc giữa các thành viên trong tổ chức. Các hệ thống mạng, các đường liên kết điện tử giữa phần cứng và phần mềm máy tính của tổ chức cho phép các thành viên trong tổ chức thông tin liên lạc với nhau ngay tức thì để gọi số liệu và chia sẻ thông tin lưu trữ từ bất kỳ chỗ nào và vào bất kỳ lúc nào. **Người nhận** là người hoặc nhóm người mà các nỗ lực thông tin liên lạc hướng tới. **Nhiễu thông tin** là bất kỳ cái gì xen vào quá trình thông tin liên lạc. Ý kiến phản hồi đảm bảo sự hiểu nhau giữa hai bên tham gia quá trình thông tin liên lạc. Phản hồi là sự chuyển tải thông tin ngược lại từ người nhận đến người gửi. Người nhận **giải mã** hoặc tìm ra ý nghĩa của thông điệp. Do đó, trong chu trình phản hồi, người nhận trở thành người gửi và người gửi lại trở thành người nhận.

*Information technology is revolutionizing the way organizational members communicate. Network systems, electronic links among an organization's computer hardware and software, enable members to communicate instantaneously, to retrieve and share information from anyplace, at anytime. The **receiver** is the person or group for whom the communication effort is intended. **Noise** is anything that interferes with the communication. Feedback ensures that mutual understanding has taken place in a communication. It is the transfer of information from the receiver back to the sender. The receiver **decodes** or makes out the meaning of the message. Thus, in the feedback loop, the receiver becomes the sender and the sender becomes the receiver.*

15. QUẢN LÝ THỜI GIAN

15. MANAGING TIME

Người giám sát là người luôn vội vã và muốn sắp xếp cuộc sống của mình. Rút ngắn thời hạn hoàn thành nhiệm vụ, các cuộc họp dài lê thê, sự gián đoạn và những kỳ vọng ngày càng cao chỉ là một số trong nhiều thách thức của thời đại hiện tại. Tốc độ chóng mặt của cuộc sống hiện đại không giúp gì cho việc giải quyết các vấn đề trong công việc. Kể cả khi không ở văn phòng, người giám sát vẫn dành tâm trí để suy nghĩ về các tình huống đã xảy ra trong tổ chức.

Harried supervisors want to organize their lives. Shorter deadlines, endless meetings, interruptions, and ever higher quality expectations are just some of today's time challenges. The fast pace of modern life brings no closure to work issues. Even when away from work, the supervisor's mind constantly races through scenarios that happened at work.

Những người giám sát là người lao động trí óc. Người ta không yêu cầu họ phải bấm giờ đồng hồ khi làm việc, nhưng người giám sát luôn luôn gặp phải tình trạng tiến thoái lưỡng nan – một mặt, họ có quá nhiều việc phải làm, mặt khác, họ không có đủ thời gian để làm tất cả mọi việc. Do đó, chính thời gian, chứ không phải các hoạt động, là yếu tố gây hạn chế cho người giám sát. Việc sử dụng thời gian sẽ quyết định người giám sát làm việc thành công đến mức nào trong một môi trường công việc bị giới hạn về giờ giấc và năng lượng con người. Những người giám sát thành công là người làm việc nhanh hơn mà không vất vả hơn, nhờ các công cụ quản lý thời gian được thiết kế để giúp họ lựa chọn hợp lý hơn những việc nên làm và việc không nên làm. Trong môi trường hiện nay, các tổ chức muốn có ít người hơn nhưng làm được nhiều việc hơn, do đó

Supervisors are knowledge workers. They are not expected to punch time clocks, but face the dilemma of too much to do and not enough time to do it. Thus, time, not activities, is the limiting factor. Use of time determines how successful supervisors will be in a work environment that is limited by hours and human energy. Successful supervisors work smarter, not harder, with time management tools designed to help them make more effective choices about what to do and what not to do. As organizations ask fewer people to do more work in today's environment, the top performers are those who can make the critical choices.

những người làm việc tốt nhất là những người có thể đưa ra những lựa chọn mang tính quyết định.

Bản chất của việc quản lý thời gian là tự quản lý bản thân. Thời gian là thứ không thể điều chỉnh được. Ngày nào cũng chỉ có đúng 24 giờ. Tuy nhiên, người giám sát có thể làm cho mình thích ứng với sự trôi qua của thời gian.

- Liệt kê các mục tiêu SMART.
- Xác định thứ tự ưu tiên của các mục tiêu.
- Đừng chần chừ. Hãy làm ngay từ bây giờ kể cả khi thời hạn hoàn thành còn xa. Lập một danh sách "các việc cần làm" hàng ngày.
- Lên kế hoạch thời gian sao cho thuận lợi nhất. Sự gián đoạn là một phần trong công việc. Hãy nghĩ rằng sẽ có những hành động không thể dự đoán trước khi bạn giám sát người khác. Hãy mềm dẻo và lên kế hoạch sử dụng thời gian mỗi ngày cho những việc không lường trước. Khuyến khích mọi người lên lịch họp làm việc.

Kiểm soát sự căng thẳng

Hiệu quả công việc của một người giám sát là kết quả của cách thực hành hàng ngày các kỹ năng quản lý. Do đó, việc sử dụng thời gian hợp lý sẽ trở thành thước đo sự thành công. Tuy nhiên, mong muốn thành công có thể vấp phải nhiều kết quả không ngờ trước: ví dụ như kiệt quệ sức lực, sự không hài lòng, và mất ngủ. Cố sức để thành công có thể là nguyên nhân dẫn đến căng thẳng.

Sự căng thẳng là một phản ứng tinh thần và phản ứng hoocmôn khi cơ thể phải chịu áp lực từ các sự kiện bên ngoài hoặc các vấn đề bên trong. Phản ứng nảy sinh này khiến cho con người gắng sức quá mức cần thiết để làm công việc một cách tốt nhất, và để nhảy ra khỏi một cái xe đang đi chệch hướng. Phản ứng này được biết đến với cái tên "chạy trốn hay chiến đấu" (chiến đấu hay chạy trốn khỏi kẻ thù). Rắc rối xảy đến khi phản ứng "chạy trốn hay chiến đấu" nảy sinh do có quá nhiều khó khăn xảy ra cùng một lúc, hoặc khi các khó khăn tồn tại quá lâu. Khi đó, con người có thể trở nên quá căng thẳng, cả về thể xác cũng như tinh thần. Nếu không kiểm soát được bản thân, sự căng thẳng quá mức và không giải tỏa được có thể làm tổn hại sự phòng vệ tự nhiên đối với bệnh tật.

Những người giám sát có thể quản lý thời gian sẽ được đền bù bằng cảm giác kiểm soát được cuộc sống của mình. Cùng với cảm giác kiểm soát này là cảm giác bình an – làm giảm sự căng thẳng. Chủ tịch Hyrum W. Smith của Franklin Covey đã nói "cái mà chúng tôi thực sự bán là sự có được và duy trì trạng thái bình an bên trong".

Tuy nhiên, để đạt đến mức độ cao nhất trong kết quả hoạt động, người giám sát cần phải quản lý được trạng thái căng thẳng của mình. Tăng cường sức khỏe có thể giúp ích cho mục tiêu này. Tập thể dục, ăn uống tốt, thư giãn và ngủ đủ giờ là những yếu tố quan trọng để kiểm soát sự căng thẳng.

The essence of time management is really self-management. Time is not adaptable. The number of hours in the day remains the same, 24. However, the supervisor can adapt himself or herself to the passage of time.

- *List SMART objectives.*
- *Prioritize those objectives.*
- *Don't procrastinate. Do it now even if there is a long lead-time available*
- *Make a daily "to do" list.*
- *Schedule time for best advantage. Interruptions are part of the job. Expect unpredictable actions when supervising people. Be flexible and schedule time each day for the unexpected. Encourage people to set appointments.*

Managing Stress

The effectiveness of a supervisor is the result of the way he or she practices managerial skills on a day-to-day level. Thus, the proper use of time becomes a measure of success. Yet, desire for success can yield unexpected results: exhaustion, dissatisfaction, and insomnia. The need for success can lead to stress.

***Stress** is a mental and hormonal response to the pressure of outside events or internal problems. That arousal response gives people the burst of extra energy needed to do their best work and to jump out of the way of a swerving car. This response is known as "flight-or-fight" (fight or flee from enemies). Trouble comes when the "flight-or-fight" response is triggered by too many challenges at once, or when it goes on for too long. Then, people can get stressed out, physically and mentally. If left unmanaged, high levels of unrelieved stress can wear down natural defenses against disease.*

Supervisors who can manage their time are rewarded with a sense of control over their lives. With that sense of control comes a sense of peace - diminished stress. Franklin Covey chairman Hyrum W. Smith says "what we really sell is the acquisition and maintenance of inner peace."

However, in order to move to a higher level of peak performance, supervisors have to manage their stress. Increasing their health can do this. Exercise, nutrition, relaxation, and sleep are important to managing stress.

16. XÂY DỰNG NHÓM

Các ranh giới cứng nhắc giữa các phòng/ban và các nhóm cố định sẽ phải thua các nhóm đặc biệt với thành viên thường xuyên thay đổi tùy theo từng dự án. Mạng lưới mềm dẻo gồm các cơ cấu làm việc theo nhóm đang được phát triển trong nội bộ và giữa các công ty, cũng như xuyên qua các biên giới quốc gia. Các đấu trường cạnh tranh cần có những quyết định nhanh chóng của các nhân viên có kiến thức, những người làm việc gần với nguồn gốc phát sinh vấn đề. Các nhóm có thể hỗ trợ việc ra quyết định một cách đổi mới và dựa vào tri thức. Sự phối hợp này là một bước tiến lớn tại nơi làm việc.

Nhóm là hai hay nhiều nhân viên được giao phó quyền hạn một cách có tổ chức nhằm xác lập ra các mục tiêu của mình, quyết định cách thức để đạt mục tiêu, tiến hành các nhiệm vụ cần thiết để đạt mục tiêu, và chịu trách nhiệm cá nhân cũng như tập thể về các kết quả của nhóm. **Trao quyền** nghĩa là giao phó quyền hạn cho một cá nhân hay một nhóm, bao gồm sự tự chủ, sự tin cậy và khuyến khích ra những quyết định cần thiết nhằm hoàn thành công việc. **Xây dựng nhóm** là phương pháp được thiết kế để giúp các nhóm hoạt động hiệu quả hơn thông qua cải tiến thông tin liên lạc nội bộ và các kỹ năng giải quyết vấn đề.

Trao quyền cho nhân viên

Thành tựu của cá nhân là rất quan trọng. Song, trên thực tế, người giám sát phải phụ thuộc vào sự hợp tác của nhân viên dưới quyền, vì nếu không có sự hỗ trợ của nhóm thì cơ hội thành công rất mong manh. Cơ hội tốt nhất để giành được sự hỗ trợ của nhóm là để cho các lực lượng trong bản thân nhóm tự làm việc và hướng tới quyết định mà chỉ có sự can thiệp tối thiểu từ phía người giám sát. Người giám sát làm việc có hiệu quả là người trao quyền cho nhân viên bằng cách cho họ quyền quyết định và tìm kiếm ý tưởng từ mọi nhân viên.

Quy trình hoạt động chuẩn được phát triển khi các công ty chế tạo công cụ và máy móc, chủ yếu ở bờ biển phía Đông, bắt đầu chở sản phẩm của mình đến miền Trung Tây, Viễn Tây và ra nước ngoài. Để những khách hàng ở xa sử dụng các thiết bị công nghiệp phức tạp này có thể lắp ráp và biết cách vận hành thiết bị, người ta đã lập ra một sổ tay hướng dẫn sử dụng. Tuy nhiên, ngày nay không phải vấn đề nào cũng có thể tìm được câu trả lời trong cuốn sổ tay tiêu chuẩn. Khách hàng không hài lòng và đóng tài khoản nếu như họ phải xử lý các vấn đề hoàn toàn bằng cách áp dụng các quy tắc trong sổ tay hướng dẫn sử dụng. Do đó, nhân viên có thể được giao phó quyền hạn để vượt ra ngoài phạm vi của quy trình hoạt động chuẩn bằng cách đưa ra những quyết định tức thời để giải quyết vấn đề, miễn là những quyết định đó hợp lý.

Sự tham gia nghĩa là lôi cuốn nhóm tham gia giải quyết các vấn đề bằng cách chia sẻ kiến thức và thông tin. Chuyên môn của người giám sát trở nên kém quan trọng hơn khi các thành viên trong nhóm đều có kiến thức và kỹ năng. Quyền hạn trở thành khả năng để

16. TEAM BUILDING

Rigid department boundaries and fixed teams are giving way to ad hoc squads whose membership changes with every project. Flexible networks of team-based structures are occurring within and between companies, as well as across national borders. Competitive arenas require quick decisions by knowledgeable employees who work close to the source of problems. Teams enable knowledge-based and innovative decision making. This collaboration is a revolution in the workplace.

*A **team** is two or more employees who are organizationally empowered to establish their objectives, to make decisions about how to achieve those objectives, to undertake the tasks required to meet them, and to be individually and mutually accountable for their results. **Empowerment** is the delegation of authority to an individual or team and includes autonomy, trust and encouragement to make the decisions necessary to accomplish the job. **Teambuilding** is a method designed to help teams operate more effectively by improving internal communication and problem-solving skills.*

Empowering Employees

Individual achievement is very important. In reality, supervisors must depend on cooperation from their employees, because without group support, the chance of achievement is slim. The best chance for winning group support is to let the forces within the group itself work toward a decision with minimum interference from the supervisor. Effective supervisors empower employees by giving them more decision making power and by seeking ideas from every worker.

Standard operating procedure evolved as tool and machinery manufacturers, located mainly on the East Coast, began shipping their products to the Midwest, the Far West, and overseas. In order to help those distant users of the complex industrial equipment learn to assemble the machinery and operate it, an operating manual was provided. However, many of today's problems can't always be answered by the standard operating procedure. Handling problems by merely following the rules in an operating manual results in customer dissatisfaction and closed accounts. Employees deviate from standard operating procedure by being empowered to make on-the-spot decisions, within reason, to solve the problem.

***Participation** is getting group involvement to solve problems by sharing knowledge and information. The supervisor's expertise becomes less important as team members possess knowledge and skill. Power becomes the supervisor's ability to facilitate and communicate to and on behalf of the team. He or she*

người giám sát hỗ trợ và giao tiếp với nhóm và thay mặt nhóm. Người giám sát có thể tiếp xúc với các đối tượng bên ngoài nhóm, ví dụ như cấp quản lý cao hơn, các nhóm khác trong nội bộ tổ chức, khách hàng và nhà cung ứng. Người giám sát đại diện cho các lợi ích của nhóm, bảo đảm các nguồn lực, làm rõ các kỳ vọng, thu thập thông tin và chia sẻ những gì mình biết với cả nhóm.

is the liaison with external constituencies such as upper management, other internal teams, customers, and suppliers. The supervisor represents the team's interests, secures resources, clarifies expectations, gathers information, and shares what is learned with the team.

Để trao quyền cho nhân viên, người giám sát phải biết cách tạo ra sự tín nhiệm và tin cậy vì nhiều cơ chế kiểm soát truyền thống dùng để giám sát nhân viên đã được xóa bỏ. Có thể tin tưởng vào những người giám sát có uy tín. Họ là những người trung thực, có năng lực (khả năng chuyên môn), và biết cách truyền cảm hứng cho người khác (khả năng hỗ trợ). Kết quả nghiên cứu cho thấy, nếu nhân viên cho rằng người giám sát của mình có uy tín cao thì họ sẽ làm việc tích cực và gắn bó với công việc và tổ chức hơn.

Empowering employees requires that supervisors are able to engender credibility and trust since many of the traditional control mechanisms used to monitor employees have been removed. Credible supervisors can be believed. They are honest, competent (expert power), and inspiring (referent power). Research demonstrates that employees who perceive their supervisors as having high credibility are more positive and attached to their work and organizations

Lòng tin nghĩa là sự tin tưởng vào tính chính trực, tính cách và tính đáng tin cậy của người giám sát. Nhân viên phải tin tưởng rằng người giám sát đối xử công bằng, và người giám sát phải tin tưởng rằng nhân viên sẽ hoàn thành trách nhiệm của họ.

Trust *is the belief in the integrity, character, and reliability of a supervisor. Employees have to trust supervisors to treat them fairly, and supervisors have to trust workers to fulfill their responsibilities.*

Phát triển nhóm

Team Development

Công việc của người giám sát là xây dựng và duy trì một đội làm việc hiệu quả. Những người giám sát thành công là những người nhận thức được rằng tất cả các nhóm đều trải qua các giai đoạn phát triển như nhau nhưng đội hoạt động hiệu quả nhất là đội trải qua các giai đoạn đó nhanh hơn để đạt được hiệu quả hoạt động cao nhất. Với tư cách là nhóm trưởng, người giám sát sẽ chia sẻ thông tin, tin tưởng vào những người trong nhóm, nhường bớt quyền hạn và biết cách can thiệp. Họ tham gia vào việc xác lập mục tiêu, xác định vai trò, quản lý các quy trình, ví dụ như thời gian, sự bất đồng, hoặc thay đổi.

It is the supervisor's job to build and maintain an effective team. Successful supervisors realize that all groups go through development phases, but the most productive teams go through the phases quickly to reach the peak performance. Supervisors, as team leaders, share information, trust others, surrender authority, and understand when to intervene. They participate in setting objectives, defining roles, and managing processes, such as time, disagreements, and change.

Với một đội làm việc hiệu quả:

- Những đóng góp trong nhóm mang tính chất bổ trợ.
- Nhóm hoạt động như một đơn vị; có tinh thần đồng đội và sự tham gia tích cực.
- Quyết định dựa trên sự đồng thuận.
- Phần lớn thành viên trong nhóm có cam kết mạnh mẽ với các quyết định
- Nhóm không ngừng tự đánh giá bản thân.
- Nhóm hiểu rõ về mục đích của mình.
- Mâu thuẫn được đưa ra xử lý công khai.
- Có nhiều cách tư duy để tìm ra giải pháp.
- Vai trò lãnh đạo do cá nhân có năng lực nhất nắm giữ.
- Giải quyết công khai các cảm nghĩ, ý kiến.

For an effective team :

- *Contributions made within the group are additive.*
- *The group moves forward as a unit; there is a sense of team spirit, high involvement.*
- *Decisions are made by consensus.*
- *Commitment to decisions by most members is strong.*
- *The group continually evaluates itself.*
- *The group is clear about its goals.*
- *Conflict is brought out into the open and dealt with.*
- *Alternative ways of thinking about solutions are generated.*
- *Leadership tends to go to the individual best qualified.*
- *Feelings are dealt with openly.*

Một nhóm có thể đạt được sự đồng bộ trong hoạt động (sự đồng bộ đem lại kết quả cao hơn so với tổng các kết quả của từng bộ phận) nếu như các thành viên trong nhóm biết tạo thành một đội. Một đội bắt đầu từ chỗ không là gì cả cho đến khi trở nên mạnh hơn cả một tập thể gồm những cá nhân được tập hợp lại với

A group can achieve synergy (results greater than the sum of its parts) if its members become a team. A team begins as nothing more than a collection of individuals who have been brought together in a work situation. The process of uniting the group to form an effective team involves successfully completing ***four***

nhau trong một bối cảnh công việc. Để thành công, quá trình thống nhất nhóm để tạo ra một đội làm việc hiệu quả phải trải qua **bốn giai đoạn** phát triển bao gồm: giai đoạn thành lập, giai đoạn "sóng gió", giai đoạn bình yên, và giai đoạn hoạt động tốt.

__phases__ of development: forming, storming, norming, and performing.

Giai đoạn một là giai đoạn định hướng, thành lập nhóm. Mỗi người, trong quá trình làm quen với những người khác trong nhóm, sẽ tìm ra chỗ đứng của mình trong nhóm. Các thành viên phải xây dựng được một hiểu biết chung về các mục tiêu của mình và thống nhất về các quy tắc hoạt động cơ bản như khi nào họp nhóm, các yêu cầu khi dự họp, cách thức ra quyết định như thế nào, v.v.

__Phase one__ is an orientation, the forming of the team. Each person, in the process of getting acquainted with the other members, seeks his or her place in the group. The members must reach a common understanding of their objective, as well as agreement on basic operational ground rules, such as when to meet, attendance requirements, how decisions will be made, and so on.

- Các thành viên trong đội có hiểu mục tiêu của đội không?
- Các mục tiêu của các cá nhân đã được kết hợp vào mục tiêu của đội chưa?
- Các thành viên có cảm thấy các mục tiêu của đội là khả thi và phản ánh những mục tiêu riêng của cá nhân họ không?

- *Do members understand the team's objectives?*
- *Have member's individual objectives been incorporated into the team's objectives?*
- *Do members feel the team's objectives are achievable and reflect their own personal objectives?*

Giai đoạn hai có đặc điểm là nảy sinh mâu thuẫn giữa các cá nhân trong đội, do đó được gọi là giai đoạn "sóng gió". Các cá nhân bắt đầu cạnh tranh với nhau để được chú ý và gây ảnh hưởng. Các mâu thuẫn quyền lợi hiện rõ khi các thành viên trong đội bắt đầu áp đặt các ý tưởn và quan điểm của mình về nhiệm vụ và có những cảm nghĩ về những người khác trong đội. Khi đó, nhóm sẽ phải giải quyết vấn đề phân chia quyền lực và quyền hạn giữa các thành viên.

__Phase two__ is characterized by interpersonal conflict, the storming of the team. Individuals begin to compete for attention and influence. Divergent interests surface as members begin asserting their ideas and viewpoints of the task, and their feelings about other members. The group must settle issues of how power and authority will be divided among members.

- Các thành viên coi đâu là trách nhiệm của mình?
- Các thành viên mong muốn những gì từ những người khác trong nhóm?
- Cơ chế lãnh đạo được giải quyết như thế nào?
- Có hoạt động nào bị trùng lặp không?

- *What do members see as their responsibilities?*
- *What do members expect from other members?*
- *How is leadership being handled?*
- *Does duplication of effort exist?*

Trong **giai đoạn ba**, nhóm trở nên gắn kết – giai đoạn này được gọi là giai đoạn bình yên. Tinh thần đồng đội, hoặc nói cách khác là sự đồng nhất, bắt đầu được phát triển. Các cá nhân trở nên quan tâm hơn tới các nhu cầu của người khác và sẵn sàng chia sẻ các ý tưởng, thông tin và ý kiến với nhau. Suy nghĩ về nhiệm vụ chung bắt đầu lấn át các mối quan tâm và mục đích cá nhân.

In __phase three__, the group is becoming cohesive, the norming of the team. A sense of identity or "team spirit" is beginning to develop. Individuals become more sensitive to each other's needs, and are more willing to share ideas, information, and opinions. Task considerations start to override personal goals and concerns.

- Kế hoạch hành động để đạt mục tiêu như thế nào?
- Cách thức quyết định như thế nào?
- Giải quyết vấn đề như thế nào?
- Giải quyết mâu thuẫn như thế nào?

- *What is the action plan for achieving the objectives?*
- *How are decisions made?*
- *How are problems solved?*
- *How are conflicts resolved?*

Giai đoạn bốn là giai đoạn phụ thuộc lẫn nhau trong nhóm, giai đoạn hoạt động tốt. Nhóm xuất hiện với tư cách là một đội. Các thành viên làm việc cùng nhau và đạt kết quả cao trong việc giải quyết vấn đề, vì các vấn đề về cơ cấu và vấn đề giữa các cá nhân đã được giải quyết. Tính sáng tạo cao và sự trung thành của các thành viên đối với nhau là những đặc điểm của nhóm trong giai đoạn này.

__Phase four__ is the interdependence of the group, the performing team. The group emerges as a team. Members now work well together and have a high degree of productive problem solving, since structural and interpersonal issues have been resolved. High creativity and intense loyalty of members to each other characterize a group at this stage.

- Các thành viên đối xử với nhau như thế nào?

- *How do the members treat each other?*
- *Do members trust, support, and feel comfortable*

- Các thành viên có tin tưởng, hỗ trợ nhau và cảm thấy thoải mái khi làm việc với thành viên khác không?
- Các thành viên có tìm cách giúp đỡ nhau không?

