



KẾT NỐI
VỚI THẾ GIỚI VIỆC LÀM:
GÓC NHÌN CỦA
GIỚI QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Lời giới thiệu

Trong những năm gần đây, ngày càng có nhiều lời than phiền về việc nhà trường thiếu kết nối với thế giới việc làm. Điều này dẫn đến kết quả là sinh viên ra trường thiếu những kiến thức, kỹ năng, thái độ, cách xử sự, phẩm chất mà các doanh nghiệp, cơ quan sử dụng lao động mong đợi.

Trong lúc đó, các doanh nghiệp cũng đang ráo riết tăng tốc trong cuộc đua giành tài năng: người tài ngày càng trở nên yếu tố quyết định đối với thành công của bất cứ doanh nghiệp/tổ chức nào. Giới quản trị nhân sự ở các doanh nghiệp là người biết rõ nhất họ đang tìm kiếm điều gì khi tìm người tài cho công ty/tổ chức của họ. Chính họ cũng phải thay đổi cách làm và lối tư duy để bảo đảm nguồn nhân lực của công ty có thể đáp ứng được với những thay đổi chưa có tiền lệ và không thể dự đoán của nền kinh tế tri thức ngày nay.

Bởi vậy, quan điểm của giới quản trị nhân sự sẽ rất có ích cho các nhà quản lý và giới chuyên môn của các trường ĐH. Một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của trường đại học là đào tạo tài năng và chuẩn bị nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp, vì thế, không phải người học mà các doanh nghiệp mới chính là người tiêu thụ sản phẩm của các trường. Lắng nghe quan điểm của khách hàng chắc chắn là một cách hữu hiệu để tăng cường chất lượng sản phẩm và duy trì sự phát triển bền vững của các trường.

Thêm nữa, bản thân các trường ĐH cũng đang ngày càng giống với các doanh nghiệp hơn:

họ cũng phải tính toán chi phí, bảo đảm hiệu quả, và làm hài lòng khách hàng. Chính các trường cũng phải cải thiện chính sách nhân sự của họ để bảo đảm ưu thế cạnh tranh trên thị trường toàn cầu. Ở góc độ đó, ý kiến của giới quản trị nhân sự doanh nghiệp rất đáng để những người làm công tác tổ chức nhân sự ở các trường ĐH xem xét và học hỏi.

Bản tin Giáo dục Quốc tế số 30 của Trường ĐH Nguyễn Tất Thành xin giới thiệu một số bài viết của các nhà quản trị nhân sự hàng đầu trên thế giới về các chủ đề nêu trên. Trong số này, chúng tôi xin giới thiệu bài viết của Lance J. Richards về nhu cầu kết nối giữa giới quản trị nhân sự với các trường phổ thông và đại học, và bài viết của China Gorman về văn hóa tổ chức doanh nghiệp. Bài thứ nhất cho chúng ta thấy nhu cầu kết nối giữa nhà trường và doanh nghiệp là một nhu cầu có thực từ cả hai phía, và các trường cần nắm bắt cơ hội này như thế nào. Bài thứ hai cho chúng ta thấy những gì nhà trường cần làm để chuẩn bị tốt hơn cho sinh viên của mình tham gia vào thị trường lao động, và những gì tác giả nói về văn hóa tổ chức doanh nghiệp cũng hoàn toàn đúng khi chúng ta áp dụng nó cho trường ĐH.

Các bài dịch này trích từ cuốn sách có



tên “The Rise of HR” xuất bản ở Hoa Kỳ với bản quyền của Viện Nghiên cứu Quản trị Nhân sự (HRCI), GS. Dave Ulrich là chủ biên. Sách đã được chấp thuận cho dịch sang tiếng Việt dưới sự chủ biên (bản dịch tiếng Việt) của TS. Nguyễn Thế Vinh, do ĐH Đông Á tổ chức xuất bản cùng với sự tham gia của Trường ĐH Nguyễn Tất Thành, dự kiến do Alphabooks phát hành vào cuối năm 2017.

Trân trọng

BAN BIÊN TẬP BẢN TIN

HÃY TỈNH LẠI ĐI NÀO, DÂN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ!!! CHUỖI CUNG ỨNG NGƯỜI TÀI CỦA CÁC BẠN ĐANG CÓ VẤN ĐỀ.

Lance J. Richards



Tôi sẽ làm một việc khá mạo hiểm khi nói rằng McKinsey có thể có vài chỗ sai lầm (Rất khó phân biệt những kết quả nghiên cứu của McKinsey, phải thế không ạ?)

Trái với khẳng định của McKinsey năm 1997, “cuộc chiến tài năng” sẽ không tiếp tục cho đến 2050.

Nó đã kết thúc. Mọi thứ đã xong. Các bên đều thua. Chỉ có mỗi người tài là thắng!

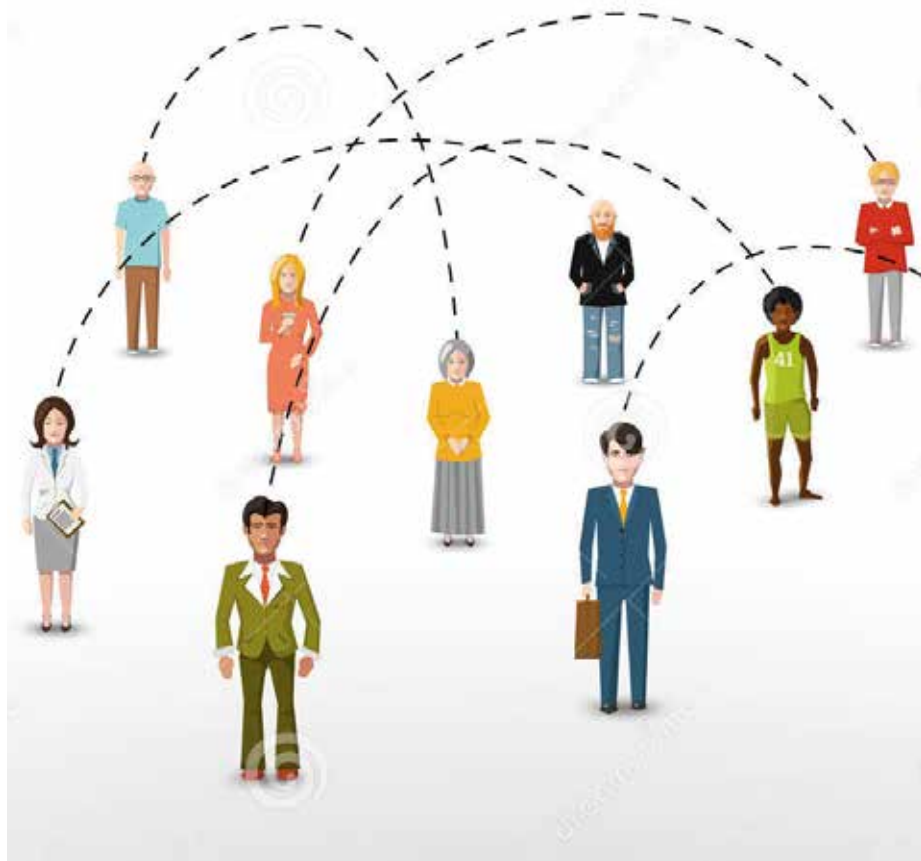
Chúng ta, giới chủ sử dụng lao động và gắn với người tài, đã thua. Chúng ta, giới quản trị nhân sự chuyên nghiệp, giờ đây phải thích nghi với thế giới mới cho dù ta có thích nó hay không.

