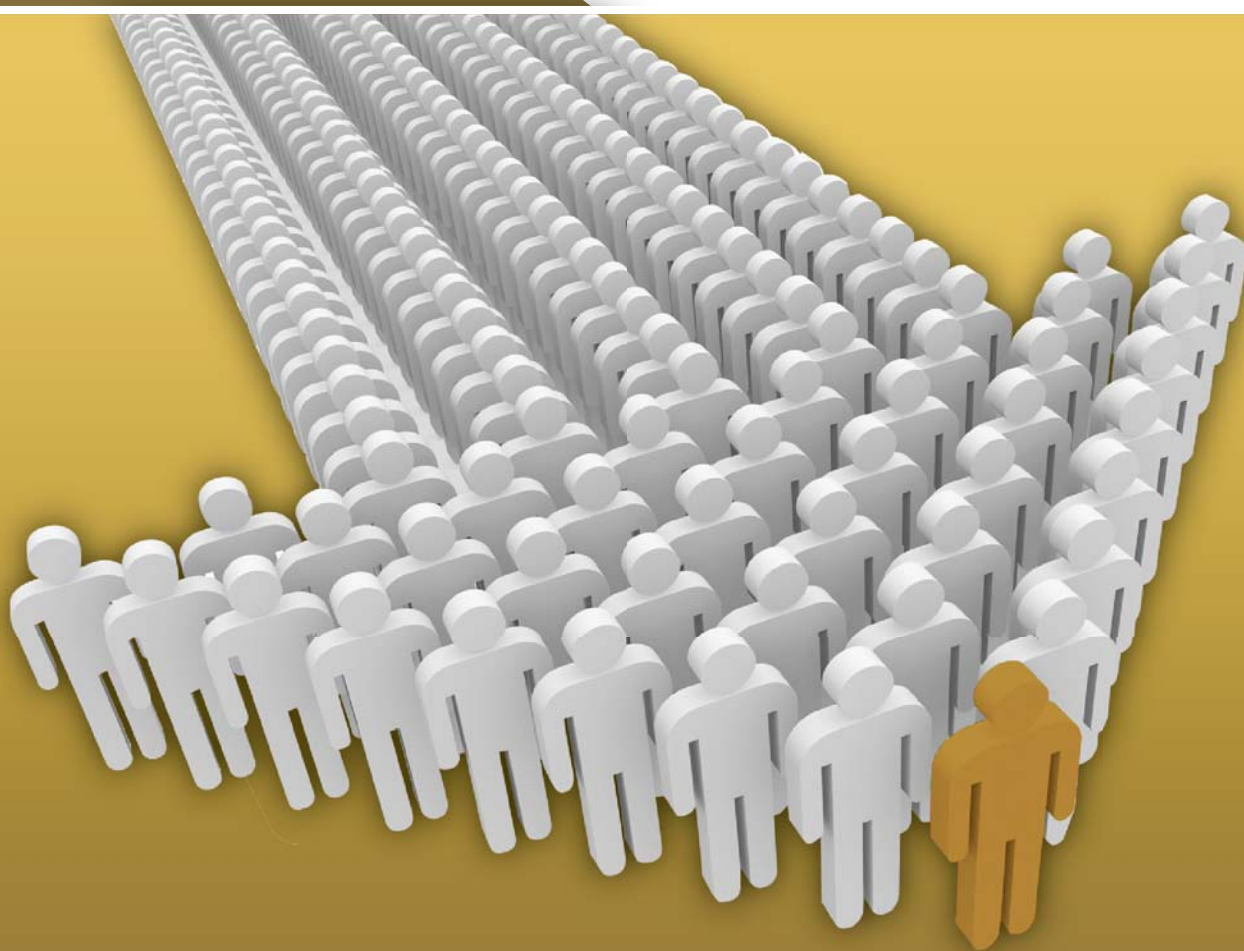


Cẩm nang **ĐỔI MỚI** **TRONG LÃNH ĐẠO**

VVOB VIỆT NAM



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC SƯ PHẠM

Địa chỉ: 163 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội
Điện thoại: 04.37547735 | Fax: 04.37547911
Email: hanhchinh@nxbdhsp.edu.vn | Website: www.nxbdhsp.edu.vn

CẨM NANG ĐỔI MỚI TRONG LÃNH ĐẠO

LÊ HOÀNG QUÂN

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc ĐINH CÔNG BẢO
Tổng biên tập ĐINH VĂN VANG

Biên tập nội dung

ỨNG QUỐC CHÍNH

Kĩ thuật vi tính:

HOÀNG HIỀN

Mã số: 02.01/326/1181 – ĐH 2012

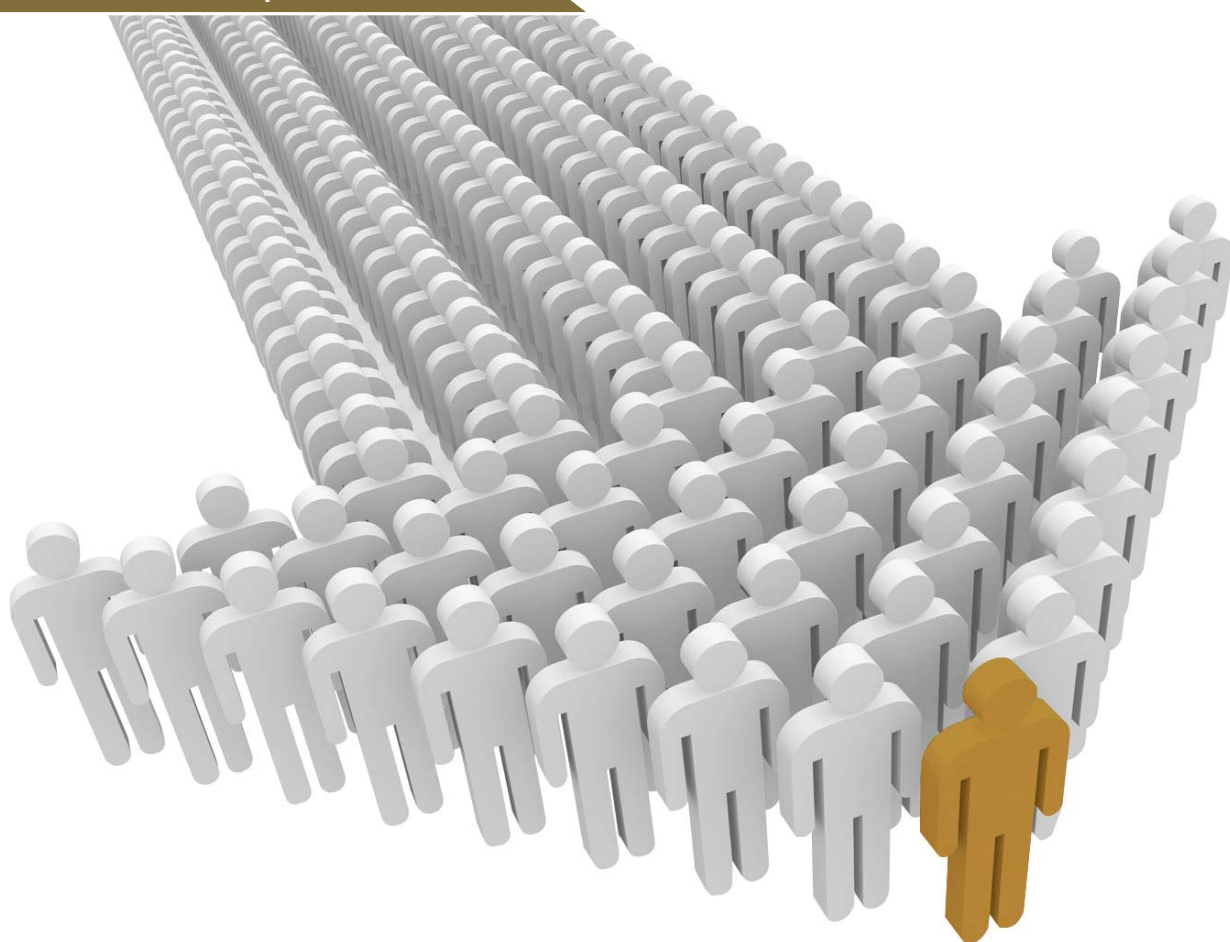
In 250 cuốn khổ 20.5x29.5cm, tại **CÔNG TY CP IN LA BÀN**