- *with each other?*
- *Do members look for ways to help each other?*

17. XÂY DỰNG SỰ ĐỒNG THUẬN

Xây dựng sự đồng thuận

Người Mỹ đánh giá cao tính độc lập. Nhưng không ai có thể hoàn toàn đơn độc. Để đạt kết quả hoạt động tốt nhất, cần có nỗ lực phối hợp của nhiều người làm việc cho một mục đích chung. Khi một cá nhân làm việc cùng với những người khác, sẽ tạo ra hiệu quả và thúc đẩy năng suất lao động cao hơn của từng người tham gia. Cùng làm việc với nhau, các nhân viên có thể làm được nhiều hơn là cộng tất cả các kết quả của họ khi làm việc một mình.

Ra quyết định nhóm

Người ta mất rất nhiều thời gian để họp bàn về các vấn đề, xác định giải pháp và cách thức thực hiện. Do đó, điều quan trọng là biết được khi nào thì phải có các quyết định của nhóm và khi nào thì nên có quyết định của các cá nhân. Nếu có một cá nhân là chuyên gia và có thể giải quyết vấn đề thì cá nhân đó nên đưa ra quyết định. Quá trình quyết định của các cá nhân có thể rất nhanh chóng với trách nhiệm được giao phó rõ ràng.

Tuy nhiên, nếu không có ai là chuyên gia trong lĩnh vực đó thì **nhóm** nên quyết định. Nhóm có thể xác định được nhiều phương án giải quyết hơn là một cá nhân. Nhóm sẽ có nhiều kinh nghiệm và quan điểm đa dạng để hỗ trợ quá trình ra quyết định mà một cá nhân làm việc một mình không thể có được. Nếu những người chịu ảnh hưởng của giải pháp được chọn cũng tham gia trong quá trình xác định ra giải pháp đó thì họ có thể hỗ trợ việc thực hiện và góp phần tạo thành công. Do vậy, các quyết định của nhóm chính xác hơn, màn tính sáng tạo và dễ được chấp nhận.

Tuy nhiên, việc ra quyết định của nhóm có thể không hiệu quả. Trái lại, trách nhiệm được xác định rõ ràng khi quyết định do cá nhân đưa ra. Trong quy trình ra quyết định nhóm, trách nhiệm cá nhân bị mờ nhạt. Để ra quyết định nhóm, phải mất nhiều thời gian hơn so với ra quyết định cá nhân. Các thành viên của nhóm khác nhau về cấp bậc, kinh nghiệm và kiến thức, và một số thiểu số có thể chi phối cả nhóm. Các áp lực xã hội có thể tạo ra kiểu **tư duy tập thể**, điều này làm hỏng tính phê phán trong tư duy và ảnh hưởng đến chất lượng của quyết định.

Tư duy tập thể là thuật ngữ dùng để mô tả kiểu tư duy có thể dẫn đến các quyết định sai lầm. **Tư duy tập thể** liên tưởng đến sự suy giảm hiệu quả trí óc, thử nghiệm thực tế và đánh giá đạo đức do các quá trình diễn ra trong nhóm.

Mâu thuẫn nhóm

Mâu thuẫn ở mức độ nào đó cũng cần thiết để nhóm thực hiện một cách hiệu quả. **Mâu thuẫn** được hiểu như những khác biệt không thể dàn xếp xuất phát từ

17.CONSENSUS BUILDING

Consensus Building

Americans value their independence. Yet, no one accomplishes much alone. Top performance demands the joint effort of many people, working together toward a common goal. When an individual works together with others, effectiveness grows, creating greater productivity for everyone involved. Together, employees can do more than the collective efforts of each individual working alone.

Group Decision Making

A great deal of time is spent in meetings formulating problems, arriving at solutions, and determining the means for implementation. Thus, it is important to know when decisions should be made with groups, and when individuals should make them. If there is one individual who is an expert and can solve the problem, an individual should make the decision. Individual decisions can be made quickly, and responsibility can be clearly assigned.

*However, if there isn't an expert, a **group** decision should be made. Groups can identify more alternatives than an individual. A group brings a diversity of experience and perspectives to a decision process that an individual acting alone cannot. If the people affected by a solution take part in its creation, they are likely to facilitate implementation and contribute to its success. Thus, group decisions are more accurate, creative, and readily accepted.*

*Yet, group decision making can be ineffective. The assigning of responsibility is clear in an individual decision. In a group process, individual responsibility is diluted. The group decision takes more time than the individual decision. Members differ in rank, experience and knowledge, and a minority may dominate the group. Social pressures can create **groupthink**, which undermines critical thinking and harms the quality of the decision.*

***Groupthink** is a term describing a type of thinking that leads to poor decisions. **Groupthink** refers to a deterioration of mental efficiency, reality testing and moral judgment that results from in-group processes.*

Group Conflict

*Some conflict is necessary for a group to perform effectively. **Conflict**, the perceived incompatible differences that result in interference or opposition, is*

sự can thiệp hoặc phản đối, nhưng mâu thuẫn hoàn toàn tự nhiên và không thể tránh khỏi trong bất kỳ nhóm nào. Trong thời gian thực hiện nhiệm vụ, nhất định sẽ phát sinh mâu thuẫn. Người giám sát muốn cho các **mâu thuẫn chức năng** xảy ra để hỗ trợ cho các mục đích của nhóm, hơn là để cho các **mâu thuẫn bất thường** xảy ra và ngăn chặn không cho nhóm đạt được các mục đích của mình. Điều quan trọng là phải ghi nhớ rằng không phải tất cả các mâu thuẫn đều bất thường. Người giám sát có thể muốn thúc đẩy mâu thuẫn để tăng cường kết quả hoạt động của nhóm hoặc để giải quyết một số vấn đề (Liệu cấp dưới có ngại đặt câu hỏi với cấp trên không? Cấp dưới có luôn luôn nói "Vâng" không? Cấp dưới có sợ thừa nhận sự kém hiểu biết và không chắc chắn của họ với bạn không? Có thiếu các ý tưởng mới không?).

*natural and inevitable in any group. During the course of performing its tasks, conflicts inevitably arise. The supervisor wants **functional conflict** to support group goals, rather than **dysfunctional conflict**, which prevents a group from achieving its goals. It is important to remember that not all conflict is dysfunctional. Supervisors might want to stimulate conflict to increase the group's performance or to address several questions (Are subordinates afraid to question you? Do subordinates always answer "Yes"? Are subordinates afraid to admit ignorance and uncertainties to you? Is there a lack of new ideas?)*

Mục đích là tạo ra một môi trường mà mâu thuẫn có tính chất lành mạnh, và liên quan đến các phương pháp để đạt mục tiêu. **Người giám sát** quản lý mâu thuẫn nhóm bằng cách giúp xác định nguồn gốc mâu thuẫn và các vấn đề cũng như các bên liên quan. Người giám sát phải ngăn chặn ngay những "làn sóng" gây chia rẽ và giúp tìm ra giải pháp. Mâu thuẫn có thể được giải quyết nếu có sự tham gia của người ngoài, cơ cấu lại tổ chức, tìm ra được một người phản đối gay gắt, thay đổi văn hóa của tổ chức, và sử dụng các biện pháp **thông tin liên lạc**. **Người giám sát** cần phải lựa chọn **công cụ giải quyết mâu thuẫn** nào phù hợp nhất với tình huống và khả năng áp dụng phương pháp của người giám sát.

*The goal is to create an environment where conflict is healthy, regarding the methods for achieving goals. The **supervisor** manages group conflict by helping to identify the source of conflict and the issues and parties involved. He or she must stem the tide of disruptions and help generate options. Conflict can be stimulated by bringing in outsiders, restructuring the organization, appointing a devil's advocate, changing the organization's culture, and using **communication**. The **supervisor** must choose the **conflict resolution tool** that is best suited for the situation and the supervisor's ability to use a method.*

Lảng tránh, hoặc đơn giản là rút lui khỏi việc ngăn cản mâu thuẫn sẽ là giải pháp tốt nếu gặp phải các mâu thuẫn lặt vặt, hoặc khi mất bình tĩnh.

***Avoidance**, or just withdrawing from suppressing conflict is preferred when the conflict is trivial, or emotions are running.*

Điều chỉnh thích nghi, nghĩa là đặt yêu cầu của người khác lên trên yêu cầu của bản thân mình. Đây là giải pháp khả thi nếu vấn đề đang tranh cãi không quan trọng lắm với nhóm. Điều này giúp tạo ra sự hài hòa và có thể coi như "ghi nợ" cho những trường hợp sau, khi vấn đề có thể còn quan trọng hơn.

***Accommodation**, placing another's needs above one's own, is a viable option when the issue under dispute isn't more important to one group than another. This helps create harmony and build 'credits' for a later time when an issue may be more important.*

Hợp tác, là giải pháp có lợi cho cả hai bên, được áp dụng khi tất cả các bên đều tìm cách thỏa mãn các quyền lợi của mình. Có thể có áp lực về thời gian, khi các bên liên quan muốn có giải pháp đôi bên cùng có lợi, nhưng vấn đề quá quan trọng không thể thỏa hiệp. Sự hợp tác là phương pháp tốt để giải quyết mâu thuẫn, vì khi đó các bên mâu thuẫn có thể thỏa mãn các nhu cầu riêng của mình, đồng thời vẫn đáp ứng được nhu cầu của các thành viên khác bằng giải pháp đôi bên cùng có lợi. Tất cả các thành viên được coi như những người có thể mở rộng khả năng của người khác. Nói cách khác, những người tham gia phải hợp tác với những người khác với mong muốn rằng lợi ích sẽ cao hơn chi phí. Phương pháp này sẽ thành công nếu cả hai bên cùng quan tâm đến việc giải quyết mâu thuẫn và các bên mâu thuẫn có điều kiện thuận lợi để trao đổi với nhau một cách tích cực.

***Collaboration**, a win-win solution, occurs when all parties seek to satisfy their interests. It is possible when there are few time constraints, when the parties involved want a win-win solution, and when the issue is too important to compromise. Collaboration is the preferred method for resolving conflict since the parties in the conflict can satisfy their own needs while simultaneously meeting the needs of the other members, a win-win solution. All members are viewed as people who can amplify each other's abilities. In other words, participants collaborate with others in the expectation that the benefits will outweigh the costs. This method works successfully if both parties are interested in resolving the conflict and the parties in conflict are able to communicate actively and easily.*

Các kỹ thuật để tăng cường sự tham gia nhóm

Techniques for Improving Group Participation

Việc sử dụng các nhóm tham gia không giống như trong quy trình **ra quyết định một cách dân chủ** -- trong đó mỗi người có một lá phiếu và đa số sẽ thắng.

*The use of participating groups is not the same as **democratic decision-making** -- one person with one vote and the majority rules. Voting tends to polarize*

Việc bỏ phiếu có xu hướng phân chia các thành viên trong nhóm thành các cực khác nhau – người thắng và kẻ thua. Để cho mọi người có cảm giác thua cuộc sẽ gây khó khăn cho việc thực hiện quyết định vì khi đó quyết định không thể hiện được sự đồng thuận. Đồng thuận là một hình thức ra quyết định có sự tham gia trong đó toàn đội được tham gia ý kiến và tất cả các thành viên chấp nhận quyết định. Thực tế đây là tình huống đôi bên đều có lợi trong nhóm.

the group's members into winners and losers. Having people feel like losers produces problems in decision implementation that are not present when consensus is reached. Consensus is a form of participative decision making in which the entire team is consulted and all members accept a decision, a win-win situation for the group.

Sự tham gia nhóm phụ thuộc vào sự liên kết tự do và sự hỗ trợ của xã hội. **Sự liên kết tự do** là quá trình tạo ra các ý tưởng một cách nhanh chóng và kế tiếp nhau, giảm tối đa sự ngăn chặn hoặc can thiệp vào các hành động. Người giám sát trình bày từ ngữ hoặc ý tưởng xuất phát ban đầu cho cả nhóm. Sự liên kết tự do với từ ngữ hay ý tưởng đó sẽ thúc đẩy một phản ứng dây chuyền gồm nhiều ý tưởng bổ sung. **Hỗ trợ của xã hội** là quá trình mà hiệu suất làm việc của một cá nhân được tăng cường nhờ sự thúc đẩy của các thành viên khác trong nhóm.

*Group participation depends on free association and social facilitation. **Free association** is a process of producing ideas in rapid succession with a minimum of inhibiting or restraining action. The supervisor presents the original stimulus word or idea to the group. The free association it produces stimulates a chain reaction of additional ideas. **Social facilitation** is a process in which the productivity of each individual is increased by the stimulation provided by other group members.*

Càng ngày các tổ chức càng nhận ra rằng **mối quan hệ hợp tác** – được định nghĩa là sự học hỏi lẫn nhau và cùng nhau sáng tạo – là cốt lõi của quá trình đổi mới. Các ý tưởng không chỉ được trao đổi mà còn được đưa ra cùng thảo luận, tranh cãi và sáng tạo. Không có kỹ thuật nào được coi là tốt nhất để tăng cường sự tham gia nhóm vì tình huống và những người ra quyết định trong các tình huống không giống nhau. Do đó người giám sát phải chọn được kỹ thuật nào phù hợp nhất với tình huống và thành phần của nhóm.

*Increasingly, organizations are recognizing that **collaborative relationships** - those defined by mutual learning and shared creation - are at the core of innovation. Ideas are not just exchanged; they are jointly discussed, debated and created. There is no one best technique for improving group participation since situation and decision-makers differ greatly. The supervisor should choose the technique that best fits the situation and the group membership.*

Suy nghĩ động não là một trong các kỹ thuật đã có lâu nhất và được biết đến nhiều nhất để tận dụng sự hỗ trợ của xã hội nhằm thúc đẩy giải quyết vấn đề một cách sáng tạo. Người giám sát cần khuyến khích một môi trường có lợi cho sự liên kết tự do và khuyến khích tư duy một cách tự do, không có giới hạn. Suy nghĩ động não khuyến khích các thành viên trong nhóm tham gia một cách không hạn chế và tự phát. Chất lượng các ý tưởng là điều rất quan trọng. Các thành viên trong nhóm được khuyến khích để đưa ra các phương án lựa chọn mà không sợ bị phê bình. Tất cả các ý kiến đều được ghi nhận để tiếp tục thảo luận và phân tích sau.

***Brainstorming** is one of the oldest and best-known techniques to use social facilitation to stimulate creative problem solving. The supervisor promotes an atmosphere conducive to free association and encourages freewheeling, uninhibited thinking. Brainstorming encourages unrestrained and spontaneous participation by group members. Quantity of ideas is important. Members are encouraged to generate alternatives without the threat of criticism. All responses are recorded for later discussion and analysis.*

Trong mỗi cuộc nhóm, người giám sát có thể sử dụng quy trình suy nghĩ động não để khuyến khích sự trao đổi công khai, trung thực và phát triển dòng ý tưởng một cách tự do. Ví dụ như, người giám sát có thể nói:

1. Đây là khu vực an toàn. Bất kỳ điều gì được nói ở đây sẽ không được dùng để chống lại bạn.
2. Không được phép chỉ trích cá nhân. Chúng ta không thể thay đổi cá tính của bất kỳ ai nhưng chúng ta có thể ảnh hưởng đến hành vi của họ.
3. Hãy phán xét bất kỳ ý tưởng nào được đưa ra ở đây một cách công bằng. Chúng ta có mặt ở đây để cải tiến công việc, vì vậy hãy tập trung vào công việc, Nếu tôi có làm bất kỳ điều gì khiến cho các bạn không tập trung được vào công việc, hãy cho tôi được biết. Nếu các bạn

In a team meeting, a supervisor can use the brainstorming process to encourage open, honest communication and the free flow of ideas. For example, the supervisor might say:

1 This is a safe zone. Anything said here will not be held against you.

2 No personal accusations allowed. We cannot change someone else's personality, but we can affect his or her behavior.

3 Give any idea expressed here a fair hearing.

4 We are here to improve our work, so focus on the work. If there is anything I'm doing that is keeping you from your work, I want to know about it. If there are any resources that you need to do your job better, tell me. Look at the person sitting next to you and say, "It would help me in my job if you.

cần bất kỳ nguồn lực nào để hoàn thành công việc của mình tốt hơn, hãy cho tôi biết. Hãy nhìn người ngồi bên cạnh mình và nói "Sẽ rất có ích cho công việc của tôi nếu như anh/chị . . ."

. . ."

Nhiều cuộc họp bị kìm hãm bởi sự tham gia của các nhân vật chính trị hoặc thành phần tham gia không đồng đều. Chúng ta có thể lãng phí hàng giờ đồng hồ mà không đạt được những quyết định chắc chắn hay sáng tạo ra được những chiến lược mới có tính táo bạo. Một nhóm người làm việc độc lập có thể tạo ra nhiều ý tưởng độc đáo hơn so với khi họ làm việc cùng nhau. **Nhóm danh nghĩa** là nhóm gồm những người làm việc độc lập, thay vì trao đổi với nhau. **Kỹ thuật nhóm danh nghĩa** (**NGT**) hạn chế việc thảo luận giữa các thành viên hiện có và hiện đang làm việc một cách độc lập. Đây là những người được tập trung lại khi có vấn đề. Họ có thể viết ra những ý tưởng của mình một cách độc lập, sau đó mỗi người trình bày một ý tưởng với cả nhóm. Khi đã trình bày và ghi nhận hết các ý tưởng, sẽ có một thảo luận ngắn để làm rõ các vấn đề. Sau đó, từng thành viên có thể đánh giá các ý tưởng một cách độc lập. Ý tưởng nào được đánh giá cao nhất sẽ là giải pháp được chọn.

*Many meetings are stifled by politics and unequal participation. Hours can be wasted without reaching firm decisions or creating bold new strategies. A group of individuals working alone collectively produced more unique ideas than they produced working together. **Nominal group** is a group of people working independently rather than interacting with each other. **Nominal Group Technique** (**NGT**) limits discussion among present, independently operating members who gather and are presented with a problem. They individually write down ideas. In turn, each member presents one idea to the group. Once all ideas are presented and recorded, a brief discussion clarifies issues. Then, each member independently ranks the ideas. The idea with the highest ranking is the chosen solution.*

Có thể sử dụng công nghệ để giúp định hình lại và tạo ra sự sôi nổi cho cuộc họp. Lập kế hoạch, hỗ trợ phối hợp và ghi chép tài liệu là những việc cần được nhấn mạnh. Người giám sát lập kế hoạch cho cuộc họp, lên chương trình, điều hành cuộc họp và cho chạy chương trình phần mềm. Khi kết thúc cuộc họp, người giám sát sẽ in biên bản họp để hỗ trợ các hoạt động tiếp theo.

Technology can be used to help reshape and revitalize the meeting process. Planning, facilitating collaboration and documentation are emphasized. The supervisor plans the meeting, prepares the agenda, facilitates the meeting itself and runs the software. At the conclusion of the meeting, the supervisor prints the meeting documentation that aids in follow-up.

NGT có thể được sử dụng trong **cuộc họp dùng phương tiện điện tử**, là hình thức họp mất ít thời gian hơn so với họp trực tiếp. Các cuộc họp bằng phương tiện điện tử tạo ra sự sáng tạo và tăng cường hiệu suất bằng cách cho phép các đại biểu dự họp đóng góp một cách đồng đều và không cần nêu tên. Cuộc họp có thể có đến 50 người tham gia bằng cách ngồi theo hình móng ngựa, có trang bị bàn phím và màn hình máy tính. Các vấn đề được nêu lên và trả lời bằng cách đánh máy trên máy tính. Nhận xét của các cá nhân và các câu trả lời tổng hợp sẽ được chiếu trên một màn hình lớn.

*NGT can be used in an **electronic meeting**, which is faster than a face to face meeting. The electronic meeting spurs creativity and increases productivity by allowing meeting participants to contribute equally and anonymously. Up to fifty people can participate by sitting in a horseshoe formation outfitted with computer terminals. Issues are presented and responses are typed. Individual comments and aggregate responses are posted on a projection screen.*

Người giám sát sẽ giải quyết vấn đề, hỗ trợ khi cần và đưa ra các câu hỏi thăm dò để cả nhóm cùng bàn bạc vấn đề. **Kỹ thuật Delphi** là hình thức ra quyết định nhóm trong đó các thành viên không bao giờ gặp mặt trực tiếp và tham gia như nhau bằng cách sử dụng các bản câu hỏi. Khi một vấn đề được xác định, các thành viên trong nhóm sẽ được yêu cầu đưa ra các giải pháp mà không cần nêu tên bằng cách điền vào một bản câu hỏi có cấu trúc chặt chẽ. Mỗi thành viên được nhận một bản sao kết quả và được hỏi lại lần nữa về các giải pháp. Quy trình này tiếp tục cho đến khi đạt được sự đồng thuận.

*The supervisor troubleshoots problems, provides assistance when requested, and asks probing questions to get the team to talk through problems. **Delphi technique** is a form of group decision-making in which members never meet face to face and equal participation is structured by the use of written questionnaires. A problem is identified and members are asked to anonymously provide their solutions through a carefully structured questionnaire. Each member receives a copy of the results and is again asked for solutions. This process continues until consensus is reached.*

Synectic sử dụng một đội có tính sáng tạo và được lựa chọn kỹ lưỡng với một đội trưởng có kinh nghiệm để xây dựng các tình huống bắt buộc những người tham gia phải có cách suy nghĩ khác so với cách tư duy thông thường của họ. Phương pháp này tập trung vào việc tách rời các sự việc rồi ghép lại với nhau để

***Synectics** utilizes a carefully selected creativity team and an experienced leader whose task it is to structure situations that force participants to deviate from their usual modes of thinking. It focuses on the act of mentally taking things apart and putting them back together as a means of furnishing new insights. The term synectics comes from the Greek word*

tạo ra các góc nhìn mới. Thuật ngữ "synectic" xuất phát từ một từ Hy Lạp là synectikos, có nghĩa là "ghép lại với nhau" hoặc "đem những vật khác nhau đặt vào một mối liên kết thống nhất". Lý thuyết synectic sử dụng các cơ chế đòn bẩy để làm chất xúc tác cho các ý tưởng mới. Một trong các đòn bẩy này là "sự thấu cảm", nghĩa là tự đặt bản thân mình vào vị trí sự việc. Để đưa ra được các giải pháp mang tính sáng tạo, các mô hình tư duy hiện có sẽ được nghịch đảo, hoán vị, thậm chí bóp méo và sửa đổi thông qua các bài tập đóng vai và tưởng tượng.

synectikos, which means "bringing forth together" or "bringing different things into unified connection." Synectic theory uses trigger mechanisms to catalyze new thoughts. One of these synectic triggers is empathizing, which involves putting yourself in place of the subject. In order to arrive at creative solutions, existing thought patterns are inverted, transposed, distorted, and modified by role-playing and fantasy exercises.

18. LỰA CHỌN

Người giám sát ở tất cả các loại tổ chức khác nhau đều chịu trách nhiệm về nguồn nhân lực tại phòng/ban mình. Lựa chọn những nhân viên có năng lực và đạt hiệu quả công việc cao, có khả năng duy trì hiệu quả công việc lâu dài là một ưu thế cạnh tranh. Quá trình lựa chọn bao gồm dự báo các nhu cầu tuyển dụng, tuyển chọn ứng viên, phỏng vấn ứng viên, và tuyển dụng chính thức.

Các ảnh hưởng của môi trường bên ngoài sẽ có ảnh hưởng đến quá trình lựa chọn. Các ảnh hưởng bên ngoài gồm có công đoàn, luật và quy định của chính phủ. Công đoàn là đại diện cho người lao động và luôn tìm kiếm cách bảo vệ quyền lợi của đoàn viên công đoàn thông qua thỏa thuận tập thể. "Các quan hệ quản lý lao động tốt" là yếu tố quan trọng trong các đàm phán hợp đồng. Chính phủ có thể có ảnh hưởng đến nhiều quyết định liên quan tới việc tuyển dụng. Người tuyển dụng phải đảm bảo rằng tất cả các ứng viên nộp đơn xin việc và các nhân viên hiện tại đều có cơ hội như nhau Nhiều tổ chức có những chương trình hành động chắc chắn để đảm bảo nâng cao và duy trì các nhóm được bảo vệ như phụ nữ, người dân tộc thiểu số và người khuyết tật.

Dự báo nhu cầu tuyển dụng

Lập kế hoạch sẽ hỗ trợ việc thực hiện chiến lược bằng cách giải thích các mục đích của tổ chức cho những nhân viên mà tổ chức cần đến để thực hiện mục đích. Tổ chức sẽ dự báo nhu cầu nhân lực của mình để xác định số nhân viên cần tuyển dụng và các loại kỹ năng mà họ cần có. **Dự báo** các nhu cầu tuyển dụng bao gồm cả những đánh giá về tình hình hiện tại và tương lai.

