

HỘI THẢO QUỐC TẾ VỀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC

TƯ DUY LẠI NHÂN LỰC VÀ NHÂN TÀI

Diễn Giả

GS. DAVE ULRICH

TP. Hồ Chí Minh, ngày 29/09/2011

Đơn vị tổ chức

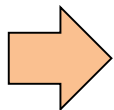
PACE
KHÁT VỌNG DOANH TRÍ

Bảo trợ độc quyền
Truyền thông quốc tế

FT FINANCIAL
TIMES

Nội dung trình bày

Xu hướng toàn cầu về nguồn nhân lực - Những thực tiễn cạnh tranh mới



- Phương cách xây dựng một chiến lược hiệu quả để thúc đẩy sự thay đổi và gặt hái thành công
- Tư duy lại về tổ chức dưới góc độ nguồn nhân lực
- Phát triển nguồn nhân lực ở bình diện tổ chức và bình diện quốc gia, bao gồm nhân tài, văn hóa và lãnh đạo
- Chiến lược nhân sự quốc gia - các viễn cảnh trong ngắn hạn và dài hạn

Tư duy mới nhất về nhân tài

- 4 cấp độ về nhân tài và ý nghĩa của từng cấp độ
- Phương cách áp dụng công thức cho nhân tài - Ba yếu tố khiến tài năng phát triển tốt hơn

Tư duy mới nhất về văn hóa và năng lực tổ chức

- Làm thế nào để xác định tổ chức như là một tập hợp các năng lực?
- Làm thế nào để lãnh đạo có thể phân tích năng lực tổ chức và cải thiện văn hóa công ty?
- Những năng lực cốt lõi nào cần thiết cho thành công của tổ chức?

Tư duy mới nhất về lãnh đạo

- Nhà lãnh đạo (leaders) khác với khả năng lãnh đạo (leadership) như thế nào?
- Nguyên tắc và cách thức giúp các nhà lãnh đạo triển khai những giá trị cốt lõi
- Làm thế nào để tạo sự khác biệt trong phong cách lãnh đạo và phát triển mối tương quan giữa khả năng đáp ứng với kỳ vọng của khách hàng.

Những thực tiễn kinh doanh mới:

Các xu hướng trong ngành hay trong quốc gia

Phân loại STEPED	Các câu hỏi cần đặt ra	
S ocial (Xã hội)	- Có những mẫu hình sức khỏe nào (về thể chất, cảm xúc)? - Có những kiểu mẫu gia đình nào (kết hôn, độc thân, ly hôn, số con trong gia đình)? - Các xu hướng (truyền thống, hoạt động) tôn giáo là gì? - Sự hòa trộn và dịch chuyển dân số giữa thành thị/nông thôn đang như thế nào? - Xu hướng và kỳ vọng của người tiêu dùng hiện nay ra sao?	- Lối sống của họ là gì (trong các ngày làm việc, các ngày cuối tuần, các sở thích)? - Phương tiện giao thông của họ là gì? - Có những vấn đề xã hội nào (ma túy, tội phạm)? - Ai là người hùng hay những người nổi tiếng trong quốc gia này (trong quá khứ và hiện tại)?
T echnical (Kỹ thuật)	- Các cơ chế hoạt động truyền thông của họ là gì (phương tiện truyền thông, truyền hình) và chúng độc lập như thế nào? - Mức độ phát triển về mặt công nghệ trong lãnh thổ như thế nào (việc sử dụng mạng Internet và máy tính)? - Việc sử dụng phương tiện truyền thông xã hội và công nghệ khác ra sao (ví dụ: Điện toán đám mây)?	
E conomic (Kinh tế)	- GDP của họ là bao nhiêu? So với các quốc gia khác thì như thế nào? - Chu kì kinh tế của họ đang ở giai đoạn nào (suy thoái hay tăng trưởng)? - Tỉ lệ thất nghiệp là bao nhiêu?	- Những ngành công nghiệp nào là mũi nhọn? Những công ty nào đang dẫn đầu? - Khoảng cách giàu-nghèo như thế nào (qui mô của tầng lớp trung lưu)?
P olitical (Chính trị)	- Lịch sử chính trị của họ là gì? - Mức độ bình ổn chính trị ở đó như thế nào? - Có bao nhiêu luật lệ đối với doanh nghiệp tư nhân tồn tại? (vai trò của chính phủ trong ngành là gì?) - Chính phủ của họ cởi mở (hay kiểm soát) như thế nào?	- Truyền thống chính trị của họ là gì (thể chế dân chủ, chủ nghĩa xã hội, nghị viện, quân chủ hay gia đình?) - Những “vấn đề thời sự” về chính trị nào đang tồn tại? - Mối quan hệ giữa quân đội và chính phủ như thế nào? - Mức độ tham nhũng ở đó như thế nào đối với việc ra quyết định?
E nvironmental (Môi trường)	- Các vấn đề nào về môi trường mà mọi người đang lo lắng? - Họ đang làm gì để xây dựng trách nhiệm xã hội?	
D emographic (Nhân khẩu học)	- Độ tuổi trung bình là bao nhiêu? - Tỉ lệ sinh là bao nhiêu?	- Trình độ giáo dục như thế nào? (khu vực công so với khu vực tư nhân) - Mức thu nhập bao nhiêu? (khoảng cách thu nhập)

Những thực tiễn kinh doanh mới: Những thị trường mới nổi

11 quốc gia mới nổi kế tiếp (theo sau các nước BRIC)

- Thổ Nhĩ Kỳ
- **Việt Nam**
- Philippines
- Indonesia
- Nigeria
- Iran
- Hàn Quốc
- Pakistan
- Bangladesh
- Mexico
- Ai Cập

Những thực tiễn kinh doanh mới: Ứng dụng cho Việt Nam

Phân loại STEPED	Các xu hướng	Ý nghĩa
Social (Xã hội)		
Technical (Kỹ thuật)		
Economic (Kinh tế)		
Political (Chính trị)		
Environmental (Môi trường)		
Demographic (Nhân khẩu học)		

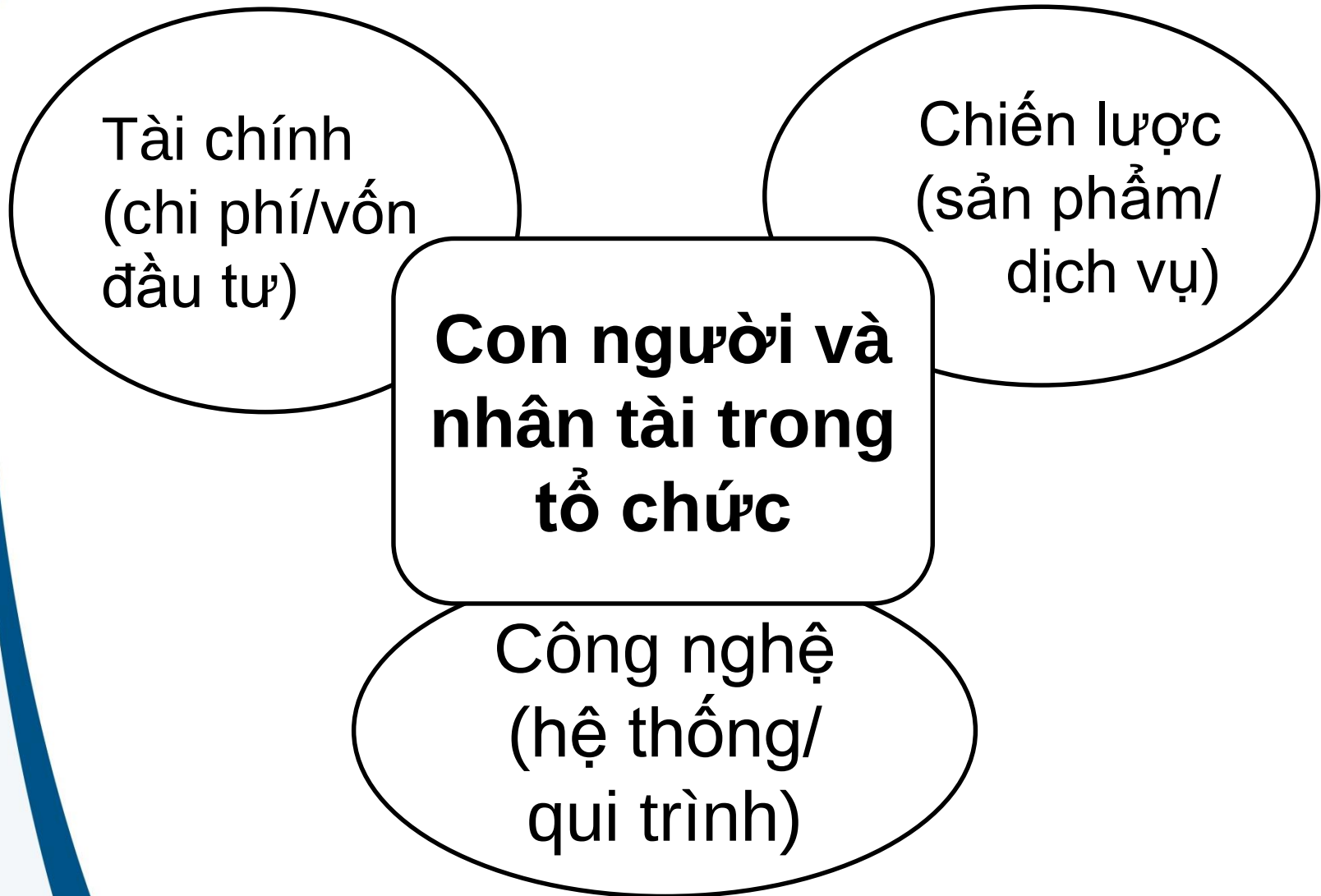
Tính cạnh tranh không phải là chiến lược

Lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh là

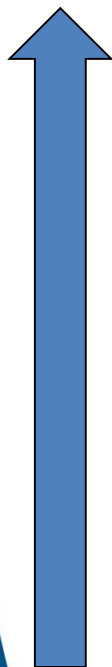
- Sự duy nhất: là cái chúng ta làm mà đối thủ của chúng ta không thể dễ dàng sao chép
- Giá trị: là cái chúng ta làm ra được khách hàng xem trọng (và chi trả cho nó)

Tính cạnh tranh không phải là chiến lược: các nguồn tạo ra tính cạnh tranh



Các yếu tố kinh tế: Ý nghĩa đối với Việt Nam

Mức độ tăng trưởng kinh tế	Thách thức then chốt	“Xuất khẩu”
5 Tri thức	Xác định và “tạo đòn bẩy: cho các tri thức cốt lõi	Các ý tưởng, chẳng hạn như về khả năng lãnh đạo hoặc tri thức
4 Dịch vụ	Trở thành trung tâm dịch vụ (ví dụ: dịch vụ tài chính, chăm sóc sức khỏe, du lịch)	Trung tâm dịch vụ của một ngành
3 Sản xuất	Xây dựng khả năng lắp ráp hay sản xuất	Năng lực lắp ráp hay sản xuất
2 Nguồn tài nguyên thiên nhiên	Khai thác tài nguyên thiên nhiên từ lòng đất	Nguồn tài nguyên thiên nhiên
1 Nông nghiệp	Trồng lương thực để nuôi sống con người	Các sản phẩm nông nghiệp



Các cách tiếp cận của Phương Tây so với Phương Đông

	Phương Tây	Phương Đông
Thời gian	Ngắn hạn; hướng đến phương thức	Dài hạn; hướng đến tương lai
Chiến lược	Lãnh đạo nhằm phân phối nguồn lực trong hiện tại	Lãnh đạo nhằm định vị công ty trong tương lai
Triết lý quản trị	Quản trị bằng mục tiêu	Quản trị bằng tư duy cộng đồng
Ra quyết định	Ra quyết định nhanh, bán hàng hay thực thi chậm hơn	Ra quyết định chậm, thực thi nhanh hơn
Tính chịu trách nhiệm	Mang tính cá nhân hóa và tập trung vào cái "tôi"	Mang tính cộng đồng và tập trung vào "chúng ta"
Làm việc	Tư duy đường thẳng và tập trung vào nhiệm vụ trước mắt	Tư duy đường tròn và tập trung vào hoàn cảnh của công việc
Định hướng nghề nghiệp	Theo hướng tổng thể	Theo hướng chuyên môn
Lương thưởng	Khoảng cách lương cao giữa chuyên viên cấp cao và nhân viên cấp thấp hơn; Việc trả lương thường dựa vào năng lực	Khoảng cách lương thấp giữa chuyên viên cấp cao và nhân viên cấp thấp hơn; Việc trả lương thường dựa vào vị trí và chức vụ
Triết lý lãnh đạo	Cùng tham gia, đi trước mọi người "Lãnh đạo là phải làm gương cho tập thể. Đừng bao giờ yêu cầu người khác làm những gì mà chính bạn không muốn làm" - Xenophon	Không cùng tham gia, đi sau mọi người "Để hướng dẫn người khác, người lãnh đạo phải đứng sau họ. Để khi anh ta dẫn dắt họ, họ không cảm thấy bị tổn thương."
Các trường phái triết học	Thiên Chúa giáo	Phật giáo, Đạo Khổng, Ấn Độ giáo, Yoga hợp nhất, Đạo Hồi, Đạo Lão, Thiền

Các truyền thống phương Tây so với phương Đông

	Truyền thống phương Tây	Truyền thống phương Đông
Niềm tin lãnh đạo	Tìm kiếm nhằm đạt được trạng thái lý tưởng cuối cùng (eîdos and télos)	Tìm kiếm nhằm cân bằng các yếu tố đối lập nhau (cân bằng âm dương)
Mục tiêu lãnh đạo	Thiết lập và theo đuổi những mục tiêu tham vọng; quản lý kết quả	Tạo ra những điều kiện dễ dẫn đến thành công; quản lý qui trình
Logic lãnh đạo	Logic ứng dụng; xác lập mục tiêu và lựa chọn những phương tiện hợp lý để đạt được kết quả mong muốn	Logic khai thác; dùng một người vào một vị trí nào đó nhằm khai thác những cơ hội khi chúng xuất hiện
Thiên hướng lãnh đạo	Thiên về hành động; nắm bắt ngay các ý tưởng	Thiên về sự kiên nhẫn; chờ sự kiện xảy đến

Tính cạnh tranh = Chiến lược * tổ chức

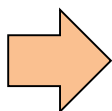


Nội dung trình bày

Xu hướng toàn cầu về nguồn nhân lực - Những thực tiễn cạnh tranh mới

- Phương cách xây dựng một chiến lược hiệu quả để thúc đẩy sự thay đổi và gạt hái thành công
- Tư duy lại về tổ chức dưới góc độ nguồn nhân lực
- Phát triển nguồn nhân lực ở bình diện tổ chức và bình diện quốc gia, bao gồm nhân tài, văn hóa và lãnh đạo
- Chiến lược nhân sự quốc gia - các viễn cảnh trong ngắn hạn và dài hạn

Tư duy mới nhất về nhân tài



- 4 cấp độ về nhân tài và ý nghĩa của từng cấp độ
- Phương cách áp dụng công thức cho nhân tài - Ba yếu tố khiến tài năng phát triển tốt hơn