Nhưng điều này chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Chúng ta đã thấy bức tranh nhân khẩu học trong vấn đề tài năng, chúng ta biết sự căng thẳng cung cầu về tài năng, chúng ta biết phương trình cung cầu tài năng đã bị đảo lộn lần đầu, từ lúc nào ấy nhỉ? Từ hồi Đại Hồng Thủy lần thứ nhất? Và chúng ta phải đối mặt với một vấn đề không thể tránh khỏi.

Chúng ta có vô số người trên thế giới này. Sáu tỉ người, và con số này không ngừng tăng.

Nhưng rất dễ thấy, con người không phải lúc nào cũng có tài năng như nhau. Một thách thức lớn ngày nay là đưa tất cả những người ấy thành những người có tài và thành thạo kỹ năng.

Vậy thì, trước hết là, chúng ta định nghĩa thế nào là tài năng? À ừm, rõ ràng đó là cái gì “trên mức bình thường”. Có khá nhiều định



nghĩa trôi nổi đâu đó, nhưng trước hết, tôi cho bạn định nghĩa của tôi. Tôi tin rằng, tài năng nằm trong thang Bloom. Ở dưới đáy bậc thang này là những những người hiểu các dữ liệu đơn giản, đọc hiểu được những thông tin đơn giản và biết đếm.

Hiểu được dữ liệu thì đơn giản là không đủ để được coi là tài năng. Tôi tìm kiếm những người bước xa hơn vài bước trên bậc thang này. Tôi nhìn tài năng như là khả năng biến dữ liệu thành thông tin. Và rồi, tài năng, theo định nghĩa của tôi, là những người có thể dùng thông tin này để xử lý và hiểu được những dữ liệu khác nữa, nhằm tổng hợp nhiều nguồn thông tin khác nhau, và áp dụng sự tổng hợp đó để tạo ra những dự đoán và giải

pháp cho một tình huống. Nói một cách đơn giản: tài năng là những người có thể biến dữ liệu thành những kiến thức có khả năng hành động.

Tất cả những điều này đòi hỏi phải có nền tảng giáo dục. Nó có nghĩa là, chúng ta cần một hệ thống giáo dục phổ thông và đại học, tạm gọi là K 16 (vì bao gồm 16 năm học) có thể tạo ra những người có năng lực thực hiện những nhu cầu to lớn của nền kinh tế. Những nhu cầu này thậm chí còn lớn hơn ở những nước hay những nền kinh tế đang phát triển.

Nó đòi hỏi một hệ thống giáo dục có thể biến con người thành những tài năng mà thị trường hôm nay đang cần, cũng như thị



trường tương lai. Nếu chúng ta có thể làm được điều này, thì những trở ngại trong vấn đề nguồn nhân lực sẽ được giải quyết. Nếu chúng ta không thể? Thì sự thiếu hụt vẫn sẽ tiếp diễn.

Thách thức là ở chỗ, những thị trường mới nổi, nơi dân số tăng nhanh nhất, thường thiếu hụt một hệ thống giáo dục tốt để biến con người thành tài năng. Đây quả là vấn đề khi giáo dục là động lực chính tạo ra tài năng và do đó là động lực phát triển kinh tế.

Ở những thị trường già dặn hơn, nơi có hạ tầng giáo dục tốt, tăng trưởng dân số đang giảm.

Thế rồi, sự thế còn tệ hại hơn, chúng ta có một sự đứt đoạn thực sự giữa những gì giới chủ dựa vào và mong rằng những người gia nhập thị trường lao động sẽ có, với những gì nhà trường chuẩn bị cho họ. Điều này còn trầm trọng thêm do thiếu giao tiếp truyền thông giữa cộng đồng doanh nghiệp và các trường.

Thực ra, tôi muốn nói rằng, theo một nghĩa rất thực, chúng ta đã đánh mất sự sáng suốt khôn ngoan về mục đích của giáo dục.

Nhưng, vẫn có ánh sáng cuối đường hầm. Giới quản trị nhân sự có một cơ hội độc nhất để dẫn dắt sự phát triển của tài năng trên thế giới, bằng cách tập trung vào sự gắn kết, tham gia và lãnh đạo trong hạ tầng giáo dục hiện nay.

ĐIỀU GÌ XẢY RA NẾU GIỚI NHÂN SỰ KHÔNG NẢM LẤY VAI TRÒ DẪN ĐẦU?

Để cho rõ, tôi tin rằng cuối cùng khách hàng của giáo dục không phải là người học, mà là các doanh nghiệp. Phụ huynh tất nhiên có vai trò, nhưng thực ra, họ chỉ là người trả hóa đơn. (chuyện phụ huynh

phó mặc con cái cho nhà trường là một chuyện khác sẽ bàn trong một bài khác)

Khi K-16 hoàn thành việc của nó, một người vừa tốt nghiệp bước vào thị trường lao động, khách hàng cuối cùng của giáo dục giờ đây chính là các nhà sử dụng lao động.

Năm 2002, con gái Brianna của tôi bắt đầu đi học. Năm 2016 hay 2028, cô bé sẽ tốt nghiệp và bước vào thị trường việc làm. Liệu cô bé và các bạn cùng lớp có đem vào thị trường việc làm những gì chúng ta cần?

Tôi không quan tâm quá đến những kỹ năng cốt lõi. Tôi nghĩ việc đó đang được thực hiện khá tốt. Đạo đức nghề nghiệp? Khả năng làm việc? Cách cư xử trong môi trường làm việc? Đây mới là những thứ tôi quan tâm hơn.

Những vấn đề của tôi xoay quanh việc áp dụng kỹ năng, năng lực, và cách xử sự - khả



năng cần có để kiếm dữ liệu và biến nó thành thông tin, tổng hợp nó thành ra dự đoán, hiểu biết, phân tích, và nhiều thứ khác...

Còn sự nhất quán toàn cầu thì sao? Liệu những người tài với đầu óc tươi mới có mang những cách xử sự và khả năng làm việc nhất quán tới chỗ làm? Tôi có kiến thức về hệ thống trường học ở Michigan, nhưng nơi khác thì sao? Liệu những người mới tốt nghiệp có làm được tất cả những thứ đó? Ai dạy họ?

Nào, ta hãy tưởng tượng bây giờ là năm 2026. Chúng ta chào đón con gái tôi và bạn học nó bước vào thế giới việc làm. Và rồi, ngạc nhiên chưa? chúng ta nhận ra rằng bọn trẻ bước vào thế giới việc làm với vô số khác biệt về kỳ vọng, cách xử sự, kiến thức, kỹ năng phán đoán, và nhiều nữa. Lực lượng lao động sắp tới không có những thứ chúng ta cần! Họ thiếu những yếu tố cơ bản tạo ra khả năng làm được việc, thiếu những khả năng tư duy quan trọng, thiếu những hiểu biết văn hóa tinh tế về nơi làm việc. Còn kỹ năng? Ừmm, những người của thập kỷ 90 sẽ hỏi phải chăng chúng ta đã bỏ quên những kỹ năng đó trong bảo tàng?