Người giám sát muốn đảm bảo rằng số lượng nhân viên phù hợp với khối lượng công việc. Trong đánh giá tình hình hiện tại, người giám sát sẽ kiểm kê nguồn nhân lực để đánh giá mức độ năng lực và các kỹ năng đang có tại tổ chức. Đồng thời người giám sát sẽ tiến hành phân tích công việc để xác định các nhiệm vụ và hành vi cần thiết cho việc thực hiện. Điều này sẽ giúp xác định mức độ phù hợp giữa nhân sự hiện có và nhân sự cần có để thực hiện thành công nhiệm vụ. **Phân tích công việc** sẽ cung cấp thông tin để **mô tả công việc** -- tức là mô tả nội dung công việc, môi trường và các điều kiện tuyển dụng, các yêu cầu công việc – kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết để làm việc hiệu quả. Đánh giá tình hình tương lai sẽ xác định

18. SELECTING

Supervisors in all types of organizations are responsible for the human resources in their departments. Selecting competent, high-performing employees capable of sustaining their performance over the long run is a competitive advantage. The selection process consists of forecasting employment needs, recruiting candidates, interviewing applicants, and hiring employees.

External environmental forces affect the selection process. These external forces include labor unions, governmental laws. Labor unions represent workers and seek to protect members' interests through collective bargaining. "Good labor-management relations" is an important ingredient in contract negotiations. The government influences numerous decisions regarding hiring. Employers must ensure that equal opportunity exists for all job applicants and current employees. Many organizations have affirmative action programs to ensure upgrading and retention of protected groups such as women, minorities, and people with disabilities.

Forecasting Employment Needs

*Planning assists in implementing strategy by translating the organization's goals into the workers needed to achieve them. The organization forecasts its human resource requirements in order to determine the number of employees to hire and the types of skills they will need. **Forecasting** employment needs includes current and future assessment.*

*The supervisor wants to make sure that the number of employees matches the workload. In the current assessment, supervisors take a human resource inventory to assess what talents and skills are currently resident in the organization, and conduct a job analysis to define the tasks and the behaviors necessary to perform them. This helps determine whether there is a fit between who currently works for the firm and what it needs for its work to be performed successfully. **Job analysis** provides the information for a **job description** -- a written description of job content, environment and conditions of employment, and job specification -- knowledge, skills and abilities needed to do the job effectively. Future assessment determines the firm's future human resource requirements by looking at the overall organizational*

các nhu cầu nhân sự của công ty trong tương lai bằng cách xem xét các mục đích chung của tổ chức xuất phát từ kế hoạch chiến lược. Đánh giá các khả năng hiện tại và nhu cầu tương lai sẽ hé mở những lĩnh vực mà tổ chức hiện đang thừa nhân viên và những lĩnh vực ước tính bị thiếu nhân sự. Sau đó cần lập một chương trình để những ước tính này phù hợp với dự báo cung cấp nhân lực trong tương lai.

goals derived from strategic planning. Assessing current capabilities and future needs reveal areas where the organization is overstaffed and estimates of human resource shortages. A program is developed to match these estimates with forecasts of future labor supply.

Tuyển chọn các ứng viên

Recruiting Candidates

Tổ chức cần xây dựng các nguồn cung cấp ứng viên để từ đó chọn ra các nhân viên có năng lực. Những thông tin thu được từ phân tích công việc có thể sẽ hướng dẫn cách tuyển dụng nhằm bổ sung đầy đủ các khoảng trống về kỹ năng và nhân sự trong tổ chức. Thị trường lao động tại địa phương, loại công việc hoặc chức vụ và quy mô tổ chức sẽ giúp xác định những nguồn mà tổ chức có thể tìm kiếm các ứng viên tiềm năng cho công việc. Có thể sử dụng các cách **Tuyển chọn** như đăng quảng cáo trên báo, tiếp xúc với các cơ quan tuyển dụng lao động, đến các trường đại học. Để tạo ra nguồn nhân lực **đa dạng** hơn, người giám sát có thể tuyển chọn từ các nguồn như mạng lưới việc làm cho phụ nữ, các tờ báo viết bằng ngôn ngữ dân tộc, hoặc các ngân hàng việc làm tại thành thị. Nhiều tổ chức hiện đang quay sang sử dụng Internet để tuyển dụng lao động. Ích lợi của việc **tuyển dụng qua mạng** là giảm chi phí tuyển chọn, mất ít thời gian hơn và nguồn ứng viên có năng lực dồi dào hơn.

*The organization develops a pool of job candidates from which to select qualified employees. Information gathered through job analysis can guide recruitment to fill skill and personnel gaps. The local labor market, the type or level of position and the size of the organization determine which source is used to find potential job candidates. **Recruitment** efforts include running newspaper ads, contacting employment agencies, and visiting colleges. To create a more **diverse** workforce, supervisors can recruit from sources such as women's job networks, ethnic newspapers and urban job banks. Many organizations are turning the Internet to recruit a workforce. Benefits of **online recruiting** include reduced cost-per-hire, less time-to-fill, and a larger pool of quality candidates.*

19. ĐÀO TẠO

19. TRAINING

Sau khi được chọn, các nhân viên sẽ được tham gia chương trình định hướng để được giới thiệu chính thức về công việc của mình. Công việc được hiểu như một chức vụ cụ thể mà nhân viên nắm giữ trong tổ chức. Chương trình định hướng sẽ mở rộng thêm những thông tin mà nhân viên đã được cung cấp trong quá trình tuyển chọn. Định hướng là một chương trình giới thiệu cho các nhân viên mới về tổ chức như một cơ cấu tổng thể, đơn vị mà nhân viên sẽ công tác và các đồng nghiệp mà họ sẽ làm cùng, cũng như các trách nhiệm công việc của họ. Chương trình định hướng giúp giảm bớt sự lo lắng ban đầu khi nhân viên phải bắt đầu một công việc mới, vì chương trình giúp cho họ chuyển đổi từ người ngoài cuộc trở thành người trong cuộc. Định hướng sẽ xác định tinh thần làm việc cho các nhân viên mới bằng cách mô tả các kỳ vọng liên quan đến công việc và các quan hệ báo cáo.

After employees are selected, they enter an orientation program to be formally introduced to their jobs. A job is a specific position an employee holds in an organization. The orientation program expands on information received by the employee during the selection process. Orientation is a program that introduces new employees to the organization as a whole, their work unit and co-workers, and their job duties. It helps to reduce initial anxiety over starting a new job by facilitating the outsider-insider transition. Orientation sets a tone for new employees' work by describing job-related expectations and reporting relationships.

Nhân viên được thông báo về các ích lợi, chính sách và quy định, thủ tục trong tổ chức. Các trách nhiệm và nhiệm vụ cụ thể cũng như yêu cầu đánh giá kết quả hoạt động cần được giải thích rõ. Trong quá trình định hướng, người giám sát sẽ có cơ hội giải quyết những kỳ vọng phi thực tế của nhân viên, nếu có.

Employees are informed about benefits, policies, and procedures. Specific duties and responsibilities and performance evaluation are clarified. During orientation, the supervisor has the opportunity to resolve any unrealistic expectations held by the employee.

Các chương trình định hướng chính thức có thể bao gồm các chuyến đi tham quan nhà xưởng, thảo luận về lịch sử của tổ chức, tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức, gặp gỡ đại diện các cán bộ nhân sự để thảo luận về chính sách và chế độ lương, và/hoặc được giao nhiệm vụ làm người hướng dẫn để giới thiệu cho các nhân

Formal orientation programs can include tours of facilities, discussions about the history of the organization, vision and mission, meeting with human resource representatives to discuss policy and compensation, and/or being assigned a mentor to introduce employees to processes and people. A successful orientation result is an employee transition

viên khác về các quy trình và con người trong tổ chức. Một chương trình định hướng thành công là chương trình giúp cho nhân viên chuyển đổi thành công, trong đó nhân viên mới cảm thấy thoải mái và có khả năng để thực hiện tốt công việc.

where the new member feels comfortable and capable of performing well on the job.

Hướng dẫn là quan hệ chính thức giữa một nhân viên mới được tuyển dụng và một nhân viên kỳ cựu, qua đó hướng dẫn vai trò để khuyến khích và hỗ trợ nhân viên mới. Những người hướng dẫn chính là nguồn lực cho các nhân viên mới và sẽ giúp nhân viên mới giải quyết các vấn đề cá nhân cũng như các vấn đề và mâu thuẫn liên quan đến công việc. Một người hướng dẫn có thể giúp các nhân viên trở nên quen thuộc với các quy định, chuẩn mực và kỳ vọng của tổ chức, đồng thời giúp họ hiểu biết sâu sắc về nghề nghiệp của mình và cung cấp các hướng dẫn dựa trên kinh nghiệm làm việc của bản thân người hướng dẫn.

A mentorship is a formal relationship between a newly hired employee and a veteran employee role model that provides support and encouragement to the new employee. Mentors serve as resources to new employees, helping them resolve personal problems and work-related issues and conflicts. A mentor helps employees become accustomed to the rules, norms, and expectations of the workplace and provides career insight and guidance based on personal career experience.

Năng suất lao động

Productivity

Các tổ chức đều quan tâm tới năng suất lao động. Năng suất lao động là đầu ra tính trên một đơn vị đầu vào, thường được biểu hiện bằng tỷ lệ. Đánh giá năng suất lao động sẽ giúp người giám sát nghiên cứu các khía cạnh quan trọng của hoạt động sản xuất. Điều này thường được xác định bằng một chỉ số hệ số duy nhất, ví dụ như đầu ra tính trên một giờ lao động, hoặc đầu ra tính trên đơn vị vốn đầu tư, hoặc chỉ số hệ số kết hợp trong đó kết hợp nhiều đầu vào khác nhau vào một thước đo chung.

Organizations are concerned with productivity. Productivity is output per unit of input, usually expressed as a ratio. Measurement of productivity helps supervisors examine critical aspects of production. It is usually determined by a single-factor index, such as output per hour of labor or output per amount of capital invested, or a combined-factor index which integrates different inputs into one overall measure.

Một ảnh hưởng quan trọng đối với năng suất lao động chính là chất lượng của đội ngũ lao động. Đào tạo là đầu tư quan trọng và cần thiết để đạt năng suất lao động tốt. Để đáp ứng các thách thức mới, thậm chí cả các nhân viên được đào tạo tốt nhất cũng cần phải nâng cao kỹ năng. "Đào tạo chính là điểm cơ bản để tăng năng suất lao động. Cách duy nhất mà bạn có thể nâng cao năng lực cho người khác, ngoài việc cải tiến phương pháp làm việc của họ, chính là đào tạo họ".

An important influence on productivity is the quality of the work force. A major investment necessary to productivity is training. In order to meet new challenges, even the best-educated employees need to increase and adapt their skills. "Training is absolutely the fundamental point of getting more productivity. The only way you could really improve anybody, other than improving the method of how they do the work, is to train them"

Đào tạo nghĩa là nâng cao kiến thức, kỹ năng và quan điểm của nhân viên để anh ta/cô ta có thể thực hiện công việc. Tất cả các nhân viên mới (hoặc các nhân viên cũ được phân công nhiệm vụ mới) đều cần được đào tạo. Đào tạo chéo sẽ giúp nhân viên được chuẩn bị kỹ càng cho một công việc mà thường là do người khác xử lý. Ngoài ra, đào tạo cũng cần thiết khi tổ chức áp dụng các quy trình, thiết bị hay thủ tục mới. Nếu một nhân viên nghỉ việc quá 30 ngày, anh ta/cô ta có thể cần được đào tạo lại.

Training refers to improving an employee's knowledge, skills, and attitudes so that he or she can do the job. All new employees (or current employees in new jobs) should be trained. Cross training prepares an employee for a job normally handled by someone else. Also, training is advisable when new processes, equipment or procedures are introduced into the workplace. If an employee has been off work for more than 30 days, training may be needed.

Đào tạo bắt đầu từ việc phân tích tổ chức. Bằng cách chú trọng đến chiến lược và nghiên cứu các dự báo bán hàng cũng như những thay đổi dự kiến trong các hệ thống sản xuất, phân phối và hỗ trợ, người tuyển dụng có thể xác định những kỹ năng và mức độ kỹ năng cần có. So sánh với mức độ kỹ năng hiện tại để ước tính các nhu cầu cán bộ và đào tạo. Phân tích nhiệm vụ sẽ giúp xác định các yếu tố của nhiệm vụ cần làm trong hiện tại hoặc tương lai. Phân tích các nhu cầu cá nhân bao gồm cả việc phỏng vấn hoặc phát bản câu hỏi cho nhân viên và các cán bộ quản lý nhằm mục đích phân tích các nhu cầu đào tạo của họ. Nói chung, sự thống nhất giữa các nhà quản lý và nhân viên

Training starts with an organization analysis. By focusing on strategy and examining sales forecasts and expected changes in production, distribution and support systems, employers can determine which skills will be needed and to what degree. A comparison with current skill levels is used to estimate staff and training needs. Task analysis identifies the elements of current or future tasks to be done. Personal needs analysis involves asking employees and managers, either in an interview or in a self-administered questionnaire, to analyze their training needs. In general, agreement between managers and employees tends to be low, so it is important that both parties agree to decisions about the training of

thường ở mức độ thấp, do đó điều quan trọng là cả hai bên đều phải đồng ý với các quyết định đào tạo nhân viên.

employees.

Các yếu tố quyết định hiệu quả hoạt động

Determinants of Performance

Các tổ chức đầu tư cho những chương trình đào tạo nhằm mục đích nâng cao hiệu quả hoạt động của nhân viên. Đào tạo có thể là về nhận thức chung (ví dụ như an toàn lao động hoặc chống quấy rối tình dục) hoặc về các nhiệm vụ hay công việc cụ thể. Người giám sát cần hiểu rõ các yếu tố quyết định kết quả hoạt động để thiết kế chương trình đào tạo liên quan đến công việc. Người giám sát làm việc hiệu quả là người có thể chỉ ra rằng, kết quả hoạt động kém có phải bắt nguồn từ việc thiếu khả năng hay không, bằng cách xem xét mức độ khó khăn của nhiệm vụ được giao, mức độ năng lực đã biết của nhân viên, mức độ nỗ lực của nhân viên, và mức độ nâng cao hiệu quả hoạt động của nhân viên sau một thời gian.

Organizations invest in training programs to improve employees' performance. Training can either be for general awareness (for example, safety or sexual harassment) or for the specific job or task. Supervisors must understand the determinants of task performance in order to design job-related training. Effective supervisors can tell whether poor performance stems from a lack of ability by considering the difficulty of assigned tasks, the known ability of the employee, the extent to which the employee appears to be trying hard, and the degree to which the employee's performance improves over time.

Các yếu tố quyết định kết quả hoạt động công việc gồm có:

Determinants of task performance are as follows:

- Hiệu quả hoạt động = Khả năng x Động cơ (Nỗ lực)
- Khả năng = Kỹ năng của bản thân x Đào tạo x Nguồn lực
- Động cơ = Mong muốn x Cam kết

- *Performance = Ability x Motivation (Effort)*
- *Ability = Aptitude x Training x Resources*
- *Motivation = Desire x Commitment*

Dấu nhân (x) trong các công thức trên nhấn mạnh rằng tất cả các thành tố đều cần thiết. Kết quả hoạt động là sản phẩm của khả năng nhân với động cơ. Khả năng là kết quả của kỹ năng nhân với đào tạo và nguồn lực. Kỹ năng của bản thân nghĩa là các kỹ năng và năng lực mà một nhân viên cống hiến cho công việc. Đào tạo có thể nâng cao phần lớn các kỹ năng vốn có và cải tiến kết quả hoạt động của nhân viên. Cần tiến hành đánh giá khả năng trong quá trình thích ứng với công việc, bằng cách đánh giá sơ bộ các ứng viên theo các yêu cầu kỹ năng cần thiết cho công việc. Khả năng thấp thường gắn liền với các nhiệm vụ rất khó khăn, khả năng cá nhân nói chung hạn chế, không có dấu hiệu nỗ lực tích cực và không có sự tiến triển theo thời gian. Các nhân viên cần được cung cấp các nguồn lực kỹ thuật và nhân lực để thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ được giao. Động cơ được biểu hiện bằng mong muốn và cam kết của nhân viên và được chứng minh bằng nỗ lực.

The multiplication sign in these models signifies that all of the components are essential. Performance is the product of ability multiplied by motivation. Ability is the product of aptitude multiplied by training and resources. Aptitude refers to the skills and abilities an employee brings to the job. Training can enhance most inherent abilities and can improve employee performance. An assessment of ability should be made during the job-matching process by screening applicants against the skill requirements of the job. Low ability is generally associated with very difficult tasks, overall low individual ability, evidence of strong effort, and lack of improvement over time. Employees must be given the technical and personnel resources to effectively perform assigned tasks. Motivation is represented by an employee's desire and commitment and is manifested as effort.

Biện pháp để khắc phục sự thiếu khả năng là đào tạo. Khi tỷ lệ tai nạn lao động tăng cao, mức độ thương vong nghiêm trọng hơn, hoặc khi kết quả hoạt động giảm sút là lúc cần phải đào tạo lại. Đào tạo lại gồm có đào tạo thêm hoặc đào tạo liên quan đến công việc. Mục đích chính của việc đào tạo lại là khắc phục những hạn chế hiện tại khiến cho nhân viên đạt kết quả công việc thấp hơn mức mong muốn.

A remedy for a lack of ability is retraining. When accident rates go up, injuries become more severe, or performance drops, retraining may be required. Retraining involves providing additional education or job-related training. The main purpose of retraining is to overcome current limitations that are causing an employee to perform at less than the desired level.

Đào tạo đa dạng

Diversity Training

Người giám sát cần phải hiểu rõ, tiếp xúc và tạo động cơ thúc đẩy những nhân viên gốc người nước ngoài hoặc những người vẫn giữ bản sắc dân tộc mạnh mẽ. Người giám sát cần biết và tôn trọng các điểm khác biệt về văn hóa, giải thích hành vi một cách chính xác,

Supervisors must understand, interact with, and motivate workers who are increasingly foreign-born, or retain a strong ethnic identity. They should acknowledge and respect cultural differences, interpret behavior correctly, explain expectations and use specific motivational techniques. Cross-cultural

và sử dụng các kỹ thuật cụ thể để tạo động cơ. Đào tạo so sánh giữa các nền văn hóa sẽ giúp các nhân viên người nước ngoài chuẩn bị tốt cho những nhiệm vụ công việc trên phạm vi toàn cầu. Người nước ngoài làm việc tại một quốc gia khác không phải là đất nước quê hương họ. Do đó, đào tạo cần có những hướng dẫn để nhận thức văn hóa và ngôn ngữ.

training prepares expatriate employees for global job assignments. Expatriates work in a nation other than their home country. This training includes cultural awareness and language instruction.

Tính hiệu quả trong vai trò giám sát có liên quan đến khả năng của một người trong việc quản lý những người khác mình. Đào tạo đa dạng cần xóa bỏ các giá trị, các mẫu người, và các thông lệ quản lý gây trở ngại cho sự phát triển cá nhân của nhân viên, và qua đó, cho phép nhân viên đóng góp cho các mục đích của tổ chức bất kể họ thuộc chủng tộc, định hướng giới tính và tôn giáo nào và có nền tảng văn hóa nào. Người giám sát muốn sử dụng một cách hiệu quả tất cả các nguồn lực trong quỹ nhân sự của tổ chức. “Sự đa dạng giữa các cá nhân không chỉ bao gồm những điểm khác biệt hiển nhiên như tuổi tác, giới, chủng tộc, và văn hóa, mà còn thể hiện ở những khía cạnh khó thấy hơn như phong cách làm việc, phong cách sống, các giá trị, niềm tin, đặc điểm thể chất, bối cảnh xã hội và kinh tế."

Effectiveness in a supervisory role is linked to one's ability to manage people who are different. Diversity training seeks to eliminate values, stereotypes, and managerial practices that inhibit employees' personal development and therefore allow employees to contribute to organizational goals regardless of their race, sexual orientation, religious orientation, and cultural background. Supervisors want to effectively utilize all the resources in the organization's labor pool. "Diversity among individuals encompasses not only obvious differences such as age, gender, race, and culture, but also more subtle dimensions such as work style, life-style, values, beliefs, physical characteristics, social and economic circumstances."

Chương trình đào tạo

Training Program

Để thành công, chương trình đào tạo cần phải phù hợp với các giá trị, mục đích và mục tiêu của tổ chức. Người giám sát có thể xây dựng một chương trình đào tạo có hiệu quả bằng cách đánh giá nhu cầu đào tạo và thiết kế chương trình đào tạo đáp ứng những nhu cầu đó. Nếu có khoảng trống giữa nhu cầu với những gì mà nhân viên có thể làm thì đào tạo cần phải lấp đầy khoảng trống đó.

Training programs should align with organizational values, goals, and objectives in order to be successful. Supervisors develop an effective training program by assessing training needs and designing training programs to meet those needs. If a gap is found in what is needed and what employees can do, training fills in the gap.

Xác định các nhu cầu đào tạo. Xác định xem nhân viên được trông chờ sẽ làm gì. Nguồn thông tin đầu tiên có thể sử dụng là kết quả phân tích công việc. Quyết định xem ai cần được đào tạo bằng cách đặt câu hỏi với bản thân các nhân viên. Xác định xem nhân viên đã biết hay chưa. Đánh giá nhu cầu sẽ giúp xác định nội dung và mục tiêu đào tạo.

***Determine Training Needs**. Identify what the employee is expected to do. The primary source for this information will be the job analysis. Decide who needs training by asking the employees themselves. Identify what the employee already knows. The needs assessment helps to determine training content and objectives.*

Xác định mục tiêu. Ngay khi xác định được các nhu cầu đào tạo của nhân viên, người giám sát cần chuẩn bị các mục tiêu đào tạo. Thông qua lập kế hoạch, người giám sát sẽ xác định mức độ kết quả hoạt động có thể chấp nhận được và cụ thể hóa các mục tiêu. Nhân viên cần phải hiểu điều gì là cần thiết để đáp ứng các mong đợi của người giám sát. Các mục tiêu và mong đợi cần được xác định trên cơ sở hợp tác.

***Identify Objectives**. Once the employees' training needs have been identified, supervisors can prepare objectives for the training. Through planning, the supervisor determines an acceptable level of overall performance and specifies objectives. Employees must understand what is necessary in order to satisfy the supervisor's expectations. Objectives and expectations should be formulated collaboratively.*

Các mục tiêu giảng dạy, nếu được tuyên bố rõ ràng, sẽ cho nhân viên hiểu họ cần biết những gì, cần làm gì, cần làm theo cách khác hoặc tốt hơn, hay dừng lại không làm nữa. Xác định rõ ràng các mục tiêu sẽ giúp người giám sát đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu. Các mục tiêu rõ ràng và có thể định lượng cần được suy xét kỹ lưỡng trước khi bắt đầu đào tạo. Để một mục tiêu có hiệu quả, cần phải xác định càng chính xác càng tốt những gì nhân viên sẽ làm để chứng minh rằng họ đã tìm hiểu mục tiêu, hoặc để chứng minh rằng mục tiêu đã được hoàn thành. Các mục tiêu cần mô tả những điều kiện quan trọng, trong đó cá nhân sẽ chứng minh năng lực của mình và xác định điều gì tạo

Instructional objectives, if clearly stated, tell employees what they should know, do, do differently or better, or stop doing. Having clearly defined objectives will enable the supervisor to evaluate whether they have been reached. Clear and measurable objectives should be thought out before the training begins. For an objective to be effective it should identify as precisely as possible what the employees will do to demonstrate that they have learned it, or that the objective has been reached. Objectives should also describe the important conditions under which the individual will demonstrate competence and define what constitutes acceptable performance. Using specific, action-oriented language, the training objectives should describe the

nên một kết quả hoạt động được chấp nhận. Bằng ngôn từ cụ thể và hướng về hành động, các mục tiêu đào tạo cần mô tả những kiến thức, thông lệ hoặc kỹ năng mong muốn và các hành vi có thể quan sát được. Ví dụ như, thay vì tuyên bố mục tiêu đào tạo là "Nhân viên sẽ hiểu rõ các yếu tố rủi ro liên quan đến việc nâng vác hàng", nên nói: "Nhân viên sẽ trình bày đúng về quy trình nâng vác hàng". Các mục tiêu có hiệu quả nhất nếu được biểu hiện bằng các ngôn từ đầy đủ chi tiết mà những người có năng lực có thể nhận ra khi nào cần biểu lộ những kiến thức hoặc hành vi mong muốn.

desired knowledge, practice, or skill and its observable behavior. For example, rather than using the statement: "The employee will understand risk factors relating to lifting" as a training objective, it would be better to say: "The employee will demonstrate proper lifting procedures." Objectives are most effective when worded in sufficient detail that other qualified persons can recognize when the desired knowledge or behavior is exhibited.

