



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

MANAGING PEOPLE

QUẢN LÝ NHÂN SỰ



- THÁI ĐỘ ỨNG XỬ
- TINH THẦN LÀM VIỆC
- ĐÀO TẠO • THAY ĐỔI



- ĐỘNG VIÊN
- NĂNG LỰC
- HƯỚNG DẪN
- GIAO TIẾP



- CHẾ ĐỘ KHEN THƯỞNG
- LƯƠNG BỔNG • THĂNG TIẾN



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG QUẢN LÝ

QUẢN LÝ NHÂN SỰ

MANAGING PEOPLE

CẨM NANG QUẢN LÝ

QUẢN LÝ NHÂN SỰ

MANAGING PEOPLE

ROBERT HELLER



Tổng hợp và Biên dịch : LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NỘI DUNG

Lời giới thiệu

5

PHÁT TRIỂN CÁC KỸ NĂNG NHÂN SỰ CƠ BẢN

Tìm hiểu hành vi	6
Tìm hiểu nhu cầu con người	8
Tìm hiểu những kiến thức cơ bản	10
Xây dựng sự tự tin	12
Giao tiếp rõ ràng	14
Thu phục niềm tin và sự cống hiến	18
Điều chỉnh phương pháp	22

PHÁT TRIỂN CON NGƯỜI

Đào tạo nhân viên	24
Nâng cao kỹ năng	26
Hướng dẫn người khác	28
Hướng dẫn bằng cách nêu gương	30
Nuôi dưỡng tài năng	32
Khuyến khích tiềm năng quản lý	34
Động viên mọi người	36
Cải thiện hoạt động	38
Thúc đẩy sự tiến bộ	40

TÌM KIẾM GIẢI PHÁP

Xây dựng môi trường	42
Mở mang tri tuệ	44
Xử lý xung đột	46
Làm việc tập thể	48
Giải quyết khó khăn cá nhân	50
Quản lý sự thay đổi	52

ĐÁNH GIÁ VÀ KHEN THƯỞNG

Đánh giá hiệu quả công việc	54
Thăng chức cho nhân viên	56
Chuyển bại thành thắng	58
Trả lương hiệu quả	60
Sử dụng các phần thưởng khuyến khích	62
Thúc đẩy sự cộng tác	64
Đánh giá năng lực bản thân	66





LỜI GIỚI THIỆU

Môi trường kinh doanh hiện nay biến động rất nhanh, yêu cầu nhà quản lý vừa phải biết cách tổ chức hiệu quả, vừa phải nắm bắt tinh tường những nhu cầu cơ bản và cách cư xử của con người ở nơi làm việc. Muốn có được sự cống hiến, nuôi dưỡng tài năng và bảo đảm rằng mọi người được động viên và làm việc hiệu quả, nhà quản lý cần phải tạo ra sự giao tiếp cởi mở và sự tin tưởng với nhân viên. Quyển sách **“Quản lý nhân sự”** sẽ giúp bạn nắm vững những yếu tố cơ bản của các kỹ thuật quản lý thành công, cho phép bạn khuyến khích nhân viên làm việc với khả năng tốt nhất của họ. Sách cũng trình bày cách thức nhà quản lý có thể biến thất bại tiềm tàng thành thành công cho công ty, bằng cách xác định và tránh những vấn đề phổ biến. Ngoài những lời khuyên thực tế, quyển sách còn cung cấp 101 gợi ý hữu dụng và một bài tự đánh giá toàn diện về năng lực quản lý nhân sự của bạn.



PHÁT TRIỂN CÁC KỸ NĂNG NHÂN SỰ CƠ BẢN

Nếu biết được lý do làm cho mọi người cư xử theo một cách nào đó, thì bạn đã nắm bắt được chìa khóa để thu phục sự cống hiến của họ. Hãy cố gắng tìm hiểu nhu cầu của mọi người để động viên họ và nhờ đó đáp ứng được nhu cầu của công ty.

TÌM HIỂU VỀ HÀNH VI

Hành vi tự nhiên theo bản năng không phải lúc nào cũng phù hợp ở nơi làm việc. Hãy cố gắng xây dựng những kiểu mẫu hành vi giúp hình thành nhóm làm việc hiệu quả và có năng suất ở từng nhân viên của bạn.