Điều gì đã xảy ra?

Cũng như những nhà quản trị chuyên nghiệp khác, chúng ta bận rộn với quá nhiều hoạt động. Giờ đây những thiết chế quản lý tri thức trở nên cực kỳ quan trọng. Chúng ta đã biết sự khác nhau giữa “biết một ai đó”, và “biết cách làm như thế nào”. Chúng ta hiểu sự khác biệt rất rõ giữa “tiếp cận



được người tài” và “sở hữu nhân tài”. Thêm nữa, chúng ta dùng mọi công nghệ tiên tiến để giảm bớt tác động của sự đứt đoạn này và làm giảm nhẹ những thách thức ấy đối với công việc kinh doanh của chúng ta.

Nhưng thực sự là chúng ta đã làm gì? Chúng ta sẽ đi về đâu từ chỗ này? Vẫn đang có sự đứt đoạn. Vậy chúng ta hãy bắt đầu phân tích cái khoảng cách đứt đoạn ấy và nguyên nhân sâu xa của nó.

Dĩ nhiên, có những thứ chúng ta đã làm vào năm 2015 có thể làm cho những khó khăn trên đây giảm đi nhiều, thậm chí có thể tránh cho chúng ta rơi vào chỗ buộc phải thuê những người không có đủ những kỹ năng và năng lực mà chúng ta cần để thành công trên thị trường 2026 và xa hơn nữa.

GẮN KẾT VỚI SINH VIÊN VÀ CÁC NHÀ GIÁO DỤC – THƯỜNG XUYÊN VÀ NGAY TỪ ĐẦU

Chúng ta, những nhà quản trị nhân sự chuyên nghiệp, phải hòa nhập vào hạ tầng giáo dục, cả ở

bậc phổ thông lẫn cao đẳng/ đại học. Đây là những gì chúng ta nên làm:

Đối với giáo dục phổ thông

Hiện nay bạn có mối quan hệ như thế nào với các trường phổ thông? Ở Đức, Siemens đã đầu tư vào những bộ công cụ để dạy khoa học và kỹ thuật cho không các trường nhằm khuyến khích việc sớm phát hiện những em có quan tâm và tiềm năng trong khoa học và công nghệ. Những sáng kiến như thế không phải là ít tốn kém, nhưng xét về dài hạn, nó chắc chắn rẻ hơn là không làm gì cả.

Nếu trường phổ thông trong khu vực công ty/đơn vị của bạn có một “Ngày hội nghề nghiệp” (vâng đúng thế, họ vẫn đang làm thế), bạn nên chuẩn bị sẵn sàng để gửi tới không chỉ một mà nhiều nhân viên quản trị nhân sự. Hãy tìm những người thích hợp ở cả các bộ phận khác như kế toán, IT, văn phòng, nhân sự, tiếp thị, v.v.. Hãy bảo đảm rằng họ chẳng những sẵn sàng trình bày một bức tranh thực tế về nghề nghiệp mà còn nói về những kỹ



năng và cách xử sự cần có để thành công trong công việc.

Họ sẽ cần có khả năng thảo luận làm thế nào làm tốt được công việc, hoạt động văn phòng nghĩa là thế nào, làm thế nào tận dụng công nghệ tại nơi làm việc, v.v. Và họ phải có khả năng khớp nối những điều đó với học sinh (đừng quên là họ tiến hành một cách khác nhau), và thành thật mà nói, không chỉ với học sinh mà còn là với các thầy cô giáo.

Mỗi lần bạn nói về một tình huống công việc và nghe một giáo viên phổ thông phản hồi bằng câu: “Thế mà tôi không biết!” là một lần bạn hoàn thành được mục tiêu!

Hệ thống trường phổ thông của bạn có các nhóm sinh hoạt về công việc kinh doanh chưa? Bạn nên giúp họ việc đó. Đây là lý do tại sao: chính phủ Mỹ gần

đây áp đặt chương trình cốt lõi chung (điều này đúng hay sai thì cần một cuộc thảo luận hoàn toàn khác). Các nhà quản lý và giáo viên có không nhiều tự do để quyết định dạy những gì, và việc chạy thử chương trình này ở một số tiểu bang cho thấy điểm đạt được thấp hơn nhiều so với trước đây. Mặc dù mục tiêu đặt ra là thay đổi lối dạy để thi, tôi vẫn không chắc là chúng ta có đang đi đúng hướng trong việc chuẩn bị tốt cho học sinh vào đại học và sẵn sàng cho nghề nghiệp tương lai.

Những thứ không bao gồm trong nhiệm vụ chính thức công ty giao, là những câu hỏi kiểu như “Bạn giao tiếp với những người trong thế giới việc làm như thế nào?” hay “Bạn xây dựng kế hoạch và thực hiện dạy kỹ năng tư duy như thế nào?” Giáo dục phổ thông ở Mỹ có nghĩa vụ theo luật định giúp học sinh đạt được số điểm quy định trong chương trình chuẩn của quốc gia. Họ không tập trung vào việc những học sinh này sẽ như thế nào khi bước vào thị trường lao động.

HÀNH ĐỘNG CỦA GIỚI QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

- Tìm ba hay bốn trường phổ thông ở khu vực công ty/tổ chức của bạn đặt trụ sở
- Chủ động tiếp xúc và trò chuyện với nhân viên phụ trách cố vấn học sinh của trường.
- Khi họ có Ngày hội nghề nghiệp, đề xuất mời người quản lý của công ty/ tổ chức bạn tham gia.
- Đề xuất nhà trường tổ chức những buổi thảo luận trong lớp vào nhiều dịp trong năm và về nhiều vấn đề. Dùng cơ hội này để giúp giáo viên và học sinh hiểu được thế giới nghề nghiệp bên ngoài đang tìm kiếm những gì ở người lao động.
- Giải thích sự khác nhau giữa kỹ năng và cách xử sự
- Giải thích vì sao năng lực lại là vấn đề quan trọng, và năng lực nghĩa là thế nào.
- Nói về truyền thông xã hội và về việc nhà trường cần tiếp cận nó như thế nào hay khi nó xâm nhập vào nhà trường như thế nào. Giải thích tầm quan trọng tương lai của truyền thông xã hội. Hãy nói về việc kiểm tra thông tin và cơ sở của mọi thông tin.
- Nói về việc công nghệ được sử dụng hay không được sử dụng như thế nào ở nơi làm việc.

Liệu bạn có nói với họ rằng, trong tương lai bạn cần họ nhiều hơn là họ cần bạn? Vâng, đúng là như thế đấy! Nhưng bạn cũng sẽ giúp họ hiểu bạn chỉ cần họ với điều kiện x, y, z mà thôi. Nếu họ là người tài năng, bạn cần họ.