Lựa chọn các phương án, phương pháp và tài liệu đào tạo. Các phương án đào tạo gồm có đào tạo tại chỗ, đào tạo tại trung tâm đào tạo của doanh nghiệp, đào tạo tại trường đại học, đào tạo tại phòng họp khách sạn, hoặc đào tạo thông qua các hội thảo, hội nghị hoặc thảo luận chuyên môn. Khi lựa chọn các phương án, phương pháp và tài liệu đào tạo, cần xem xét loại hình công việc, năng lực học tập của nhân viên, và thời hạn nhiệm vụ hoặc công việc. Các phương pháp đào tạo gồm có đào tạo trong công việc, luân chuyển công việc, đào tạo trên máy (hướng dẫn trên máy tính, băng video, mô phỏng thực tế), đào tạo từ đầu đến cuối trong đó mô phỏng môi trường công việc và sử dụng thiết bị và công cụ thực trong khuôn khổ phòng thí nghiệm, đóng vai, thuyết trình, và trình diễn. Tài liệu đào tạo gồm có tài liệu phát tay, tranh khổ lớn, sổ tay hướng dẫn hoạt động, các bài báo đã đăng, bài giảng soạn để chiếu lên màn hình, ảnh minh họa, phim, sổ tay hướng dẫn, sách, đề cương và sơ đồ.

***Choose Training Options, Methods, and Materials**. Training options include training on the job site, at a corporate training center, a college classroom, a hotel meeting room, or in various workshops, seminars, and professional conferences. When choosing training options, methods, and materials, consider the type of job, the learning capacity of the employee, and the duration of the task or job. Training methods include on-the-job training (OJT), job rotation, machine-based training (computer programmed instruction, videotape, simulation), vestibule training that simulates the work environment and uses the actual equipment and tools in a laboratory setting, role-playing, lecture, and demonstration. Materials include handouts, posters, operations manuals, magazine articles, slides and photographs, film, instructional manuals, books, outlines and diagrams.*

Đảm bảo đào tạo có hiệu quả. Để đào tạo có hiệu quả, nhân viên cần được thuyết phục rằng đào tạo có ý nghĩa quan trọng với họ. Giải thích các mục đích của đào tạo. Tổ chức đào tạo phù hợp với nơi làm việc. Đảm bảo nội dung đào tạo đơn giản nhưng vẫn đầy đủ. Tóm tắt những điểm và mục tiêu chính của đào tạo.

***Ensure Effective Training**. For training to be effective, employees should be convinced that it is important to them. Explain the goals of the training. Give training that is relevant to the workplace. Keep the training simple yet thorough. Summarize the main points and objectives of the training.*

Sự tham gia của nhân viên là điều kiện thiết yếu với bất kỳ chương trình đào tạo nào. Người giám sát có thể khuyến khích sự tham gia. Thiết lập quan hệ với từng người trong số tất cả các nhân viên tham gia đào tạo. Khuyến khích họ thảo luận và đặt câu hỏi bằng cách tạo ra một môi trường giao tiếp cởi mở, khuyến khích sự tham gia. Hỏi các nhân viên xem họ có ý kiến hay kiến nghị về các vấn đề đào tạo không. Nhắc lại những điểm chính và yêu cầu các nhân viên giải thích hoặc trình bày lại những nội dung đã được trình bày để củng cố thông tin đồng thời chỉ ra các khoảng trống trong hiểu biết của nhân viên. Nếu đào tạo có hiệu quả, nhân viên sẽ có thể chứng minh họ có đủ kỹ năng và kiến thức để thực hiện nhiệm vụ.

Employee involvement is essential in any training program. Supervisors can encourage participation. Establish a one-on-one relationship with all employees that participate in the training. Encourage discussion and questions by providing an open communication environment that encourages participation. Ask employees for their comments and suggestions on training issues. Repeat key points and ask employees to explain or restate what has been presented to reinforce the information as well to spot gaps in understanding. If the training is effective, employees will be able to demonstrate that they have the skill and knowledge to perform their tasks.

Thực hiện chu trình đào tạo. Người giám sát hoặc người được ủy quyền đào tạo cần phải biết rõ chủ đề đào tạo để hoàn thành chu trình đào tạo. Dưới đây là mô tả các bước trong chu trình đào tạo.

- Trình bày tổng quan (nói và viết) về mục tiêu đào tạo.
- Lấy các ví dụ về nhiệm vụ công việc.
- Cho phép nhân viên tham gia đào tạo.

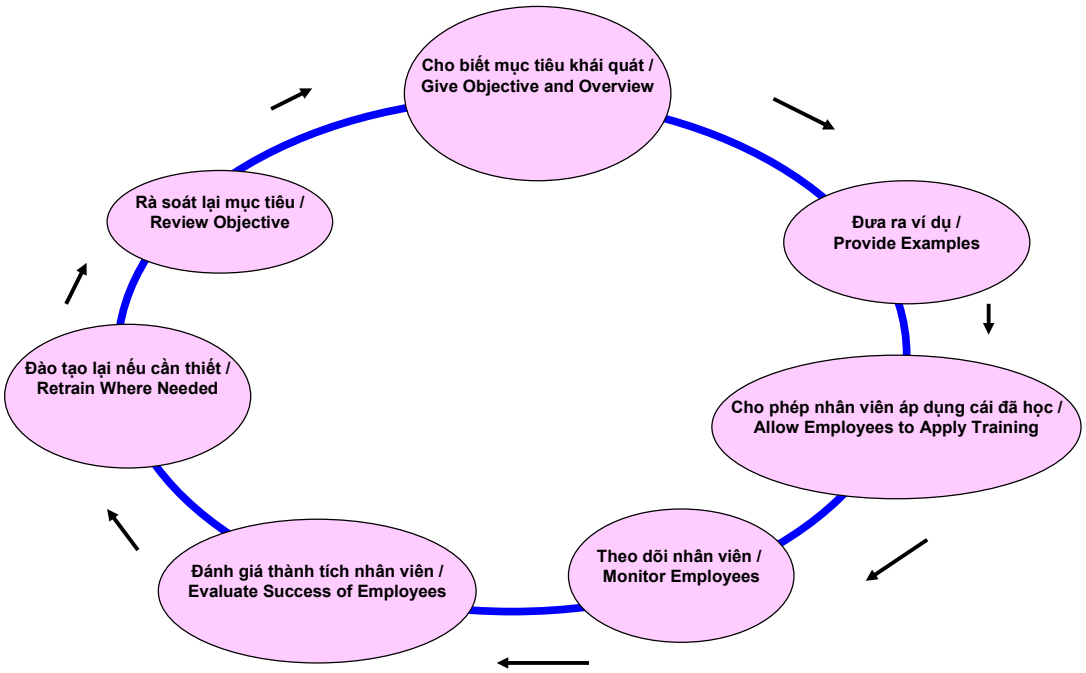
***Conduct the Training Cycle**. The supervisor or delegated trainer must know the training subject matter in order to complete the training cycle. The steps in the training cycle are found below.*

- *Give an oral and written overview of the training objective.*
- *Provide examples of the task.*
- *Allow employees to apply the training.*
- *Monitor employees.*

- Giám sát nhân viên.
- Đánh giá mức độ thành công của nhân viên.
- Đào tạo lại nếu muốn nâng cao hơn nữa.
- Kiểm tra lại mục tiêu đào tạo.

- *Evaluate employees' success rate.*
- *Retrain where improvement is desired.*
- *Review training objective.*

Hình 6 – Chu trình đào tạo */ Figure 6 – Training Cycle*



Mô tả tổng quan (nói và viết) mục tiêu đào tạo. Lấy các ví dụ về nhiệm vụ công việc. Cho phép nhân viên tham gia đào tạo. Giám sát nhân viên. Đánh giá mức độ thành công của nhân viên. Đào tạo lại nếu muốn nâng cao hơn nữa. Kiểm tra lại mục tiêu đào tạo.

Give an oral and written overview of the training objective. Provide examples of the task. Allow employees to apply the training. Monitor employees. Access employees' success rate. Retrain where improvement is desired. Review training objective.

Đánh giá đào tạo. Để một chương trình đào tạo đạt được thành công, cần đánh giá đào tạo theo định kỳ. Đào tạo cần được đánh giá lại bất kỳ khi nào tổ chức trang bị các thiết bị, công cụ hoặc kỹ thuật mới, và khi có nhân viên mới vào làm ở công ty, hoặc các nhân viên cũ được phân công nhiệm vụ mới. Người giám sát cần đánh giá đào tạo để xác định xem có lĩnh vực nào phát sinh vấn đề hay không, quyết định loại hình đào tạo cần thiết tiếp theo, và thời gian cần tiến hành đào tạo. Khi đánh giá, cần xem xét mức độ phức tạp của công việc sẽ là nội dung đào tạo. Ví dụ như, một công việc có mức độ phức tạp cao có thể cần đào tạo thường xuyên hơn. Ngoài ra, cũng phải xét đến khoảng thời gian từ khi đánh giá đào tạo lần cuối. Mỗi năm cần đánh giá hiệu quả đào tạo ít nhất một lần.

***Evaluate Training**. For a training program to be successful, periodic evaluation of the training is necessary. Training should be re-evaluated whenever new equipment, tools or techniques are introduced into the workplace and whenever new employees join the company or employees are assigned to different jobs. Supervisors should evaluate the training to see if problem areas are developing, to determine what type of further training is needed, and when training should be given. Evaluations should consider the complexity of the job for which the training is conducted. For example, a highly complex job may require more frequent training. Also, the time that has elapsed since the last evaluation should be considered. Evaluation of training effectiveness should be conducted at least annually.*

Theo dõi nhân viên

Lôi kéo nhân viên tham gia đánh giá. Nếu các nhân viên không muốn đào tạo, có thể có lý do nào đó. Những lý do đó phải được giải quyết và kết hợp vào trong các khóa đào tạo sau này. Người giám sát có thể tiến hành đánh giá chính thức để xác định hiệu quả đào tạo. Đánh giá xem các mục tiêu đào tạo đã được hoàn thành chưa. Các đánh giá trung thực và đầy đủ sẽ giúp người giám sát tổ chức được các khóa đào tạo có ý nghĩa và hiệu quả.

***Involve employees in the evaluation**. If employees are not using the training, there may be reasons. Those reasons must be addressed and incorporated into future training sessions. Supervisors can make formal evaluations to determine the effectiveness of the training. Measure whether the objectives of the training have been reached. Honest and thorough evaluations will supervisors to provide meaningful and productive training.*

Đánh giá việc

20. LÃNH ĐẠO

Một tổ chức có cơ hội thành công lớn nhất khi tất cả các nhân viên làm việc để thực hiện mục đích chung. Lãnh đạo là việc thực hiện ảnh hưởng của một người đối với nhiều người, do đó chất lượng lãnh đạo được thể hiện ở người giám sát và đây là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của tổ chức. Do vậy, người giám sát cần học cách lãnh đạo để gây ảnh hưởng đến các hoạt động của nhân viên nhằm đạt được các mục đích của tổ chức.

Người giám sát có thể học cách lãnh đạo thông qua nghiên cứu. Các nghiên cứu về cách lãnh đạo có thể được phân loại thành nghiên cứu tính cách, nghiên cứu hành vi, nghiên cứu tình huống ngẫu nhiên và nghiên cứu lãnh đạo tạo ra sự chuyển đổi. Các lý thuyết ra đời sớm nhất giả định rằng nguồn gốc đầu tiên tạo ra sự hiệu quả trong công tác lãnh đạo chính là tính cách cá nhân của bản thân người lãnh đạo. Tuy nhiên, tính cách không đủ để giải thích hiệu quả của công tác lãnh đạo. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo đã chú trọng vào việc người lãnh đạo làm gì trên thực tế trong quan hệ với nhân viên. Đây là lý thuyết hành vi lãnh đạo – nó cố gắng giải thích mối quan hệ giữa việc làm của lãnh đạo với phản ứng của nhân viên, cả về mặt tinh thần cũng như hành vi. Mặc dù vậy, hành vi không phải lúc nào cũng giải thích được sự lãnh đạo trong các tình huống khác nhau. Sau đó, lý thuyết tình huống ngẫu nhiên trong công tác lãnh đạo chuyển sang nghiên cứu phong cách lãnh đạo trong các môi trường khác nhau. Người lãnh đạo trên cơ sở thương thuyết, như những ví dụ trong lý thuyết này, là người đi giải thích rõ vai trò và yêu cầu nhiệm vụ cho nhân viên. Tuy nhiên, sự ngẫu nhiên không thể giải thích cho khả năng truyền cảm hứng và đổi mới mà người lãnh đạo cần có để cạnh tranh trong thị trường toàn cầu ngày nay. Vì vậy các nghiên cứu mới hơn về sự chuyển đổi chỉ ra rằng, những nhà lãnh đạo nhìn xa trông rộng và có sức lôi cuốn quần chúng có thể truyền cảm hứng cho người nghe để họ vượt qua lợi ích của bản thân mình và làm lợi cho tổ chức.

Định nghĩa về lãnh đạo

Định nghĩa truyền thống về lãnh đạo: lãnh đạo là ảnh hưởng giữa mọi người để hướng tới thực hiện một hoặc nhiều mục đích.

Trong định nghĩa này có ba từ quan trọng: giữa mọi người, ảnh hưởng, và mục đích.

- Giữa mọi người. Nghĩa là người lãnh đạo có nhiều người (một nhóm) để lãnh đạo.
- Ảnh hưởng là khả năng chi phối người khác.
- Mục đích là cái mà một người cố gắng để đạt được.

Về cơ bản, định nghĩa này nói rằng người lãnh đạo gây ảnh hưởng đến nhiều người để đạt được một mục đích nào đó.

Định nghĩa về lãnh đạo sử dụng cho khóa học này như

20. LEADING

An organization has the greatest chance of being successful when all of the employees work toward achieving its goals. Since leadership involves the exercise of influence by one person over others, the quality of leadership exhibited by supervisors is a critical determinant of organizational success. Thus, supervisors study leadership in order to influence the actions of employees toward the achievement of the goals of the organization.

Supervisors can learn about leadership through research. Leadership studies can be classified as trait, behavioral, contingency, and transformational. Earliest theories assumed that the primary source of leadership effectiveness lay in the personal traits of the leaders themselves. Yet, traits alone cannot explain leadership effectiveness. Thus, later research focused on what the leader actually did when dealing with employees. These behavioral theories of leadership sought to explain the relationship between what the leader did and how the employees reacted, both emotionally and behaviorally. Yet, behavior can't always account for leadership in different situations. Thus, contingency theories of leadership studied leadership style in different environments. Transactional leaders, such as those identified in contingency theories, clarify role and task requirements for employees. Yet, contingency can't account for the inspiration and innovation that leaders need to compete in today's global marketplace. Newer transformational leadership studies have shown that leaders, who are charismatic and visionary, can inspire followers to transcend their own self-interest for the good of the organization.

A Definition of Leadership

A traditional definition of leadership: Leadership is an interpersonal influence directed toward the achievement of a goal or goals.

Three important parts of this definition are the terms interpersonal, influence, and goal.

- *Interpersonal means between persons. Thus, a leader has more than one person (group) to lead.*
- *Influence is the power to affect others.*
- *Goal is the end one strives to attain.*

Basically, this traditional definition of leadership says that a leader influences more than one person toward a goal.

The definition of leadership used in this course follows.

sau.

LÃNH ĐẠO là mối quan hệ năng động dựa trên ảnh hưởng từ hai phía và mục đích chung giữa người lãnh đạo và các cộng tác viên, trong đó cả hai bên đều tạo ra động cơ thúc đẩy và phát triển đạo đức mạnh hơn khi tác động đến một thay đổi dự kiến trên thực tế. Ba yếu tố quan trọng trong định nghĩa này là mối quan hệ, hai phía và cộng tác viên. Mối quan hệ là sự liên kết giữa mọi người. Hai phía có nghĩa là có điểm chung. Các cộng tác viên là những người làm việc hoặc hợp tác với nhau.
Định nghĩa này nói rằng lãnh đạo chịu ảnh hưởng của các cộng tác viên khi họ làm việc cùng nhau để đạt đến một mục đích quan trọng.

***LEADERSHIP** is a dynamic relationship based on mutual influence and common purpose between leaders and collaborators in which both are moved to higher levels of motivation and moral development as they affect real, intended change. Three important parts of this definition are the terms relationship, mutual, and collaborators. Relationship is the connection between people. Mutual means shared in common. Collaborators cooperate or work together.*

This definition of leadership says that the leader is influenced by the collaborators while they work together to achieve an important goal

Lãnh đạo và Quản lý

Một nhà lãnh đạo đồng thời có thể là nhà quản lý, nhưng nhà quản lý không nhất thiết là nhà lãnh đạo. Người lãnh đạo một nhóm công tác có thể xuất hiện không chính thức tùy theo lựa chọn của nhóm. Nếu nhà quản lý có thể gây ảnh hưởng đến mọi người để thực hiện mục đích của tổ chức mà không cần sử dụng quyền hạn chính thức của mình khi làm việc này, có nghĩa là người quản lý đã thực hiện nhiệm vụ lãnh đạo.

Leadership versus Management

A leader can be a manager, but a manager is not necessarily a leader. The leader of the work group may emerge informally as the choice of the group. If a manager is able to influence people to achieve the goals of the organization, without using his or her formal authority to do so, then the manager is demonstrating leadership.

Nhà quản lý cần biết cách lãnh đạo cũng như quản lý. Không có sự lãnh đạo và quản lý, các tổ chức ngày nay sẽ đối mặt với nguy cơ diệt vong. Quản lý là quá trình xác lập và thực hiện các mục đích của tổ chức thông qua các chức năng quản lý như lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo (hoặc lãnh đạo) và kiểm soát. Nhà quản lý được tổ chức thuê và trao quyền chính thức để chỉ đạo hoạt động của những người khác nhằm hoàn thành các mục đích của tổ chức. Do đó, lãnh đạo là một phần quan trọng trong công việc của nhà quản lý. Tuy nhiên, nhà quản lý còn phải lập kế hoạch, tổ chức và kiểm soát. Nói chung, trong công việc của nhà quản lý thì lãnh đạo giải quyết các khía cạnh liên quan đến mọi người, còn lập kế hoạch, tổ chức và kiểm soát giải quyết các khía cạnh hành chính. Lãnh đạo liên quan đến những thay đổi, cảm hứng, động cơ và ảnh hưởng. Quản lý liên quan nhiều hơn đến việc thực hiện các mục đích và duy trì sự cân bằng của tổ chức.

Managers must know how to lead as well as manage. Without leading as well as managing, today's organizations face the threat of extinction. Management is the process of setting and achieving the goals of the organization through the functions of management: planning, organizing, directing (or leading), and controlling. A manager is hired by the organization and is given formal authority to direct the activity of others in fulfilling organization goals. Thus, leading is a major part of a manager's job. Yet a manager must also plan, organize, and control. Generally speaking, leadership deals with the interpersonal aspects of a manager's job, whereas planning, organizing, and controlling deal with the administrative aspects. Leadership deals with change, inspiration, motivation, and influence. Management deals more with carrying out the organization's goals and maintaining equilibrium.

Điểm chính trong sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý là ở chỗ nhân viên sẵn sàng nghe theo lãnh đạo vì họ muốn như vậy, không phải vì họ bắt buộc phải nghe theo. Người lãnh đạo có thể không có quyền hạn chính thức để khen thưởng nhân viên về kết quả hoạt động của họ. Tuy nhiên, nhân viên lại tạo ra quyền hạn cho người lãnh đạo khi tuân thủ những yêu cầu của người lãnh đạo. Trái lại, nhà quản lý có thể phải dựa vào quyền hạn chính thức của mình để bắt buộc nhân viên hoàn thành mục đích.

The key point in differentiating between leadership and management is the idea that employees willingly follow leaders because they want to, not because they have to. Leaders may not possess the formal power to reward or sanction performance. However, employees give the leader power by complying with what he or she requests. On the other hand, managers may have to rely on formal authority to get employees to accomplish goals.

Lý thuyết Tính cách

Trait Theories

Vào những năm 1920 và 1930, những nghiên cứu về công tác lãnh đạo tập trung vào việc xác định những tính cách làm cho những nhà lãnh đạo khác biệt với những người không phải là lãnh đạo. Những lý thuyết sơ khởi này là những lý thuyết thiên về nội dung, tập trung vào “cái gì” tạo ra một nhà lãnh đạo hiệu quả, thay vì tập trung vào “làm thế nào” để lãnh đạo có hiệu

In the 1920's and 1930's, leadership research focused on trying to identify the traits that differentiated leaders from non-leaders. These early leadership theories were content theories, focusing on "what" an effective leader is, not on 'how' to effectively lead. The trait approach to understanding leadership assumes that certain physical, social, and personal characteristics are inherent in leaders. Sets of traits and

quả. Biện pháp tiếp cận này giả định rằng các nhà lãnh đạo có một số đặc điểm thể chất, xã hội và cá nhân mang tính chất cố hữu. Một loạt các tính cách và đặc điểm đã được xác định để giúp lựa chọn những người thích hợp với vai trò lãnh đạo. Các đặc điểm về thể chất gồm có lứa tuổi từ thanh niên đến trung niên, mạnh mẽ, cao lớn và đẹp trai. Các đặc điểm về nền tảng xã hội gồm có được giáo dục tại các trường "phù hợp", nổi bật trong xã hội hoặc sẵn sàng và có triển vọng tiến xa. Các đặc điểm xã hội gồm có sức lôi cuốn quần chúng, cuốn hút, lịch thiệp, nổi tiếng, dễ hợp tác, và xử sự khéo léo. Các đặc điểm cá nhân gồm có tự tin, dễ thích ứng, quả quyết, và tâm trí ổn định. Các đặc điểm liên quan đến công việc gồm có xu hướng nổi trội, chấp nhận trách nhiệm, có óc sáng kiến và hướng đến kết quả.

characteristics were identified to assist in selecting the right people to become leaders. Physical traits include being young to middle-aged, energetic, tall, and handsome. Social background traits include being educated at the "right" schools and being socially prominent or upwardly mobile. Social characteristics include being charismatic, charming, tactful, popular, cooperative, and diplomatic. Personality traits include being self-confident, adaptable, assertive, and emotionally stable. Task-related characteristics include being driven to excel, accepting of responsibility, having initiative, and being results-oriented.

Lý thuyết tính cách nhằm mục đích xác định các tính cách có thể giúp lựa chọn ra các nhà lãnh đạo vì lý thuyết này cho rằng tính cách liên quan đến hiệu quả lãnh đạo trong nhiều trường hợp. Biện pháp tiếp cận theo tính cách để tìm hiểu về công tác lãnh đạo ủng hộ việc sử dụng các bài trắc nghiệm và phỏng vấn để lựa chọn người quản lý. Phỏng vấn thường cố gắng để so sánh tính cách và đặc điểm của ứng viên với vị trí công việc. Ví dụ như, phần lớn người phỏng vấn sẽ cố gắng đánh giá mức độ ứng viên có thể làm việc tốt với mọi người khác.

Trait theories intended to identify traits to assist in selecting leaders since traits are related to leadership effectiveness in many situations. The trait approach to understanding leadership supports the use of tests and interviews in the selection of managers. The interviewer is typically attempting to match the traits and characteristics of the applicant to the position. For example, most interviewers attempt to evaluate how well the applicant can work with people.

Lý thuyết tính cách không thể xác định những tính cách phân biệt giữa người lãnh đạo và người đi theo lãnh đạo. Lý thuyết này thừa nhận các tính cách chính để lãnh đạo thành công (động lực, mong muốn lãnh đạo, sự chính trực, tự tin, thông minh và kiến thức liên quan đến công việc) nhưng không đánh giá được liệu các tính cách này phải là tính cách vốn có của cá nhân liên quan hay chúng có thể được xây dựng và phát triển thông qua đào tạo và giáo dục. Không có hai nhà lãnh đạo nào giống nhau. Hơn nữa, không nhà lãnh đạo nào có tất cả các tính cách. So sánh các nhà lãnh đạo trong các tình huống khác nhau sẽ khiến liên tưởng rằng tính cách của họ phụ thuộc vào từng tình huống. Do đó, người ta đã không còn nhấn mạnh nhiều vào tính cách nữa mà chuyển sang xem xét các điều kiện tình huống (quan điểm tình huống ngẫu nhiên).