HÀNH VI TỰ NHIÊN

Mọi người ở nơi làm việc thường có xu hướng cư xử theo bản năng có tính tự vệ, hơn là cởi mở và hợp tác. Điều này giải thích tại sao cảm xúc lại là một động lực rất mạnh tại nơi làm việc, tại sao các nhà quản lý thường phản ứng dữ dội đối với những lời phê bình và thường tìm cách kiểm soát thay vì chấp nhận rủi ro. Mọi người thường có xu hướng kết luận vội vã và phân hóa thành những nhóm nhỏ, thường xuyên gây hấn với nhau. Những công ty có cách cư xử "tự nhiên" như thế có tính chất chính trị công ty cao và thường nhấn mạnh vào địa vị và hệ thống cấp bậc. Môi trường làm việc ở những công ty này sẽ không thoải mái và thường không cảm nhận được nhu cầu của mọi người và của thị trường.



▲ KHUYẾN KHÍCH TINH THẦN XÂY DỰNG

Bạn có thể khuyến khích thái độ xây dựng ở mọi người hiệu quả nhất bằng cách nêu gương và khen thưởng và luôn khích lệ những hành vi tốt và những đóng góp tích cực của họ.

HÀNH VI HỢP LÝ

Cách cư xử tự nhiên thường dựa vào những phản ứng chủ quan, không chỉ tạo ra những tình cảm tiêu cực (như sự bất ổn), mà còn có những cảm nhận sai lầm về ý định của các nhân viên khác. Những đặc điểm hành vi có tính xây dựng sẽ khuyến khích sự hợp tác, cởi mở và tự tin. Những đặc điểm dễ nhận thấy ở con người có kỹ năng cư xử phù hợp bao gồm: khả năng giao tiếp một cách tích cực và tự tin với các đồng nghiệp ở mọi cấp; công nhận nhanh chóng và rộng rãi những thành tích của người khác; khả năng học hỏi từ sai lầm và thất bại; và phương pháp tiếp cận tổng quan dựa vào sự phối hợp với các đồng nghiệp, thay vì cạnh tranh với nhau.

1 Hãy cố tác động đến hành vi, thay vì cố thay đổi tính cách.

2 Nên khuyến khích và khen thưởng những hành vi mang tính xây dựng.

THAY THẾ NHỮNG TÍNH CÁCH TIÊU CỰC

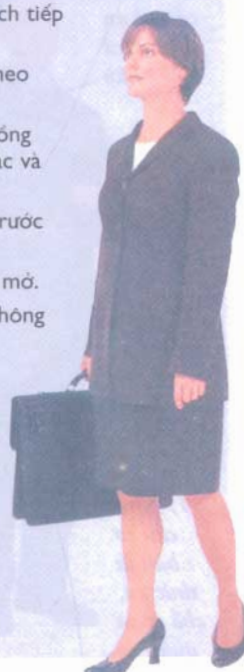
HÀNH VI TỰ NHIÊN

- Phản ứng theo cảm tính khi nhận thông tin.
- Tránh rủi ro vì sợ hãi và không an toàn.
- Đấu tranh mãnh liệt và phòng vệ trước nguy cơ.
- Đưa ra những đánh giá nóng vội về con người và sự kiện.
- Tung tin đồn khắp công ty.
- Tranh giành địa vị và biểu tượng địa vị.
- Hay tán dương những thành công trong quá khứ.
- Cảm thấy thoải mái trong những bề phải nhỏ.
- Luôn tìm kiếm địa vị cao hơn trong hệ thống cấp bậc.



HÀNH VI HỢP LÝ

- Xác lập dữ kiện, bằng cách tiếp cận thực tế.
- Dám chấp nhận rủi ro theo phong cách doanh nhân.
- Thiết lập mối quan hệ đồng nghiệp, mang tính hợp tác và không gây hấn.
- Luôn phân tích chi tiết trước khi đánh giá.
- Giao tiếp hoàn toàn cởi mở.
- Công nhận thành tích, không phải địa vị.
- Học hỏi từ sai lầm.
- Thích công việc trong những nhóm cộng tác.
- Năng động trong những cấu trúc ngang bằng, không có hệ thống cấp bậc.



TÌM HIỂU NHU CẦU CON NGƯỜI

Nhu cầu của con người bao gồm nhiều hơn chứ không chỉ có những nhu cầu cơ bản như điều kiện làm việc tốt và mức lương hợp lý. Nhưng bạn sẽ không thể đáp ứng được những nhu cầu cao hơn như niềm tự hào trong công việc và sự chia sẻ mục đích của công ty nếu không đáp ứng được các nhu cầu cơ bản của họ.