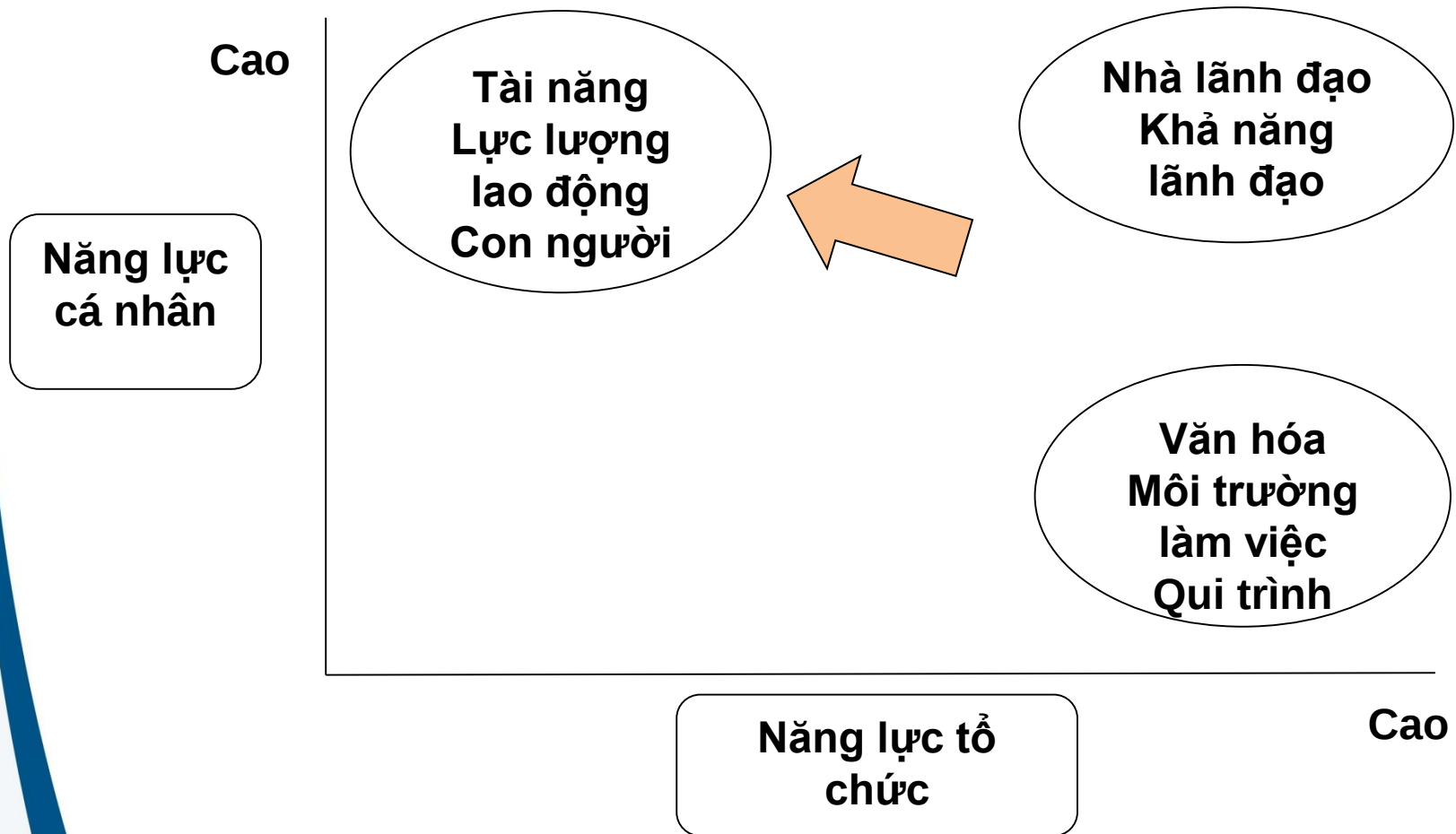
Tư duy mới nhất về văn hóa và năng lực tổ chức

- Làm thế nào để xác định tổ chức như là một tập hợp các năng lực?
- Làm thế nào để lãnh đạo có thể phân tích năng lực tổ chức và cải thiện văn hóa công ty?
- Những năng lực cốt lõi nào cần thiết cho thành công của tổ chức?

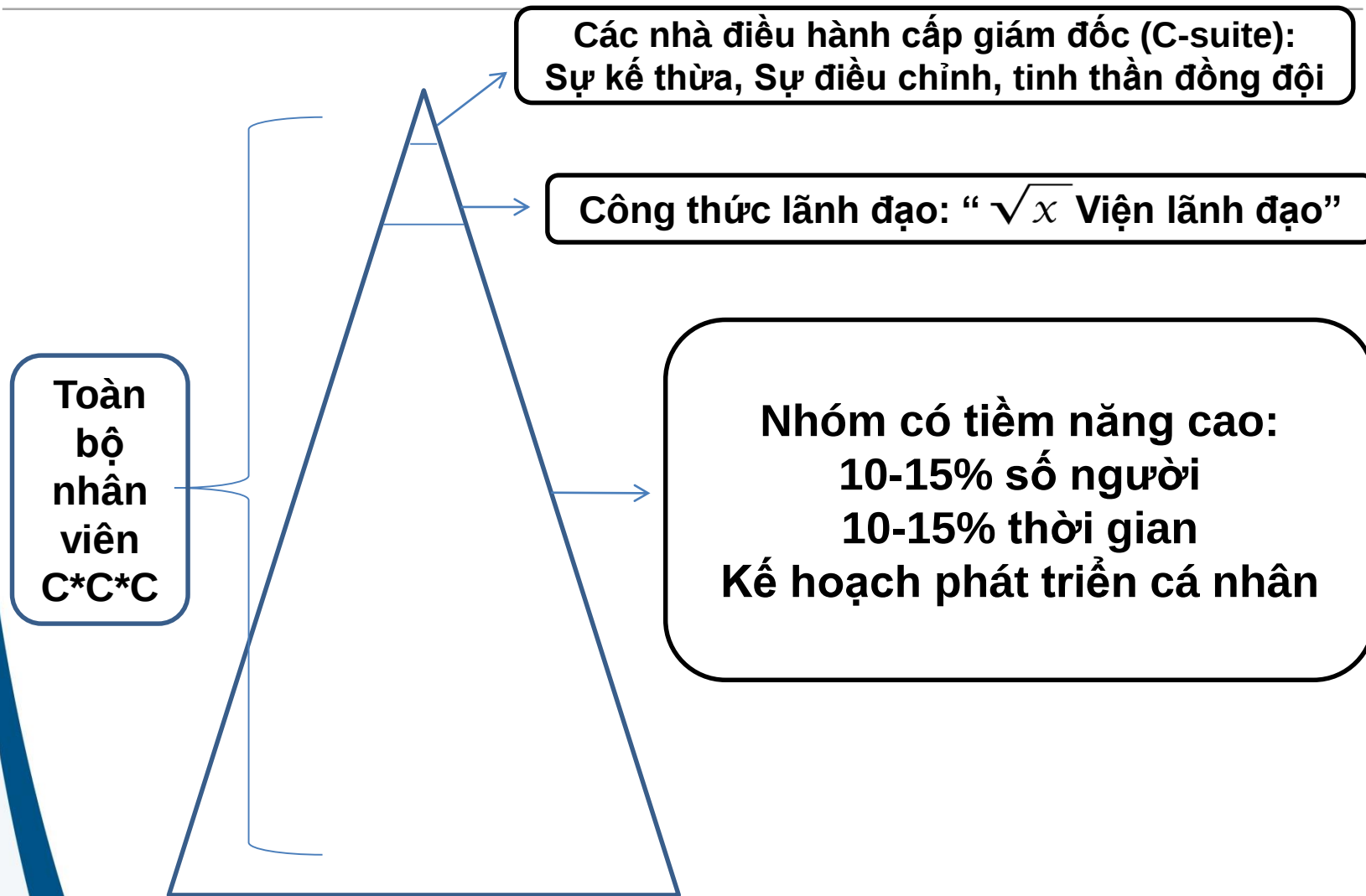
Tư duy mới nhất về lãnh đạo

- Nhà lãnh đạo (leaders) khác với khả năng lãnh đạo (leadership) như thế nào?
- Nguyên tắc và cách thức giúp các nhà lãnh đạo triển khai những giá trị cốt lõi
- Làm thế nào để tạo sự khác biệt trong phong cách lãnh đạo và phát triển mối tương quan giữa khả năng đáp ứng với kỳ vọng của khách hàng.

Tổng quan: tương lai của tổ chức



“Tài năng” có nghĩa là gì?



Vấn đề kế nhiệm CEO

Các câu hỏi mà Ban quản trị công ty, các nhà lãnh đạo, và giám đốc Nhân sự nên đặt ra về vấn đề kế nhiệm CEO

1. Bạn có đầu tư đầy đủ thời gian cho kế hoạch kế nhiệm CEO không?
2. Bạn có đưa ra định nghĩa nào về những yêu cầu tương lai dành cho một vị CEO mới hay không?
3. Bạn có đánh giá thường xuyên về vị CEO hiện tại và những ứng viên cho vị trí CEO tương lai hay không?
4. Bạn có đầu tư vào việc phát triển vị CEO hiện tại của mình và những ứng viên cho tương lai hay không?
5. Bạn có khuyến khích qui trình quản lý tài năng thường xuyên hay không?
6. Bạn có quản lý việc chuyển giao CEO không?

“Viện lãnh đạo”

Các câu hỏi chuẩn bị cho “viện lãnh đạo”:

1. Chúng ta có trường hợp điển hình nào về khả năng lãnh đạo trong kinh doanh không?
2. Chúng ta có quan điểm rõ ràng về những gì làm nên một nhà lãnh đạo hiệu quả không?
3. Chúng ta có đánh giá thường xuyên cá nhân các nhà lãnh đạo và toàn bộ khả năng lãnh đạo không?
4. Chúng ta có một qui trình chính thức và bài bản dành cho việc phát triển khả năng lãnh đạo không?
 - Kinh nghiệm ứng xử chung
 - Các kinh nghiệm phát triển được cụ thể hóa
 - Các kinh nghiệm độc đáo từ bên ngoài
5. Chúng ta có mời đúng người (cá nhân hay nhóm) tham gia hay không?
6. Chúng ta có tập trung vào yếu tố bền vững trong khả năng lãnh đạo không?
7. Chúng ta có đo lường chất lượng của việc đầu tư vào khả năng lãnh đạo và các kết quả không?

Những nhân sự có tiềm năng lớn

Những câu hỏi giúp phát triển những nhân sự có tiềm năng lớn

1. Chúng ta có một phương thức toàn diện nào để quyết định ai là người có tiềm năng lớn hay không?
 - Tham vọng
 - Khả năng
 - Sự nhạy bén
 - Thành tích
2. Chúng ta có được tỉ lệ chính xác số người có tiềm năng lớn hay không?
3. Chúng ta có các hoạt động phát triển được thiết kế riêng dành cho những người có tiềm năng lớn không?
 - Đào tạo
 - Kinh nghiệm công việc
 - Huấn luyện/ Hướng dẫn
 - Trải nghiệm sống

Tổng quan: Công thức tài năng

Tài năng =

NĂNG LỰC

×

CAM KẾT

×

CÔNG HIẾN



Tổng quan: Công thức tài năng

$$\text{Tài năng} = \text{Hiệu suất}$$

NĂNG LỰC

×

CAM KẾT

×

CÔNG HIẾN

*Đúng người,
đúng nơi, đúng
thời điểm, đúng
kỹ năng*

- Đặt tiêu chuẩn
- Đánh giá
- Đầu tư
- Hợp nhất

*Đặt ra hệ giá
trị nhân viên*

- Tôi nhận
được gì?
- Tôi cho đi
những gì?

*Tại sao một
công việc ý
nghĩa lại quan
trọng*

*Một tổ chức
viên mãn là gì*

*Công việc
nghĩa được tạo
ra như thế nào
(7 đòn bẩy)*

Quản lý nhân tài: Năng lực

Những thách thức

Mang tính khái quát

Quá khứ

Nhân sự

Tổ chức

Tập trung vào cấu trúc

Nghiêm ngặt về thời gian

Phức tạp

Những phản hồi

Mang tính chiến lược

Tương lai

Bộ phận

Đơn vị kinh doanh

Tập trung vào việc ứng dụng

Linh hoạt về thời gian

Đơn giản hóa

Quản lý nhân tài: Định nghĩa năng lực

Loại năng lực	Hiện tại Chúng ta giỏi về cái gì	Thách thức: Chiến lược Khách hàng	Tương lai Chúng ta sẽ cần gì
Kỹ thuật	1 Chúng ta giỏi gì về mặt kỹ thuật?	3 Thách thức của chúng ta phía trước là gì? Chiến lược ứng phó với những thách thức ấy là gì?	4 Với những thách thức và chiến lược đó, chúng ta phải cải thiện gì về mặt kỹ thuật?
Xã hội	2 Chúng ta giỏi gì về mặt xã hội?	Khách hàng mục tiêu của chúng ta là ai và họ muốn gì?	5 Với những thách thức và chiến lược đó, chúng ta phải cải thiện gì về mặt xã hội?

Quản lý nhân tài: Đánh giá năng lực

Đo lường tài năng hiệu quả (2 * 2):

Hành vi

Kết quả

Bài kiểm tra tâm lý

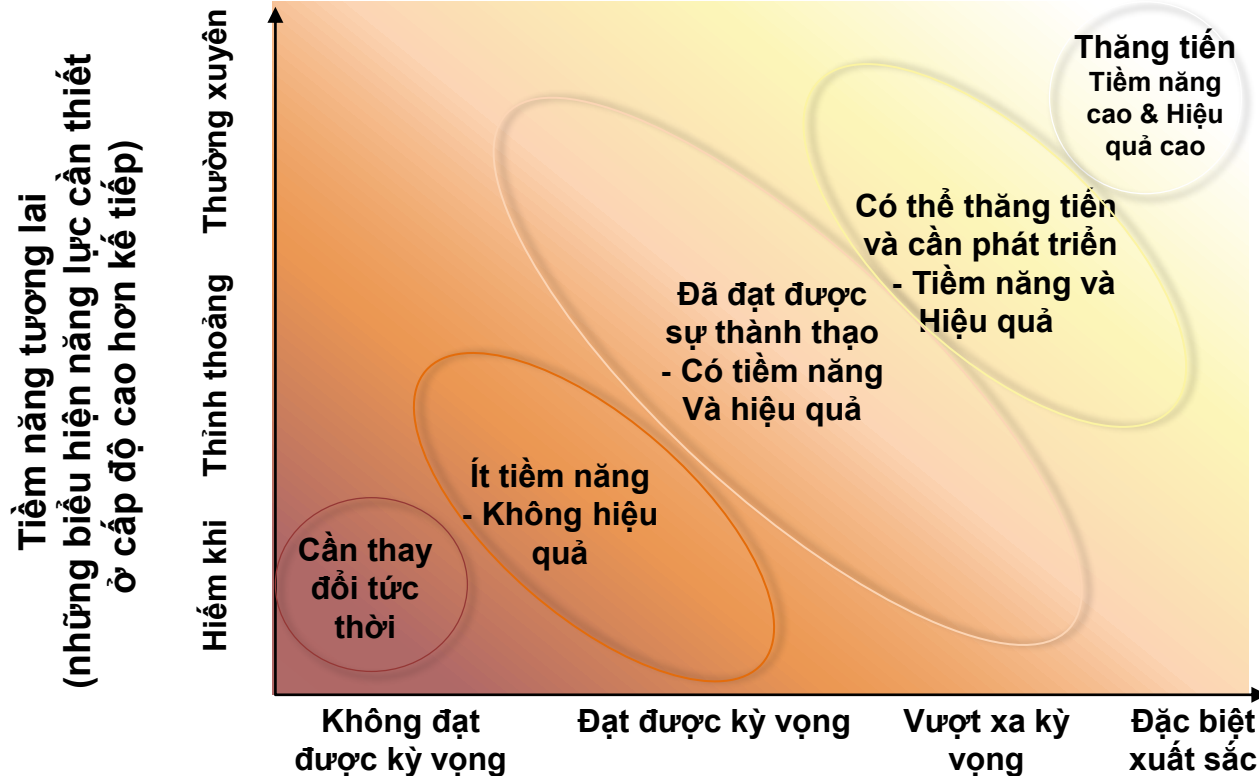
Phỏng vấn những sự kiện thể hiện hành vi

Huấn luyện

Đánh giá 360's, 720's

Phỏng vấn tình trạng công việc (Stay Interviews)

Đánh giá nhân sự chủ chốt: Hiệu quả công việc x Tiềm năng



Kết quả điển hình

Được thăng tiến	0-5%
Có thể thăng tiến và cần phát triển thêm	15-20%
Thành thạo công việc	45-55%
Ít tiềm năng	15-20%
Cần thay đổi tức thời	0-5%

Quản lý nhân tài: Đầu tư năng lực

	Chiến lược	Định nghĩa
B	Buy (Mua)	Tạo ra những nhân tài mới thông qua việc tuyển dụng những cá nhân từ bên ngoài hay từ các bộ phận khác trong tổ chức.
B	Build (Xây dựng)	Phát triển tài năng thông qua đào tạo, giáo dục, huấn luyện thông qua công việc, luân chuyển công việc, giao nhiệm vụ đặc biệt, và học tập thực tế.
B	Boost (Thúc đẩy)	Đưa những nhân sự phù hợp trong tổ chức lên những vị trí cao hơn.
B	Borrow (Mượn)	Làm đối tác với các nhà tư vấn, đối tác, khách hàng, nhà cung ứng bên ngoài tổ chức trong các hoạt động nhằm chuyển giao kĩ năng và kiến thức.
B	Bounce (Sa thải)	Sa thải những cá nhân làm việc kém hiệu quả hoặc không hiệu quả.
B	Bind (Ràng buộc)	Giữ chân những nhân viên có tiềm năng phát triển cao và có tài năng.