Đăng kí KHXB số: 78-2012/CXB/326-43/ĐHSP ngày 20 tháng 8 Năm 2012

In xong và nộp lưu chiểu Quý IV năm 2012

Cẩm nang **ĐỔI MỚI** **TRONG LÃNH ĐẠO**

VVOB VIỆT NAM



LÊ HOÀNG QUÂN
HÀ NỘI, THÁNG 8/2012

MỤC LỤC

Chương 1: Lãnh đạo và phong cách lãnh đạo	1
1.1 Lãnh đạo là gì?	2
1.2 Lãnh đạo truyền cảm hứng	5
1.3 Phẩm chất của nhà lãnh đạo	8
1.4 Phong cách lãnh đạo	9
1.4.1 Phong cách lãnh đạo theo thuyết X và thuyết Y	10
1.4.2 Phong cách lãnh đạo theo hành vi	15
1.4.3 Phong cách lãnh đạo theo tình huống	16
1.5 Một số thách thức trong công tác lãnh đạo tại các trường đại học Việt Nam hiện nay	19
Tóm tắt chương	22
 Chương 2: Tầm nhìn, sứ mạng và giá trị cốt lõi	 25
2.1 Tầm nhìn	26
2.1.1 Tầm nhìn là gì?	26
2.1.2 Xây dựng tầm nhìn	29
2.1.3 Truyền đạt tầm nhìn	31
2.2 Sứ mạng	32
2.3 Giá trị cốt lõi	35
Tóm tắt chương	37
 Chương 3: Hướng dẫn công việc	 39
3.1. Hướng dẫn công việc	40
3.2. Phẩm chất của người hướng dẫn công việc	42
3.3. Quy trình hướng dẫn công việc	43
Tóm tắt chương	47

Chương 4: Đánh giá kết quả công việc	49
4.1 Đánh giá kết quả công việc: lợi ích và mục đích	50
4.2 Xây dựng bảng đánh giá kết quả công việc theo thang mức độ	52
4.3 Chỉ số đánh giá kết quả công việc trọng yếu- KPI	55
4.4 Ưu điểm và rủi ro của đánh giá kết quả công việc theo thang mức độ	56
4.5 Những lỗi thường gặp khi đánh giá kết quả công việc	58
Tóm tắt chương	59
Chương 5: Phản hồi kết quả công việc	61
5.1 Giới thiệu về phản hồi kết quả công việc	62
5.2 Tiến trình phản hồi kết quả công việc	64
5.3 Kỹ thuật phản hồi mang tính xây dựng	67
Tóm tắt chương	69
Đọc thêm: Chín điều đặc nhân tâm trong ứng xử của nhà quản lý với nhân viên	70
Phụ lục	73
Chương 1	74
Chương 2	91
Chương 3	94
Chương 4	102
Chương 5	119
Tài liệu tham khảo	127

LỜI MỞ ĐẦU

Mặc dù mạng lưới giáo dục đại học ở nước ta đang phát triển rộng khắp và có những tiềm lực nhất định về con người và cơ sở vật chất, các trường đại học, cao đẳng vẫn đang đứng trước những thách thức về chất lượng dạy học và cơ chế quản lý. GS-TS Trần Hồng Quân, nguyên Bộ trưởng Bộ GD-ĐT cho rằng nền giáo dục đại học của Việt Nam đang “nghèo nàn, lạc hậu, trì trệ và gò bó” (Theo <http://giaoducduhoc.nld.com.vn/>). Một trong những nguyên nhân dẫn đến bất cập này là tư duy lãnh đạo của các nhà quản lý trường học vẫn còn chậm đổi mới.

Nhằm hỗ trợ lãnh đạo các trường đại học, cao đẳng sư phạm, trong chương trình giáo dục của Tổ chức hợp tác phát triển và hỗ trợ kỹ thuật vùng Flê-măng của vương quốc Bỉ (gọi tắt là VVOB), chúng tôi đã tiến hành xây dựng cuốn cẩm nang Đổi mới trong lãnh đạo.

Cuốn cẩm nang cung cấp cho người đọc những kiến thức, kỹ năng cần thiết để phát triển năng lực quản lý và lãnh đạo nhân viên trong môi trường giáo dục tại Việt Nam.

Trong khuôn khổ hạn hẹp của tài liệu, chúng tôi mong đợi người đọc có thể

- Thay đổi quan điểm về nhà lãnh đạo đổi mới trong tổ chức giáo dục;
- Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp với từng cá nhân và tình huống;
- Phát triển kế hoạch hướng dẫn công việc cho nhân viên phù hợp với yêu cầu công việc;
- Quản lý được kết quả công việc của nhân viên và có những đánh giá chính xác;
- Có kỹ năng phản hồi kết quả công việc cho nhân viên nhằm tạo sự thúc đẩy và cải thiện.