3

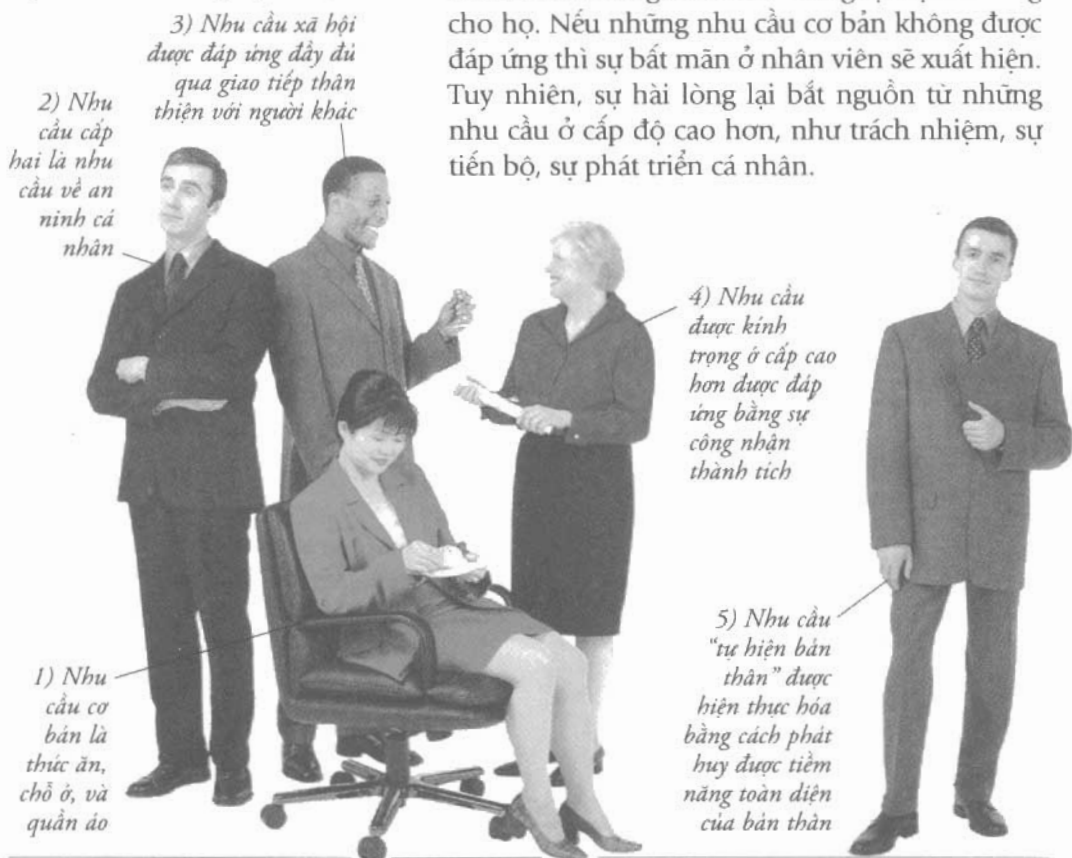
Hãy chú ý đáp ứng tốt những nhu cầu cấp thấp của con người.

▼ XÁC ĐỊNH NHU CẦU ƯU TIÊN

Nhà tâm lý học Abraham Maslow đã xác định được "hệ thống nhu cầu" gồm 5 bậc, bắt đầu là nhu cầu cơ bản về thức ăn, chỗ ở và lên đến những nhu cầu cao nhất như "tự hiện bản thân" (self-actualization, self-fulfilment).

ĐÁP ỨNG NHU CẦU

Con người có nhiều loại nhu cầu khác nhau. Nhu cầu ở mức độ thấp gồm tiền lương, sự an toàn công việc và điều kiện làm việc. Bạn phải đáp ứng tốt những nhu cầu cơ bản này, nhưng chỉ như thế cũng chưa thể mang lại sự hài lòng cho họ. Nếu những nhu cầu cơ bản không được đáp ứng thì sự bất mãn ở nhân viên sẽ xuất hiện. Tuy nhiên, sự hài lòng lại bắt nguồn từ những nhu cầu ở cấp độ cao hơn, như trách nhiệm, sự tiến bộ, sự phát triển cá nhân.



KHUYẾN KHÍCH LÒNG TỰ HÀO

Mọi người cần cảm nhận rằng sự đóng góp của họ được đánh giá cao và độc đáo. Tự hào trong công việc có hai hình thức: cá nhân và tập thể. Ví dụ, nếu bạn làm việc trên một dây chuyền lắp ráp xe hơi, bạn hài lòng với hiệu quả công việc của chính mình là lắp ráp một cánh cửa xe hơi. Nhưng bạn cũng tự hào về toàn bộ chiếc xe hơi mà mình đã đóng góp công sức. Nhà quản lý cần tìm cách khai thác niềm tự hào này ở những người khác và cũng nên tự hào về khả năng của chính mình khi quản lý được nhân viên với kết quả tích cực. Cả cấp quản lý và nhân viên nên cảm thấy tự hào khi làm việc cho một công ty có danh tiếng.