Trait theory has not been able to identify a set of traits that will consistently distinguish leaders from followers. Trait theory posits key traits for successful leadership (drive, desire to lead, integrity, self-confidence, intelligence, and job-relevant knowledge) yet does not make a judgment as to whether these traits are inherent to individuals or whether they can be developed through training and education. No two leaders are alike. Furthermore, no leader possesses all of the traits. Comparing leaders in different situations suggests that the traits of leaders depend on the situation. Thus, traits were de-emphasized to take into account situational conditions (contingency perspective).

Lý thuyết hành vi

Những người theo lý thuyết hành vi đã xác định những yếu tố quyết định lãnh đạo để có thể đào tạo con người thành các nhà lãnh đạo. Họ đã xây dựng các chương trình đào tạo để thay đổi hành vi lãnh đạo của các nhà quản lý và cho rằng có thể học hỏi để tạo ra phong cách lãnh đạo tốt nhất.

Behavioral Theories

The behavioral theorists identified determinants of leadership so that people could be trained to be leaders. They developed training programs to change managers' leadership behaviors and assumed that the best styles of leadership could be learned.

Lãnh đạo tạo ra sự chuyển đổi

Lãnh đạo tạo ra sự chuyển đổi là sự kết hợp giữa lý thuyết hành vi với một chút nội dung của lý thuyết tính cách. Các nhà lãnh đạo được xác định trong lý thuyết lãnh đạo tạo ra sự chuyển đổi sẽ hướng dẫn những người đi theo mình thực hiện các mục đích đã xác định bằng cách giải thích rõ vai trò và các yêu cầu nhiệm vụ. Tuy nhiên các nhà lãnh đạo theo lý thuyết này phải là những người có sức lôi cuốn quần chúng và biết nhìn xa trông rộng, có thể truyền cảm hứng cho người khác

Transformational Leadership

Transformational leadership blends the behavioral theories with a little dab of trait theories. Transactional leaders, such as those identified in contingency theories, guide followers in the direction of established goals by clarifying role and task requirements. However, transformational leaders, who are charismatic and visionary, can inspire followers to transcend their own self-interest for the good of the organization. Transformational leaders appeal to followers' ideals and moral values and inspire them to

để họ vượt qua lợi ích bản thân mà làm lợi cho tổ chức. Các nhà lãnh đạo này yêu cầu những người đi theo mình là những mẫu người lý tưởng với các giá trị đạo đức, và khuyến khích họ suy nghĩ theo cách mới hoặc cách khác với truyền thống. Các hành vi mà nhà lãnh đạo sử dụng để gây ảnh hưởng đến người khác gồm có tầm nhìn, động tác, và kiểm soát ấn tượng. Tầm nhìn là khả năng của nhà lãnh đạo để ràng buộc mọi người với một ý tưởng. Động tác là quá trình mà nhà lãnh đạo xác định mục đích các động tác của mình để cho chúng có ý nghĩa. Kiểm soát ấn tượng là nỗ lực của nhà lãnh đạo nhằm kiểm soát ấn tượng của những người khác về bản thân mình bằng cách thực hiện những hành vi khiến cho bản thân trở nên hấp dẫn hơn và cuốn hút hơn đối với người khác. Nghiên cứu này cho rằng, so với lãnh đạo trên cơ sở thương thuyết, lãnh đạo tạo ra sự chuyển đổi có liên quan chặt chẽ hơn với mức doanh thu thấp hơn, năng suất lao động cao hơn, và sự hài lòng cao hơn trong nhân viên.

think about problems in new or different ways. Leader behaviors used to influence followers include vision, framing, and impression management. Vision is the ability of the leader to bind people together with an idea. Framing is the process whereby leaders define the purpose of their movement in highly meaningful terms. Impression management is a leader's attempt to control the impressions that others form about the leader by practicing behaviors that make the leader more attractive and appealing to others. Research indicates that transformational, as compared to transactional, leadership is more strongly correlated with lower turnover rates, higher productivity, and higher employee satisfaction.

21. TẠO ĐỘNG CƠ THÚC ĐẨY

Vì động cơ thúc đẩy ảnh hưởng đến năng suất lao động nên người giám sát cần hiểu rõ điều gì tạo ra động cơ thúc đẩy nhân viên đạt được kết quả hoạt động tốt nhất. Tăng cường động cơ thúc đẩy nhân viên không phải việc dễ vì các nhân viên có cách ứng phó khác nhau đối với công việc và các thông lệ trong tổ chức. **Tạo động cơ thúc đẩy** là tập hợp các quá trình thúc đẩy con người tiến đến một mục đích đã định. Như vậy, các hành vi được thúc đẩy là những sự lựa chọn tự nguyện do cá nhân nhân viên tự kiểm soát. Người giám sát (người tạo ra động cơ thúc đẩy) muốn gây ảnh hưởng đến các yếu tố thúc đẩy nhân viên đạt năng suất lao động cao hơn.

21. MOTIVATING

Since motivation influences productivity, supervisors need to understand what motivates employees to reach peak performance. It is not an easy task to increase employee motivation because employees respond in different ways to their jobs and their organization's practices. ***Motivation*** *is the set of processes that moves a person toward a goal. Thus, motivated behaviors are voluntary choices controlled by the individual employee. The supervisor (motivator) wants to influence the factors that motivate employees to higher levels of productivity.*

Các yếu tố ảnh hưởng đến động cơ thúc đẩy công việc gồm có sự khác biệt giữa các cá nhân, đặc điểm công việc, và các thông lệ trong tổ chức. Sự khác biệt giữa các cá nhân gồm có các nhu cầu cá nhân, các giá trị và quan điểm, lợi ích và năng lực mà các cá nhân sử dụng cho công việc. Đặc điểm công việc là những khía cạn của vị trí công việc, xác định các giới hạn cũng như thách thức của công việc. Các thông lệ của tổ chức là những quy định, chính sách nhân lực, thông lệ quản lý và hệ thống khen thưởng trong tổ chức. Người giám sát cần xem xét việc những yếu tố này có quan hệ với nhau như thế nào khi gây ảnh hưởng đến kết quả hoạt động.

Factors that affect work motivation include individual differences, job characteristics, and organizational practices. Individual differences are the personal needs, values, and attitudes, interests and abilities that people bring to their jobs. Job characteristics are the aspects of the position that determine its limitations and challenges. Organizational practices are the rules, human resources policies, managerial practices, and rewards systems of an organization. Supervisors must consider how these factors interact to affect employee job performance.

Mô hình đơn giản để tạo động cơ thúc đẩy

Mục đích của hành vi là nhằm thỏa mãn nhu cầu. Nhu cầu là cái gì đó cần thiết, được mong đợi hoặc có ích. Ý muốn là sự công nhận nhu cầu một cách có ý thức. Nhu cầu phát sinh khi có sự khác nhau giữa nhìn nhận về bản thân (cách mỗi người tự nhìn nhận bản thân) và nhận thức chung (cách mà mỗi người nhìn nhận thế giới quanh mình). Sự tồn tại của một nhu cầu tích cực được biểu hiện qua sự căng thẳng nội tại mà cá nhân muốn tìm cách giải tỏa.

Simple Model of Motivation

The purpose of behavior is to satisfy needs. A need is anything that is required, desired, or useful. A want is a conscious recognition of a need. A need arises when there is a difference in self-concept (the way I see myself) and perception (the way I see the world around me). The presence of an active need is expressed as an inner state of tension from which the individual seeks relief.

Lý thuyết về tạo động cơ thúc đẩy

Người ta đã xây dựng được nhiều phương pháp để tạo

Theories of Motivation

Many methods of employee motivation have been

động cơ thúc đẩy nhân viên. Các nghiên cứu về động cơ thúc đẩy công việc chú trọng đến cả người tạo động cơ thúc đẩy (người giám sát) và người được thúc đẩy (nhân viên). Lý thuyết này rất quan trọng với những cán bộ giám sát cố gắng trở thành người lãnh đạo hiệu quả. Hai biện pháp tiếp cận trước tiên để tạo động cơ thúc đẩy là nội dung và quy trình.

developed. The study of work motivation has focused on the motivator (supervisor) as well as the motivatee (employee). Motivation theories are important to supervisors attempting to be effective leaders. Two primary approaches to motivation are content and process.

Phương pháp tiếp cận về nội dung tập trung vào giả định cho rằng các cá nhân được thúc đẩy bởi mong muốn thực hiện các nhu cầu bản thân. Lý thuyết nội dung chú trọng đến những nhu cầu để tạo ra động cơ thúc đẩy con người.

*The **content approach** to motivation focuses on the assumption that individuals are motivated by the desire to fulfill inner needs. Content theories focus on the needs that motivate people.*

Các thang bậc của nhu cầu– lý thuyết này đưa ra 5 bậc nhu cầu, tạo thành một hệ thống cấp bậc với nhu cầu cơ bản nhất xuất hiện đầu tiên, và nhu cầu phức tạp nhất xuất hiện sau cùng. Vào mỗi thời điểm, con người sẽ chỉ dừng lại ở một bậc trong hệ thống này. Các nhu cầu đã được thỏa mãn sẽ không còn mạnh mẽ nữa và đó là lúc xuất hiện nhu cầu ở bậc tiếp theo. Khi các nhu cầu cơ bản hoặc nhu cầu bậc thấp đã được thỏa mãn, sẽ nảy sinh các nhu cầu ở bậc cao hơn. Nhu cầu đã được thỏa mãn không phải là một động cơ thúc đẩy. Nhu cầu mạnh mẽ nhất của nhân viên chính là nhu cầu chưa được thỏa mãn.

***Hierarchy of Needs** identifies five levels of needs, which are best seen as a hierarchy with the most basic need emerging first and the most sophisticated need last. People move up the hierarchy one level at a time. Gratified needs lose their strength and the next level of needs is activated. As basic or lower-level needs are satisfied, higher-level needs become operative. A satisfied need is not a motivator. The most powerful employee need is the one that has not been satisfied.*

Bậc I – Các nhu cầu về vật chất – đây là các nhu cầu cơ bản nhất của con người, bao gồm nhu cầu ăn uống, và tiện nghi. Tổ chức có thể giúp nhân viên thỏa mãn các nhu cầu này thông qua việc trả lương.

***Level I - Physiological needs** are the most basic human needs. They include food, water, and comfort. The organization helps to satisfy employees' physiological needs by a paycheck.*

Bậc II – Các nhu cầu an toàn là mong muốn được an toàn và ổn đinh, không có cảm giác bị đe dọa. Tổ chức có thể giúp nhân viên thỏa mãn những nhu cầu này thông qua chính sách phúc lợi.

***Level II - Safety needs** are the desires for security and stability, to feel safe from harm. The organization helps to satisfy employees' safety needs by benefits.*

Bậc III – Các nhu cầu xã hội là mong muốn xây dựng các mối quan hệ, bao gồm tình bạn, hoặc gia nhập các nhóm/hội. Tổ chức có thể giúp nhân viên thỏa mãn những nhu cầu này thông qua thành lập các đội thể thao, tổ chức ăn tiệc hoặc lễ kỷ niệm. Người giám sát có thể giúp thỏa mãn những nhu cầu xã hội bằng cách tỏ ra quan tâm trực tiếp và chú ý tới nhân viên.

***Level III - Social needs** are the desires for affiliation. They include friendship and belonging. The organization helps to satisfy employees' social needs through sports teams, parties, and celebrations. The supervisor can help fulfill social needs by showing direct care and concern for employees.*

Bậc IV – Nhu cầu được tôn trọng là mong muốn được tôn trọng bản thân và được người khác tôn trọng hoặc công nhận. Tổ chức có thể giúp nhân viên thỏa mãn nhu cầu này bằng cách áp dụng các kỹ năng và năng lực của nhân viên trong công việc một cách phù hợp. Người giám sát có thể giúp nhân viên thỏa mãn nhu cầu được quý trọng bằng cách chỉ cho họ thấy rằng công việc của họ được đánh giá cao.

***Level IV - Esteem needs** are the desires for self-respect and respect or recognition from others. The organization helps to satisfy employees' esteem needs by matching the skills and abilities of the employee to the job. The supervisor can help fulfill esteem needs by showing workers that their work is appreciated.*

Bậc V – Nhu cầu tự hoàn thiện là mong muốn tự hoàn thiện và thực hiện hết tiềm năng của bản thân. Người giám sát có thể giúp thỏa mãn nhu cầu này bằng cách giao cho nhân viên các nhiệm vụ thách thức trí óc họ, đồng thời phát triển kỹ năng và đào tạo nhân viên.

***Level V - Self-actualization needs** are the desires for self-fulfillment and the realization of the individual's full potential. The supervisor can help fulfill self-actualization needs by assigning tasks that challenge employees' minds while drawing on their aptitude and training.*

Mô hình ERG xác định ba nhóm nhu cầu. Đóng góp quan trọng nhất của mô hình ERG là bổ sung cho giả thuyết thất bại – thoái lui, trong đó nói rằng khi các cá nhân bị thất bại trong việc thỏa mãn một nhu cầu bậc

***ERG** identified three categories of needs. The most important contribution of the ERG model is the addition of the frustration-regression hypothesis, which holds that when individuals are frustrated in meeting higher level needs, the next lower level needs*

cao thì họ sẽ sáp nhập các nhu cầu đó với nhu cầu bậc dưới sát liền với nó.

reemerge.

Các nhu cầu **Tồn tại** là mong muốn khỏe mạnh về thể chất. Các nhu cầu này được thỏa mãn nhờ thức ăn, nước uống, không khí, nơi ở, điều kiện làm việc, tiền lương và phụ cấp ngoài lương.

***Existence** needs are the desires for material and physical well being. These needs are satisfied with food, water, air, shelter, working conditions, pay, and fringe benefits.*

Các nhu cầu xây dựng **Quan hệ** là mong muốn xây dựng và duy trì các mối quan hệ với người khác. Các nhu cầu này được thỏa mãn bằng mối quan hệ với gia đình, bạn bè, người giám sát, cấp dưới và đồng nghiệp.

***Relatedness** needs are the desires to establish and maintain interpersonal relationships. These needs are satisfied with relationships with family, friends, supervisors, subordinates, and co-workers.*

Các nhu cầu **Phát triển** là mong muốn trở nên sáng tạo, đóng góp một cách có ích và hiệu quả, và có cơ hội để phát triển bản thân.

***Growth** needs are the desires to be creative, to make useful and productive contributions and to have opportunities for personal development.*

Động cơ thúc đẩy có thể chia thành các nhu cầu quyền lực, nhu cầu liên kết và nhu cầu thành đạt. **Thành đạt** là động cơ thúc đẩy con người liên tục theo đuổi và thực hiện mục đích. Con người muốn có khả năng kiểm soát những tình huống mà mình liên quan. Họ chấp nhận những rủi ro vừa phải, và muốn được phản hồi ngay về cách mình làm việc. Họ thường bận tâm về công việc và có xu hướng cố gắng để làm được việc.

*Motivation can be divided into needs for power, affiliation, and achievement. **Achievement** motivated people thrive on pursuing and attaining goals. They like to be able to control the situations in which they are involved. They take moderate risks. They like to get immediate feedback on how they have done. They tend to be preoccupied with a task-orientation towards the job to be done.*

Quyền lực là động cơ thúc đẩy con người xem hầu hết mọi tình huống là cơ hội để nắm giữ quyền kiểm soát hoặc chi phối người khác. Họ thích gây ảnh hưởng đến người khác. Họ thích thay đổi tình hình, dù có cần thiết hay không. Họ sẵn sàng khẳng định mình khi cần ra quyết định.

***Power** motivated individuals see almost every situation as an opportunity to seize control or dominate others. They love to influence others. They like to change situations whether or not it is needed. They are willing to assert themselves when a decision needs to be made.*

Liên kết là động cơ thúc đẩy con người kết bạn và hòa đồng với người khác. Điều này có thể làm cho con người xao lãng các yêu cầu về kết quả hoạt động. Con người thường sẽ đáp lại những yêu cầu hợp tác và giúp đỡ.

***Affiliation** motivated people are usually friendly and like to socialize with others. This may distract them from their performance requirements. They will usually respond to an appeal for cooperation.*

Sự hài lòng xuất phát từ những người có động cơ thúc đẩy nội tại hoặc từ nội dung công việc, ví dụ như thành tựu, sự công nhận, tiến bộ, trách nhiệm, bản thân công việc và trách nhiệm phát triển. Herzberg sử dụng khái niệm **những người có động cơ thúc đẩy** cho những người hài lòng với công việc vì họ tham gia vào nội dung công việc và hài lòng với kết quả. Những người có động cơ thúc đẩy được coi như những người có khả năng kích thích công việc. Họ rất cần thiết để đạt được những tiến bộ lớn trong kết quả hoạt động và giúp nhân viên chuyển từ mức độ làm việc đạt yêu cầu đến mức độ làm việc xuất sắc. Những người có động cơ thúc đẩy tương ứng với các nhu cầu bậc cao trong lý thuyết của Maslow, đó là nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện.

*Satisfaction comes from motivators that are intrinsic or job content, such as achievement, recognition, advancement, responsibility, the work itself, and growth possibilities. Herzberg uses the term **motivators** for job satisfiers since they involve job content and the satisfaction that results from them. Motivators are considered job turn-ons. They are necessary for substantial improvements in work performance and move the employee beyond satisfaction to superior performance. Motivators correspond to Maslow's higher-level needs of esteem and self-actualization.*

Sự bất mãn xảy ra khi trong công việc không tồn tại các yếu tố môi trường bên ngoài hoặc bối cảnh làm việc, ví dụ như tiền lương, địa vị, an toàn trong công việc, các điều kiện làm việc, chính sách của công ty, quan hệ với các đồng sự, và cơ chế giám sát. Sử dụng thuật ngữ **các yếu tố môi trường bên ngoài** cho các yếu tố nói trên vì về bản chất, các yếu tố này có tính phòng ngừa. Chúng không tạo ra động lực nhưng lại có thể ngăn chặn sự xuất hiện của các động cơ thúc

*Dissatisfaction occurs when the following hygiene factors, extrinsic or job context, are not present on the job: pay, status, job security, working conditions, company policy, peer relations, and supervision. Herzberg uses the term **hygiene** for these factors because they are preventive in nature. They will not produce motivation, but they can prevent motivation from occurring. Hygiene factors can be considered job stay-ons because they encourage an employee to stay on a job. Once these factors are provided, they*

đẩy. Các yếu tố môi trường bên ngoài có thể được coi như những trở ngại trong công việc vì chúng khuyến khích nhân viên "dậm chân tại chỗ". Khi các yếu tố này tồn tại, chưa chắc chúng đã tạo ra động cơ thúc đẩy; nhưng sự thiếu vắng các yếu tố này có thể dẫn đến sự bất mãn của nhân viên. Các yếu tố môi trường bên ngoài tương ứng với các nhu cầu về vật chất, an toàn và xã hội, trong đó chúng mang tính chất ngoại lai hoặc nằm ngoài nội dung công việc. Chúng tồn tại trong môi trường bối cảnh công việc.

do not necessarily promote motivation; but their absence can create employee dissatisfaction. Hygiene factors correspond to physiological, safety, and social needs in that they are extrinsic, or peripheral, to the job. They are present in the work environment of job context.

· **Công bằng** là khái niệm về sự không thiên vị trong cơ chế lương/thưởng. Tình huống không thiên vị hoặc công bằng là tình huống mà những người có đầu vào như nhau sẽ nhận được các kết quả giống nhau. Nhân viên sẽ so sánh phần thưởng mình nhận được với phần thưởng của những người khác. Nếu như nhân viên cho rằng ở đây có sự bất công thì họ có thể kìm chế bớt sự đóng góp của mình, dù vô thức hay có ý thức, nhằm tạo ra một tình huống cân bằng hơn.

***Equity** is the perception of fairness involved in rewards given. A fair or equitable situation is one in which people with similar inputs experience similar outcomes. Employees will compare their rewards with the rewards received by others for their efforts. If employees perceive that an inequity exists, they are likely to withhold some of their contributions, either consciously or unconsciously, to bring a situation into better balance.*

Ví dụ như, nếu có người cho rằng mình không được trả lương (đầu ra) đủ cho những nỗ lực của mình, anh ta hoặc cô ta sẽ cố gắng để được tăng lương hoặc giảm khối lượng công việc. Trái lại, nếu như một nhân viên cho rằng mình được trả lương quá cao, anh ta hoặc cô ta sẽ có xu hướng tăng khối lượng công việc. Một nhân viên không chỉ so sánh đầu vào và đầu ra của bản thân, mà họ còn so sánh tỷ lệ đầu vào/đầu ra của mình với tỷ lệ đầu vào/đầu ra của những nhân viên khác. Nếu một nhóm cho rằng họ phải làm nhiều hơn nhóm khác có nhiệm vụ tương tự nhưng được trả lương nhiều hơn, cảm giác của họ về sự công bằng sẽ bị tổn thương và họ sẽ có xu hướng giảm bớt khối lượng công việc mình đang làm. Muốn có sự công bằng là một xu hướng hoàn toàn tự nhiên của con người.

For example, if someone thinks he or she is not getting enough pay (output) for his or her work (input), he or she will try to get that pay increased or reduce the amount of work he or she is doing. On the other hand, when a worker thinks he or she is being paid too much for the work he or she is doing, he or she tends to increase the amount of work. Not only do workers compare their own inputs and outputs; they compare their input/output ratio with the input/output ratio of other workers. If one work team believes they are doing more work than a similar team for the same pay, their sense of fairness will be violated and they will tend to reduce the amount of work they are doing. It is a normal human inclination to want things to be fair.

Mặc dù ban đầu lý thuyết về sự công bằng chỉ liên quan đến sự khác biệt trong cơ chế tiền lương, nhưng lý thuyết này có thể áp dụng cho các hình thức khen thưởng hữu hình và vô hình khác trong tổ chức. Có nghĩa là bất kỳ đầu vào nào không cân bằng với đầu ra hợp lý thì quá trình thúc đẩy công việc sẽ gặp khó khăn. Người giám sát cần phải biết ý kiến về sự công bằng trong tâm trí của từng nhân viên. Nếu như cấp dưới cho rằng họ bị đối xử bất công thì sẽ rất khó để thúc đẩy họ làm việc.

While equity theory was originally concerned with differences in pay, it may be applied to other forms of tangible and intangible rewards in the workplace. That is, if any input is not balanced with some fair output, the motivation process will be difficult. Supervisors must manage the perception of fairness in the mind of each employee. If subordinates think they are not being treated fairly, it is difficult to motivate them.

Quá trình củng cố đem lại bốn loại kết quả. Củng cố một cách tích cực bằng cách khen thưởng sẽ tạo ra kết quả tốt là tăng khả năng lặp lại hành vi. Củng cố một cách tiêu cực là trường hợp một người tham gia một hành vi nào đó để ngăn ngừa hoặc trốn tránh khỏi những hậu quả xấu. Phạt là cố gắng can ngăn một hành vi dự kiến bằng cách áp dụng các tác động xấu khi có thể. Thiếu sự củng cố nghĩa là hoàn toàn không có một sự củng cố nào, kể cả tích cực cũng như tiêu cực, sau khi hành vi dự kiến xảy ra. Nhân viên luôn luôn đặt câu hỏi về công việc của mình. Tôi có thể làm những gì mà người quản lý yêu cầu không? Nếu tôi làm việc, liệu tôi có được thưởng không? Tôi có thỏa mãn với phần thưởng nhận được không?

***Reinforcement** involves four types of consequence. Positive reinforcement creates a pleasant consequence by using rewards to increase the likelihood that a behavior will be repeated. Negative reinforcement occurs when a person engages in behavior to avoid unpleasant consequences or to escape from existing unpleasant consequences. Punishment is an attempt to discourage a target behavior by the application of negative outcomes whenever it is possible. Extinction is the absence of any reinforcement, either positive or negative, following the occurrence of a target behavior. Employees have questions about their jobs. Can I do what management is asking me to do? If I do the job, will I be rewarded? Will the reward I receive be satisfactory to me?*

Những nhân viên làm việc đặc biệt tốt về một dự án cụ

Employees who do an exceptionally good job on a

thể cần được khen thưởng theo kết quả hoạt động của mình. Việc này sẽ thúc đẩy nhân viên cố gắng đặc biệt hơn trong dự án sắp tới. Nhân viên cần liên hệ phần thưởng với hành động. Nói cách khác, nhân viên cần biết lý do cụ thể mà mình được khen thưởng. Nhân viên phải được nhận phần thưởng càng sớm càng tốt sau khi hoàn thành công việc. Phần thưởng hầu hết có thể là bất kỳ thứ gì, nhưng phải là thứ mà nhân viên mong muốn. Một số phần thưởng giá trị nhất lại là phần thưởng có tính **tượng trưng**; là những thứ ít tốn kém nhưng có nhiều ý nghĩa đối với người được nhận. Giấy chứng nhận hoặc thẻ ghi nhận là một số ví dụ về các phần thưởng mang tính tượng trưng.