Với các trường cao đẳng và đại học

Mức độ gắn bó của bạn với các trường cao đẳng đại học thì sao nhỉ? Bạn có thi thoảng mỗi năm độ một lần ghé trường để trình bày ngắn để tài gì đó hay để phỏng vấn vài ba người có bằng thạc sĩ ở đó? Hay bạn có đóng góp? Bạn làm gì trong cả năm học của họ? Mỗi năm có bao nhiêu lần người trong công ty/tổ chức của bạn đến thăm phòng tư vấn hướng nghiệp của nhà trường để trình bày chủ đề



nào đó? Bạn làm việc với các giáo sư trong chuyên ngành như thế nào để thực hiện các bài giảng được mời? (nhớ là một khách mời từ giới điều hành các doanh nghiệp nghĩa là các giáo sư bớt được một vài giờ phải dạy học)!

Khi bạn thực hiện những nhiệm vụ này, bạn nói về những chủ đề nào? Bạn có giải thích về những năng lực và cách xử sự chủ yếu mà công ty/tổ chức của bạn (cũng như mọi nơi khác) đều cần đến?

HÀNH ĐỘNG CẦN THỰC HIỆN CỦA GIỚI QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

- Gắn bó hơn với các trường.
- Bạn thường xuyên thảo luận với bao nhiêu giáo sư/giảng viên ở các trường ĐH gần khu vực công ty/tổ chức của bạn?
- Bạn nói chuyện với họ về chủ đề gì? Bạn có thảo luận về nội dung chương trình? Bạn có thảo luận về những kỹ năng mềm mà doanh nghiệp của bạn muốn có nơi những sinh viên tốt nghiệp?
- Bạn có giúp họ hiểu đâu là những kỹ năng, cách xử sự và năng lực mà công ty/tổ chức của bạn cần?
- Bạn có thảo luận về vai trò của truyền thông xã hội?



- Bạn có đề xuất giúp họ vài buổi thỉnh giảng, để bạn có thể trực tiếp nói với sinh viên về những kỹ năng và cách xử sự cần có ở nơi làm việc, bất kể là trong doanh nghiệp cụ thể nào?

LỜI CUỐI

Vậy thì, liệu đây có phải chỉ là lời cảm ràm về giáo dục? Không hề!

Tôi vẫy một ngọn cờ báo hiệu để mọi người thấy rằng giới quản trị nhân sự cần tập trung vào những lĩnh vực nào để tác động tới một tương lai rất thực. Là một đơn vị có chức năng chuyên về thu hút, phát triển, và giữ chân nhân tài, chúng ta phải bắt đầu tìm kiếm xa hơn, sớm hơn trong chuỗi cung ứng nhân tài nếu chúng ta muốn thực sự tạo ra tác động.

Tôi ủng hộ việc giới quản trị nhân sự gắn bó hơn với tuyến đầu của quá trình định hình và phát triển nhân tài. Tôi tin rằng để làm thế chúng ta phải trực tiếp gắn với cả giáo dục phổ thông lẫn giáo dục đại học.

(À, vâng, tôi cũng nghĩ giáo dục phổ thông lẫn giáo dục đại học cần gắn bó chặt chẽ hơn với các doanh nghiệp. Nhưng đây là chủ đề khác cho một cuốn sách khác).



VỀ TÁC GIẢ Lance J. Richards

Lance J. Richards là một nhà lãnh đạo có những ý tưởng sâu sắc và là một nhà tương lai học trong vấn đề lực lượng lao động, với một sự nghiệp lâu dài trong ngành quản trị nhân sự. Ông có hơn 30 năm kinh nghiệm về quản trị nhân sự, với 20 năm sau cùng tập trung vào quản trị nhân sự toàn cầu. Gần đây nhất, ông là Phó Chủ tịch phụ trách đổi mới sáng tạo của Kelly Services. Ông cũng lãnh đạo bộ phận tư vấn nhân sự toàn cầu của công ty đặt trụ sở tại Singapore. Ông tham gia tại Kelly từ 2003 với tư cách trưởng phòng Nhân sự quốc tế, chịu trách nhiệm về quản trị nhân sự của công ty ở 26 quốc gia và hơn 4000 nhân viên. Richards cũng là giáo sư thỉnh giảng ở Sasin Graduate School ở Bangkok, nơi ông xây dựng chương trình và giảng dạy môn quản lý nguồn nhân sự toàn cầu. Ông trước đó giữ những vị trí quan trọng về quản trị nhân sự ở Bell Canada, Verizon, và British Telecom, đã sống và làm việc ở China, Singapore, và Thailand. Ông là một diễn giả được săn đón trên toàn cầu và đã trình bày ở nhiều hội thảo quốc tế trên thế giới. Ông hiện là tư vấn cho HR Unconferences và HR Tech Tank. Richards có 4 giấy chứng nhận được công nhận trên toàn cầu trong nghề nhân sự: GPHR, SPHR, HRMP, và SHRM-SCP. Ông là đồng tác giả của cuốn sách "The Leadership Deficit" và "Don't Manage Me, Understand Me," cũng như cuốn sách mới xuất bản năm 2013, "Gen Now."



Người dịch: **Phạm Thị Ly** (2017)

CÁC NHÀ QUẢN LÝ LUÔN MUỐN KẾT QUẢ TỐT HƠN. VĂN HÓA TỔ CHỨC TỐT SẼ BIẾN ĐIỀU ĐÓ THÀNH HIỆN THỰC

China Gorman

Lên kế hoạch từ xa là điều cốt lõi để đạt được thành công. Như Eddie Cantor, biểu tượng hài trên Đài Truyền thanh đã quan sát khá sắc sảo: “Người ta phải mất 20 năm để tạo ra những thành công xảy ra trong một ngày”. Dĩ nhiên, lên kế hoạch cho tương lai trong môi trường làm việc hiện đại thường xuyên thay đổi là một việc khó khăn. Nhưng điểm tốt là bạn sẽ có một ưu thế chiến lược. Với tư cách là người lãnh đạo trong công tác quản trị nhân sự, bạn có những hiểu biết sâu sắc về con người, về cách họ làm việc, về những tác động họ có thể tạo ra cho doanh nghiệp/tổ chức mà họ làm việc. Sau hết, đó là công việc của bạn. Tuy con người có những diễn tiến qua thời gian, một số thứ trong tính cách của họ sẽ chẳng bao giờ thay đổi. Thực ra, như tôi sẽ chứng minh trong phần sau, có một số thứ về con người mà bạn và tổ chức của bạn có thể dựa vào đó, khá rõ ràng.

Một trong những nhân tố có thể dự đoán được dễ nhất về con người trong môi trường làm việc, đó là họ có nhu cầu gắn bó trực tiếp với những mục tiêu mà họ muốn đạt tới. Với tư cách một người quản trị nhân sự chuyên nghiệp, bạn cần thu hút, tuyển dụng, phát triển, và khai thác những người giỏi nhất mà bạn tìm được để đáp ứng nhu cầu tăng trưởng của tổ chức/doanh nghiệp bạn đang làm việc. Tuy nhiên, bạn sẽ phải báo cáo cho một ban lãnh đạo, mà nhu cầu của họ thoát nhìn có thể khác với bạn. Các nhà quản lý điều hành bậc C cần cải thiện kết quả hoạt động của công ty, thúc đẩy đổi mới sáng tạo, và tăng lợi nhuận. Việc làm của họ phụ thuộc vào sự hài lòng của cổ đông, vì thế nhu cầu và mục tiêu của họ là tất cả đối với bạn!