Tổng quan: Công thức tài năng

$$\text{Tài năng} = \text{Hiệu suất}$$

NĂNG LỰC

×

CAM KẾT

×

CÔNG HIẾN

*Đúng người,
đúng nơi,
đúng thời
điểm, đúng kỹ
năng*
•Đặt tiêu chuẩn
•Đánh giá
•Đầu tư
•Hợp nhất

*Đặt ra hệ giá
trị nhân viên*
•Tôi nhận
được gì?
•Tôi cho đi
những gì?

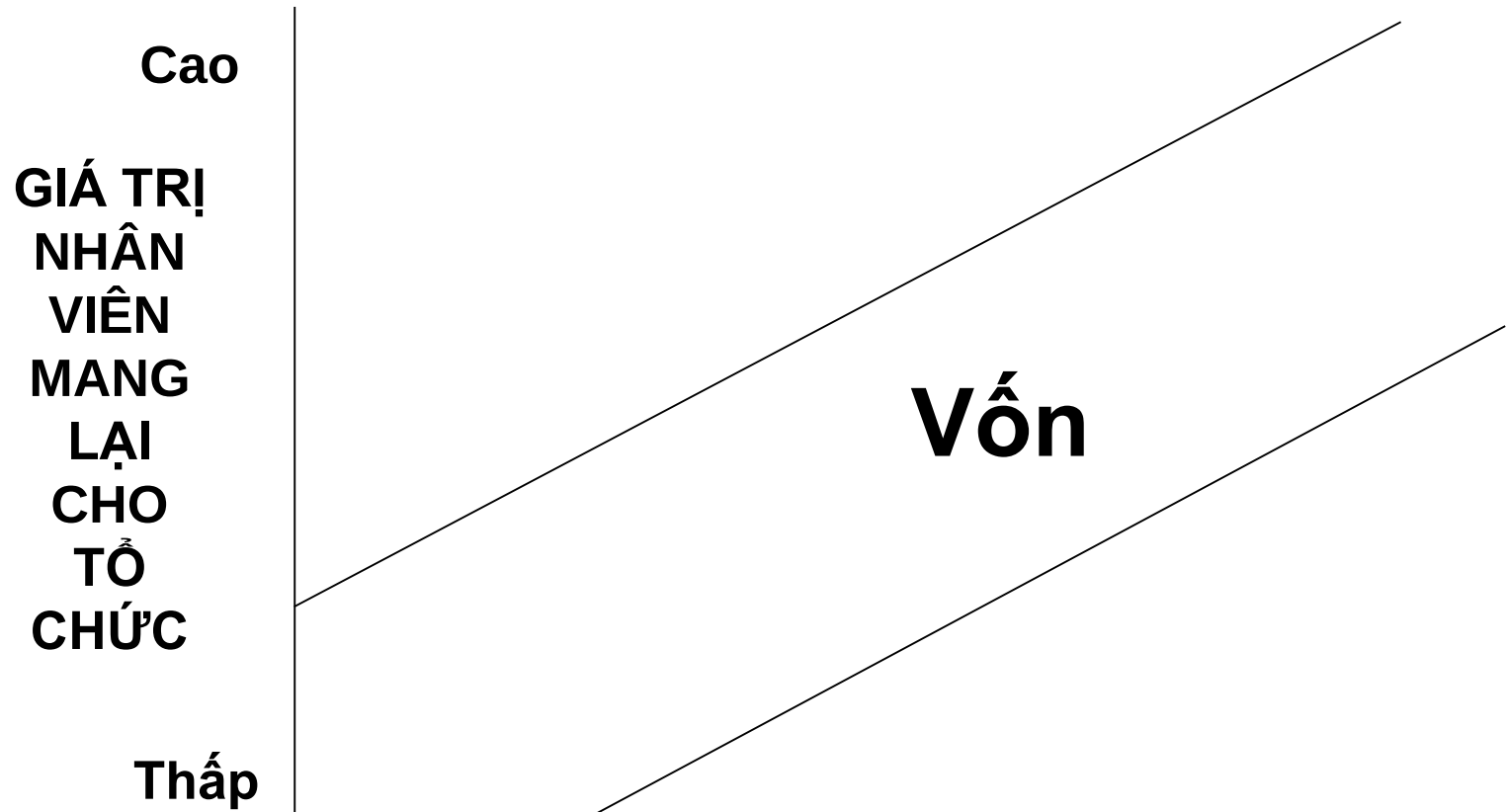
*Tại sao một
công việc ý
nghĩa lại quan
trọng*
*Một tổ chức
viên mãn là gì*
*Công việc
nghĩa được
tao ra như thế
nào (7 đòn
bẩy)*

Chiến lược xây dựng sự cam kết của nhân viên

Định vị giá trị của nhân viên

Cho đi (Cống hiến)	=	Nhận lại (Tiếp nhận)
Năng lực *		VOI²C²E
Cam kết		Mục tiêu
(Khả năng * Sự cống hiến)		Cơ hội
		Sự khen thưởng
		Sự ảnh hưởng
		Cộng đồng
		Giao tiếp
		Khả năng tự doanh

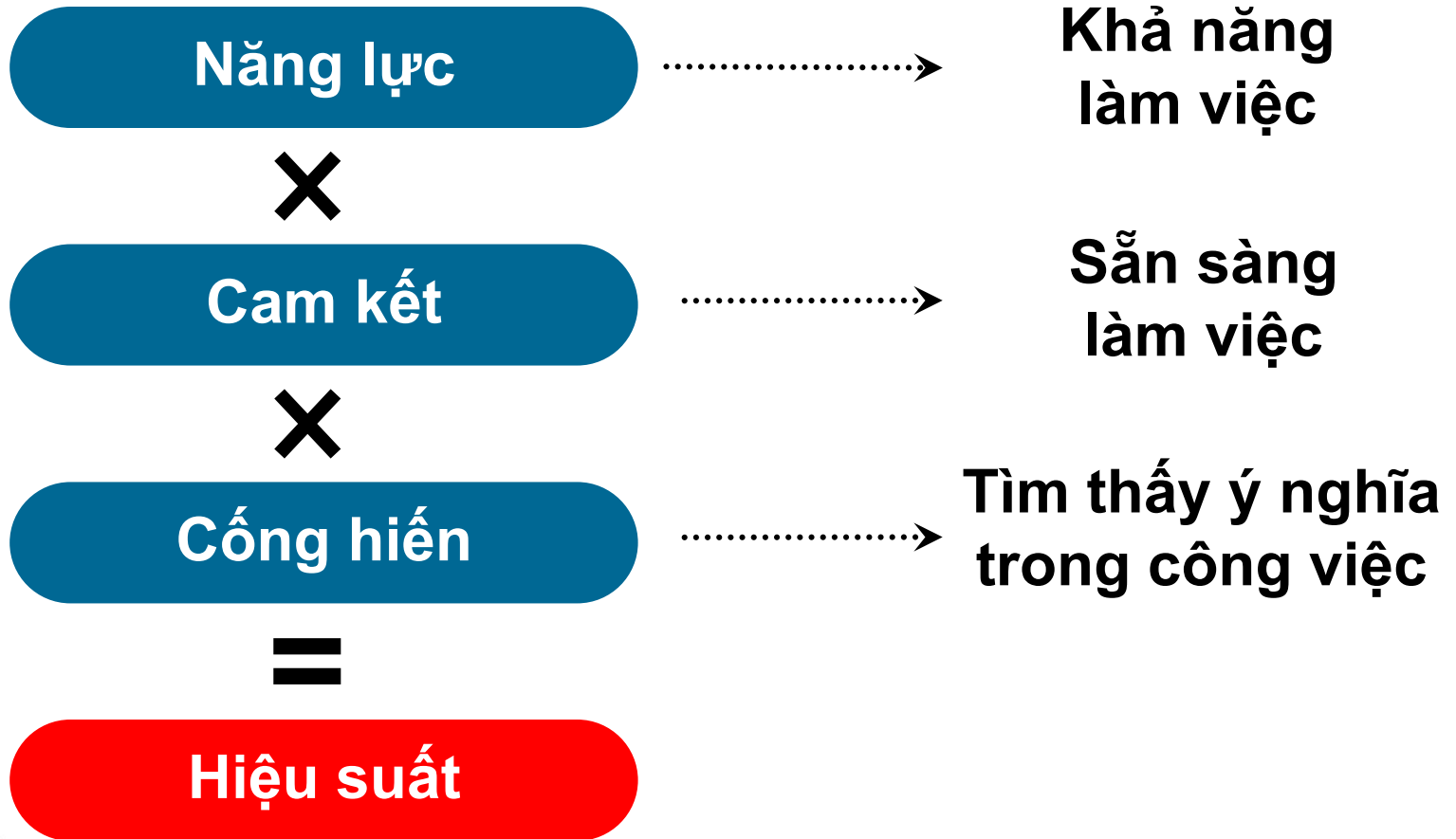
Định vị giá trị của nhân viên



NHỮNG ĐIỀU NHÂN VIÊN NHẬN LẠI TỪ TỔ CHỨC

MỤC TIÊU CƠ HỘI SỰ KHÍCH LỆ ẢNH HƯỞNG CỘNG ĐỒNG GIAO TIẾP KHẢ NĂNG TỰ DOANH

Các giai đoạn gắn kết của nhân viên với tổ chức



Tiến trình gắn kết của nhân viên với tổ chức

Những yếu tố hạnh phúc của Martin Seligman

- **Hài lòng:** cảm nhận niềm vui
- **Cam kết:** quên mình trong hoạt động nào đó
- **Thấy ý nghĩa:** gắn kết với những giá trị sâu sắc



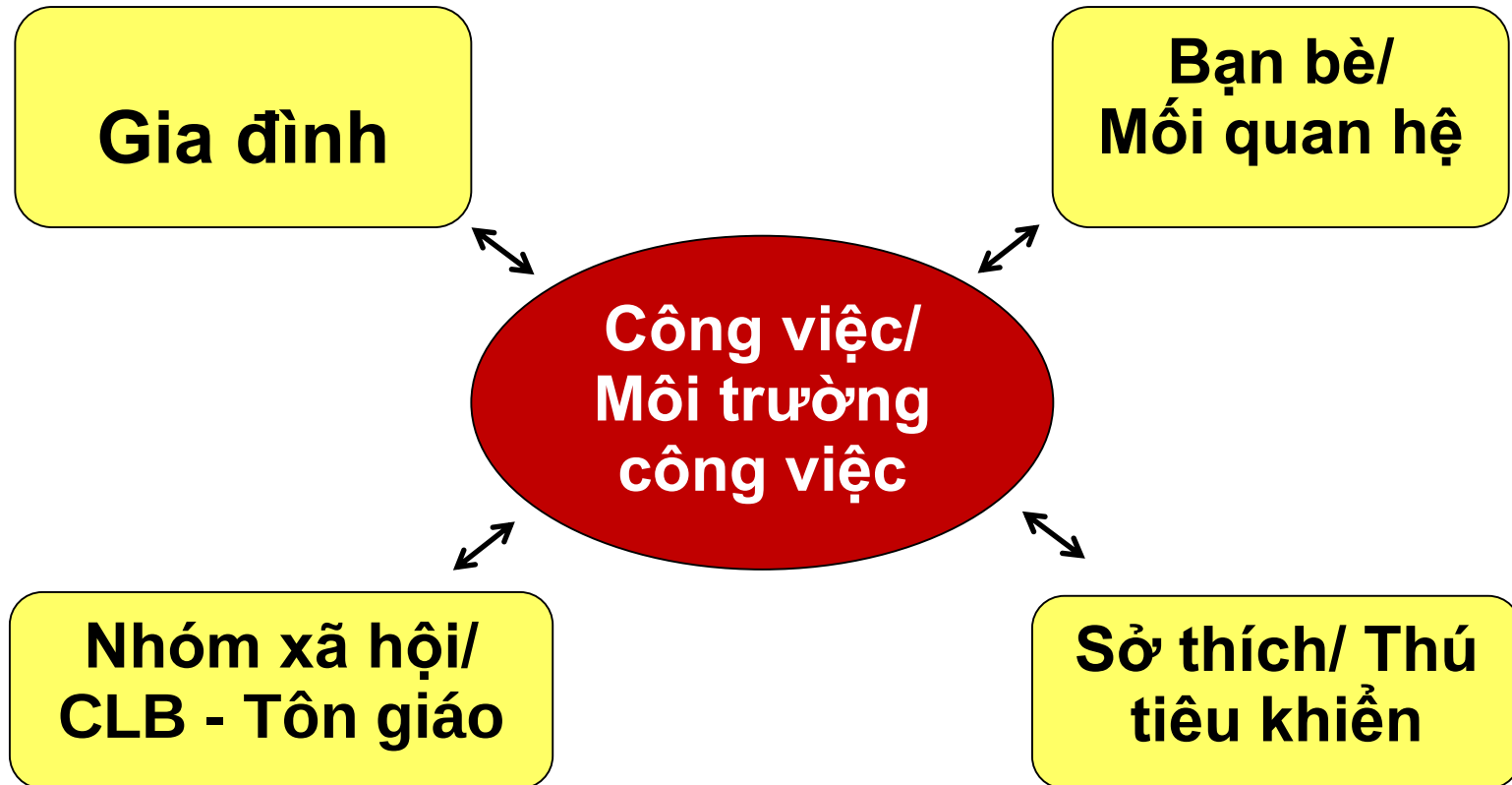
Tiến trình gắn kết của nhân viên

- **Hài lòng:** thích công việc, thích làm việc
- **Cam kết:** Làm việc với năng lượng tràn trề
- **Thấy ý nghĩa:** tìm thấy mục đích và cảm xúc trong công việc

Điều gì khiến bạn cảm thấy có ý nghĩa?



Tại sao cảm giác ý nghĩa lại quan trọng? Chúng ta có thể tìm thấy ý nghĩa ở đâu?



Con đường tìm kiếm ý nghĩa...



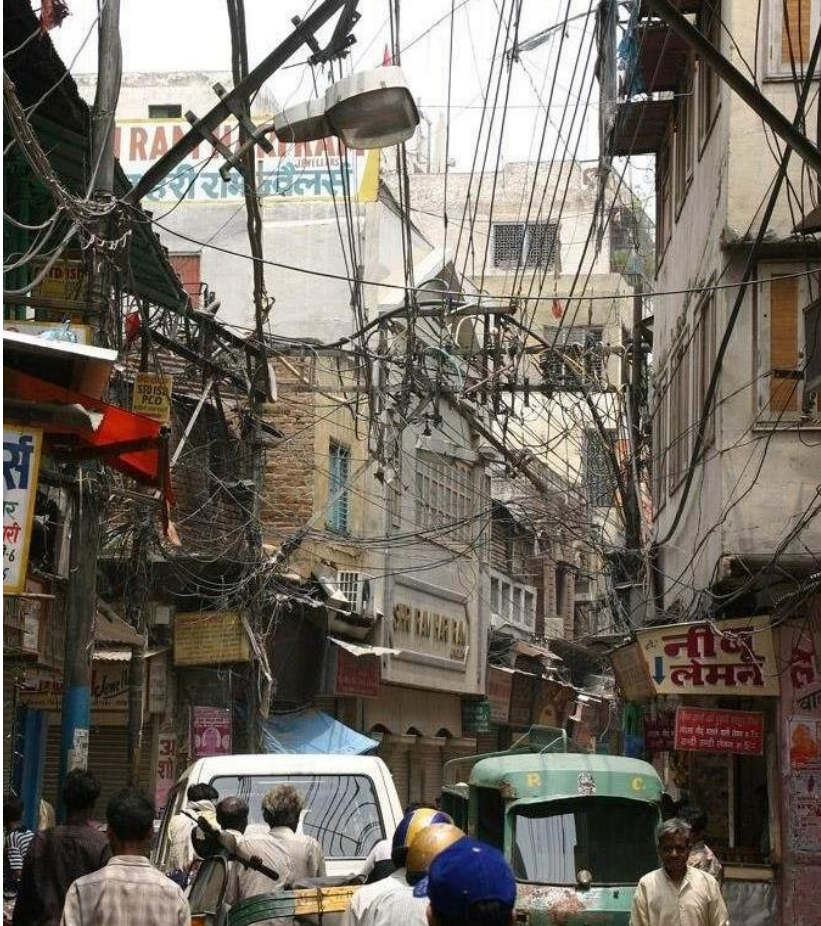
Hãy nhìn những bức tranh này thật kỹ



Bạn thấy những gì?