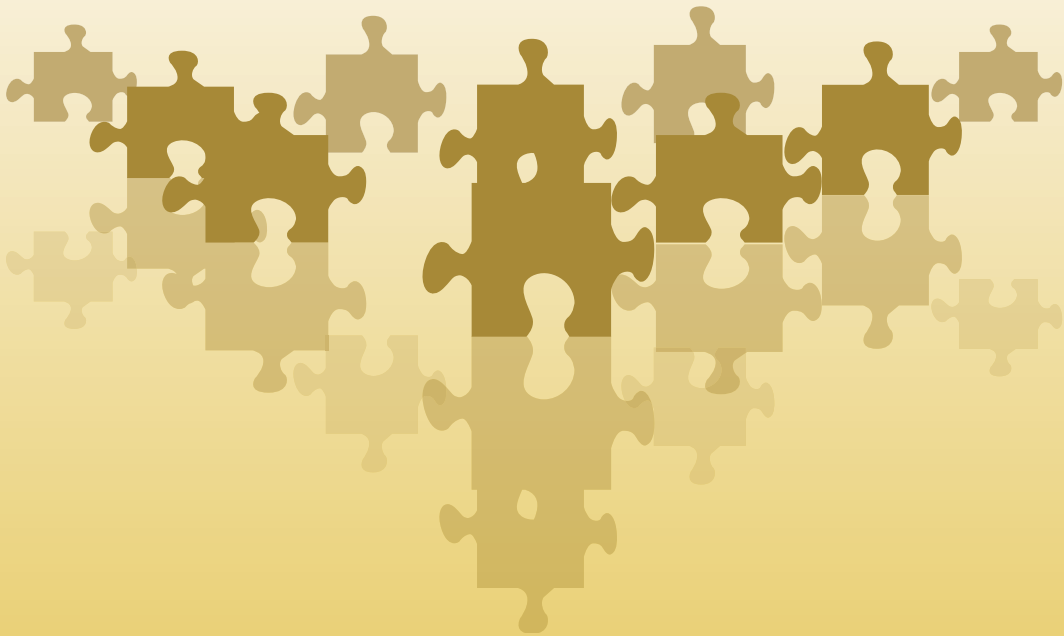
Cẩm nang này có thể được sử dụng như là một tài liệu tham khảo trong quá trình quản lý, hoặc là một tài liệu tập huấn trong thời gian hai ngày về đổi mới trong lãnh đạo. Lần đầu biên soạn, chắc chắn không tránh khỏi thiếu sót, kính mong quý vị đóng góp ý kiến để tài liệu ngày càng hoàn thiện. Mọi đóng góp xin gửi về địa chỉ:

Lê Hoàng Quân: peterquan05@gmail.com hoặc
Trần Nữ Mai Thy: thytran.vovbn@gmail.com

TÁC GIẢ

Chương 1:

LÃNH ĐẠO
VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO



NỘI DUNG

1.1	Lãnh đạo là gì?	2
1.2	Lãnh đạo truyền cảm hứng	5
1.3	Phẩm chất của nhà lãnh đạo	8
1.4	Phong cách lãnh đạo	9
	1.4.1 Phong cách lãnh đạo X và Y	10
	1.4.2 Phong cách lãnh đạo theo hành vi	15
	1.4.3 Phong cách lãnh đạo theo tình huống	16
1.5	Một số thách thức trong công tác lãnh đạo tại các trường đại học Việt Nam hiện nay	19
	Tóm tắt chương	22

1.1 LÃNH ĐẠO LÀ GÌ?

TRẮC NGHIỆM

Bạn đã là một nhà lãnh đạo hoàn hảo chưa?

Tướng Douglas Mac Arthur (1880-1964) là nhà quân sự chiến lược xuất sắc của Mỹ và là nhà quản lý có tầm nhìn xa. Ông đã thiết lập một danh sách gồm 16 câu hỏi để hướng dẫn chính mình trong việc lãnh đạo và chúng vẫn có ích cho những nhà lãnh đạo thời nay.



Hãy trả lời 16 câu hỏi ở phần phụ lục 1 để tự đánh giá bản thân bạn có phải là một nhà lãnh đạo giỏi.

CÂU HỎI

Bạn đang nắm giữ vị trí lãnh đạo tại trường; bạn có đội ngũ nhân viên dưới quyền: bạn đang có nhiều nhiệm vụ và đang quản lý đội ngũ con người để thực hiện những nhiệm vụ này.

Trong 10 phút suy nghĩ bạn hãy trả lời các câu hỏi sau:

- Vì sao tôi lại trở thành lãnh đạo của trường?
- Lãnh đạo là gì?
- Tôi phải làm gì để hoàn thành vai trò lãnh đạo của mình?