Tôi tin rằng các công ty có tương lai tươi sáng nhất và vượt xa đối thủ của họ chính là các công ty mà mục tiêu của giới điều hành cấp cao và của bộ phận quản trị nhân sự luôn đi cùng nhau. Gần đây, Viện Nghiên cứu Korn Ferry Institute công bố một bản báo cáo về đặc điểm lãnh đạo của giới quản lý điều hành cấp cao và mối quan hệ quan trọng giữa giới lãnh đạo và giới quản trị nhân sự. Bản báo cáo này có tên “Giới lãnh đạo và giới quản trị nhân sự: liên minh cốt lõi và tiềm năng thành công” đã khẳng định rằng với vai trò lãnh đạo cao cấp, những người quản lý nằm trong số 10% hưởng lương cao nhất có khuynh hướng theo một phong cách lãnh đạo tạo động lực cho nhân viên, chuẩn bị thể hệ lãnh đạo tương lai, và xây dựng một



văn hóa trân trọng nỗ lực và giá trị của người khác. Nơi làm việc giờ đây bắt đầu đánh giá các nhà lãnh đạo qua cách họ đối xử với nhân viên, cách họ xây dựng môi trường làm việc, và khích lệ những người lãnh đạo tương lai. Đây chính là những lãnh vực mà người quản trị nhân sự có thể trở thành đồng minh tuyệt vời nhất của giới lãnh đạo. Như bản báo cáo của Korn Ferry's khẳng định, "Nhân tài, lãnh đạo, và văn hóa nếu được quản lý tốt sẽ tạo điều kiện phát triển bền vững cho công ty, duy trì khách hàng thân thiết, chất lượng hoạt động, và kết quả tài chính".

VĂN HÓA LÀ CHẤT XÚC TÁC

Khi lãnh đạo công ty và bộ phận quản trị nhân sự thống nhất mục tiêu chung, họ sẽ tạo ra những kết quả tuyệt vời. Đó là điều bản báo cáo của Korn Ferry và nhiều tài liệu khác đã nhiều lần chứng minh. Điều tốt nhất là giải pháp thật đơn giản, đến mức chỉ cần cô lại trong một từ: văn hóa. Văn hóa là chất xúc tác nối kết mục tiêu của quản trị nhân sự và tạo ra một môi trường chiến thắng không ngừng. Nói vắn tắt, tạo ra văn hóa về sự thành công là con đường chủ yếu bạn cần theo đuổi để đáp ứng nhu cầu của các nhà lãnh đạo công ty và của các nhà quản trị nhân sự.

Bất kể quy mô, ngành nghề, môi trường hiện tại, hay bất cứ biến tố nào khác có thể coi như một trở ngại, bạn có thể tạo ra không gian cho công ty xây dựng một văn hóa tổ chức tốt đẹp. Tất nhiên việc này đòi hỏi nhiều nỗ lực, kiên nhẫn, và kiên trì theo đuổi, nhưng kết quả trong tương



lai sẽ rất xứng đáng. Điều quan trọng là văn hóa của công ty/tổ chức của bạn sẽ không phải là bản sao của m65t nơi nào đó. Tuy vậy, cũng như tất cả mọi người đều có nhu cầu, các nghiên cứu cho thấy mọi văn hóa tổ chức tốt đẹp đều có ba điểm chung. Đó là một văn hóa trong đó:

- mọi người tin cậy nhau và tin cậy người sử dụng lao động
- có niềm tự hào về công việc mà họ làm
- thích làm việc với những người đồng sự

Nói cách khác, văn hóa tổ chức tốt đẹp không phải được tạo nên từ những chương trình hay phúc lợi của công ty, mà được tạo ra thông qua những quan hệ hàng ngày của người lao động với người lãnh đạo, với các bạn đồng nghiệp và với công việc.

Nhân tố quan trọng nhất là niềm tin. Xây dựng niềm tin, nuôi dưỡng niềm tự hào và niềm vui trong công việc không phải là một mục tiêu bất khả thi nhưng lại bị bỏ qua ở hầu hết các công ty/đơn vị. Tuy phần lớn dân quản trị nhân sự chuyên nghiệp đều có nhận thức sâu sắc về tác động của văn hóa tổ chức tới khả năng thu hút và giữ chân những người tài giỏi nhất, vẫn thường có sự đứt đoạn ở cấp điều hành. Nhiều người trong giới lãnh đạo công ty đã không thấy được rằng văn hóa tổ chức là một bộ phận chiến lược trong việc mang lại chiến thắng trong thị trường cho công ty/đơn vị của họ. Đơn giản là nó không phải ưu tiên của họ, vì họ tập trung cho những nhu cầu trước mắt, đổi mới công nghệ và khả năng sinh lời. Họ là những người tư duy có tầm nhìn rộng, nhưng bạn cũng vậy, và tầm nhìn của người lãnh đạo công tác nhân sự có thể giúp họ hiểu làm thế nào đưa văn hóa tổ chức thành một ưu tiên sẽ mang lại lợi ích to lớn như thế nào.

Một trong những cách dễ nhất để lôi cuốn giới lãnh đạo hợp tác với bạn trong việc tạo ra văn hóa tổ chức tốt ở nơi làm việc là nói chuyện với họ bằng ngôn ngữ số. Một cú nhấp chuột tìm kiếm trên Google về văn hóa tổ chức ở nơi làm việc và sự thành công trong kinh doanh sẽ cho bạn thấy vô số nghiên cứu đều đi tới cùng một kết luận: có một mối tương quan trực tiếp giữa văn hóa tổ chức tốt đẹp và doanh thu khủng của công ty.

Có lẽ một trong những nghiên cứu dài hơi và có sức thuyết phục nhất về văn hóa và kết quả hoạt động của công ty là nghiên cứu của giáo sư James Heskett Trường Kinh doanh Harvard, người sau này viết cuốn sách "Văn hóa doanh nghiệp và sự thành công trong kinh doanh". Trong cuốn sách này, ông trình bày kết quả nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp của 200 tổ chức/công ty và tác động của văn hóa ấy tới kết quả hoạt động kinh doanh của họ qua hơn 11 năm, và đã khám phá ra nhiều khác biệt gây sốc, phản ánh trong bảng dưới đây¹.

	Mức tăng trung bình đối với 12 doanh nghiệp có văn hóa nhấn mạnh kết quả	Mức tăng trung bình đối với 20 doanh nghiệp không có văn hóa nhấn mạnh kết quả
Tăng trưởng về doanh thu	682%	166%
Tăng trưởng số việc làm	282%	36%
Mức tăng giá cổ phiếu	901%	74%
Tăng trưởng thu nhập ròng	756%	1%

Cũng như Heskett, Russell Investments, một công ty tư vấn độc lập, cũng đã thu thập tư liệu về kết quả hoạt động của các công ty và công bố trên tạp san Fortune Magazine's "100 Công ty tốt nhất để bạn làm việc" trong gần 20 năm. Những công ty/doanh nghiệp này được Viện Nghiên cứu về Nơi làm việc tốt nhất chọn ra hàng năm, dựa trên tiêu chí chủ yếu là ý kiến của người lao động về mức độ tin cậy, tự hào, và sự thân thiện giữa các đồng nghiệp, đo lường qua Khảo sát Chỉ số Niềm tin. Hàng năm, Russell Investments so sánh giá cổ phiếu của 100 công ty này với S&P 500 và 1000 chỉ số của Russell, mỗi năm kết quả đều cho thấy những công ty này có kết quả làm ăn tốt hơn nhiều so với những công ty khác, tỉ lệ hoàn vốn đầu tư của họ gần như gấp đôi so với đối thủ cạnh tranh cùng phân khúc².