Đây là Ấn Độ - nơi mà cả thế giới tìm đến để giải quyết những vấn đề về kỹ thuật máy tính



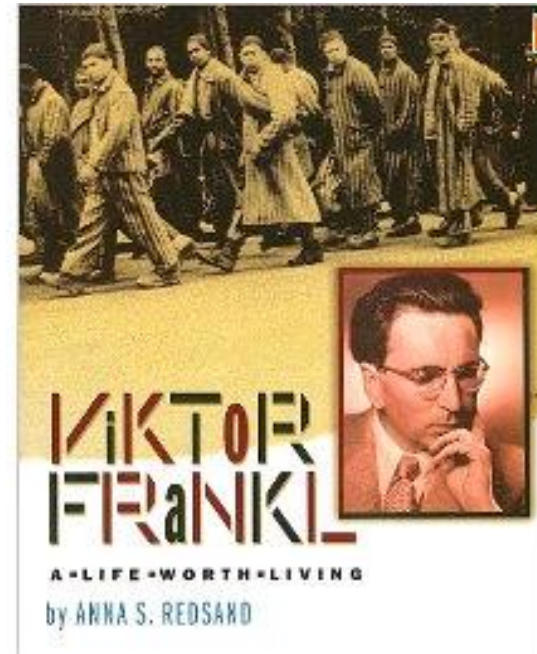
- Chúng ta tập trung vào những gì đang thiếu hay đang có sẵn?
- Chúng ta chú ý hơn đến việc giảm những yếu kém hay xây dựng những thế mạnh?
- Chúng ta đắm chìm vào những thiếu hụt hay vào những triển vọng?

Ý nghĩa của một tổ chức viên mãn

He who has a **WHY** to live can bear with almost any **HOW**. (Một người tìm thấy **LÝ DO** để sống thì sẽ có thể vượt qua được mọi **HOÀN CẢNH**)

- Nietzsche, trích dẫn bởi Viktor Frankl,
Man's Search for Meaning

Một người tìm được lý do để
làm việc cũng sẽ có thể vượt
qua được mọi hoàn cảnh

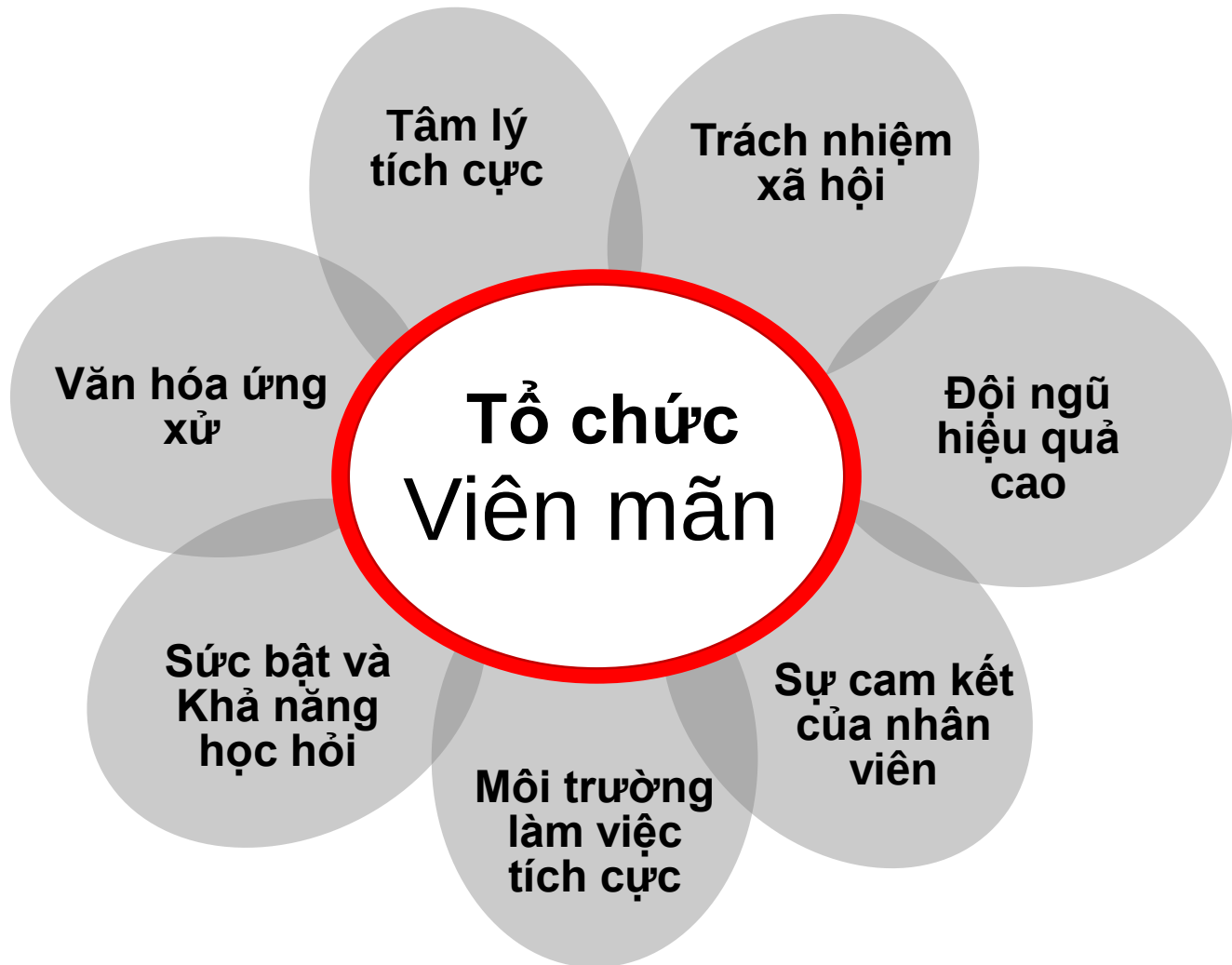


Ý nghĩa của một tổ chức viên mãn

Tổ chức viên mãn:

1. **Ý nghĩa** đối với các cá nhân - cách các nhà lãnh đạo và nhân viên ở tất cả các cấp của tổ chức thực hiện công việc của mình đồng thời cũng là cách thể hiện những giá trị sâu sắc nhất của họ
2. **Giá trị** đối với các cổ đông - khách hàng và cộng đồng xem sự tương tác với tổ chức như là cách làm gia tăng giá trị cho cuộc sống của họ
3. **Hy vọng** đối với cộng đồng - tổ chức đóng góp vào các giá trị chung của nhân loại

Tổng quan về các yếu tố tạo thành một tổ chức viên mãn



Những câu hỏi then chốt dành cho tư duy “viên mãn”

1. *Nhân hiệu:* Tôi được biết đến vì điều gì?
2. *Mục đích và phương hướng:* Tôi đang đi về đâu?
3. *Mối quan hệ và đội ngũ:* Tôi đang đi cùng với ai?
4. *Môi trường làm việc tích cực:* Làm cách nào để xây dựng một môi trường làm việc tích cực?
5. *Sự cam kết/ Thách thức:* Những thách thức nào hấp dẫn tôi?
6. *Sức bật và sự học hỏi:* Tôi học được gì từ những thất bại?
7. *Văn hóa ứng xử và sự vui vẻ:* Điều gì khiến tôi thấy vui vẻ?

Nội dung trình bày

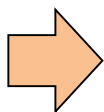
Xu hướng toàn cầu về nguồn nhân lực - Những thực tiễn cạnh tranh mới

- Phương cách xây dựng một chiến lược hiệu quả để thúc đẩy sự thay đổi và gạt hái thành công
- Tư duy lại về tổ chức dưới góc độ nguồn nhân lực
- Phát triển nguồn nhân lực ở bình diện tổ chức và bình diện quốc gia, bao gồm nhân tài, văn hóa và lãnh đạo
- Chiến lược nhân sự quốc gia - các viễn cảnh trong ngắn hạn và dài hạn

Tư duy mới nhất về nhân tài

- 4 cấp độ về nhân tài và ý nghĩa của từng cấp độ
- Phương cách áp dụng công thức cho nhân tài - Ba yếu tố khiến tài năng phát triển tốt hơn

Tư duy mới nhất về văn hóa và năng lực tổ chức

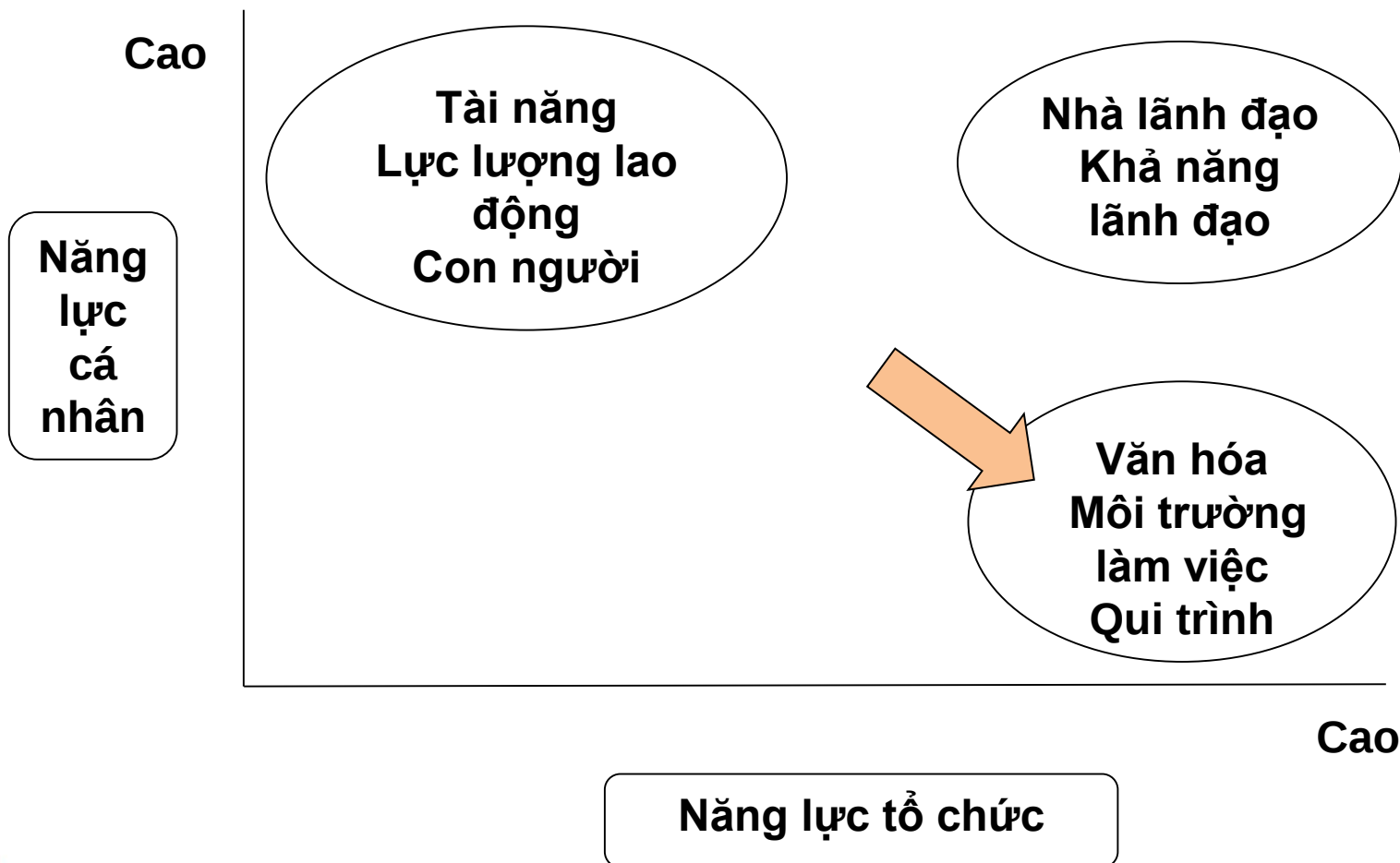


- Làm thế nào để xác định tổ chức như là một tập hợp các năng lực?
- Làm thế nào để lãnh đạo có thể phân tích năng lực tổ chức và cải thiện văn hóa công ty?
- Những năng lực cốt lõi nào cần thiết cho thành công của tổ chức?

Tư duy mới nhất về lãnh đạo

- Nhà lãnh đạo (leaders) khác với khả năng lãnh đạo (leadership) như thế nào?
- Nguyên tắc và cách thức giúp các nhà lãnh đạo triển khai những giá trị cốt lõi
- Làm thế nào để tạo sự khác biệt trong phong cách lãnh đạo và phát triển mối tương quan giữa khả năng đáp ứng với kỳ vọng của khách hàng.

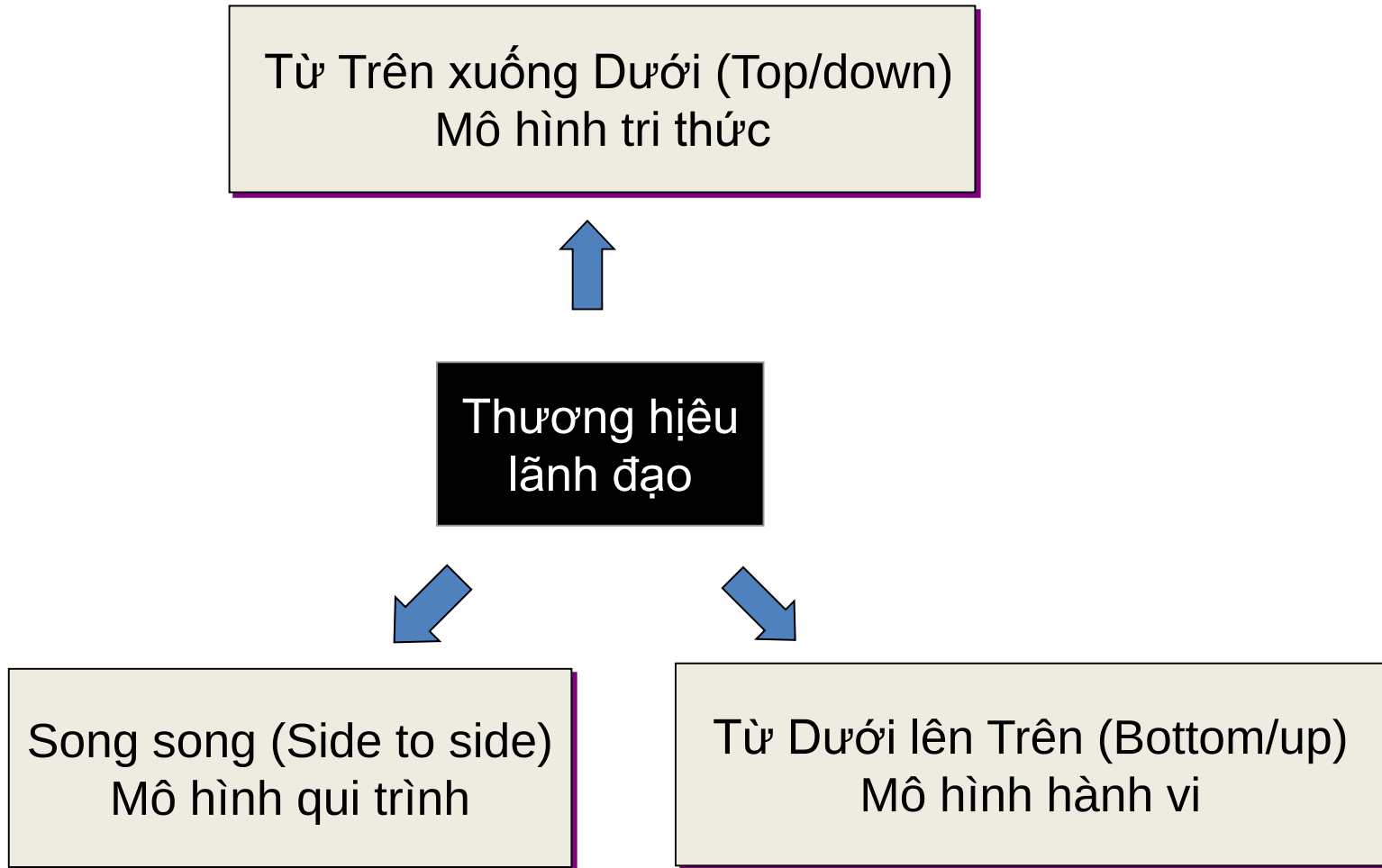
Tương lai của tổ chức



Những năng lực nào của tổ chức có thể hiện hữu?