Có nhiều cách định nghĩa khác nhau về lãnh đạo. Theo nghĩa đen, “*lãnh*” là đảm nhận, “*đạo*” là đường. “Lãnh đạo” là đảm nhận con đường để dẫn dắt đội ngũ của mình đi trên con đường đó nhằm đạt đến một đích đến nào đó đã định sẵn. Các định nghĩa về lãnh đạo đều đưa ra những đặc điểm của nhà lãnh đạo hoặc những

hành động của họ, chẳng hạn như đưa ra tầm nhìn, quản lý nhân viên hoàn thành nhiệm vụ hay đưa ra những chỉ số thách thức (<http://bensimonton.com/exactly-what-is-leadership.html>). Tuy nhiên, để đưa ra một khái niệm về lãnh đạo, cần thiết không những tập trung vào “nhà lãnh đạo lãnh đạo cái gì?” mà vào “người được lãnh đạo đang theo cái gì?” (Bennet Simonton, 2011). Theo Bennet Simonton - tác giả cuốn sách “Leading people to highly motivated and committed” (“Lãnh đạo con người thành người có động lực và cam kết”), *“leadership is the act of transmitting value standards to employees, which most then follow or use to perform their work”* [lãnh đạo là hành động chuyển giao các tiêu chuẩn về giá trị cho nhân viên theo đó họ sẽ theo đuổi các giá trị đó và sử dụng nó trong công việc]. Trong khi đó Patterson (1993) - hiệu trưởng của nhiều trường ở Appleton, bang Wisconsin cho rằng, *“In the organization of tomorrow, leading is defined as the process of influencing others to achieve mutually agreed upon purposes for the organization”* [Trong tổ chức trong tương lai, lãnh đạo là một quá trình tạo ảnh hưởng lên người khác để cùng nhau đạt được những mục đích của tổ chức]. Trong hai định nghĩa này, hai thành tố chính của lãnh đạo là hành động chuyển giao/quá trình tạo ảnh hưởng và giá trị/mục đích của tổ chức.

Để chuyển giao giá trị và tạo ảnh hưởng, nhà lãnh đạo cần có các phẩm chất như: những giá trị tinh thần về niềm tin, lòng quyết tâm, giá trị về nhân cách như đạo đức, giá trị về phẩm chất như kiến thức, kinh nghiệm và những giá trị thuộc về kỹ năng như động viên giao tiếp, giải quyết vấn đề và hướng dẫn... Những nhà lãnh đạo giỏi thường *không phải do bẩm sinh*. Họ cần không ngừng phát triển khả năng tự học, rèn luyện và tích lũy kinh nghiệm.

Nếu bạn được giao phó một vị trí lãnh đạo của một đơn vị, nghĩa là bạn có quyền, nhưng quyền ấy không quyết định bạn là một nhà lãnh đạo giỏi. Quyền lực mới chỉ cho phép bạn trở thành sếp (chỉ đạo người khác), nhưng chưa đủ để bạn có thể trở thành một lãnh đạo thực thụ. Một nhà lãnh đạo được nhân viên đánh giá cao hay thấp tùy thuộc vào cách thức hành động của anh ta nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức và mang lại phúc lợi cho nhân viên. Những nhà lãnh đạo chỉ nghĩ cho bản thân mình chắc chắn sẽ không đạt được hiệu quả cao trong đơn vị vì nhân viên chỉ biết nghe lời chứ không ủng hộ. Nhà lãnh đạo là những người gọi cảm hứng và tạo ảnh hưởng lên nhân viên để họ cùng nhau thực hiện mục tiêu của tổ chức.

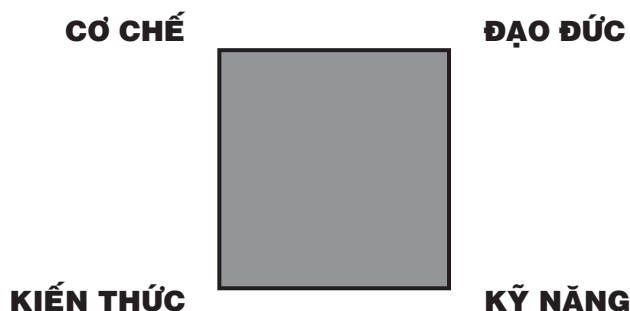
Lãnh đạo và quyền lực

Như đã đề cập ở trên, quyền lực mới chỉ cho phép nhà lãnh đạo trở thành sếp. Lãnh đạo có hiệu quả sẽ không tồn tại nếu không có quyền lực. Tương tự, nếu quyền lực không có sự lãnh đạo hợp lý sẽ dẫn đến thất bại (<http://www.purposefulaction.com/>). Nhà lãnh đạo thực thụ phải có kỹ năng để sử dụng quyền lực - khả năng gây ảnh hưởng để nhân viên cũng như kích thích lòng ham muốn đạt được mục tiêu của họ.