Nếu doanh nghiệp của bạn cạnh tranh trên thị trường toàn cầu, con số này thậm chí còn lớn hơn nhiều. Một nghiên cứu gần đây do Viện Quản trị Doanh nghiệp Châu Âu công bố³ đã thu thập dữ liệu từ 14 quốc gia và kết luận rằng cổ phiếu của những công ty được xem là "nơi làm việc tốt nhất" luôn cao hơn những công ty khác trên thị trường chứng khoán. Ví dụ, ở Ấn Độ, những công ty trong danh sách này có chỉ số cổ phiếu lớn gấp 4 lần so với chỉ số chứng khoán trên thị trường Ấn Độ. Ở Đan Mạch, những công ty trong danh sách "100 nơi làm việc tốt nhất" có mức tăng doanh thu lớn gấp ba lần so với những công ty khác⁴.



¹ <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/02/10/does-corporate-culture-drive-financial-performance/>

² <http://www.greatplacetowork.net/our-approach/what-are-the-benefits-great-workplaces>

³ Alex Edmans, Lucius Li, and Chendi Zhang, "Employee Satisfaction, Labor Market Flexibility, and Stock Returns Around The World," European Corporate Governance Institute (ECGI), Finance Working Paper No. 433/2014, July 2014. (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2461003)

⁴ Great Place to Work[®] Institute, "Dawn of the Great Workplace Era," October 2014. (<http://www.greatplacetowork.net/best-companies/worlds-best-multinationals/2014-report>)



VÍ DỤ CỦA MERIDIAN

Nếu bạn thực sự muốn giới lãnh đạo công ty/doanh nghiệp chú ý tới văn hóa tổ chức của công ty, chỉ cần chia sẻ với họ câu chuyện của Meridian Health, một hệ thống chăm sóc sức khỏe không vì lợi nhuận ở bang New Jersey. Tổ chức này hình thành từ việc sáp nhập ba bệnh viện. Lãnh đạo cao cấp của tổ chức này là John K. Lloyd. Ông biết ông muốn Meridian trở thành nơi mang lại những trải nghiệm tốt nhất trong chăm sóc sức khỏe ở New Jersey, và cũng

biết rằng ông phải tạo ra được tinh thần đoàn kết giữa 2.100 bác sĩ, 12.000 nhân viên và 4 tổ chức hội đoàn. Ông xác định rằng cách tốt nhất để đạt đến mục tiêu của mình là biến nó thành mục tiêu của tất cả mọi người. Hành trình tìm kiếm một “con đường của Meridian” (bản sắc văn hóa của tổ chức) bắt đầu, và năm 2006, một chương trình chính thức được khởi động có tên là Chuỗi Xuất sắc Meridian.

Để nuôi dưỡng cảm giác thống nhất trong mọi nhân viên của Meridian, Lloyd dựa vào Phòng Nhân sự để xây dựng một chương trình đào tạo giúp trang bị cho mọi nhân viên để họ hiểu biết và làm việc theo con đường của Meridian. Vào ngày đi làm đầu tiên, mỗi thành viên mới của tổ chức, ban lãnh đạo và chuyên viên huấn luyện sẽ cùng tham gia lớp “Truyền thống”. Lớp học này dạy “con đường của Meridian”, tức là về những di sản, truyền thống, văn hóa, tầm nhìn, sứ mạng, tiêu chuẩn phục vụ, sự đa dạng, và tinh thần không để ai bị phân biệt hay loại trừ của công ty.

“Nhưng bạn không thể chỉ nghe về nó một lần và rồi đầu vào đấy!” Patrice Ventura, trưởng phòng *Nhân sự và Hiệu quả của tổ chức* nói thế. “Chúng tôi tăng cường trải nghiệm học tập này thường xuyên hết mức có thể. Sau lớp học Truyền thống là tới lớp Khởi đầu, nơi cung cấp những thông tin cụ thể về công ty cũng như những thông tin hướng dẫn bắt buộc. Những giá trị và đặc điểm được chia sẻ, những cách xử sự định nghĩa nên văn hóa Meridian, tất cả hội nhập trong từng việc chúng tôi làm. Nó bắt đầu từ cấp cao nhất, với niềm tin cho rằng thành công không chỉ là kết quả kinh doanh, mà còn là những cách xử sự đưa bạn tới những kết quả đó”.

Theo Sherrie String, Phó Chủ tịch phụ trách nhân sự của Meridian, cuộc tranh luận không mệt mỏi của họ về “văn hóa của sự ưu tú” đã

đưa công ty này thành một hệ thống chăm sóc sức khỏe hàng đầu ở New Jersey. Tuy vậy, String cũng là người đầu tiên thừa nhận rằng văn hóa là thứ phải thường xuyên nuôi dưỡng. “Không bao giờ có thể thờ phào và nói rằng “chúng ta đã thành công rồi” – String nói, đó là lúc bạn bắt đầu đi lùi”.

Tác động của những cam kết coi văn hóa như một chất xúc tác cho thay đổi ở Meridian đã tạo ra những kết quả nổi bật trong mọi lãnh vực. Qua thời gian 7 năm, doanh thu của họ đã tăng 50 phần trăm, từ 862,5 triệu đô la lên tới 1,3 tỉ đô la Mỹ. Mức độ thay người tự nguyện giảm đáng kể từ mức trung bình của cả nước là 16% xuống tới còn 5%. Cuối năm ngoái, Meridian nhận được 60 ngàn đơn xin việc khi họ cần tuyển người cho 1.200 vị trí việc làm. Meridian cũng được nêu tên trong danh sách “100 Công ty tốt nhất để làm việc” đều đặn hàng năm từ 2009 đến nay.



CÔNG THỨC CHỦ YẾU CỦA MỘT VĂN HÓA TỔ CHỨC MẠNH MẼ

Khi bạn hợp tác với giới lãnh đạo để tạo ra văn hóa của thành công, điều quan trọng nhất bạn cần phải xử lý là vấn đề niềm tin. Ở nơi làm việc, niềm tin bao hàm trong nó sự tín nhiệm, tôn trọng và công bằng. Tuy tin cậy có thể là một phẩm chất vô hình, nó lại có thể được xây dựng qua những bước đi rất hữu hình. Những người lãnh đạo muốn xây dựng sự tín nhiệm phải dành thời gian cho nó, phải kiên nhẫn và nhất quán. Một số bước đi sau đây có thể thực hiện nhằm chứng minh uy tín và sự đáng tin đối với nhân viên:

- Có thể tiếp cận được và khuyến khích truyền thông hai chiều
- Minh bạch, chia sẻ thông tin, và giao tiếp với một tầm nhìn rõ ràng
- Chứng minh năng lực bằng cách lời nói đi đôi với hành động

Nhân tố cốt lõi thứ hai để xây dựng văn hóa dựa trên niềm tin là sự tôn trọng. Nhân viên của bạn cần cảm thấy họ được tôn trọng như những người khác và như một người làm việc chuyên nghiệp. Một số cách thực tế có thể thực hiện để chứng minh sự tôn trọng đối với nhân viên là

- Đầu tư thời gian cho đào tạo và phát triển

- Cung cấp những phúc lợi đặc biệt ví dụ như trả tiền cho thời gian tự nguyện, thẻ thành viên phòng tập thể dục, hay những lựa chọn linh hoạt về lịch trình làm việc.