*particular project should be rewarded for that performance. It will motivate them to try to do an exceptional job on their next project. Employees must associate the reward with the behavior. In other words, the employee must know for what specifically he or she is being rewarded! The reward should come as quickly as possible after the behavior. The reward can be almost anything, but it must be something desired by the employee. Some of the most powerful rewards are **symbolic**; things that cost very little but mean a lot to the people who get them. Examples of symbolic rewards are things like plaques or certificates.*

22. QUY TRÌNH KIỂM SOÁT

Kiểm soát có liên quan trực tiếp đến việc lập kế hoạch. Quy Kiểm soát quy trình sẽ đảm bảo rằng các kế hoạch được thực hiện chính xác. Trong các chức năng của chu trình quản lý, cụ thể là lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát, lập kế hoạch đi trước tất cả các chức năng còn lại, và kiểm soát được thực hiện sau cùng. Kiểm soát là mắt xích cuối cùng trong dây chuyền chức năng của các hoạt động quản lý và làm cho các chức năng của chu trình quản lý trở thành một chu trình đầy đủ. Kiểm soát là quy trình mà thông qua các tiêu chuẩn kết quả hoạt động của nhân viên và các quy trình được thiết lập, phổ biến và áp dụng. Các hệ thống kiểm soát hiệu quả sử dụng các cơ chế để giám sát hoạt động và tiến hành các biện pháp điều chỉnh sai sót, nếu cần thiết. Người giám sát quan sát những gì xảy ra và so sánh với những gì được dự kiến. Người giám sát cần phải sửa chữa các điều kiện chưa đạt tiêu chuẩn để nâng lên mức mong đợi. Các hệ thống kiểm soát hiệu quả sẽ cho phép người giám sát biết việc thực hiện đang diễn ra như thế nào. Kiểm soát sẽ hỗ trợ việc phân giao hoạt động cho nhân viên. Với tư cách là người chịu trách nhiệm cuối cùng về kết quả hoạt động của nhân viên, người giám sát cần có ý kiến phản hồi kịp thời về hoạt động của nhân viên.

22.CONTROLLING PROCESS

Controlling is directly related to planning. The controlling process ensures that plans are being implemented properly. In the functions of management cycle - planning, organizing, directing, and controlling - planning moves forward into all the other functions, and controlling reaches back. Controlling is the final link in the functional chain of management activities and brings the functions of management cycle full circle. Control is the process through which standards for performance of people and processes are set, communicated, and applied. Effective control systems use mechanisms to monitor activities and take corrective action, if necessary. The supervisor observes what happens and compares that with what was supposed to happen. He or she must correct below-standard conditions and bring results up to expectations. Effective control systems allow supervisors to know how well implementation is going. Control facilitates delegating activities to employees. Since supervisors are ultimately held accountable for their employees' performance, timely feedback on employee activity is necessary.

Quy trình kiểm soát

Quy trình kiểm soát là một dòng hoạt động liên tục từ đánh giá đến so sánh và hành động. Có bốn bước trong quy trình kiểm soát: thiết lập các tiêu chuẩn kết quả hoạt động, đánh giá kết quả hoạt động thực tế, so sánh kết quả hoạt động đã đánh giá với các tiêu chuẩn, và tiến hành hoạt động sửa chữa/điều chỉnh.

Control Process

The control process is a continuous flow between measuring, comparing and action. There are four steps in the control process: establishing performance standards, measuring actual performance, comparing measured performance against established standards, and taking corrective action.

Bước 1. Thiết lập các tiêu chuẩn kết quả hoạt động. Tiêu chuẩn được tạo ra khi thiết lập các tiêu chí trong quá trình lập kế hoạch. Tiêu chuẩn là bất kỳ hướng dẫn nào được thiết lập làm cơ sở đánh giá. Đây là một tuyên bố rõ ràng và chính xác về các kết quả mong đợi từ một sản phẩm, dịch vụ, thiết bị máy, cá nhân hoặc đơn vị của tổ chức. Tiêu chuẩn thường được biểu đạt bằng số và được xác lập cho các khía cạnh khối lượng, chất lượng và thời gian. Dung sai là sai số cho phép so với tiêu chuẩn. Kết quả mong đợi là gì? Sai số cho phép là bao nhiêu?

Step 1. *Establish Performance Standards. Standards are created when objectives are set during the planning process. A standard is any guideline established as the basis for measurement. It is a precise, explicit statement of expected results from a product, service, machine, individual, or organizational unit. It is usually expressed numerically and is set for quality, quantity, and time. Tolerance is permissible deviation from the standard. What is expected? How much deviation can be tolerated?*

Kiểm soát thời gian liên quan đến thời hạn chót và giới hạn thời gian để thực hiện công việc. Kiểm soát vật tư

Time controls relate to deadlines and time constraints. Material controls relate to inventory and material-yield controls. Equipment controls are built into the

liên quan đến lưu hàng tồn kho và kiểm soát năng suất- vật tư. Kiểm soát thiết bị được đưa vào máy móc và dựa vào nhân viên vận hành để bảo vệ thiết bị hoặc quy trình. Kiểm soát chi phí giúp đảm bảo đáp ứng các tiêu chuẩn chi phí. Kiểm soát kết quả hoạt động của nhân viên tập trung vào các hoạt động và hành vi của các cá nhân và nhóm nhân viên. Ví dụ như nghỉ làm, đi muộn, tai nạn lao động, chất lượng và khối lượng công việc. Điều kiện ngân sách sẽ kiểm soát các tiêu chuẩn liên quan đến chi phí hoặc chi tiêu, và xác định khối lượng vật tư được sử dụng và số đơn vị sản phẩm được sản xuất.

machinery, imposed on the operator to protect the equipment or the process. Cost controls help ensure cost standards are met. Employee performance controls focus on actions and behaviors of individuals and groups of employees. Examples include absences, tardiness, accidents, quality and quantity of work. Budgets control cost or expense related standards. They identify quantity of materials used and units to be produced.

Kiểm soát tài chính tạo điều kiện đạt được động cơ lợi nhuận của tổ chức. Một phương pháp để kiểm soát tài chính là ngân sách. Ngân sách phân bổ các nguồn lực cho các hoạt động quan trọng và cung cấp người giám sát với các tiêu chuẩn định lượng để so sánh với mức tiêu dùng nguồn lực. Ngân sách sẽ trở thành công cụ kiểm soát bằng cách chỉ ra những sai khác giữa tiêu chuẩn và mức tiêu dùng thực tế.

Financial controls facilitate achieving the organization's profit motive. One method of financial controls is budgets. Budgets allocate resources to important activities and provide supervisors with quantitative standards against which to compare resource consumption. They become control tools by pointing out deviations between the standard and actual consumption.

Các phương pháp kiểm soát hoạt động sẽ đánh giá mức độ hiệu quả và hiệu suất trong các quy trình chuyển đổi của tổ chức nhằm tạo ra hàng hóa và dịch vụ. Các phương pháp kiểm soát sự chuyển đổi gồm có kiểm soát quy trình thống kê Quản lý chất lượng tổng thể (TQM) và kiểm soát quản lý hàng tồn kho. Kiểm tra quy trình thống kê là việc sử dụng các phương pháp và thủ tục thống kê để xác định xem hoạt động sản xuất có diễn ra chính xác hay không, phát hiện các sai khác, tìm ra và xóa bỏ nguyên nhân. Sơ đồ kiểm soát trình bày kết quả đánh giá theo thời gian và là phương tiện hỗ trợ thị giác để xác định xem một quy trình cụ thể đang diễn ra có nằm trong các giới hạn đã xác định trước hay không. Các biến số của quy trình nằm trong giới hạn cho phép nghĩa là hệ thống vẫn đang được kiểm soát. Các trị số nằm ngoài giới hạn sẽ không được chấp nhận và có nghĩa là hệ thống đang không được kiểm soát. Tăng cường chất lượng thông qua điều chỉnh hoặc thiết kế lại hệ thống sẽ giúp loại bỏ các nguyên nhân phổ biến gây ra thay đổi.

Operations control methods assess how efficiently and effectively an organization's transformation processes create goods and services. Methods of transformation controls include Total Quality Management (TQM) statistical process control and the inventory management control. Statistical process control is the use of statistical methods and procedures to determine whether production operations are being performed correctly, to detect any deviations, and to find and eliminate their causes. A control chart displays the results of measurements over time and provides a visual means of determining whether a specific process is staying within predefined limits. As long as the process variables fall within the acceptable range, the system is in control. Measurements outside the limits are unacceptable or out of control. Improvements in quality eliminate common causes of variation by adjusting the system or redesigning the system.

Lưu hàng tồn kho là một chi phí lớn đối với nhiều tổ chức. Số lượng thích hợp và mức độ thường xuyên để đặt hàng là những yếu tố có ảnh hưởng cốt yếu đến công ty. Mô hình khối lượng đặt hàng kinh tế (EOQ) là một mô hình toán học để tính toán khối lượng mua hàng tối ưu. Mô hình EOQ tìm cách hạn chế tối đa tổng chi phí đặt hàng và giao hàng bằng cách cân đối chi phí mua hàng, chi phí đặt hàng, chi phí lưu kho và chi phí hàng dự trữ. Để tính toán khối lượng đặt hàng kinh tế, người giám sát cần có những thông tin sau đây: nhu cầu dự báo cho kỳ hoạt động, chi phí đặt đơn hàng, giá hàng, chi phí giao hàng để duy trì tổng hàng tồn kho.

Inventory is a large cost for many organizations. The appropriate amount to order and how often to order impact the firm's bottom line. The economic order quantity model (EOQ) is a mathematical model for deriving the optimal purchase quantity. The EOQ model seeks to minimize total carrying and ordering costs by balancing purchase costs, ordering costs, carrying costs and stockout costs. In order to compute the economic order quantity, the supervisor needs the following information: forecasted demand during a period, cost of placing the order, that value of the purchase price, and the carrying cost for maintaining the total inventory.

Hệ thống JIT (giao hàng cận ngày) là hệ thống giao hàng thành phẩm cận ngày bán, giao các cụm linh kiện cận ngày lắp ráp thành phẩm, giao các linh kiện cận ngày lắp ráp các cụm linh kiện, và giao vật tư đã mua cận ngày sản xuất linh kiện. Trao đổi thông tin liên lạc, phối hợp và hợp tác là những yếu tố cần thiết từ người giám sát và nhân viên nhằm giao những khối lượng nhỏ nhất có thể vào ngày muộn nhất có thể trong mọi giai đoạn của quá trình sản xuất để giảm chi phí lưu

The just-in-time (JIT) system is the delivery of finished goods just in time to be sold, subassemblies just in time to be assembled into finished goods, parts just in time to go into subassemblies, and purchased materials just in time to be transformed into parts. Communication, coordination, and cooperation are required from supervisors and employees to deliver the smallest possible quantities at the latest possible date at all stages of the transformation process in

kho.

Bước 2. Đánh giá kết quả hoạt động thực tế. Người giám sát thu thập số liệu để đánh giá kết quả hoạt động thực tế và xá định sự sai khác so với tiêu chuẩn. Số liệu được ghi lại bằng văn bản có thể gồm thẻ bấm giờ, thẻ sản xuất, báo cáo thanh tra, phiếu bán hàng. Các quan sát của cá nhân, báo cáo thống kê, báo cáo miệng và báo cáo viết có thể được sử dụng để đánh giá kết quả hoạt động. Quản lý bằng cách đi ngó quanh để quan sát nhân viên làm việc sẽ cung cấp các thông tin chưa được sàng lọc, thông tin bao quát, và khả năng xem xét giữa các chuyên môn. Tuy nhiên, nếu xét kỹ thì phương pháp này có thể bị nhân viên hiểu nhầm là sự thiếu tin cậy. Các báo cáo miệng cho phép nhận được ý kiến phản hồi nhanh chóng và bao quát.

Máy tính tạo cho người giám sát điều kiện truy cập trực tiếp vào các số liệu và thông tin theo thời gian thực và chưa bị thay đổi. Các hệ thống trực tuyến tạo điều kiện cho người giám sát xác định các vấn đề khi chúng phát sinh. Các chương trình cơ sở dữ liệu cho phép người giám sát đặt câu hỏi, mất ít thời gian hơn vào việc tổng hợp số liệu, và ít phụ thuộc hơn vào người khác. Người giám sát có thể truy cập thông tin chỉ với một đầu ngón tay. Các nhân viên có thể cung cấp các báo cáo tiến độ thông qua sử dụng mạng và thư điện tử. Các báo cáo thống kê rất dễ nhìn và hiệu quả để mô tả các mối quan hệ. Các báo cáo bằng văn bản sẽ cung cấp ý kiến phản hồi đầy đủ, dễ lưu trữ và tham khảo. Máy tính là các công cụ quan trọng để đánh giá kết quả hoạt động. Trên thực tế, nhiều quy trình hoạt động phụ thuộc vào các hệ thống kiểm soát tự động hoặc kiểm soát dựa vào máy tính. Các đánh giá chung, không liên quan đến riêng cá nhân nào có thể giúp đo lường, tính thời gian và ghi nhận kết quả hoạt động của nhân viên.

Bước 3. So sánh kết quả hoạt động đã đánh giá với các tiêu chuẩn đã thiết lập. So sánh kết quả với tiêu chuẩn sẽ giúp xác định sự sai khác. Có thể dự kiến một số sai khác có khả năng xảy ra cho tất cả các hoạt động, và cần xác định giới hạn sai khác, tức là sai số được chấp nhận. Quản lý theo ngoại lệ cho phép các hoạt động tiếp tục chừng nào vẫn thuộc giới hạn kiểm soát đã quy định. Sự sai khác hoặc khác biệt vượt quá giới hạn này sẽ là hồi chuông cảnh báo cho người giám sát biết có vấn đề.

Bước 4. Tiến hành hoạt động chấn chỉnh khắc phục. Người giám sát phải tìm ra nguyên nhân gây nên sự khác biệt so với tiêu chuẩn. Sau đó, người giám sát sẽ tiến hành hoạt động để xóa bỏ hoặc hạn chế tối đa nguyên nhân đó. Nếu nguồn gốc sự sai khác xuất phát từ một thiếu sót trong hoạt động của tổ chức thì người giám sát phải tiến hành ngay biện pháp khắc phục để khôi phục kết quả hoạt động như cũ. Ngoài ra, người giám sát có thể chọn cách tiến hành biện pháp khắc phục cơ bản, nghĩa là xác định nguyên nhân tại sao có sự khác biệt trong kết quả hoạt động và sự khác biệt xảy ra như thế nào, sau đó điều chỉnh nguồn gốc gây ra sự khác biệt. Hành động khắc phục tức thời có hiệu suất cao hơn; tuy nhiên hành động khắc phục cơ bản đem lại hiệu quả lâu dài hơn.

Một ví dụ về quy trình kiểm soát là bộ điều ổn nhiệt.

order to minimize inventory costs.

***Step 2**. Measure Actual Performance. Supervisors collect data to measure actual performance to determine variation from standard. Written data might include time cards, production tallies, inspection reports, and sales tickets. Personal observation, statistical reports, oral reports and written reports can be used to measure performance. Management by walking around, or observation of employees working, provides unfiltered information, extensive coverage, and the ability to read between the lines. While providing insight, this method might be misinterpreted by employees as mistrust. Oral reports allow for fast and extensive feedback.*

Computers give supervisors direct access to real time, unaltered data, and information. On line systems enable supervisors to identify problems as they occur. Database programs allow supervisors to query, spend less time gathering facts, and be less dependent on other people. Supervisors have access to information at their fingertips. Employees can supply progress reports through the use of networks and electronic mail. Statistical reports are easy to visualize and effective at demonstrating relationships. Written reports provide comprehensive feedback that can be easily filed and referenced. Computers are important tools for measuring performance. In fact, many operating processes depend on automatic or computer-driven control systems. Impersonal measurements can count, time, and record employee performance.

***Step 3**. Compare Measured Performance Against Established Standards. Comparing results with standards determines variation. Some variation can be expected in all activities and the range of variation - the acceptable variance - has to be established. Management by exception lets operations continue as long as they fall within the prescribed control limits. Deviations or differences that exceed this range would alert the supervisor to a problem.*

***Step 4**. Take Corrective Action. The supervisor must find the cause of deviation from standard. Then, he or she takes action to remove or minimize the cause. If the source of variation in work performance is from a deficit in activity, then a supervisor can take immediate corrective action and get performance back on track. Also, the supervisors can opt to take basic corrective action, which would determine how and why performance has deviated and correct the source of the deviation. Immediate corrective action is more efficient; however basic corrective action is the more effective.*

An example of the control process is a thermostat.

Tiêu chuẩn: Bộ điều ổn nhiệt độ phòng được đặt ở 68 độ F.

Đánh giá: Đo nhiệt độ trong phòng.

Hành động khắc phục: nếu trong phòng quá lạnh, nút nhiệt độ sẽ bật lên. Nếu trong phòng quá nóng, nút nhiệt độ sẽ tắt.

Standard: The room thermostat is set at 68 degrees. Measurement:

The temperature is measured.

Corrective Action: If the room is too cold, the heat comes on. If the room is too hot, the heat goes off.

Các loại hình kiểm soát

Kiểm soát có hiệu quả nhất khi được áp dụng ở những nơi chủ yếu. Người giám sát có thể thực hiện kiểm soát từ trước khi quy trình bắt đầu (kiểm soát trước), trong quy trình (đồng thời), hoặc sau khi kết thúc quy trình (phản hồi).

Types of Control

Controls are most effective when they are applied at key places. Supervisors can implement controls before the process begins (feedforward), during the process (concurrent), or after it ceases (feedback).

Kiểm soát trước chú trọng vào các hoạt động từ trước khi chúng được bắt đầu. Mục đích của kiểm soát trước là ngăn ngừa các vấn đề đã tiên lượng trước. Một ví dụ về kiểm soát trước là bảo dưỡng ô tô và máy móc theo kế hoạch. Bảo dưỡng thường xuyên ngăn không cho vấn đề xảy ra. Các ví dụ khác bao gồm các hệ thống an toàn, chương trình đào tạo và ngân sách.

Feedforward controls focus on operations before they begin. Their goal is to prevent anticipated problems. An example of feedforward control is scheduled maintenance on automobiles and machinery. Regular maintenance feeds forward to prevent problems. Other examples include safety systems, training programs, and budgets.

Kiểm soát đồng thời áp dụng cho các quy trình đang diễn ra, nếu công việc được thực hiện bao gồm bất kỳ cơ chế chỉ đạo hoặc hướng dẫn nào như giám sát trực tiếp, các hệ thống được tự động hóa (ví dụ các máy tính được lập trình để thông báo cho người sử dụng khi họ đưa ra một lệnh sai) và các chương trình chất lượng của tổ chức.

Concurrent controls apply to processes as they are happening. Concurrent controls enacted while work is being performed include any type of steering or guiding mechanism such as direct supervision, automated systems (such as computers programmed to inform the user when they have issued the wrong command), and organizational quality programs.

Kiểm soát phản hồi tập trung vào kết quả của hoạt động. Hình thức kiểm soát này giúp định hướng các hoạt động lập kế hoạch trong tương lai, các đầu vào và thiết kế quy trình. Ví dụ về kiểm soát phản hồi gồm có các báo cáo kịp thời (báo cáo tuần, tháng, quý và năm) để có thể tiến hành hầu hết các điều chỉnh tức thời.

Feedback controls focus on the results of operations. They guide future planning, inputs, and process designs. Examples of feedback controls include timely (weekly, monthly, quarterly, annual) reports so that almost instantaneous adjustments can be made.

Đặc điểm của các hoạt động kiểm soát có hiệu quả

Characteristics of Effective Controls

Các hệ thống kiểm soát cần được thiết kế hợp lý để đảm bảo hiệu quả. Nếu các tiêu chuẩn kiểm soát không mềm dẻo hoặc phi thực tế, nhân viên sẽ không thể tập trung vào các mục đích của tổ chức. Các hệ thống kiểm soát cần ngăn chặn vấn đề, không tạo ra vấn đề, theo chức năng phát hiện vấn đề mà hệ thống được thiết kế.

Control systems must be designed properly to be effective. When control standards are inflexible or unrealistic, employees cannot focus on the organization's goals. Control systems must prevent, not cause, the problems they were designed to detect.

Sự khác biệt trong kết quả hoạt động cũng có thể là kết quả của các tiêu chuẩn phi thực tế. Đương nhiên là những nhân viên có kết quả hoạt động kém sẽ đổ lỗi cho tiêu chuẩn hoặc cho người giám sát. Nếu xét thấy tiêu chuẩn thích hợp thì khi đó người giám sát phải giữ vững lập trường của mình và tiến hành các biện pháp khắc phục cần thiết.

Performance variance can also be the result of an unrealistic standard. The natural response for employees whose performance falls short is to blame the standard or the supervisor. If the standard is appropriate, then it is up to the supervisor to stand his or her ground and take the necessary corrective action.

Có thể lấy cái bảng đồng hồ của xe ô tô làm ví dụ về kiểm soát có hiệu quả. Trong một cái xe, nhiều thứ có thể bị hỏng. Tuy nhiên, chỉ những điểm quan trọng nhất đối với hoạt động của xe mới được hiển thị tập trung trên bảng đồng hồ (ví dụ như mức dầu xe, nhiệt độ động cơ, đo nhiên liệu, v.v). Những thay đổi trong các điểm này hầu như có thể tạo ra những hỏng hóc nghiêm trọng nhất đối với chiếc xe. Những nội dung quan trọng trên bảng đồng hồ rất dễ hiểu và có ích cho người lái xe. Chúng chỉ ra vấn đề ở đâu và giải pháp là

An example of effective controls is the dashboard on a car. There are many things that can go wrong with a car. Only the most critical items to the car's operation are the focus on the dashboard (oil level, engine heat, fuel gauge, etc.). Variations in these items are most likely to inflict the most damage to the car. The critical items on the dashboard are easily understood and used by drivers. They point out a problem and specify a solution. They are accurate and timely. They call the driver's attention to variations in time to prevent serious damage. Yet, there is not so much information

gì. Chúng thu hút sự chú ý kịp thời của người lái xe để ngăn ngừa những hỏng hóc nghiêm trọng. Tuy nhiên, bảng đồng hồ chưa có nhiều thông tin đến mức có thể lấn át vai trò của người lái xe.

on the dashboard that the driver is overwhelmed.

23. HUẤN LUYỆN

Người giám sát giúp nhân viên thực hiện các mục tiêu hoạt động hàng ngày. Huấn luyện là một kỹ thuật kiểm soát hành vi được người giám sát sử dụng để chỉ đạo và hướng dẫn nhân viên theo tiến độ công việc hàng ngày và nhận xét về công việc của họ. Đây là việc chỉ dẫn hàng ngày và không chính thức đối với nhân viên.

Thể thao và công việc

Thể thao và công việc có rất nhiều điểm tương tự. Đội thể thao thì muốn thắng cuộc, nhóm làm việc thì muốn làm cho khách hàng hài lòng. Huấn luyện viên nhấn mạnh các quy tắc cốt yếu, tin tưởng vào các vận động viên để họ tự chịu trách nhiệm về hành vi của mình, và đóng vai trò hỗ trợ rất có ích tuy vẫn tuân thủ nguyên tắc một cách nhất quán. Người giám sát đóng vai trò của một huấn luyện viên khi anh ta/cô ta làm nổi bật những điểm tốt nhất trong nhân viên. Các nhân viên cũng giống như những vận động viên lớn khi họ phối hợp công việc tốt.

Sự tương đồng giữa thể thao và công việc rất rõ. Khi các nhóm trong một tổ chức được huấn luyện một cách hiệu quả, các thành viên của nhóm sẽ có khả năng đạt được những mục đích cá nhân cũng như những mục đích có lợi cho cả nhóm. Những người giám sát hiệu quả là các huấn luyện viên để chỉ dẫn, hỗ trợ và tạo ra động cơ thúc đẩy nhân viên. Họ đào tạo nhân viên khi cần thiết và công nhận khi nhân viên đạt được mục đích. Trong quá trình huấn luyện, người giám sát sẽ làm rõ các kỳ vọng và làm bất kỳ điều gì cần thiết để hỗ trợ nhân viên làm tốt nhất công việc của mình.