Phương cách xây dựng cách thức làm việc mới



Mô hình tri thức

Để triển khai mô hình tri thức

- Có một thông điệp rõ ràng và đơn giản (chiến lược là một câu chuyện)
- Xây dựng một kế hoạch truyền thông:
 - Điều chúng ta chia sẻ
 - Người chúng ta chia sẻ
 - Thời điểm chúng ta chia sẻ
 - Cách chúng ta chia sẻ
- Hãy luôn nhất quán với thông điệp
 - Lý do chúng ta thực hiện nó
 - Nó là gì
 - Nó ảnh hưởng đến chúng ta như thế nào

Mô hình hành vi

Để triển khai mô hình hành vi

- Hãy làm cho nó trở nên sống động đối với nhân viên; “dạy nhân viên những nguyên tắc đúng đắn, rồi để cho họ tự quản chính mình”
- Yêu cầu nhân viên “làm chủ” những ý tưởng
- Cụ thể hóa các hành vi của nhân viên (cái gì cần phát huy/cái gì cần giải thiểu)
- Yêu cầu các nhà lãnh đạo phải “loại trừ” những việc dư thừa

Mô hình hành vi



Mô hình qui trình

Để triển khai mô hình qui trình

- Điều chỉnh các hệ thống để phù hợp với câu chuyện chiến lược
 - Nhân viên: Chúng ta tuyển dụng và thăng tiến ai
 - Đào tạo: Chúng ta đào tạo nhân viên như thế nào
 - Quản lý hiệu quả công việc: Cách chúng ta khen thưởng
 - Ra quyết định
 - Công nghệ thông tin
- Đảm bảo các qui trình phù hợp với chiến lược và khách hàng

Mô hình lãnh đạo

Bí quyết cho mô hình lãnh đạo

- Tập trung vào khả năng lãnh đạo chứ không phải người lãnh đạo
- Đảm bảo rằng phong cách lãnh đạo phù hợp với câu chuyện chiến lược
- Khiến các nhà lãnh đạo hành xử như họ cam kết trước công chúng và cả trong nội bộ
- Các nhà lãnh đạo phải chịu trách nhiệm đối với việc thực thi chiến lược mới

Nội dung trình bày

Xu hướng toàn cầu về nguồn nhân lực - Những thực tiễn cạnh tranh mới

- Phương cách xây dựng một chiến lược hiệu quả để thúc đẩy sự thay đổi và gặt hái thành công
- Tư duy lại về tổ chức dưới góc độ nguồn nhân lực
- Phát triển nguồn nhân lực ở bình diện tổ chức và bình diện quốc gia, bao gồm nhân tài, văn hóa và lãnh đạo
- Chiến lược nhân sự quốc gia - các viễn cảnh trong ngắn hạn và dài hạn

Tư duy mới nhất về nhân tài

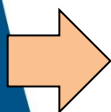
- 4 cấp độ về nhân tài và ý nghĩa của từng cấp độ
- Phương cách áp dụng công thức cho nhân tài - Ba yếu tố khiến tài năng phát triển tốt hơn

Tư duy mới nhất về văn hóa và năng lực tổ chức

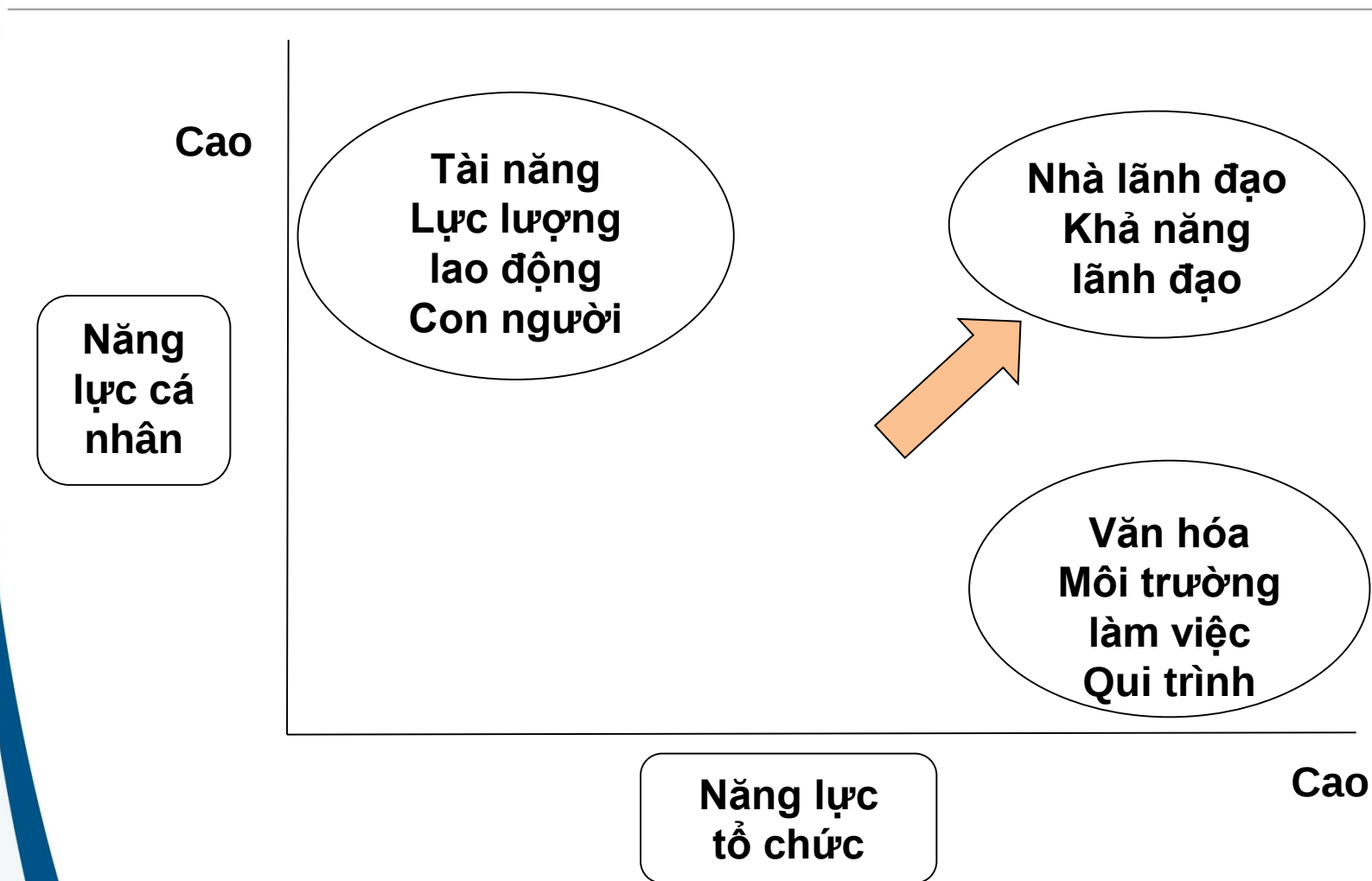
- Làm thế nào để xác định tổ chức như là một tập hợp các năng lực?
- Làm thế nào để lãnh đạo có thể phân tích năng lực tổ chức và cải thiện văn hóa công ty?
- Những năng lực cốt lõi nào cần thiết cho thành công của tổ chức?

Tư duy mới nhất về lãnh đạo

- Nhà lãnh đạo (leaders) khác với khả năng lãnh đạo (leadership) như thế nào?
- Nguyên tắc và cách thức giúp các nhà lãnh đạo triển khai những giá trị cốt lõi
- Làm thế nào để tạo sự khác biệt trong phong cách lãnh đạo và phát triển mối tương quan giữa khả năng đáp ứng với kỳ vọng của khách hàng.



Tương lai của tổ chức



Tư duy mới nhất về lãnh đạo

4 câu hỏi:

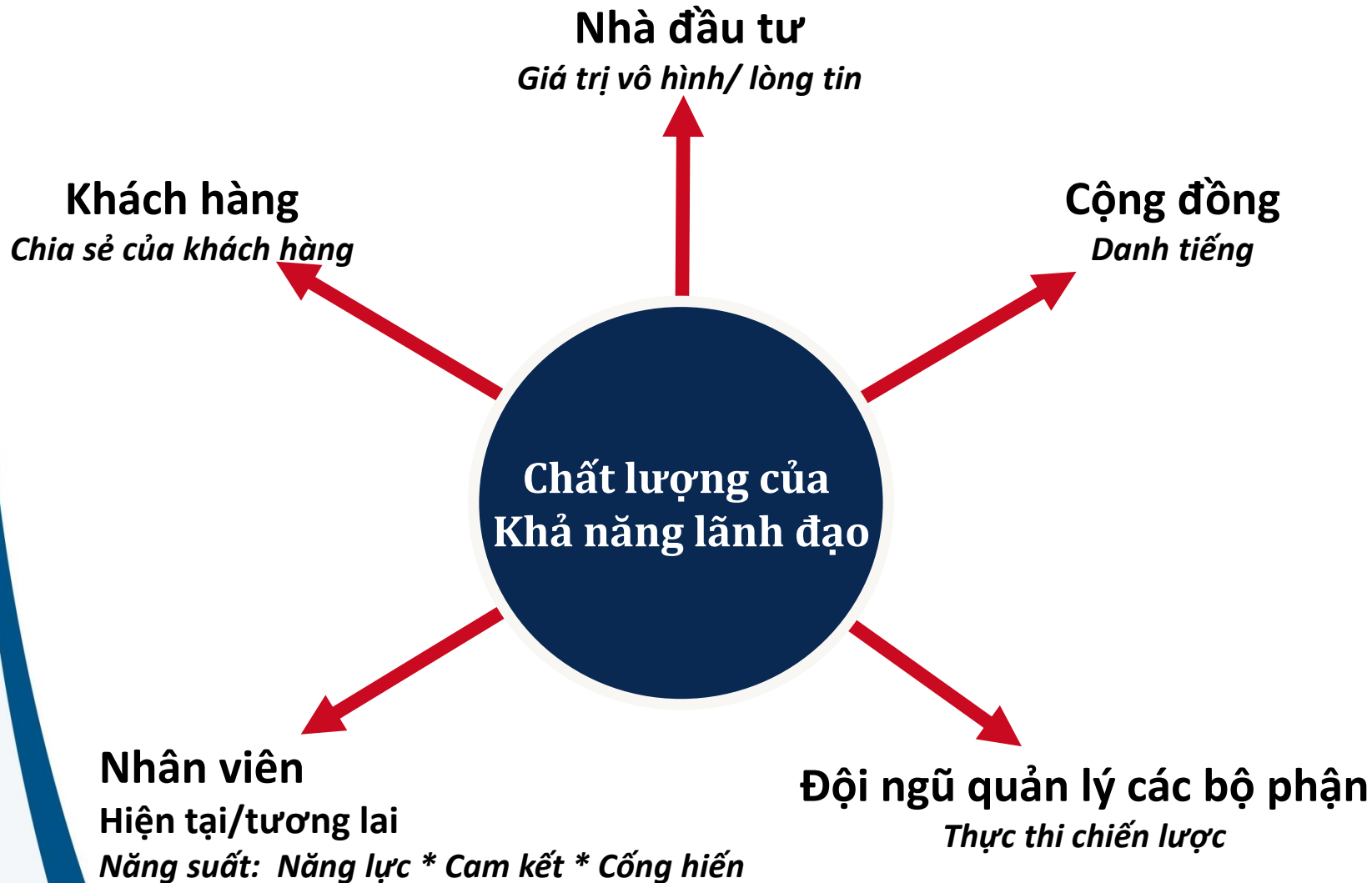
- Tại sao khả năng lãnh đạo quan trọng?
- Những xu hướng mới về khả năng lãnh đạo là gì?
- Thương hiệu lãnh đạo là gì?
- Làm thế nào để xây dựng thương hiệu lãnh đạo cá nhân?

Tại sao khả năng lãnh đạo lại quan trọng?

Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta có khả năng lãnh đạo tốt hơn?

Khả năng lãnh đạo tạo ra giá trị

Khả năng lãnh đạo mang lại giá trị nào?



Nghiên cứu gần đây về nhà đầu tư

Tiêu chí quyết định đầu tư	Tỉ lệ trên 100 điểm dựa vào tầm quan trọng đối với quyết định đầu tư	Bạn tự tin bao nhiêu vào khả năng đánh giá của mình (1 đến 5) (độ lệch chuẩn)
Sự ưu đãi trong ngành	33%	4.3 (.6)
Hiệu quả của công ty	38%	4.5 (.6)
Chất lượng của khả năng lãnh đạo	29%	3.7 (.9)
	100%	

Tư duy mới nhất về lãnh đạo

4 câu hỏi:

- Tại sao khả năng lãnh đạo quan trọng?
- **Những xu hướng mới về khả năng lãnh đạo?**
- Thương hiệu lãnh đạo là gì?
- Làm thế nào để xây dựng thương hiệu lãnh đạo cá nhân?

Hai xu hướng về khả năng lãnh đạo

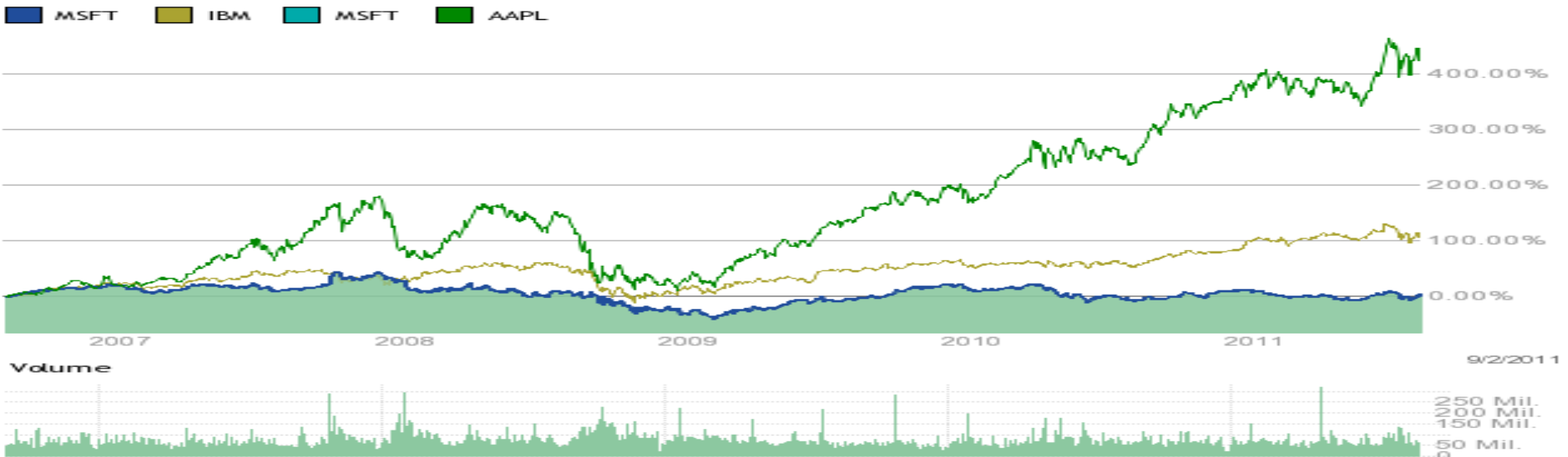
Xu hướng 1:

Từ vị trí lãnh đạo đến khả năng lãnh đạo

Xu hướng 2:

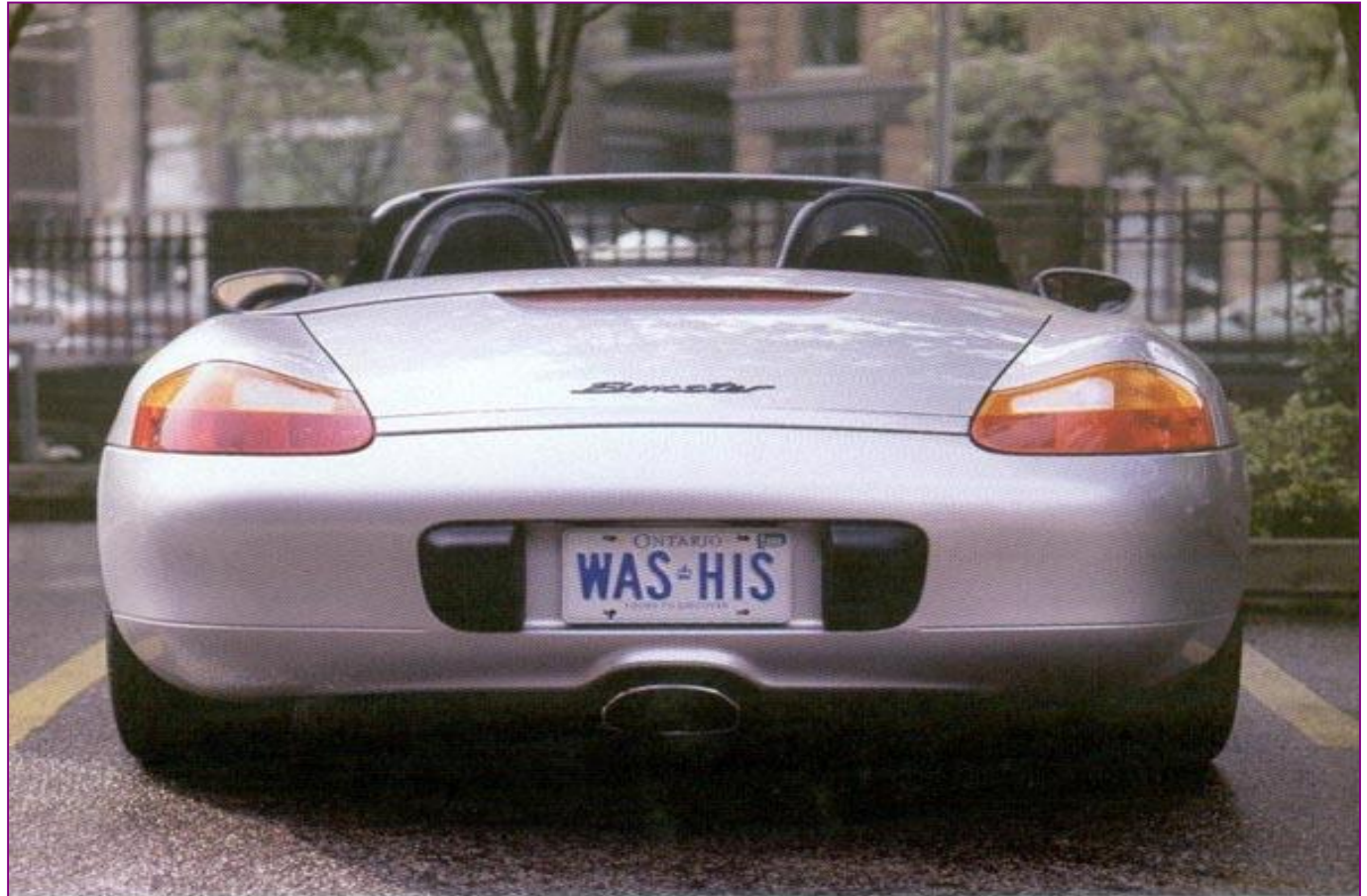
Từ trong ra ngoài

Vị trí lãnh đạo và khả năng lãnh đạo



Từ trong ra ngoài

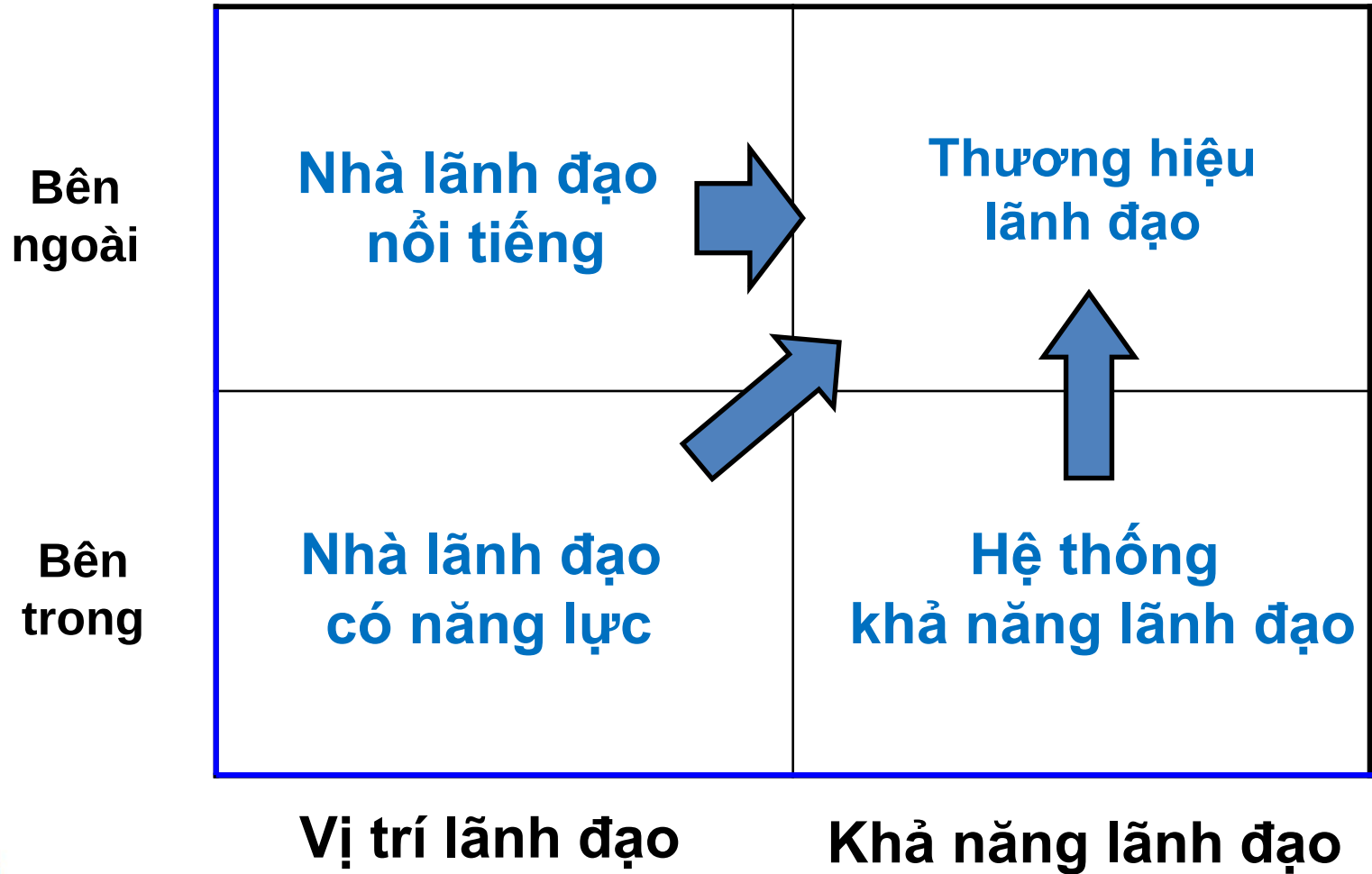
HỘI THẢO QUỐC TẾ VỀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC



Sanders, Lyn & Ragonetti Associates, Trial Lawyers

202-195 County Court Blvd. Brampton, Ontario L6W-4P7 Tel: (905) 450-1711 Fax: (905) 450-7066 www.slra.com

Hai sự chuyển tiếp trong khả năng lãnh đạo: Cá nhân/tổ chức và bên trong/bên ngoài

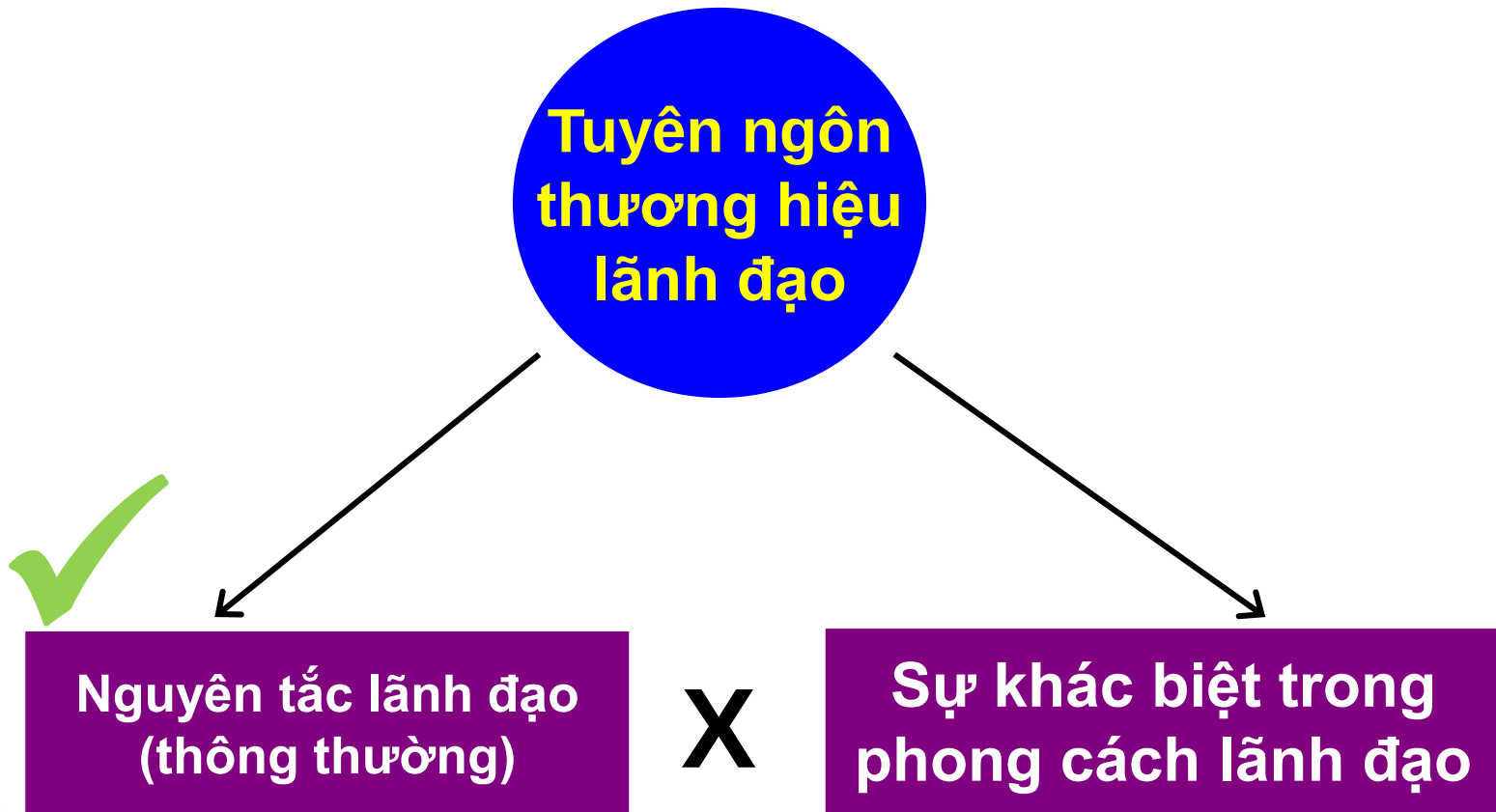


Tư duy mới nhất về lãnh đạo

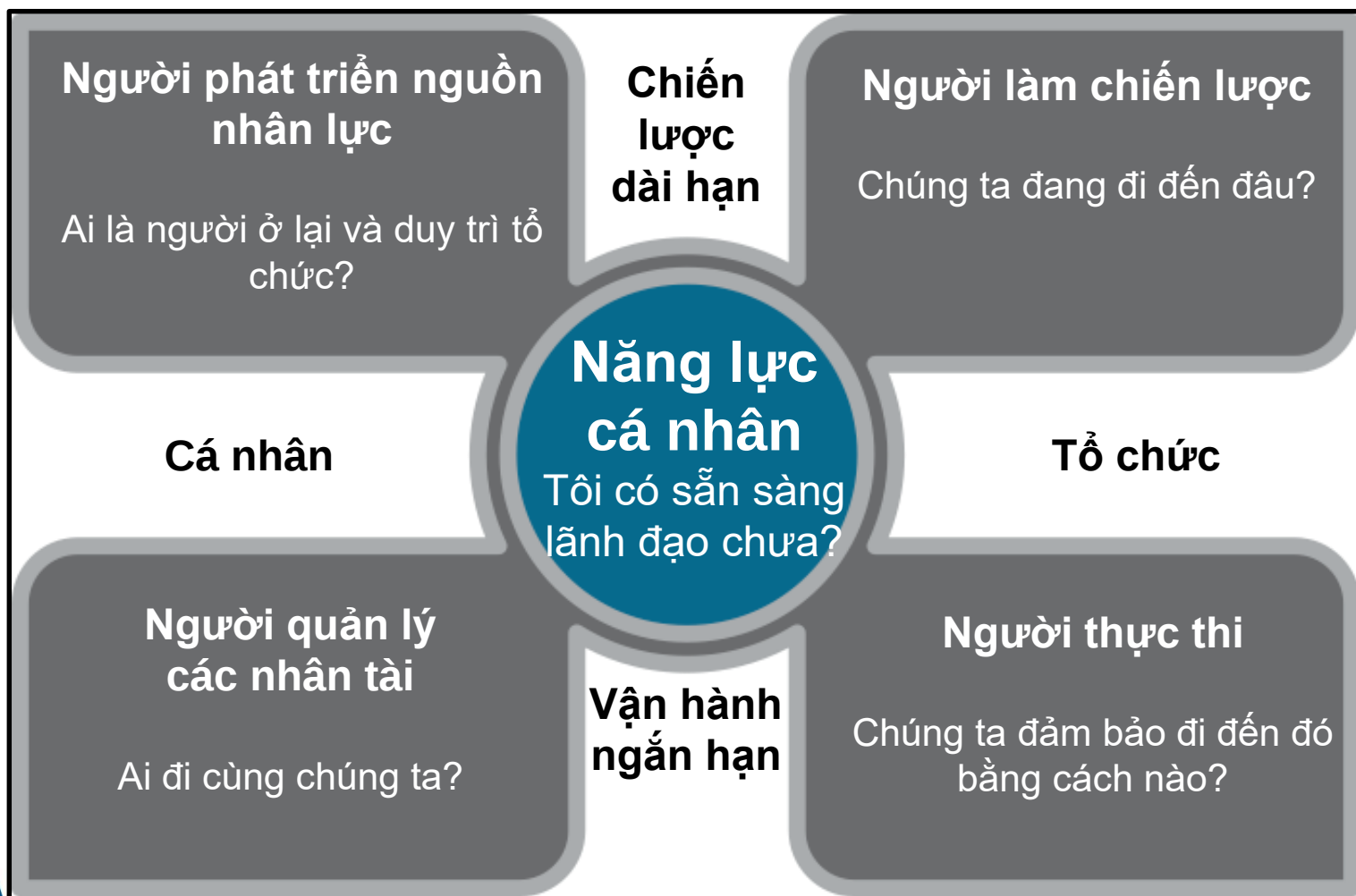
4 câu hỏi:

- Tại sao khả năng lãnh đạo quan trọng?
- Những xu hướng mới về khả năng lãnh đạo?
- **Thương hiệu lãnh đạo là gì?**
- Làm thế nào để xây dựng thương hiệu lãnh đạo cá nhân?