- Cho họ cơ hội bày tỏ ý kiến về những vấn đề thiết thân của họ

Yếu tố thứ ba và cuối cùng của niềm tin và có ý nghĩa cốt yếu với văn hóa là sự công bằng. Mọi người đều cần cảm thấy họ được hoạt động trên cùng một sân chơi và có những cơ hội ngang bằng với người khác trong việc được công nhận và được thăng tiến. Một số bước thực tế để thúc đẩy sự công bằng là:

- Làm việc với lãnh đạo công ty/tổ chức để thiết kế và thực hiện những cơ hội đào tạo và phát triển



- Đưa thông báo tuyển người trong nội bộ và cố gắng thăng chức cho người đang làm việc (trước khi tuyển người từ bên ngoài).
- Chia sẻ lợi nhuận một cách công bằng.
- Bảo đảm rằng mọi người đều được trả lương công bằng cho công việc mà họ đảm nhận.

Cũng giống như niềm tin, niềm tự hào là một phẩm chất vô hình được kế thừa từ văn hóa của những doanh nghiệp thành công nhất. Để nuôi dưỡng niềm tự hào với những việc mà các nhân viên đang làm, cần phải cho họ thấy công việc của họ quan trọng như thế nào đối với sự thành công của công ty/tổ chức. Một vài cách đơn giản giúp

công ty/tổ chức của bạn nuôi dưỡng niềm tự hào là:

- Làm việc với từng bộ phận để nhận diện những người cho thấy họ tự hào về công việc họ đang làm. Điều này có thể nêu công khai trong buổi họp toàn công ty/đơn vị hoặc hoan nghênh họ tại chỗ: “Thật tuyệt vời!”
- Chia sẻ những lá thư cảm ơn của khách hàng bày tỏ sự khen ngợi công việc của một/một số nhân viên công ty/đơn vị với tất cả nhân viên qua bản tin nội bộ của đơn vị hay qua các cuộc họp bộ phận.
- Xây dựng những chương trình vinh danh nhân viên xuất sắc hàng tuần/ hàng tháng để công nhận và tuyên dương những nhân viên có thành tích nổi bật, cùng với một món quà nhỏ, ví dụ như thẻ quà tặng 25 USD uống café hay ăn nhà hàng v.v.
- Nhờ bộ phận kế toán giúp thực hiện những biểu đồ từng quý cho thấy đóng góp của từng đơn vị đã tác động đến kết quả hoạt động của cả doanh nghiệp/ tổ chức như thế nào.

Như đã nêu ở phần trên, công thức thứ ba của văn hóa tổ chức tốt đẹp là niềm vui làm việc với các đồng sự. Như bạn có thể cũng đã biết, đây là một phần trong những nhân tố dễ dàng xây dựng và mang lại vui vẻ nhất. Một vài cách có thể giúp bạn nuôi dưỡng niềm vui này là:

- Tổ chức thường xuyên những bữa ăn trưa cùng nhau để nhân viên có cơ hội chia sẻ bữa ăn và dành thời gian có chất lượng cho nhau.
- Tạo ra những dịp vui chúc mừng sinh nhật, ngày kỷ niệm chung của công ty, ngày nghỉ với những hội hè trong và ngoài công ty/đơn vị.
- Thường xuyên nhờ nhân viên giúp trong việc lựa chọn tổ chức/



công việc từ thiện để đóng góp thời gian và hỗ trợ nhân viên khi họ dành thời gian để giúp đỡ công việc hay tổ chức từ thiện ấy.

- Khuyến khích nhân viên vui vẻ khi làm việc bằng cách thi đua giữa các nhóm/đội nhằm đạt đến mục tiêu.

Như tất cả những bước trên đây đã cho thấy, xây dựng văn hóa của sự thành công không nhất thiết phải tốn kém hay gấp gáp, nhưng nó đòi hỏi chú ý và có kế hoạch. Một trong những điều quan trọng cần nhớ về văn hóa, đó là nó không phải là một điểm đến, mà là một hành trình. Văn hóa đòi hỏi sự chăm sóc hàng ngày để có thể tiếp tục trở hoa đơm trái. Về mặt đó, cần nhớ là một khi bạn đã cùng với người lãnh đạo công ty/doanh nghiệp xác định mục tiêu cho văn hóa của công ty, và bạn có một bối cảnh thuận lợi khi cả lãnh đạo lẫn nhân viên đều được trang bị đủ để đạt tới mục tiêu đó, bạn phải lưu ý tới những nguy cơ và rủi ro có thể trong việc bảo vệ những gì đã được tạo ra.

Cách tốt nhất để bảo vệ tính chính trực của văn hóa doanh nghiệp mà tổ chức của bạn xây dựng nên là chú ý tới từng chi tiết nhỏ trong việc tuyển dụng những người thích hợp với văn hóa ấy. Đúng thế, đừng nghĩ tới việc tuyển dụng những người có các kỹ năng ấn tượng nhưng không thích hợp với văn hóa tổ chức của bạn. Đừng làm thế, thậm chí đừng nghĩ tới chuyện đó. Con sâu làm rầu nồi canh. Chỉ

cần một người có lối xử sự không thích hợp bạn có thể đổ sông đổ biển những nỗ lực mà bạn và công ty/doanh nghiệp đã đổ ra để xây dựng một văn hóa tuyệt vời và duy nhất. Hãy luôn nhớ rằng kỹ năng có thể dạy được, còn văn hóa cũng giống như phong cách – hoặc là thích hợp hoặc là không. Văn hóa chẳng bao giờ là thứ hình thành một lần và tồn tại mãi. Nó có nghĩa là làm điều đúng, cho dù đó là điều khó khăn. Vì thế hãy chờ đến khi gặp được đúng người. Bạn sẽ hài lòng khi làm thế, và mọi người trong công ty/tổ chức của bạn cũng sẽ hài lòng như vậy với văn hóa tốt đẹp ở nơi làm việc của các bạn.

TẬP TRUNG TRƯỚC HẾT VÀO CON NGƯỜI

Kip Tindell, quản lý cấp cao của The Container Store, nhà bán lẻ hàng đầu của nước Mỹ về những sản phẩm bao bì, có tên trong danh sách “100 công ty có môi trường làm việc tốt nhất”, là một ví dụ hoàn hảo cho người lãnh đạo trao quyền cho đội ngũ của mình để tuyển dụng chỉ những người tốt nhất và sang sủa thông minh nhất. Triết lý tuyển dụng của Tindell là “một người tuyệt vời có giá trị gấp ba lần một người tốt”, nghĩa là, một người “tuyệt vời” có thể thực thi một năng suất làm việc gấp ba lần so với một người chỉ đạt mức “tốt”. Để bảo đảm tuyển dụng được những người tuyệt vời, các nhà quản lý nhân sự của ông được quyền tự do thực hiện nhiều lần phỏng vấn với một ứng viên tiềm năng, thậm chí đến bảy tám lần. Những người



sẽ làm việc gắn gũi với ứng viên cũng sẽ tham dự các cuộc phỏng vấn này.