Nhiều người có những động cơ mạnh mẽ để chơi thể thao hơn là khi làm việc. Có nhiều lý do khiến cho thể thao được ưa thích hơn công việc, ví dụ như các mục đích trong thể thao được xác định rõ hơn, luật chơi không thay đổi, kết quả được đánh giá và gắn liền với phần thưởng rõ ràng. Tất cả mọi người đều được biết điểm và các ý kiến nhận xét thường xuyên hơn, chính xác hơn và mang tính cá nhân hơn.

Huấn luyện là khả năng tăng cường kết quả hoạt động của nhân viên. Huấn luyện bao gồm dạy bảo và truyền đạt kinh nghiệm. Huấn luyện không thụ động mà tích cực và là nội dung được bao hàm trong chỉ dẫn hoạt động. Người giám sát nào nhấn mạnh việc đào tạo chính thức và huấn luyện công việc hàng ngày sẽ thu được đầy đủ các lợi ích như năng lực, kết quả hoạt động tốt, cam kết và thái độ hợp tác.

Các chức năng quản lý – lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát – được sử dụng để giám sát các nhóm có kết quả hoạt động tốt. Trong quá trình lập kế hoạch, các nhóm hoạt động tốt đã có những mục đích rõ ràng và được chấp nhận. Người giám sát sẽ đảm bảo rằng nhân viên hiểu rõ họ cần đạt được điều gì. Trong công tác tổ chức, người giám sát sẽ làm rõ mức

23. COACHING

Supervisors help employees achieve objectives on a daily basis. Coaching is a behavioral control technique used by the supervisor to give on-going guidance and instruction, to follow day-to-day progress, and to give feedback. Coaching is the informal, day-to-day ongoing instructing of employees.

Sports and Work

There are many similarities in sports and work. The sports team wants to win games. The work team wants to satisfy customers. The coach sets challenging expectations for his or her athletes. A coach stresses the fundamentals; believes in players taking responsibility for their own behavior; is supportive and helpful, yet follows the rules consistently. The supervisor plays the role of a coach when he or she brings out the best in employees. The employees are like great athletes when they work together well.

The parallel between sports and work is clear. When teams in an organization are effectively coached, members are able to achieve their individual goals and those that benefit the team as a whole. Effective supervisors are coaches who help guide, support, and motivate employees. They provide necessary training when needed and recognition when earned. In the coaching process, the supervisor clarifies expectations and does whatever is necessary to assist employees in performing their best.

Many people are more highly motivated to participate in sports than they are in their jobs. There are many reasons why sports are preferred over work. Goals are more clearly defined. The rules of the game don't change. Performance is measured and clearly attached to a reward. Everyone knows the score. Feedback is more frequent, personal, and accurate.

Coaching is the ability to improve the job performance of employees. It involves teaching, the passing on of knowledge. Coaching is active, instead of passive, and is involved with guiding performance. Supervisors, who emphasize formal training and day-to-day coaching, reap the benefits of competence, high performance, commitment, and cooperative behavior.

The functions of management - planning, organizing, directing, and controlling - are used to supervise high performance teams. In planning, effective teams have clear, accepted goals. Supervisors ensure that employees understand what it is they are to achieve. In organizing, supervisors clarify the amount of authority possess by the team. Self-managed teams are empowered to make decisions. Other forms of

độ quyền hạn của nhóm. Các nhóm tự quản lý được trao quyền tự quyết. Các nhóm khác có thể có ranh giới quyền hạn khác nhau. Về mặt cơ cấu, các mục tiêu đã được xác định, vai trò được xác định và quy trình công việc cũng đã được thiết lập. Trong chỉ đạo, người giám sát chấp nhận vai trò lãnh đạo. Trong chức năng kiểm soát, người giám sát và các thành viên trong nhóm quyết định cách đánh giá và khen thưởng kết quả hoạt động của nhóm.

teams may have different authority boundaries. Structurally, objectives are set; roles identified, and work processes created. In directing, supervisors accept leadership roles. In controlling, supervisors and team members determine how the team's performance will be evaluated and how will they be rewarded.

Quy trình huấn luyện

The Coaching Process

Bước 1. Chuẩn bị cho học viên. Giải thích mình cần làm gì. Cảm giác sợ thay đổi hoặc tỏ ra thiếu năng lực của học viên là một số trở ngại có thể ngăn cản tính hiệu quả trong huấn luyện. Học viên có thể có thái độ phòng thủ, che giấu khuyết điểm. Người giám sát có thể giúp học viên cảm thấy thoải mái bằng cách tỏ ra thông cảm. Tìm hiểu xem học viên đã biết những gì. Bắt đầu từ những nội dung quen thuộc, sau đó chuyển sang những nội dung mà học viên chưa biết.

***Step 1**. Prepare the learner. Offer an explanation of what to do. Barriers to effective coaching include the learner's fear of change or of appearing incompetent. The learner might be defensive. The supervisor can help the learner to relax by empathizing with him or her. Find out what the learner already knows. Proceed from the familiar to the unfamiliar.*

Bước 2. Trình diễn hoạt động. Trình diễn cách làm. Giải thích cho học viên hiểu chính xác những gì được làm trong khi trình diễn, đi từ đơn giản đến phức tạp. Cho phép học viên có cơ hội đặt câu hỏi. Giải thích mối quan hệ giữa việc mà học viên đang làm với toàn bộ hoạt động.

***Step 2**. Demonstrate the operation. Demonstrate how to do it. Explain to the learner exactly what is being done during a demonstration, moving from the simple to the complex. Allow the learner the opportunity to ask questions. Explain the relationship between what the learner is doing and the overall operation.*

Bước 3. Tạo ra bầu không khí tích cực. Củng cố một cách tích cực cho học viên. Kiên nhẫn với học viên.

***Step 3**. Create a positive atmosphere. Give positive reinforcement to the learner. Be patient with the learner.*

Bước 4. Để cho học viên thực hiện hoạt động. Để cho học viên tham gia. Sự tham gia chủ động là có ý nghĩa thiết yếu để thấm nhuần kiến thức lâu dài.

***Step 4**. Have the learner perform the operation. Let the learner participate. Active participation is essential for instilling long-term learning.*

Bước 5. Theo dõi. Đánh giá kiến thức. Kiểm tra tiến bộ của học viên để chứng minh khả năng trả lời câu hỏi và phát hiện các vấn đề mới.

***Step 5**. Follow up. Evaluate learning. Check up on the learner's progress to demonstrate your availability to answer questions and to discover any new problems.*

24. TƯ VẤN

24. COUNSELING

Tư vấn là quy trình mà thông qua đó, một người giúp đỡ người khác bằng cách chủ định đối thoại với người đó trong một bầu không khí hiểu biết lẫn nhau. Quy trình tư vấn tìm cách thiết lập mối quan hệ hỗ trợ trong đó người được tư vấn có thể biểu lộ các suy nghĩ và cảm giác của mình theo cách thích hợp để làm rõ tình trạng của bản thân, rút ra những kinh nghiệm mới và xem xét vấn đề khó khăn của mình một cách khách quan, nhờ đó bớt căng thẳng và lo lắng hơn khi đối mặt với vấn đề của mình. Mục đích cơ bản của quy trình tư vấn là hỗ trợ cá nhân tự quyết định lựa chọn trong nhiều phương án sẵn có.

Counseling is a process through which one person helps another by purposeful conversation in an understanding atmosphere. It seeks to establish a helping relationship in which the one counseled can express their thoughts and feelings in such a way as to clarify their own situation, come to terms with some new experience, see their difficulty more objectively, and so face their problem with less anxiety and tension. Its basic purpose is to assist the individual to make their own decision from among the choices available to them.

Người giám sát sử dụng các hoạt động kiểm soát để giúp đỡ nhân đạt mục tiêu. Kết quả hoạt động của mỗi nhân viên thường liên quan đến các yếu tố ngoài công việc. Thông thường các rắc rối cá nhân sẽ xấu đi nếu không có sự giúp đỡ của người có nhiều kinh nghiệm. Người giám sát là người có điều kiện tốt nhất để phát hiện và xử lý các vấn đề phát sinh. Anh ta/cô ta có thể sử dụng kỹ thuật tư vấn để tạo niềm tin cho nhân viên

*Supervisors use controls to help employees achieve objectives. An employee's problem performance is often related to non-job factors. Yet, personal problems generally get worse, not better without professional help. The supervisor is in the best position to spot and handle problems when they arise. He or she can use counseling to provide relief for the troubled employee. **Counseling** is a behavioral control technique used by the supervisor to solve*

đang gặp rắc rối. **Tư vấn** là một kỹ thuật kiểm soát hành vi mà người giám sát sử dụng để giải quyết các vấn đề về kết quả hoạt động. Với tư cách là người tư vấn, người giám sát đồng thời cũng là người giúp đỡ, thảo luận các vấn đề rắc rối của cá nhân nhân viên có ảnh hưởng đến kết quả làm việc của anh ta/cô ta nhằm mục đích giải quyết vấn đề. Tư vấn của người giám sát chính là hướng dẫn cho hành vi của nhân viên.

performance problems. As a counselor, the supervisor is a helper, discusses the employee's personal problems that are affecting his or her job performance, aiming to resolve them. Supervisory counseling is guidance of the employee's behavior.

- Thay đổi hành vi đột ngột
- Tỏ ra bận tâm với một việc gì đó
- Dễ nổi cáu
- Tai nạn lao động tăng
- Mệt mỏi hơn
- Uống rượu quá nhiều
- Giảm năng suất lao động
- Lãng phí
- Khó tiếp thu khi được đào tạo
- Nghiện rượu/ma túy

- *Sudden change of behavior*
- *Preoccupation*
- *Irritability*
- *Increased accidents*
- *Increased fatigue*
- *Excessive drinking*
- *Reduced production*
- *Waste*
- *Difficulty in absorbing training*
- *Substance abuse*

Trong vai trò tư vấn, người giám sát cần biết lắng nghe, kìm chế và chỉ dẫn. Người giám sát sử dụng **các kỹ năng nghe** tích cực và nghe có suy nghĩ. Bằng cách lắng nghe, người giám sát giúp nhân viên cảm thấy mình được thấu hiểu và đánh giá cao. Nhân viên được khuyến khích trò chuyện, khám phá và hiểu rõ hơn mình cảm nhận như thế nào và tại sao. Nhân viên có thể xem xét và nghiên cứu các phương án lựa chọn và có khả năng lựa chọn phương án giải quyết vấn đề của mình. Người giám sát có thể giúp nhân viên xây dựng các mục tiêu rõ ràng; nhằm tạo ra các kế hoạch hành động cụ thể và thực hiện kế hoạch với sự hỗ trợ cần thiết. Người giám sát cũng hỗ trợ nhân viên tự giúp mình. Khi tư vấn, người giám sát nên hạn chế nhận xét về kết quả hoạt động của nhân viên vì người giám sát không phải là chuyên gia trong lĩnh vực mà nhân viên gặp vấn đề. Người giám sát đề cập hoặc cung cấp thông tin cho nhân viên, chủ yếu là đưa ra các số liệu và thông tin.

*In the role of the counselor, the supervisor listens, limits, and refers. The supervisor uses active listening and reflective **listening skills**. By listening the supervisor helps the employee to feel valued and understood. The employee is encouraged to talk and explore and to understand more about how he or she feels and why. The employee can consider options and examine alternatives and may be able to choose a solution to his or her problems. The supervisor can help the employee develop clear objectives; to form specific action plans and to do, with support what needs to be done. The supervisor helps employees help themselves. In counseling, the supervisor limits comments to the employee's job performance, since the supervisor is not an expert in the problem area. The supervisor refers or gives information to the employee. Informing mainly passes along data and information.*

Các kỹ thuật tư vấn có thể mang tính chất chỉ dẫn hoặc không, tùy theo tình huống. **Tư vấn không mang tính chỉ dẫn** phản ánh lại những gì mà nhân viên nói và cảm thấy. Ví dụ như, một người giám sát sử dụng biện pháp tư vấn không mang tính chỉ dẫn có thể nói "Anh/chị cảm thấy bực bội vì anh/chị không có được quyết định phê duyệt của Rob". **Tư vấn mang tính chỉ dẫn** sẽ khuyên bảo và gợi ý cho nhân viên. Ví dụ như, người giám sát có thể nói "Tôi muốn anh/chị tập trung vào công việc và không lo lắng đến việc những nhân viên khác đang làm gì". Tư vấn có tính chất hai chiều sẽ kết hợp cả hai biện pháp trên.

*Counseling techniques range from directive to non-directive, depending on the situation. **Non-directive counseling** reflects what is said and felt. For example, a supervisor using the non-directive approach would say, "You feel frustrated because you don't meet Rob's approval." **Directive counseling** tells and advises. For example, a supervisor using the directive approach would say, "I want you to concentrate on your work and not worry about what the other employees do." Interactive counseling combines them.*

Quy trình tư vấn

The Counseling Process

Bước 1. Mô tả sự thay đổi trong hành vi**.** Để cho nhân viên biết rằng tổ chức rất lo ngại về kết quả làm việc của anh ta/cô ta. Người giám sát phải giữ vững các tiêu chuẩn công việc bằng cách tỏ ra nhất quán khi làm việc với những nhân viên gặp rắc rối. Giải thích một cách hết sức cụ thể những việc mà nhân viên cần làm để nâng kết quả hoạt động lên mức mà tổ chức mong

Step 1. *Describe the changed behavior**. Let the employee know that the organization is concerned with work performance. The supervisor maintains work standards by being consistent in dealing with troubled employees. Explain in very specific terms what the employee needs to do in order to perform up to the organization's expectations. Don't moralize. Restrict the confrontation to job performance.*

đợi. Đừng tỏ ra đạo đức. Giới hạn sự đối đầu vào một nội dung là kết quả công việc.

Bước 2. Để cho nhân viên tự nhận xét về thay đổi trong hành vi và lý do. Hạn chế các nhận xét tiêu cực về kết quả hoạt động của nhân viên. Đừng đoán bệnh cho nhân viên; bạn không phải chuyên gia trong lĩnh vực này. Hãy lắng nghe và đảm bảo giữ bí mật.

Step 2. *Get employee comments on the changed behavior and the reason for it. Confine any negative comments to the employee's job performance. Don't diagnose; you are not an expert. Listen and protect confidentiality.*

Bước 3. Thống nhất giải pháp. Nhấn mạnh sự bí mật. Đừng để mình **bị ảnh hưởng hoặc bị lừa dối** bởi cảm xúc, các chiến thuật gợi sự cảm thông hoặc các câu chuyện "bất hạnh". Hãy giải thích rằng việc bạn đến giúp đỡ không có nghĩa là nhân viên được phép phá bỏ các thủ tục tiêu chuẩn và kỷ luật, cũng không có nghĩa là nhân viên được mở đường để hưởng bất kỳ ưu đãi đặc biệt nào.

Step 3. *Agree on a solution. Emphasize confidentiality. Don't be **swayed or misled** by emotional please, sympathy tactics, or "hard-luck" stories. Explain that going for help does not exclude the employee from standard disciplinary procedures and that it does not open the door for special privileges.*

Bước 4. Kết luận và yêu cầu cam kết thay đổi. Yêu cầu nhân viên cam kết đáp ứng các tiêu chuẩn công việc và giúp đỡ nhân viên giải quyết vấn đề, nếu cần.

Step 4. *Summarize and get a commitment to change. Seek commitment from the employee to meet work standards and to get help, if necessary, with the problem.*

Bước 5. Theo dõi tiếp. Cần theo dõi tiếp, kể cả khi đã giải quyết xong vấn đề và xây dựng được mối quan hệ hiệu quả.

Step 5. *Follow up. Once the problem is resolved and a productive relationship is established, follow up is needed.*

Nghiện rượu/ma túy

Một số vấn đề liên quan đến **kết quả hoạt động** có thể bắt nguồn từ việc **nghiện rượu/ma túy**. Khi xử lý các trường hợp **nghiện rượu hoặc ma túy**, người giám sát không nên suy đoán mà chỉ tập trung vào các đầu mối thực tế. Tránh khuyên bảo. Người hướng dẫn chỉ nên hỗ trợ và cung cấp thông tin, nếu cần thiết, và nói rõ rằng việc phục hồi bản thân là **trách nhiệm của nhân viên**.

Substance Abuse

*Some problem **performance** stems from **substance abuse**. In handling **alcohol** or **drug abuse** situations, the supervisor must avoid inferences and stick to actual clues. He or she avoids giving advice. The supervisor gives support and information, if needed, and makes clear that rehabilitation is the **employee's responsibility**.*

Chỉ dẫn sự nghiệp

Tư vấn sự nghiệp là một hoạt động giám sát rất phổ biến. Ngoài kiến thức và kỹ năng công việc, nhân viên còn phải đúng giờ, tận tâm, có trách nhiệm và biết tiếp thu nhận xét từ giám sát. Người giám sát có cơ hội để giúp nhân viên hiểu rằng việc phát triển các hành vi nói trên có thể giúp họ thành công hơn trong tương lai. **Phát triển** chính là lúc nhân viên chuẩn bị cho các công việc sau này. Làm nổi bật những điểm tốt nhất của nhân viên là nguồn lực mạnh mẽ nhất và sẵn có nhất cho người giám sát để bỏ ra ít công sức hơn nhưng làm được nhiều hơn. **Phát triển nhân viên** tạo ra những thỏa thuận "đôi bên cùng có lợi" giữa người giám sát và nhân viên.

Career Guidance

*Career counseling is a common supervisory activity. In addition to job knowledge and skills, employees need to be punctual, diligent, responsible, and receptive to supervision. Supervisors have an opportunity to help employees understand that developing these behaviors can improve their future success. **Development** is preparing employees for future jobs. Bringing out the best in employees is the most powerful and most available resource for supervisors to do more with less. **Employee development** produces "win-win" agreements between supervisor and employee.*

25. THI HÀNH KỶ LUẬT

25. DISCIPLINING

Chức năng kiểm soát đem lại cho người giám sát nhiều cơ hội để không ngừng cải tiến các hệ thống. Chú trọng đến việc huấn luyện và tư vấn có thể ngăn chặn các vấn đề về kỷ luật. Ví dụ như, trong trường hợp kết quả làm việc kém do thiếu năng lực, đào tạo không phù hợp, các vấn đề về học hỏi kiến thức, nghiện rượu hoặc ma túy, đau ốm (thể chất hoặc tinh thần), sức khỏe suy sụp hoặc khuyết tật thì biện pháp huấn luyện và tư vấn sẽ tốt hơn là thi hành kỷ luật. Tuy nhiên, biện pháp kỷ luật như kỹ thuật kiểm soát hành vi sẽ cần

The control function provides supervisors with opportunities to improve systems on a continuous basis. An emphasis on coaching and counseling can prevent discipline problems. For example, poor performance due to low ability or inadequate training, learning problems, drug and alcohol dependency, physical or mental illness, marginal health, or disability respond much better to coaching and counseling than to punitive measures. However, disciplinary action as a behavioral control technique is necessary when self-discipline breaks down. Effective discipline can

thiết khi kỷ luật tự giác bị phá vỡ. Kỷ luật hiệu quả có thể xóa bỏ các hành vi không hiệu quả của nhân viên. Nhân viên cần bị kỷ luật khi phá vỡ các nguyên tắc hoặc không muốn thực hiện công việc theo tiêu chuẩn. Kỷ luật là biện pháp sửa chữa mà người giám sát có thể áp dụng khi nhân viên không tuân thủ các quy tắc và tiêu chuẩn của tổ chức.

eliminate ineffective employee behavior. An employee should be disciplined when he or she chooses to break the rules or is not willing to perform the job to standards. Discipline is corrective actions taken by a supervisor when an employee does not abide by organizational rules and standards.

Các vấn đề về kỷ luật

Các loại vấn đề kỷ luật thường gặp nhất gồm có các vấn đề liên quan đến sự chuyên cần, kết quả thực hiện kém hoặc có hành vi sai trái. Các vấn đề liên quan đến sự chuyên cần gồm có vắng mặt không xin phép, vắng mặt thường xuyên, đi muộn quá nhiều hoặc không xin phép, nghỉ không phép. Kết quả thực hiện kém gồm có không hoàn thành được nhiệm vụ, tạo ra các sản phẩm hoặc dịch vụ kém chất lượng, không đáp ứng được các yêu cầu sản xuất đã xác định trước. Các hành vi sai trái gồm có ăn cắp, khai gian trong đơn xin việc, cố tình phá hoại tài sản của tổ chức, dùng thẻ bấm giờ làm của nhân viên khác, gian dối trong báo cáo công việc.

Disciplinary Problems

Common categories of disciplinary problems are attendance, poor performance, or misconduct. Attendance problems include unexcused absence, chronic absenteeism, unexcused or excessive tardiness, and leaving without permission. Poor performance includes failure to complete work assignments, producing substandard products or services, and failure to meet established production requirements. Misconduct includes theft, falsifying employment application, willfully damaging organizational property, punching another employee's time card, and falsifying work records.

Nội quy lao động

Kỷ luật lao động là những quy định về việc tuân rheo thời gian, công nghệ và điều hành sản xuất, kinh doanh thể hiện trong nội quy lao động.

Nội quy lao động không được trái với pháp luật lao động và pháp luật khác. Doanh nghiệp sử dụng từ 10 lao động trở lên phải có Nội quy lao động bằng văn bản. Bản nội quy này phải được đăng ký tại cơ quan quản lý nhà nước về lao động Tỉnh, Thành phố trực thuộc trung ương.

Nội quy lao động phải có những nội dung chủ yếu sau đây:

a) Thời giờ làm việc và thì giờ nghỉ ngơi

b) Trật tự trong doanh nghiệp

c) An toàn lao động, vệ sinh lao động nơi làm việc

d) Việc bảo vệ tài sản và bí mật công nghệ, kinh doanh của doanh nghiệp

e) Các hành vi vi phạm kỷ luật lao động, các hình thức xử lý kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất.

Internal labour regulations

Labour discipline consists of provisions governing compliance with time, technology and production and business management, as laid down in internal labour regulations.

Internal labour regulations shall not be contrary to labour legislation and other laws. Enterprises employing ten or more workers are required to have internal labour regulations in writing.These regulations must be registered at the local labour authority of provinces, cities coming directly under the central administration.

Internal labour regulations must include the following main provisions governing:

a) Hours of work and of rest;

b) Order in the enterprise

c) Occupational safety and hygienic at the workplace;

d) The protection of property, and technological and business secrets of thenterprise;

e) Acts and conduct in breach of labour discipline, disciplinary measures and measures concerning material liability.

Các mức kỷ luật

1. Người vi phạm kỷ luật lao động, tùy theo mức độ phạm lỗi, bị xử lý theo một trong những trường hợp sau đây:

a) Khiển trách;

b) Kéo dài thời hạn nâng lương không quá sáu tháng hoặc chuyển làm công việc khác có mức lương thấp hơn trong thời gian tối đa là sáu tháng hoặc cách chức;

c) Sa thải.

2. Không được áp dụng nhiều hình thức xử lý kỷ luật lao động đối với một hành vi vi phạm kỷ luật lao động.

Progressive Discipline

1. Persons contravening labour discipline, depending on the degree of contravention, shall be sanctioned by one of the following disciplinary measures:

a) Blame

b) Prolonging the time for promotion in wage or transferring to lower paid job not exceeding six months, or removing from the present position;

c) Dismissal.

2. Multiple disciplinary measures shall not be applied to one contravention.

Chú ý

Tính tức thời. Kỷ luật được thi hành càng nhanh sau khi vi phạm thì càng dễ gắn liền biện pháp kỷ luật với vi phạm, thay vì miễn thi hành kỷ luật.

Nhắc nhở. Biện pháp kỷ luật sẽ được hiểu là công bằng nếu như nhân viên nhận được những lời cảnh cáo rõ ràng rằng vi phạm sẽ dẫn đến việc áp dụng hình thức kỷ luật đã thông báo.

Tính nhất quán. Để đối xử công bằng, các biện pháp kỷ luật phải nhất quán.

Không mang tính chất cá nhân. Hình phạt kỷ luật phải gắn liền với hành vi (vi phạm), không liên quan đến tính cách (cá nhân) người vi phạm.

Thực hành kỷ luật

Trước khi thảo luận hình thức kỷ luật, người giám sát phải:

- Mô tả vụ việc bằng cách trả lời các câu hỏi: Ai? Cái gì? Khi nào? Như thế nào? Ở đâu? Nhân chứng là ai? Tại sao?
- Đề cập đến chính sách hoặc thủ tục/quy trình bị vi phạm.
- Xác định xem trước đó nhân viên có được thông báo về quy trình/thủ tục đúng hay không, và có văn bản làm bằng chứng không.
- Tìm hiểu xem trước đây nhân viên đã bị kỷ luật chưa.
- Cung cấp văn bản làm bằng chứng đã tư vấn cho nhân viên, nếu có
- Xác định xem có nhân viên nào khác vi phạm cùng một chính sách/thủ tục này và hình thức kỷ luật, nếu có, là gì.