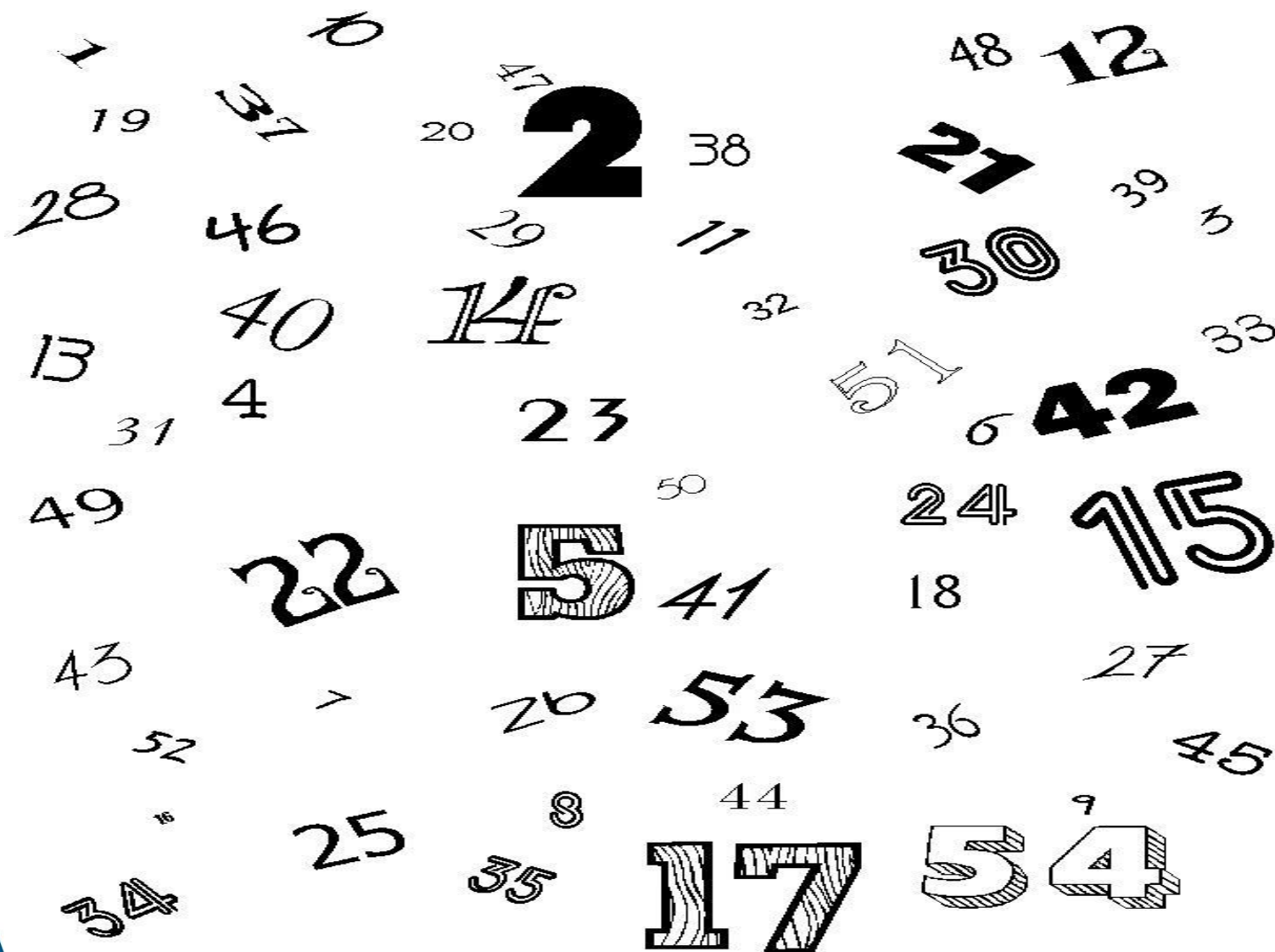
Tuyên ngôn về thương hiệu lãnh đạo



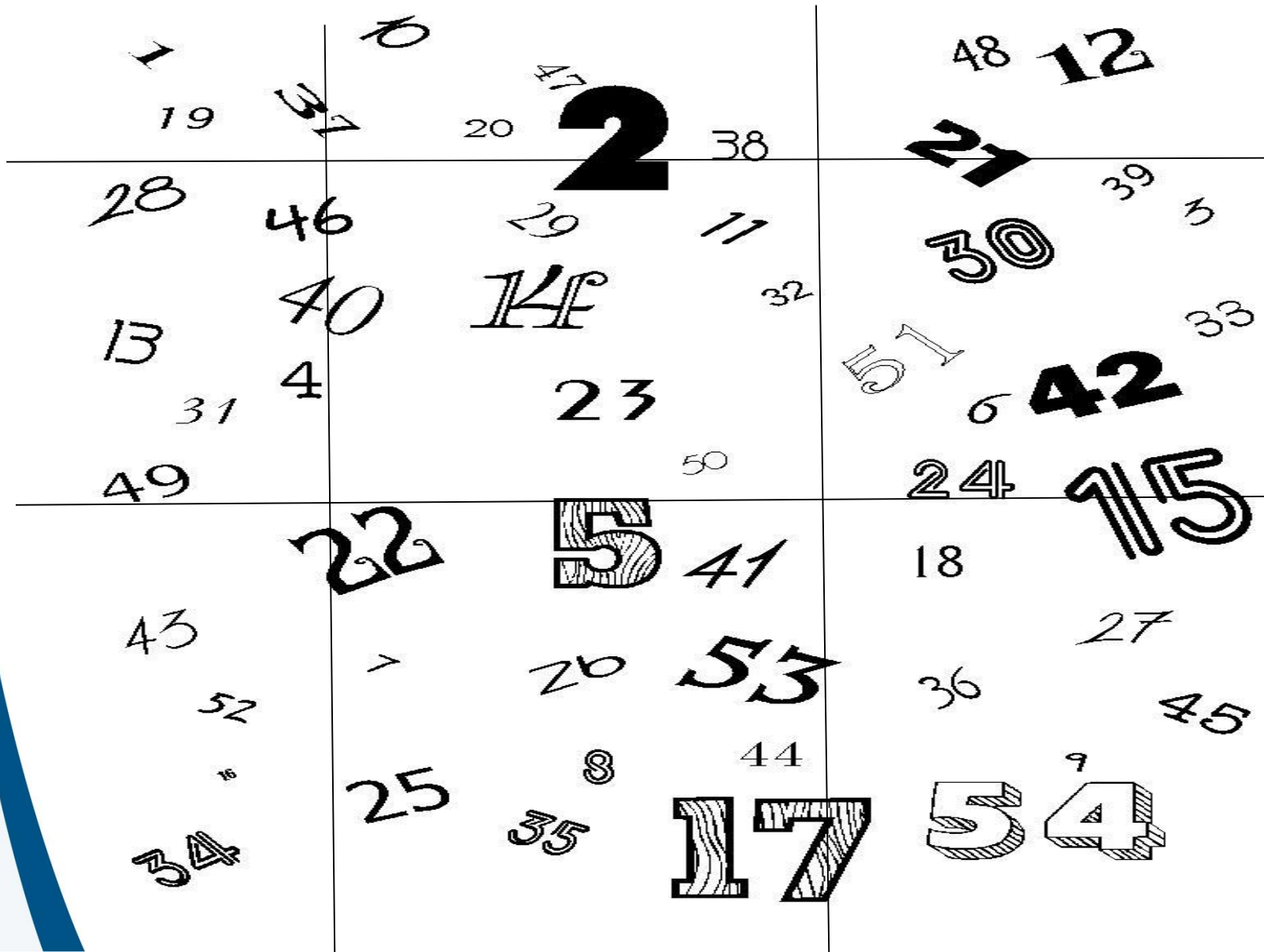
Nguyên tắc lãnh đạo: DNA của nhà lãnh đạo hiệu quả



Đếm càng nhiều càng tốt trong vòng 45 giây, bắt đầu từ 1



Đếm lại lần nữa: Tạo ra khung chuẩn cho khả năng lãnh đạo



Nguyên tắc lãnh đạo: Tóm tắt

NGƯỜI PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1. Lập bản đồ lực lượng lao động
2. Tạo thương hiệu công ty và nhân viên
3. Giúp nhân viên quản lý nghề nghiệp của họ
4. Tìm kiếm và phát triển thể hệ tài năng kế tiếp
5. Khuyến khích tạo lập các mối quan hệ

Chiến lược dài hạn

NGƯỜI LÀM CHIẾN LƯỢC

1. Luôn tìm tòi và thiết lập mục tiêu cho chính tương lai của bạn
2. Mời những người ngoài cuộc sắc sảo nhất vào trong cuộc
3. Khiến cả tổ chức cùng vào cuộc vì không ai có thể hiểu rõ mọi thứ
4. Tạo ra lực kéo chiến lược trong tổ chức

Cá nhân

NĂNG LỰC CÁ NHÂN

1. Thực hành tư duy rõ ràng
2. Hiểu chính mình
3. Chịu đựng áp lực
4. Thể hiện tinh thần học hỏi
5. Hướng tới tính cách cá nhân và sự chính trực
6. Chăm sóc bản thân
7. Có đam mê và năng lượng cá nhân

Tổ chức

NGƯỜI QUẢN LÝ NHÂN TÀI

1. Giao tiếp, giao tiếp và giao tiếp
2. Tạo dựng định hướng phù hợp; kết nối cá nhân với tổ chức
3. Thúc đẩy mọi người; đảm bảo nhân viên có những năng lực mà họ cần
4. Cung cấp cho nhân viên những nguồn lực nhằm đáp ứng yêu cầu
5. Tạo môi trường làm việc tích cực thông qua việc thực hành những nguyên tắc tinh thần trong công việc
6. Tạo niềm vui trong công việc

Vận hành ngắn hạn

NGƯỜI THỰC THI

1. Tạo ra sự thay đổi
2. Tuân theo nguyên tắc quyết định
3. Đảm bảo tính chịu trách nhiệm
4. Xây dựng đội nhóm
5. Đảm bảo năng lực chuyên môn

Người làm chiến lược

Ưu tiên của tôi



1

**TÔI CÓ TÂM
NHÌN VỀ
TƯƠNG
LAI**

- Các cổ đông
- Giữ lời hứa
- Các xu hướng



2

**TÔI SUY NGHĨ VÀ
HÀNH ĐỘNG TẬP
TRUNG VÀO
KHÁCH HÀNG**

- Ai là khách hàng của chúng ta? (Phân khúc khách hàng)
- Vì sao họ mua hàng của chúng ta (Hệ giá trị khách hàng)?
- Chúng ta xây dựng một tổ chức tập trung vào khách hàng như thế nào (Tập trung vào khách hàng)?



3

**TÔI TẠO RA
LỰC KÉO
CHIẾN
LƯỢC**

- Những năng lực nào sẽ giúp chúng ta thực hiện lời hứa với các cổ đông (Năng lực tổ chức)?
- Thành công được đánh giá thế nào (Đánh giá của nhà đầu tư)?



4

**TÔI TRUYỀN
THÔNG BẰNG
CÂU CHUYỆN
CHIẾN LƯỢC**

- Những yếu tố nào tạo nên một chiến lược hiệu quả
- Làm cách nào tôi có thể xây dựng chiến lược của chúng ta như một câu chuyện?

Nguyên tắc lãnh đạo: Người làm chiến lược



Người thực thi

Ưu tiên của tôi

☐	1	TÔI ĐẢM BẢO NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN	• Kỹ năng giao tiếp • Năng lực chuyên môn
☐	2	TÔI XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ	• Mục đích • Cách thức quản trị • Các mối quan hệ • Sự học hỏi
☐	3	TÔI TẠO RA QUY TRÌNH QUYẾT ĐỊNH	• Sự rõ ràng trong quyết định • Trách nhiệm quyết định • Thời gian quyết định • Quy trình quyết định • Kết thúc quyết định
☐	4	TÔI ĐẢM BẢO TÍNH TRÁCH NHIỆM	• Đặt tiêu chuẩn • Điều chỉnh các giá trị • Xác định các pp đánh giá • Bảo đảm các kết quả • Cung cấp phản hồi
☐	5	TÔI TẠO RA SỰ THAY ĐỔI	• Dẫn dắt • Tạo ra nhu cầu được thấu hiểu • Thiết lập mục tiêu • Cam kết • Ra quyết định • Thẻ chế hóa • Giám sát và học hỏi

Người quản lý nhân tài

Ưu tiên của tôi

- | | | | |
|--------------------------|---|------------------------------------|--|
| ☐ | 1 | TÔI HUẤN LUYỆN | <ul style="list-style-type: none"> • Tư duy lãnh đạo về huấn luyện: mệnh lệnh và kiểm soát • Huấn luyện dựa trên kết quả • Huấn luyện thay đổi hành vi |
| ☐ | 2 | TÔI TRUYỀN THÔNG | <ul style="list-style-type: none"> • Bí quyết truyền thông • Kế hoạch truyền thông (cái gì, bằng cách nào, ai, khi nào) |
| ☐ | 3 | TÔI PHÁT TRIỂN CÁC NĂNG LỰC | <ul style="list-style-type: none"> • Kế hoạch phát triển cá nhân • Kế hoạch phát triển tổ chức • Mua • Xây dựng • Mượn • Thúc đẩy • Sa thải • Ràng buộc |
| ☐ | 4 | TÔI XÂY DỰNG SỰ CAM KẾT | <ul style="list-style-type: none"> • Hệ giá trị nhân viên • Cho đi: Bạn đóng góp gì • Nhận lại: Bạn nhận lại gì (VOI²C²E) |
| ☐ | 5 | TÔI ĐẢM BẢO SỰ CÔNG HIỂN | <ul style="list-style-type: none"> • Trở thành người tạo ra ý nghĩa: • Nhân hiệu • Mục đích và định hướng công việc • Mỗi quan hệ và đội nhóm • Môi trường làm việc tích cực • Tính cam kết/ thách thức • Sự học hỏi và sức bật • Phép ứng xử và sự vui vẻ |

Quản lý nhân tài



Người xây dựng nguồn nhân lực

Ưu tiên của tôi

☐	1	TÔI TRAO QUYỀN CHO NHÂN VIÊN	• Chia sẻ thông tin • Đảm bảo năng lực	• Ủy quyền • Khen thưởng chung
☐	2	TÔI QUẢN LÝ NGHỀ NGHIỆP	• Thảo luận 4 giai đoạn • Người học hỏi • Người thành thạo	• Người quản lý/người hướng dẫn • Giám đốc
☐	3	TÔI TẠO RA THƯƠNG HIỆU NHÂN VIÊN	• Định nghĩa thương hiệu nhân viên • Chúng ta cho họ những gì • Chúng ta mong đợi gì ở họ	
☐	4	TÔI LẬP BẢN ĐỒ LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG	• Chiến lược tay nghề • Nhận diện năng lực chiến lược • Nhận diện các vị trí chiến lược	• Đánh giá nhân sự (hiệu quả so với tiềm năng) • Thực hiện kế hoạch hành động cho các nhân sự chủ chốt
☐	5	TÔI ĐÁNH GIÁ TÀI NĂNG THEO HỆ THỐNG	• Tạo ra quy trình đánh giá tài năng định kì hàng năm • Trao đổi kỹ lưỡng về các tài năng tương lai	