Quyền lực có thể được hiểu là khả năng của một người ảnh hưởng đến hành vi của người khác để người đó hành động theo ý muốn của mình. Kỹ năng sử dụng quyền lực là một khả năng hoặc tiềm năng được sử dụng một cách khéo léo để người khác làm theo ý bạn mà người đó không cho rằng bạn đang sử dụng quyền lực để ép buộc họ.

Cách thức sử dụng quyền lực

Một người có thể có được quyền lực từ 4 cách sau đây:



CÂU HỎI

Trong 4 cách có được quyền lực trên, bạn cần phải rèn luyện nhiều hơn những cách nào?



1.2 LÃNH ĐẠO TRUYỀN CẢM HỨNG

CÂU HỎI

Nếu bạn là nhân viên, nếu mỗi ngày bạn đến chỗ làm mà luôn gặp sếp ở trạng thái mệt mỏi, căng thẳng, dễ quạ quọ, hoặc luôn ở tình trạng buồn chán, thần thờ, thiếu sinh khí, liệu bạn có động lực để làm việc hăng say không? Bạn hãy liệt kê những điều cần thiết để trở thành một nhà lãnh đạo truyền cảm hứng.



Hãy suy nghĩ 7 điều sau đây để trở thành nhà lãnh đạo truyền cảm hứng

1. Hãy bắt đầu từ chính bản thân nhà lãnh đạo:

Trước tiên nhà lãnh đạo cần phải xem xét bản thân mình:

- Tôi đã thực sự tâm huyết với công việc và vị trí mình hiện tại chưa?
- Tôi có thực sự hết lòng vì sự phát triển chung của trường hay không?
- Tôi có thực sự hướng đến mục tiêu của tổ chức hay không?

Để truyền cảm hứng cho nhân viên nhà lãnh đạo cần phải có hứng thú với công việc. Chẳng hạn, khi một hiệu trưởng luôn thờ ơ với công tác lãnh đạo, họ sẽ tạo một không khí chán nản, khiến cán bộ nhân viên nhà trường làm việc không tích cực và có thể rời bỏ trường.

2. Hãy chia sẻ mục tiêu, sứ mạng của nhà trường với tất cả các nhân viên:

Khi nhà lãnh đạo chia sẻ mục tiêu, sứ mạng của tổ chức với các nhân viên, nhân viên sẽ cảm thấy gắn bó nhiều hơn với tổ chức bởi họ cảm thấy được tin tưởng vì họ là một phần trong tổ chức. Các nhân viên sẽ cảm thấy vinh dự và hãnh diện nếu họ có được cơ hội gắn bó cùng tổ chức để góp phần vào sự phát triển lâu dài của tổ chức.

Chẳng hạn, trong nhà trường, khi hiệu trưởng chia sẻ với cán bộ nhân viên về tầm nhìn của nhà trường “phấn đấu trở thành một trường đại học chuyên nghiệp trong lĩnh vực đào tạo những người thầy tận tâm, hết lòng vì sự nghiệp giáo dục...”, bản thân người nhân viên sẽ nhận ra: bản thân họ đóng vai trò rất quan trọng trong việc hiện thực hóa tầm nhìn này (*Xem thêm chương 2*).

3. Luôn khuyến khích nhân viên cho ý kiến và tôn trọng ý kiến của họ:

Nhà lãnh đạo cần gọi mở để nhân viên cho ý kiến về các vấn đề trong tổ chức. (Trong cuốn *Lãnh đạo cho trường học trong tương lai* của Patterson, đây là một trong năm giá trị của một nhà lãnh đạo thực thụ: Openness to participation - Khuyến khích sự tham gia của nhân viên). Khi nhận được ý kiến của nhân viên, nhà lãnh đạo cần cảm ơn và đánh giá cao những ý kiến đóng góp của họ. Việc đánh giá cao này không dừng lại ở lời nói, mà là việc nhà lãnh đạo xem xét, tổng hợp các ý kiến đó để đưa ra những quyết định tối ưu nhất. Để khuyến khích nhân viên tham gia, nhà lãnh đạo cần tạo một môi trường thoải mái để chia sẻ. Ngoài ra, nhà lãnh đạo nên sẵn sàng chấp nhận những sai lầm của mình và sẵn sàng lắng nghe ý kiến của nhân viên. Việc chấp nhận “không ai là hoàn hảo” và “chúng ta là con người, chúng ta có thể mắc sai lầm” sẽ là một bước quan trọng để trở thành một nhà lãnh đạo thực thụ.