Ở đây, rất dễ thấy văn hóa tốt đẹp đã được xây dựng như thế nào, nó không chỉ là tuyển dụng đúng người, mà còn là xây dựng niềm tin với những nhân viên hiện đang làm việc bằng cách để họ tham gia vào quá trình tuyển dụng và đánh giá cao ý kiến của họ về những ứng viên tiềm năng. Chỉ số về tỉ lệ tăng trưởng hàng năm mà công ty đạt được luôn là hai chữ số từ năm 1978 đến nay, một phần chính là nhờ công ty đã tập trung vào con người và bảo toàn văn hóa của công ty qua cách tuyển dụng nói trên.

Tư duy “nhân viên là số một” của The Container Store tạo điều kiện để đưa những người tuyệt vời nhất vào làm việc trong công ty, trả lương cho họ cao hơn mức trung bình trong ngành, đem lại cho họ những cơ hội đào tạo và phát triển nổi bật, và trao quyền cho họ để họ bộc lộ hết tài năng sáng tạo. Kết quả là họ đã tạo ra

một môi trường làm việc mà tất cả mọi người đều thắng: nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, và cuối cùng, các cổ đông của công ty. Trong một bài diễn văn trước các nhà lãnh đạo cao cấp khác muốn học hỏi thành công của ông, Tindell nói: “Nếu bạn chăm sóc tới nhân viên của bạn tốt hơn bất cứ ai khác, họ sẽ chăm sóc cho khách hàng của bạn tốt hơn bất kỳ ai. Nếu nhân viên và khách hàng đều hài lòng, các cổ đông cũng sẽ được hài lòng”.

Tôi tin rằng nơi làm việc ngày mai sẽ là nơi các nhà lãnh đạo về quản trị nhân sự chủ động đi đầu trong những nỗ lực đạt được mục tiêu và bảo vệ nó. Để bạn, với tư cách là người lãnh đạo trong công tác nhân sự, trở nên hiệu quả hơn trong thế giới ngày mai, bạn phải giúp các nhà lãnh đạo nối kết con người, hoạt động và văn hóa. Để tóm tắt, tôi đề nghị bạn nên:

1. Nhận ra văn hóa chính là chất xúc tác quan trọng.



2. Hợp tác với các nhà lãnh đạo để tạo ra một văn hóa tốt đẹp cho tổ chức.

3. Làm việc cùng các nhà lãnh đạo để thúc đẩy việc xây dựng niềm tin

4. Tập trung vào văn hóa và tuyển dụng chỉ những người có thể thích ứng với văn hóa đó.

Khi bạn đầu tư thời gian, tiền bạc, và nỗ lực để làm cho văn hóa trở thành một ưu tiên hàng đầu, bạn sẽ sớm phát hiện ra rằng không có mặt tối nào trong việc trở thành một môi trường làm việc tuyệt vời. Những công

ty/đơn vị có một văn hóa tổ chức tuyệt vời không chỉ tồn tại được mà là ngày càng thêm thịnh vượng. Họ khơi gợi những gì tốt đẹp nhất trong con người. Số người gắn bó dài lâu với công ty/doanh nghiệp sẽ tăng. Những người bỏ đi sẽ giảm. Khách hàng sẽ có những trải nghiệm tuyệt vời hơn. Cổ đông hài lòng vì giá cổ phiếu tăng trên thị trường chứng khoán. Và với bạn, bạn sẽ hài lòng khi thấy mình đã đạt được sự tuyệt vời thực sự cho các nhà lãnh đạo công ty, cho chính công ty, và quan trọng nhất, cho những người bạn đang làm việc cùng họ.


Về China Gorman

China Gorman là nhà quản lý cấp cao của Great Place to Work®, một doanh nghiệp toàn cầu về đào tạo, nghiên cứu và tư vấn về nguồn nhân lực, đặc biệt là về tín nhiệm tổ chức. Với 30 năm kinh nghiệm lãnh đạo thành công trong các tổ chức chuyên nghiệp về quản lý nguồn nhân lực, Gorman đã khẳng định vững chắc uy tín của bà như một nhà lãnh đạo sâu sắc, một nhà văn, và một diễn giả được nhiều nơi mời chào. Trước đó, bà phục vụ với tư cách quản lý cấp cao của Hiệp hội Phát triển Nguồn Nhân lực (SHRM); chủ tịch của Lee Hecht Harrison, một đơn vị tư vấn toàn cầu của Adecco và được coi là tổ chức hàng đầu trong lĩnh vực này dưới sự lãnh đạo của bà. Bà cũng là chủ tịch của DBM North America; và CEO của CMG Group. Bà có cam kết dài lâu với những tổ chức đã tạo ra sự khác biệt to lớn trên thế giới và trong cuộc sống của nhiều cá nhân, vì thế bà còn là chủ tịch Hội đồng Học tập Trải nghiệm cho Người trưởng thành, cơ sở đặt tại Chicago. Bà cũng phục vụ Hội đồng Tư vấn Chiến lược của RiseSmart và CVCertify. Sinh trưởng ở Trung Mỹ, bà có bằng cử nhân của Principia College và hoàn thành nhiều khóa sau ĐH về phát triển tổ chức. Khi bà không ở nơi làm việc, bạn sẽ thấy bà dành thời gian cho người chồng đã chung sống hơn 30 năm với bà, một người trước đây là huấn luyện viên của NFL.



Người dịch: **Phạm Thị Ly** (2017)

Quý độc giả có thể đọc các bản tin trước đây tại một trong ba trang web: www.cheer.edu.vn (mục Bản tin trong Menu); www.nft.edu.vn (mục Bản tin Giáo dục Quốc tế ngay trang chủ), và www.lypham.net (mục Bản tin trên menu). Bản tin này ra hai tháng một lần và gửi qua email miễn phí. Quý vị muốn nhận được bản điện tử xin vui lòng gửi một email về địa chỉ cheer@nft.edu.vn để đăng ký.



Chịu trách nhiệm xuất bản: PGS. TS Nguyễn Mạnh Hùng

Biên tập: TS. Nguyễn Tuấn Anh

Cố vấn chuyên môn: PGS.TS. Nguyễn Hữu Chí

Trình bày: Phạm Thanh Tâm

Mọi chi tiết xin liên hệ: Trung tâm Nghiên cứu và Đánh giá GDĐH,
Trường ĐH Nguyễn Tất Thành
298A Nguyễn Tất Thành, Quận 4, TP. HCM
ĐT: 39402810 - Email: cheer@ntt.edu.vn
Website: www.cheer.edu.vn

TÀI LIỆU LƯU HÀNH NỘI BỘ - Tháng 04 năm 2017