4 Hãy cảm ơn mọi người bất cứ khi nào họ xứng đáng được như vậy.

5 Ngoài những lời khen ngợi riêng, hãy ca ngợi một cách công khai để nâng cao lòng tự hào.

XÁC ĐỊNH NGUỒN GỐC CỦA SỰ HÀI LÒNG

NHU CẦU CẤP THẤP

ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

Giờ giấc làm việc hợp lý, môi trường vui vẻ và trang thiết bị đầy đủ: "Tôi đồng ý với điều kiện và cơ sở vật chất làm việc".

GIÁM SÁT

Ủy quyền và khuyến khích từ nhà quản lý cấp trên: "Tôi thích cách đối xử của người giám sát".

AN TOÀN CÔNG VIỆC

Niềm tin vào triển vọng của công ty và cảm giác như là một phần của công ty: "Tôi cảm thấy tự tin về tương lai của công ty".

QUẢN LÝ

Sự hiểu biết về phương pháp quản lý: "Tôi nghĩ là công ty đang thực hiện những thay đổi cần thiết để mang tính cạnh tranh hơn".

GIAO TIẾP

Nhận thức đầy đủ về các kế hoạch và tham gia vào việc hoạch định: "Tôi hiểu và nhận diện được chiến lược của công ty".

NHU CẦU CẤP CAO

SỰ THÍCH THÚ VỚI CÔNG VIỆC

Sự hài lòng này sinh từ nội dung của công việc thực tế và cách thực hiện nó: "Minh thích loại công việc đang làm".

THÀNH TÍCH

Động lực hoàn thành mục tiêu và triển khai các nhiệm vụ có hiệu quả ở mức cao nhất: "Công việc mang lại cho tôi cảm giác thành công".

CỐNG HIẾN

Hài lòng vì mình là một phần của công ty và được nhận diện cùng với nó: "Tôi tự hào khi nói rằng tôi làm việc cho công ty".

TRÁCH NHIỆM

Những yêu cầu công việc đòi hỏi nhân viên cố gắng, nhưng phải công bằng và được thưởng công xứng đáng: "Tôi chấp nhận khối lượng công việc mà tôi phải làm".

NHẬN DIỆN

Mọi người hiểu được họ nằm ở đâu trong kế hoạch tổng thể: "Tôi thấy được cách thức công việc của tôi gắn kết với các chiến lược của công ty".

TÌM HIỂU NHỮNG KIẾN THỨC CƠ BẢN

Muốn hiểu thái độ của mọi người, bạn cần luôn tỏ ra cởi mở trong quá trình giao tiếp với họ. Hãy học cách lắng nghe những điều họ nói – và không nói – đồng thời nghiên cứu cả những dấu hiệu khác như ngôn ngữ cử chỉ.

LẮNG NGHE CẦN THẬN

Trong nhiều lĩnh vực công việc của người quản lý, từ họp hành và đánh giá đến trao đổi qua điện thoại, việc lắng nghe đóng một vai trò quan trọng. Lắng nghe sẽ mang lại rất nhiều lợi ích thiết thực: bạn sẽ hiểu mọi người sâu sắc hơn và có khả năng thu nhận được những ý tưởng hữu ích về cách thức cải thiện công ty, đồng thời nhân viên sẽ cảm thấy quan điểm của họ được chú ý và vì vậy họ sẽ đáp lại một cách cởi mở hơn. Hãy xem xét cách lắng nghe: bạn có thường xuyên ngắt lời người khác, hoặc cắt ngắn ý kiến của mọi người để bày tỏ quan điểm của mình không? Nếu có, hãy luyện tập một phong thái trầm tĩnh và tập trung vào người nói, nếu cần có thể đặt ra những câu hỏi ngắn gọn để đảm bảo rằng bạn đã hiểu điều họ đang nói. Nếu bạn dễ bị sao lãng, hãy luyện tập cách tập trung vào lời của người nói, nhắc lại những ý tưởng quan trọng một cách lạng lẹ để ghi nhớ. Khi thực sự đang lắng nghe, bạn cần biểu lộ ra bên ngoài và cư xử như thể bạn đang lắng nghe, ví dụ như tỏ ra thoải mái, cởi mở và gật đầu thường xuyên.

THẢO LUẬN MỘT CÁCH Cởi MỞ ►

Cố gắng tìm hiểu thái độ của mọi người bằng cách lắng nghe và đặt những câu hỏi cần thiết, đồng thời tạo cơ hội cho họ bày tỏ ý kiến của mình.

6

Hãy đặt những câu hỏi cởi mở, khuyến khích sự trung thực.

7

Hãy tạo nhiều cơ hội để mọi người bày tỏ cảm xúc thật của họ.

Nhân viên bày tỏ cảm xúc chân thực