Năng lực cá nhân

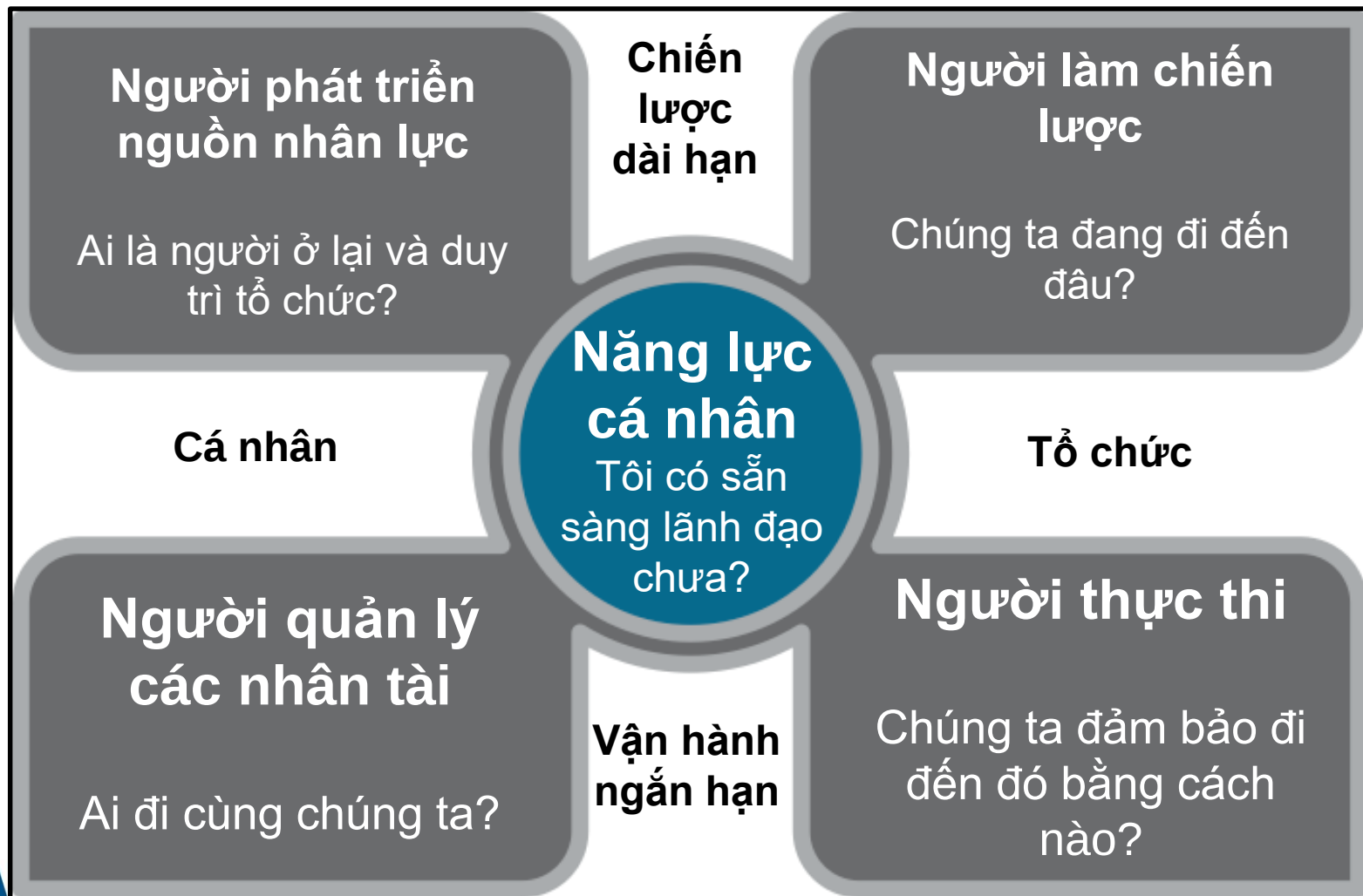
Ưu tiên của tôi

☐	1	TÔI CÓ THƯƠNG HIỆU LÃNH ĐẠO CÁ NHÂN	• Quan điểm lãnh đạo • Thương hiệu lãnh đạo cá nhân • Sự tận tâm trong lãnh đạo
☐	2	TÔI BỔ SUNG NGUỒN LỰC CHO THỂ CHẤT	• Các yếu tố bạn có thể kiểm soát được: dinh dưỡng, thể thao, giấc ngủ • Các yếu tố bạn có thể quản lý và tiên đoán được: di truyền, tuổi tác, bệnh tật
☐	3	TÔI PHÁT TRIỂN SỰ NHẠY BÉN TRI THỨC	• Các mô hình nhận thức • Khả năng học hỏi/ Sức bật • Định hướng nghề nghiệp
☐	4	TÔI TẠO RA DỰ TRỮ CẢM XÚC	• Niềm hạnh phúc • Quản lý stress • Sự tận tâm
☐	5	TÔI XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ XÃ HỘI	• Mạng lưới xã hội / các chiều mạng lưới • Quản lý xung đột • Lời xin lỗi hiệu quả
☐	6	TÔI CÓ NỀN TẢNG ĐẠO ĐỨC	• Đạo đức trong việc ra quyết định • Các bài kiểm tra giá trị

Năng lực cá nhân



Nguyên tắc lãnh đạo: DNA của nhà lãnh đạo hiệu quả



Nguyên tắc lãnh đạo: Công cụ lãnh đạo

Người phát triển nguồn nhân lực

- Lập kế hoạch lực lượng lao động
- Phát triển nghề nghiệp
- Trao quyền

Chiến lược dài hạn

Người làm chiến lược

- Bài tập “Mắt bò”
- Đánh giá tổng quát môi trường
- Kiến tạo chiến lược và lộ trình chiến lược
- Câu chuyện chiến lược

Cá nhân

Kỹ năng cá nhân

- Năng lượng và khả năng chịu đựng về thể chất
- Sức bật và nhân hiệu cảm xúc
- Các kết nối về mặt xã hội
- Trí tuệ tìm tòi
- Nền tảng đạo đức và giá trị vững chắc

Tổ chức

Nhà quản lý nhân tài

- Các yêu cầu năng lực
- Các nỗ lực truyền thông
- Sự cam kết và hệ giá trị nhân viên
- Sự đóng góp và việc tạo ra ý nghĩa

Vận hành ngắn hạn

Người thực thi

- Phân tích việc khen thưởng
- Kỷ luật trong thay đổi
- Nghi thức ra quyết định
- Kiểm soát nhóm làm việc hiệu quả
- Mô hình trách nhiệm/chịu trách nhiệm
- Ma trận học hỏi

Nguyên tắc lãnh đạo: DNA của nhà lãnh đạo hiệu quả

		Đánh giá của nhóm	Đánh giá của tôi	Tôi có thể cải thiện điều gì?
Qui tắc lãnh đạo	Người làm chiến lược			
	Người thực thi			
	Người quản lý nhân tài			
	Người phát triển nguồn nhân lực			
	Năng lực cá nhân			

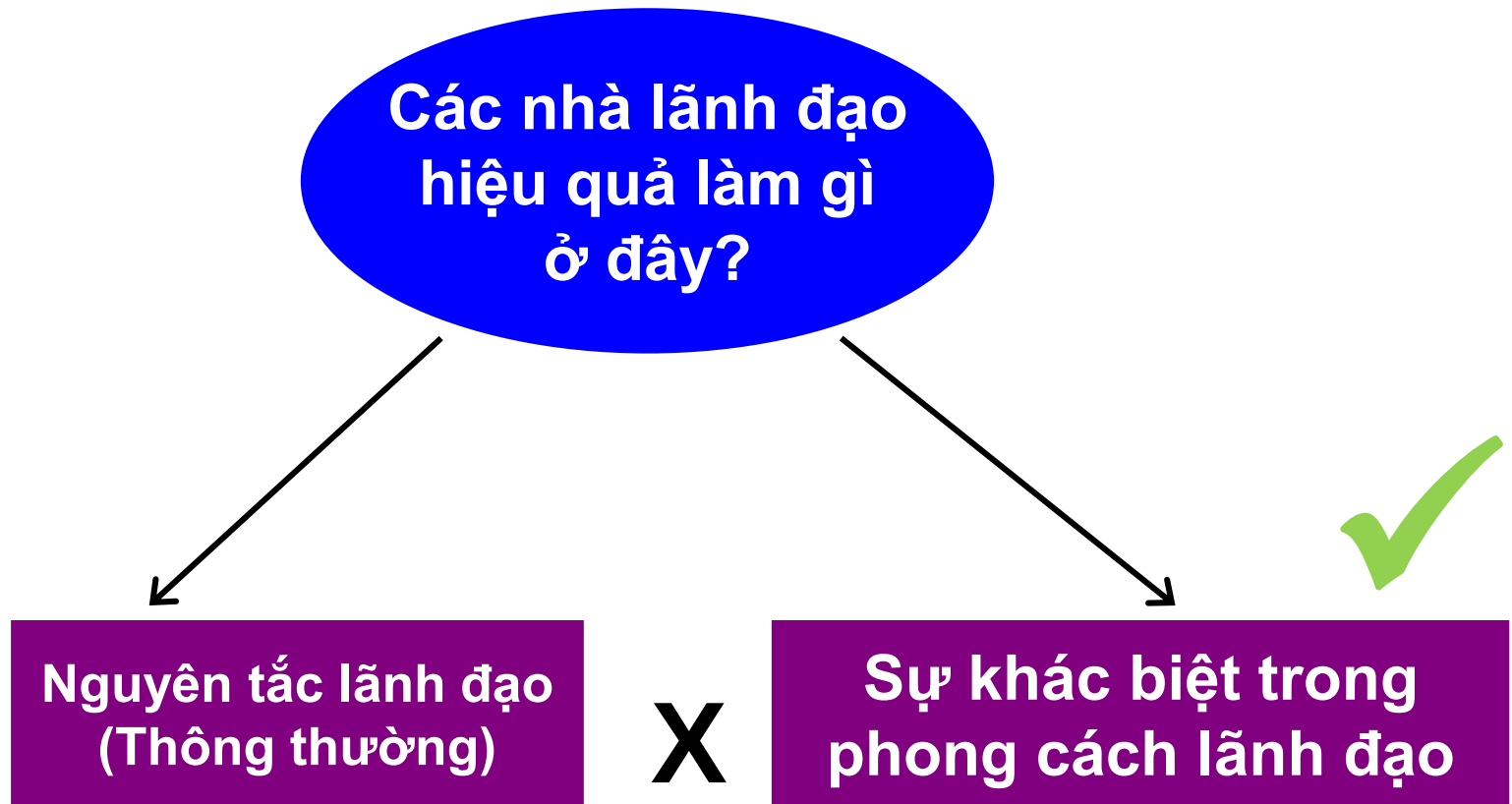
Nguyên tắc lãnh đạo: Kết luận

- Các Năng lực trong Nguyên tắc Lãnh đạo chiếm khoảng 60 - 70% các yếu tố trong hiệu quả lãnh đạo.
- Vậy còn 30 - 40% kia ở đâu?

Chính phần “30 - 40% ” tạo nên sự khác biệt giữa những nhà lãnh đạo bình thường và những nhà lãnh đạo có thương hiệu.

Điều gì khiến nhà lãnh đạo “của chúng ta” khác với nhà lãnh đạo “của bạn”.

Thương hiệu lãnh đạo: Tuyên ngôn của thương hiệu lãnh đạo



Yếu tố tạo khác biệt trong cách thức lãnh đạo

Yếu tố tạo khác biệt trong năng lực lãnh đạo chính là những hành động của nhà lãnh đạo khiến cho các kì vọng của khách hàng và nhà đầu tư được chuyển thành hành động của nhân viên.

Đảm bảo nhân viên đáp ứng được trải nghiệm mà khách hàng mong muốn.

Diễn giải thương hiệu công ty bằng những yếu tố tạo khác biệt trong cách thức lãnh đạo

**Thương hiệu
Công ty**

**Yếu tố tạo khác biệt
trong cách thức
lãnh đạo**

THƯƠNG HIỆU CÔNG TY:

3 điều đầu tiên mà chúng ta muốn khách hàng mục tiêu nhớ đến chúng ta là gì?

NHỮNG KHÁC BIỆT TRONG CÁCH THỨC LÃNH ĐẠO:

Những cách thức lãnh đạo nào phản ánh được từng yếu tố cấu thành thương hiệu công ty

Diễn giải thương hiệu công ty bằng những khác biệt trong cách thức lãnh đạo

	Thương hiệu công ty	Leadership Brand
	Công ty được biết đến vì...	Lãnh đạo tại các công ty này được biết đến vì...
Wal-mart	Luôn có giá rẻ	Quản lý chi phí hiệu quả, khiến mọi thứ được hoàn tất đúng giờ giấc
FedEx	Làm bất cứ điều gì một cách toàn diện, tích cực	Quản lý các công việc hậu cần, thời hạn cuộc họp, giải quyết vấn đề nhanh chóng
Lexus	Theo đuổi sự hoàn hảo	Quản lý các quy trình chất lượng (thiết kế và sản xuất theo phương pháp Lean, Six Sigma) nhằm liên tục cải tiến
Procter & Gamble	Những thương hiệu bạn biết và tin tưởng	Phát triển sự thấu hiểu khách hàng, tiếp thị chính xác mục tiêu, cải tiến sản phẩm
McKinsey	Nhà cố vấn tin cậy của CEO	Dẫn dắt nhóm tháo gỡ mọi vấn đề kinh doanh, tổng hợp dữ liệu, và phát triển các giải pháp
Boeing	Mọi người cùng làm việc như một doanh nghiệp toàn để trở thành tổ chức dẫn đầu trong không gian	Giải quyết các vấn đề toàn cầu, làm việc theo đội nhóm, sở hữu các bí quyết kỹ thuật trong không gian
Apple	Sự đổi mới và thiết kế	Tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới, phá bỏ các qui chuẩn của ngành
PepsiCo	Cuốn hút thế hệ trẻ	Xây dựng thế hệ tài năng kế tiếp
Công ty của bạn	??	??

Biến thương hiệu công ty thành những khác biệt trong cách thức lãnh đạo

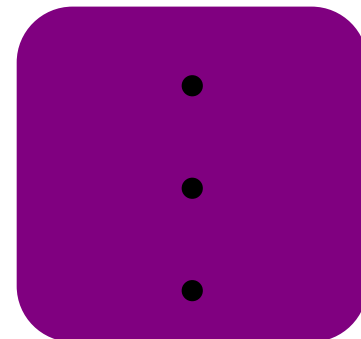
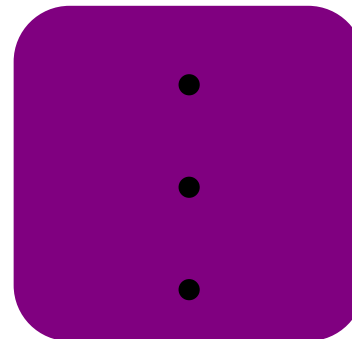
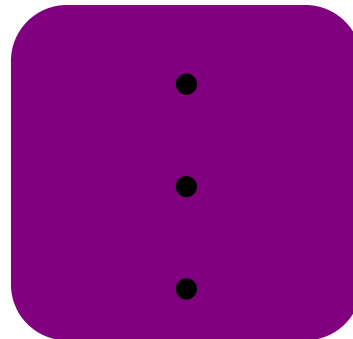
THƯƠNG HIỆU CÔNG TY:

3 điều đầu tiên mà chúng ta muốn khách hàng mục tiêu nhớ đến chúng ta là gì?

Thương hiệu công ty

Những khác biệt trong cách thức lãnh đạo

NHỮNG KHÁC BIỆT TRONG CÁCH THỨC LÃNH ĐẠO:
Những cách thức lãnh đạo nào phản ánh được từng yếu tố cấu thành thương hiệu công ty?



Nội dung trình bày

Xu hướng toàn cầu về nguồn nhân lực - Những thực tiễn cạnh tranh mới

- Phương cách xây dựng một chiến lược hiệu quả để thúc đẩy sự thay đổi và gặt hái thành công
- Tư duy lại về tổ chức dưới góc độ nguồn nhân lực
- Phát triển nguồn nhân lực ở bình diện tổ chức và bình diện quốc gia, bao gồm nhân tài, văn hóa và lãnh đạo
- Chiến lược nhân sự quốc gia - các viễn cảnh trong ngắn hạn và dài hạn

Tư duy mới nhất về nhân tài

- 4 cấp độ về nhân tài và ý nghĩa của từng cấp độ
- Phương cách áp dụng công thức cho nhân tài - Ba yếu tố khiến tài năng phát triển tốt hơn

Tư duy mới nhất về văn hóa và năng lực tổ chức

- Làm thế nào để xác định tổ chức như là một tập hợp các năng lực?
- Làm thế nào để lãnh đạo có thể phân tích năng lực tổ chức và cải thiện văn hóa công ty?
- Những năng lực cốt lõi nào cần thiết cho thành công của tổ chức?

Tư duy mới nhất về lãnh đạo

- Nhà lãnh đạo (leaders) khác với khả năng lãnh đạo (leadership) như thế nào?
- Nguyên tắc và cách thức giúp các nhà lãnh đạo triển khai những giá trị cốt lõi
- Làm thế nào để tạo sự khác biệt trong phong cách lãnh đạo và phát triển mối tương quan giữa khả năng đáp ứng với kỳ vọng của khách hàng.

Cảm ơn các bạn!