4. Khen, chê kịp thời:

Nhà lãnh đạo cần phải biết dành tặng những lời khen cho nhân viên của mình và cần phải biết cách phê bình nhân viên của mình một cách đúng lúc và đúng cách. Nghệ thuật trong việc dùng lời khen chê đó là: Khen nhân viên nên khen trước mặt người khác nhưng khi chê thì đừng chê nhân viên trước mặt nhiều người vì sẽ khiến cho họ bị tổn thương. Trong trường hợp nhân viên vừa có những việc làm đáng biểu dương vừa bị mắc lỗi thì nhà lãnh đạo nên khen trước, ghi nhận sự đóng góp của họ rồi hãy phê bình sau. Ví dụ, một người nhân viên trợ lý sẵn sàng tự nguyện ở lại làm buổi tối để hoàn thành bài báo cáo cho sếp trong khi đó hai người trợ lý khác vẫn về nhà như thường lệ vì đã hết giờ làm việc. Đến 9 giờ tối mới xong, người nhân viên này vẫn chưa kịp ăn uống gì cả, bụng thì đói, người thì mệt nhưng khi người sếp cầm báo cáo lại la ầm lên: “Trời ơi! Sao em làm tệ quá, lập báo cáo mà cũng không biết lập, làm ăn kỳ vậy trời?”... Lúc đó, người trợ lý sẽ rất buồn và nghĩ thầm: “Biết vậy khỏi ở lại làm cho mệt, đã hết lòng rồi, chẳng được khen ngợi mà còn bị la quá trời!”

5. Hãy làm cho nhân viên cảm thấy họ tự hào khi được làm việc cho tổ chức:

Đây là nguyên tắc rất quan trọng trong việc truyền cảm hứng cho nhân viên. Người nhân viên thường vinh dự vì được làm việc cho một tổ chức có tiềm năng, được làm việc cho một tổ chức rất chuyên nghiệp, hay vinh dự vì được làm việc cho một tổ chức có những ý nghĩa cao đẹp... Nhà lãnh đạo nên chọn ra những điểm nổi bật của tổ chức rồi chia sẻ với các nhân viên và giúp họ nhìn ra được điều đó.

6. Hãy chia sẻ những kinh nghiệm của nhà lãnh đạo với nhân viên:

Thông qua việc chia sẻ kinh nghiệm, các nhân viên sẽ cảm thấy gần gũi và thân thiết hơn với nhà lãnh đạo. Nhà lãnh đạo nên giữ một khoảng cách hợp lý giữa mình và nhân viên, đủ để họ hiểu và chia sẻ.

CÂU HỎI

Hãy xem đoạn phim, Người huấn luyện viên truyền cảm hứng:

- Bạn thấy người huấn luyện viên đã nói gì trước khi buổi tập diễn ra?
- Bạn thấy ông ấy đã làm gì để thách thức cầu thủ của mình?



Nhà huấn luyện này rất giàu tâm lý, ông đã đưa ra mục tiêu, bịt mắt cầu thủ và liên tục “kêu gọi” người cầu thủ này vượt qua giới hạn của chính mình. Bằng cách này, ông đã khơi gợi cho cầu thủ của mình phát huy tối đa sức mạnh mà chính bản thân cầu thủ của ông cũng không tin mình có thể vượt qua được giới hạn của chính mình!

7. Hãy tạo ra những thử thách với nhân viên:

Việc tạo ra những thử thách với nhân viên sẽ khiến cho họ luôn phấn đấu để vượt qua được thử thách đó. Đương nhiên, nhà lãnh đạo cũng phải biết cách đưa ra những thử thách hợp lý, nếu không, nhân viên sẽ cảm thấy bị căng thẳng, nản chí và buông xuôi hoặc thậm chí rời bỏ tổ chức. Việc tạo ra những thử thách phải đi kèm với các chế độ khen thưởng hợp lý thì mới khuyến khích nhân viên làm việc hết mình.

Trên đây là một số những nguyên tắc gợi ý trong việc tạo ra nguồn cảm hứng với nhân viên. Các nhà lãnh đạo có thể tham khảo và bổ sung thêm những nguyên tắc phù hợp với tổ chức mình để tạo ra nguồn cảm hứng cho nhân viên để họ gắn bó lâu dài với tổ chức. Việc tạo ra nguồn cảm hứng cho nhân viên cũng đồng nghĩa với việc tạo động lực cho nhân viên gắn bó và hết lòng vì mục tiêu phát triển chung của tổ chức.