Nói chung việc xử lý kỷ luật đối với nhân viên phải tuân theo các nguyên tắc sau: (Điều 87 Luật Lao động)

1. Khi tiến hành việc xử lý vi phạm kỷ luật lao động, người sử dụng lao động phải chứng minh được lỗi của người lao động.
2. Người lao động có quyền tự bào chữa hoặc nhờ luật sư, bào chữa viên nhân dân hoặc người khác bào chữa.
3. Khi xem xét xử lý kỷ luật lao động phải có mặt đương sự và phải có sự tham gia của đại diện Ban chấp hành công đoàn cơ sở trong doanh nghiệp.
4. Việc xem xét xử lý kỷ luật lao động phải được ghi thành biên bản.

Thảo luận về kỷ luật

1. Giải thích một cách cụ thể bạn đã quan sát thấy những gì và tại sao nhân viên không được tiếp diễn hành vi vi phạm.
2. Yêu cầu và lắng nghe một cách tích cực khi nhân viên trình bày lý do vi phạm.
3. Hỏi xem nhân viên có ý tưởng gì để thay đổi hành vi, và đề nghị giúp đỡ nhân viên thay đổi

Note

Immediacy. The more quickly the discipline follows the offense, the more likely the discipline will be associated with the offense rather than with the dispenser of discipline.

Warning. It is more likely that disciplinary action will be interpreted as fair when employees receive clear warnings that a given violation will lead to a known discipline.

Consistency. Fair treatment demands that disciplinary action be consistent.

Impersonal nature. Penalties should be connected to the behavior (violation) and not to the personality (person) of the violator.

Disciplinary Action

Before conducting a discipline discussion, the supervisor should be able to:

- *Describe the incident by answering: Who? What? When? How? Where? Witnesses? Why?*
- *Refer to the policy or procedure that was violated.*
- *Determine whether the employee was previously notified of the correct operating procedure and be able to provide documentation, if it exists.*
- *Know whether the employee has been disciplined previously.*
- *Provide documentation of verbal counseling, if possible.*
- *Determine whether other employees have violated the same policy/procedure and what discipline, if any, they received.*

In general the application of disciplinary measures have to respect the following principles:(Article 87 of Labour code)

1. *When proceeding with disciplinary action, the employer must be able to prove that the breach was committed by the employee.*
2. *An employee shall have the right to his/her own case or to ask the assistance of a lawyer, a people's defense counsel or some other person for his/her defense.*
3. *The examination of disciplinary action must be carried out with the participation of a representative of the Executive Committee of the trade union of the enterprise.*
4. *A record on the proceeding concerning disciplinary action shall be made.*

Discipline Discussion

1. *Explain specifically what you have observed and why the behavior cannot continue.*
2. *Request and listen actively to the employee's reasons for the behavior.*
3. *Ask the employee for ideas on changing the problem behavior and offer your help.*
4. *Come to an agreement on specific action*

hành vi.

4. Thống nhất về các bước hành động cụ thể của từng bên.
5. Lên lịch cho buổi làm việc tiếp theo để kiểm tra xem vấn đề đã được giải quyết chưa.
6. Ghi biên bản buổi làm việc, ghi rõ ngày tháng, nội dung các bước hành động đã thống nhất, và thời gian biểu để thực hiện các bước đó.

steps to be taken by each party.

5. *Schedule a follow up meeting to check whether the problem has been resolved.*
6. *Document the meeting, noting date, content action steps agreed upon, and timetables for implementing them.*

Nếu hành vi của nhân viên không thay đổi sau hai hoặc ba lần làm việc, người giám sát cần yêu cầu nhân viên quyết định xem anh ta/cô ta muốn nghỉ việc hay tiếp tục công việc và tuân thủ các quy tắc và tiêu chuẩn của tổ chức. Khi áp dụng biện pháp Kỷ luật Không có Hình phạt, người giám sát cần tiến hành các bước sau:

If, after two or three discussions, the employee's behavior has not changed, he or she should be asked to decide if he or she wants to quit or return to the job and abide by the organizational rules and standards. The steps a supervisor follows in Discipline Without Punishment approach are:

Bước 1. Xác định vấn đề liên quan đến kết quả hoạt động. Xác định chính xác kết quả mong đợi là gì và mô tả cụ thể xem nhân viên đã không đáp ứng được mong đợi đó như thế nào.

***Step 1**. Identify the performance problem. Establish exactly what the performance expectation is and specifically how the employee is failing to meet it.*

Bước 2. Phân tích vấn đề. Xác định tác động của vấn đề. Kết quả hoạt động có ảnh hưởng xấu như thế nào đến chất lượng và khối lượng công việc, các nhân viên khác, khách hàng và toàn bộ tổ chức? Xác định các hậu quả mà cá nhân phải đối mặt nếu như nhân viên quyết định không sửa đổi tình hình. Quyết định bước hành động thích hợp.

***Step 2**. Analyze the problem. Determine the impact of the problem. How is the performance problem adversely affecting the quality and quantity of the work, other employees, customers, and the organization as a whole? Identify the consequences that the individual will face if the employee decides not to correct the situation. Determine the appropriate action step.*

Bước 3. Thảo luận biện pháp kỷ luật với nhân viên. Nhân viên phải đồng ý giải quyết vấn đề. Thảo luận các phương án lựa chọn và quyết định hành động cụ thể mà nhân viên sẽ phải tiến hành. Trao đổi về các mong đợi hoặc thay đổi tích cực.

***Step 3**. Discuss discipline with the employee. Gain the employee's agreement to solve the problem. Discuss alternative solutions and decide on specific action the employee will take. Communicate positive expectations or change.*

Bước 4. Ghi nhận vấn đề vào biên bản. Mô tả vấn đề bằng các sự kiện và chi tiết cụ thể. Mô tả quá trình xảy ra vấn đề. Mô tả nội dung thảo luận, kể cả sự đồng ý thay đổi của nhân viên.

***Step 4**. Document the problem. Describe the problem using facts and specifics. Describe the history of the problem. Describe the discussion to include the employee's agreement to change.*

Bước 5. Tiếp tục theo dõi. Xác định xem vấn đề đã được giải quyết chưa. Củng cố sự tiến triển. Tiến hành hoạt động cần thiết nếu vấn đề chưa được giải quyết.

***Step 5**. Follow up. Determine if the problem has been solved. Reinforce improvement. Take required action if the problem has not been solved.*

26. ĐÁNH GIÁ

26. EVALUATING

Đánh giá kết quả công việc cá nhân là một hình thức kiểm soát vì nó sẽ kết nối ý kiến nhận xét về kết quả hoạt động với các phần thưởng và hoạt động sửa chữa. Đánh giá nhân viên là quy trình diễn ra liên tục, xảy ra không chính thức hàng ngày trong tổ chức. Một ví dụ là giám sát trên máy tính để theo dõi kết quả hoạt động của nhân viên trong quá trình đang xảy ra. Đánh giá được ghi lại chính thức vào biên bản cho từng thời kỳ cụ thể để thẩm định kết quả hoạt động.

Evaluating individual work performance is a form of control because it ties performance feedback to rewards and corrective actions. Employee evaluation is an on-going process, taking place informally every day in the organization. One example is computer monitoring, which tracks an employee's performance as it is taking place. Evaluation is formally documented for a given time period in the performance appraisal.

Thẩm định kết quả hoạt động là một hệ thống chính thức có cơ cấu để so sánh kết quả hoạt động của nhân viên với các tiêu chuẩn đã xác định. Kết quả đánh giá được phổ biến đến tất cả các nhân viên được đánh giá thông qua một trong số các phương pháp thẩm định quan trọng nhất. Các yếu tố trong các phương pháp thẩm định kết quả hoạt động được điều chỉnh cho phù

Performance appraisal is a formal, structured system that compares employee performance to established standards. Assessment of job performance is shared with employees being appraised through one of several primary methods of performance appraisals. Elements in performance appraisal methods are tailored to the organization's employees, jobs, and structure. They include objective criteria for measuring

hợp với các nhân viên, công việc và cơ cấu của tổ chức. Các yếu tố này gồm có các tiêu chí khách quan để đánh giá kết quả hoạt động của nhân viên và kết quả xếp loại để tổng kết mức độ thành công của nhân viên. Các phương pháp thẩm định thành công là các phương pháp xác định rõ và phổ biến các tiêu chuẩn hoặc mong đợi về kết quả công việc của nhân viên.

employee performance and ratings that summarize how well the employee is doing. Successful appraisal methods have clearly defined and explicitly communicated standards or expectations of employee performance on the job.

Các phương pháp thẩm định kết quả hoạt động

Performance Appraisal Methods

Thẩm định kết quả hoạt động có thể diễn ra dưới nhiều hình thức. Các bài viết đánh giá (phương pháp viết đơn giản nhất) là bài đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu, kết quả hoạt động trước đây và tiềm năng của nhân viên, và đưa ra các kiến nghị để cải tiến. Các loại phương pháp thẩm định kết quả hoạt động gồm có các tiêu chuẩn tương đối (ví dụ như xếp loại đơn giản, so sánh cặp đôi, phân loại bắt buộc) và các tiêu chuẩn tuyệt đối (ví dụ như các điểm then chốt, BARS, MBO).

Performance appraisals take many forms. Written essays, the simplest essay method, is a written narrative assessing an employee's strengths, weaknesses, past performance, potential, and provides recommendations for improvement. Types of performance appraisal methods include comparative standards (such as, simple ranking, paired comparison, forced distribution) and absolute standards (such as, critical incidents, BARS, MBO).

· **Các tiêu chuẩn tương đối hoặc Sự so sánh giữa nhiều người**. Trái với phương pháp tuyệt đối, phương pháp tương đối so sánh kết quả hoạt động của từng nhân viên với kết quả hoạt động của một hoặc nhiều nhân viên khác.

***Comparative Standards or Multi-person Comparison**. This relative, as opposed to absolute method, compares one employee's performance with that of one or more others.*

- Trong phương pháp thứ tự xếp loại của nhóm, người giám sát sẽ chia các nhân viên của mình thành 5 nhóm, và xếp theo thứ hạng ví dụ như "nhóm xếp hạng cao nhất", "nhóm xếp hạng thứ hai", v.v. Như vậy, nếu người giám sát quản lý 10 nhân viên thì chỉ có 2 người được nằm trong nhóm xếp hạng cao nhất, và hai người khác sẽ phải nằm trong nhóm xếp hạng thấp nhất.

- *In **group rank ordering** the supervisor places employees into a particular classification such as "top one-fifth" and "second one-fifth". If a supervisor has ten employees, only two could be in the top fifth, and two must be assigned to the bottom fifth.*

- Trong phương pháp **xếp loại cá nhân**, người giám sát sẽ liệt kê các nhân viên của mình theo xếp loại từ trên xuống dưới. Sự chênh lệch giữa hai nhân viên ở hai thứ hạng cao nhất phải tương đương với sự chênh lệch giữa hai nhân viên ở hai thứ hạng thấp nhất.

- *In individual ranking the supervisor lists employees from highest to lowest. The difference between the top two employees is assumed equivalent to the difference between the bottom two employees.*

- Trong so sánh cặp đôi, người giám sát sẽ so sánh mỗi nhân viên với từng người trong nhóm và đánh giá xem nhân viên xếp hạng cao hơn hay thấp hơn trong mỗi cặp. Sau khi đã so sánh với tất cả các nhân viên, mỗi nhân viên sẽ có một xếp loại tổng hợp dựa trên số lần được xếp hạng cao hơn trong từng cặp.

- *In paired comparison the supervisor compares each employee with every other employee in the group and rates each as either superior or weaker of the pair. After all comparisons are made, each employee is assigned a summary or ranking based on the number of superior scores received.*

· **Quản lý theo Mục tiêu**. Quản lý theo mục tiêu (MBO) đánh giá mức độ hoàn thành tốt các mục tiêu được coi là cốt yếu đối với kết quả công việc của nhân viên. Phương pháp này hướng các mục tiêu theo các thước đo định lượng dùng để đánh giá kết quả hoạt động, ví dụ như doanh số bán hàng, lợi nhuận, số đơn vị sản phẩm không bị khuyết tật.

***Management by Objectives**. MBO evaluates how well an employee has accomplished objectives determined to be critical in job performance. This method aligns objectives with quantitative performance measures such as sales, profits, zero-defect units produced.*

· **Phản hồi 360 độ**. Phương pháp phản hồi từ nhiều nguồn này cung cấp một cái nhìn toàn diện về kết quả công việc của nhân viên bằng cách sử dụng ý kiến phản hồi từ tất cả những người xung quanh có quan hệ qua lại với nhân viên như: người giám sát, cấp dưới và đồng sự. Phương pháp này có hiệu quả đối với việc huấn luyện nghề nghiệp và xác định các điểm mạnh và điểm yếu.

· ***360 Degree Feedback**. This multi-source feedback method provides a comprehensive perspective of employee performance by utilizing feedback from the full circle of people with whom the employee interacts: supervisors, subordinates and co-workers. It is effective for career coaching and identifying strengths and weaknesses.*

Các mục tiêu của việc thẩm định kết quả hoạt động

Các biện pháp thẩm định kết quả hoạt động có những mục tiêu cụ thể. Các biện pháp này bao gồm thông báo và thuyết phục thực hiện, thông báo và lắng nghe, giải quyết vấn đề và mô hình hỗn hợp. Thông báo và thuyết phục thực hiện có tính chất đánh giá và được sử dụng cho các mục đích đánh giá đơn thuần. Người giám sát sử dụng kỹ thuật huấn luyện để thông báo cho nhân viên về kết quả đánh giá và sau đó thuyết phục nhân viên áp dụng các kiến nghị để tiến bộ. Thông báo và lắng nghe cũng có tính chất đánh giá. Người giám sát sử dụng kỹ thuật huấn luyện để thông báo cho nhân viên kết quả đánh giá và sau đó lắng nghe không phán xét phản ứng của nhân viên. Giải quyết vấn đề có tính chất phát triển và bao gồm cả việc tư vấn. Biện pháp này được sử dụng cho các mục đích phát triển nhân viên. Người giam sát không đưa ra kết quả đánh giá mà để cho nhân viên tự quyết định đâu là các mặt yếu của mình, sau đó người giám sát làm việc cùng nhân viên để xây dựng một kế hoạch hành động để tiến bộ. Mô hình hỗn hợp là biện pháp kết hợp giữa huấn luyện và tư vấn, và được sử dụng cho cả mục đích đánh giá và phát triển. Người giám sát bắt đầu việc thẩm định với biện pháp giải quyết vấn đề và kết thúc bằng biện pháp thông báo và thuyết phục thực hiện có tính chất chỉ đạo mạnh hơn.

Objectives of Performance Appraisals

Performance appraisals seek to meet specific objectives. They include tell and sell, tell and listen, problem solving, and mixed model. Tell and sell is evaluative in nature. It is used for purely evaluative purposes. The supervisor coaches by telling the employee the evaluation and then persuading the employee to follow recommendations for improvement. Tell and listen is evaluative in nature. The supervisor coaches by telling the employee the evaluation and then listens to the employee's reactions to the evaluation in a nonjudgmental manner. Problem solving is developmental in nature and involves counseling. It is used for employee development purposes. The supervisor does not offer evaluation but lets the employee decide his or her weak areas and works with the employee to develop an action plan for improvement. The mixed model combines coaching and counseling. It is used for both evaluative and development purposes. The supervisor begins the appraisal with a problem-solving session and concludes with a more directive tell and sell approach.

Quy trình Họp thẩm định kết quả hoạt động

Trước khi họp thẩm định, cấp dưới và người giám sát cần chuẩn bị các báo cáo đánh giá. Người giám sát sẽ điều hành cuộc họp thẩm định theo các bước sau.

Agenda for the Performance Appraisal Conference

Prior to the appraisal conference, the subordinate and the supervisor should prepare written evaluations. The supervisor follows the steps in the appraisal conference.

Bước 1. **Phổ biến kết quả đánh giá**. Bắt đầu bằng cách trình bày nhanh về kết quả xếp loại. Phần trình bày cần bao gồm kết quả hoạt động, động cơ, nỗ lực và thái độ hợp tác. Chú trọng vừa phải đến những điểm thực hiện đúng. Bắt đầu nói đến những điểm vượt ra ngoài khuôn khổ. Nhấn mạnh lĩnh vực cần cải tiến, nguyên nhân tại sao và cần cải tiến như thế nào.

Step 1. Communicate the evaluation*. Begin with a quick review of the rating. Ratings should include results of performance, as well as motivation, effort, and cooperation. Give enough attention to what went right. Start with exceeds. Emphasize where, how, and why improvement is needed.*

Bước 2. **Giải quyết các hiểu lầm.** Cùng thảo luận với cấp dưới. Cho cấp dưới cơ hội để có ý kiến phản hồi lại phần thẩm định của bạn. Lắng nghe và không ngắt lời khi cấp dưới nói. Trả lời ý kiến của cấp dưới và không được tỏ ra bị xúc phạm. Sử dụng các ví dụ cụ thể để mô tả kết quả hoạt động. Thừa nhận rằng bạn tiếp nhận quan điểm của nhân viên. Chắc chắn rằng cấp dưới hiểu rõ những phê bình của bạn trước khi chuyển sang bước tiếp theo.

Step 2. Resolve any misunderstandings. *Share the discussion with the subordinate. Give the subordinate the opportunity to respond to your appraisal. Listen without interruption. React to subordinate's feedback non-defensively. Use concrete examples to describe performance. Acknowledge that you are receptive to the employee's point of view. Make sure the subordinate understands your complaint before proceeding further.*

Bước 3. **Thống nhất kết quả xếp loại.** Hỏi cấp dưới "Anh/chị có chấp nhận kết quả xếp loại này không?"

Step 3. Seek acceptance of the rating. *Ask the subordinate, "Can you accept this rating?"*

Bước 4. **Xác định các lĩnh vực cần cải tiến.** Một trong những mục đích của việc thẩm định kết quả hoạt động là tạo điều kiện để nhận xét về công việc của cấp dưới theo cách thích hợp để cải tiến kết quả công việc. Thảo luận các mục đích liên quan đến hướng làm việc của cấp dưới. Thống nhất các chỉ tiêu cụ thể cần đạt được trong thời kỳ tới. Kiểm tra xem bạn có thể giúp gì cho nhân viên.

Step 4. Identify areas for improvement. *One of the goals of performance appraisal is to provide a means of giving feedback to a subordinate concerning ways to improve job performance. Discuss goals toward which the subordinate might work. Agree on specific targets to meet in the period ahead. Review what you can do to help.*

Bước 5. **Đảm bảo cam kết cho các đích tương lai.** Cố gắng hướng cho nhân viên tập trung vào tương lai

Step 5. Secure commitment to future goals. *Try to focus the employee on the future rather than on the*

thay vì quá khứ.

27. CHẤM DỨT HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG

Bước cuối cùng trong quy trình thi hành kỷ luật là chấm dứt hợp đồng lao động với nhân viên – đây là bước khó khăn và nhạy cảm nhất. Phần lớn nhân viên làm việc trên cơ sở đồng thuận giữa hai phía; và cả nhân viên cũng như tổ chức đều có quyền chấm dứt **hợp đồng lao động theo ý nguyện** bất kể có nguyên nhân hay không và vào bất kỳ lúc nào. Tuyển dụng là theo ý nguyện nhưng ngày nay, người tuyển dụng không có quyền sa thải nhân viên mà không có bằng chứng hay nguyên nhân, vì quyền lợi của người lao động đã được pháp luật quy định. Mặc dù vậy, nhân viên có thể bị chấm dứt hợp đồng lao động nếu như người giám sát có lý do giải trình xác đáng.

Sa thải

1. Hình thức xử lý kỷ luật sa thải chỉ được áp dụng trong những trường hợp sau đây:

a) Người lao động có hành vi trộm cắp, tham ô, tiết lộ bí mật công nghệ, kinh doanh hoặc có hành vi khác gây thiệt hại nghiêm trọng về tài sản, lợi ích của doanh nghiệp;

b) Người lao động bị xử lý kỷ luật kéo dài thời hạn nâng lương, chuyển làm công việc khác mà tái phạm trong thời gian chưa xóa kỷ luật hoặc bị xử lý kỷ luật cách chức mà tái phạm;

c) Người lao động tự ý bỏ việc năm ngày cộng dồn trong một tháng hoặc 20 ngày cộng dồn trong một năm mà không có lý do chính đáng.

2. Sau khi sa thải người lao động, người sử dụng lao động phải báo cho cơ quan quản lý nhà nước về lao động tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương.

Chấm dứt hợp đồng

Người sử dụng lao động có quyền dơn phương chấm dứt hợp đồng lao động trong những trường hợp sau đây:

a) Người lao dộng thường xuyên không hoàn thành công việc theo hợp đồng;

b) Người lao động bi xử lý kỷ luật sa thải;

c) Người lao động ốm đau đã điều trị dài hạn quá quy định mà khả năng lao động chưa hồi phục;

d) Do thiên tai, hỏa hoạn hoặc những lý do bất khả kháng buộc phải thu hẹp sản xuất, giảm chỗ làm việc;

e) Doanh nghiệp chấm dứt hoạt động.

Người lao động có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng trong những trường hợp sau đây:

a) Không được bố trí theo đúng công việc, địa

past.

27. TERMINATING

*The last step in the discipline procedure is termination, a most difficult and sensitive process. Most employment is based on mutual consent; both the employee and the organization have the right to terminate **employment at will**, with or without cause, at any time. Employment at will, the employer's right to fire without documented proof or reason, has eroded as workers' job rights have gained legal status. However, an employee can be terminated if the supervisor has a valid case.*

Dismissal

1. Dismissal shall be applied as a disciplinary measure only in the following circumstances:

a) An employee who commits an act of theft, embezzlement, disclosure of technological and business secrets or other acts causing severe losses to the property and interests of the enterprise;

b) An employee whose time for promotion in wage has been prolonged or who has been transferred to another jobas a disciplinary measure and who again commits the same breach of labour discipline while the discipline measure has not been repealed or is a recidivist while being removed from the position;

c) An employee who has been absent for a total of five days per month or 20 days per year without legitimate reasons.

2. After dismissing a worker, the employer must notify the local labour authority of the province or the city coming directly under the central administration.

Termination

The employer has the right to unilaterally terminate the labour contract in any of the following circumstances:

a) The employee regularly fails to fulfill the task assigned by contract;

b) An employee is disciplined and dismissed;

c) An employee is ill and no recovery working ability is in sight after long period of treatment according to labour code;

d) In case of natural disasters, fire or other cases of force majeure, the employer is nevertheless compelled to make cuts in production and workforce;

e) The enterprise ceases activities.

The employee has the right to unilaterally terminate the labour contract prior to expiry in any of the following circumstances:

điểm làm việc hoặc không được bảo đảm các điều kiện làm việc đã thỏa thuận trong hợp đồng;

b) Không được trả công đầy đủ hoặc trả công không đúng thời hạn đã thỏa thuận trong hợp đồng;

c) Bị ngược đãi; bị cưỡng bức lao động;

d) Bản thân hoặc gia đình thật sự có hoàn cảnh khó khăn không thể tiếp tục thực hiện hợp đồng;

e) Được bầu làm nhiệm vụ chuyên trách ở các cơ quan dân cử hoặc được bổ nhiệm giữ chức vụ trong bộ máy nhà nước;

f) Người lao động nữ có thai phải nghỉ việc theo chỉ định của thầy thuốc;

g) Người lao động bị ốm dau, tai nạn đã điều trị lâu ngày(theo quy định).

a) The employee is not assigned to the work or workplace or is not provided with the working conditions agreed to in the contract;

b) The employee is not paid in full or in time agreed the wage due to pursuant to the contract;

c) The employee is subject to maltreatment or to forced labour;

d) The employee can not carry out the contract further due to averred personal or family difficulties;

e) The employee is elected to full-time function in a representative public office or is appointed to an office in the State apparatus;

f) A female employee is pregnant and must stop working by doctor's orders;

g) The employee is ill or is victim of an accident and no recovery of working ability after long time receiving treatment according to labour code.

Nói chung, việc chấm dứt hợp đồng lao động phải tuân theo các quy định của Luật lao động và các văn bản hướng dẫn thi hành

In general, the termination of labour contract must respect stipulations of Labour code and other implementation guiding documents.