1.3 PHẨM CHẤT CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

Theo một kết quả nghiên cứu quan điểm của nhân viên về lãnh đạo, *lòng tin cậy đối với nhà lãnh đạo và lòng tự tin của bản thân nhân viên* là hai yếu tố quan trọng nhất để tạo ra mối quan hệ tốt giữa nhà lãnh đạo và nhân viên. Để đạt được sự tin cậy từ nhân viên và lòng tự tin của họ, nhà lãnh đạo cần giao tiếp hiệu quả để họ hiểu được:

- Tầm nhìn và giá trị của tổ chức (*xem chi tiết ở chương 2 của tài liệu này*).
- Vai trò của họ trong việc thực hiện mục tiêu của tổ chức
- Cách thức tổ chức và bản thân người nhân viên đang thực hiện, liên quan đến mục tiêu và chiến lược của tổ chức

Nói tóm lại, nhà lãnh đạo cần truyền đạt được tầm nhìn cho nhân viên biết họ đang ở đâu và đang nhắm đến mục tiêu gì.

TRẮC NGHIỆM

Theo thống kê của các nhà nghiên cứu, sau đây là các phẩm chất cần thiết của một nhà lãnh đạo:

- Thái độ đối với công việc
- Tác phong làm việc
- Kiến thức
- Phẩm chất và tài năng
- Năng lực tổ chức kỹ thuật
- Năng lực tổ chức hành chính
- Thái độ đối với mọi người

Hãy trả lời 51 câu hỏi trong phần phụ lục 2 để đánh giá các phẩm chất lãnh đạo của bạn.

1.4 PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Nhiều nhà lãnh đạo thường dẫn dắt tổ chức của mình theo phong cách dựa quá nhiều vào tính cách cá nhân (“Tính cách của tôi thế nào thì tôi sẽ quản lý nhân viên theo cách đó.”) Đó là một hành động sai lầm!

Nhà lãnh đạo cần thay đổi phong cách phù hợp với từng tổ chức, con người và môi trường làm việc để có thể dẫn dắt tổ chức đạt đến mục tiêu đã định. Theo thời gian, nhà lãnh đạo sẽ cần phải thay đổi phong cách để phù hợp với sự phát triển của môi trường tổ chức.

Phong cách lãnh đạo thường được quyết định bởi hai yếu tố chính sau:

Nhân viên dưới quyền: Tùy vào nhân viên dưới quyền của mình, nhà lãnh đạo có phong cách dẫn dắt khác nhau. Một nhân viên mới chắc chắn cần sự kiểm tra giám sát chặt chẽ hơn một nhân viên đã có kinh nghiệm. Một nhân viên có tinh thần làm việc kém cần cách tiếp cận khác với người có tinh thần trách nhiệm cao. Nhà lãnh đạo cần phải biết rõ nhu cầu, cảm xúc và động cơ làm việc của từng nhân viên trong từng thời điểm để sử dụng phong cách lãnh đạo phù hợp.

Tình huống: Nhà lãnh đạo cần có khả năng phán đoán phong cách lãnh đạo nào phù hợp nhất cho từng tình huống cụ thể. Ví dụ khi xử lý một nhân viên có hành vi không đúng, nếu bạn xử lý quá chậm hoặc quá sớm, quá nghiêm khắc hoặc quá nhẹ, việc xử lý sẽ không mang lại hiệu quả.

Ngoài ra còn một số yếu tố có thể ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo như quyền lực từ cấp trên, kỹ năng của nhân viên, những nhà lãnh đạo không chính thức trong bộ phận và cơ cấu tổ chức. Những yếu tố này đều góp phần ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo của nhà lãnh đạo.

1.4.1 Phong cách lãnh đạo theo thuyết X và thuyết Y

Thuyết X và Y do nhà tâm lý học người Mỹ, Douglas McGregor phát triển. Hai thuyết này là hai giả định đối lập nhau về bản chất con người và hành vi của họ liên quan đến công tác quản lý. Lý thuyết X đại diện cho một cái nhìn tiêu cực về bản chất con người, cho rằng cá nhân thường không thích công việc, là vô trách nhiệm, và yêu cầu giám sát chặt chẽ công việc của họ. Lý thuyết Y mang một quan điểm tích cực hơn về bản chất con người là cần cù, sáng tạo, và có thể chịu trách nhiệm và có khả năng tự kiểm soát trong công việc của họ.

TRẮC NGHIỆM

Bạn lãnh đạo dựa trên công việc (task-oriented) hay lãnh đạo dựa trên con người (People-oriented), hãy hoàn thành phiếu trắc nghiệm ở phụ lục 3.

Bảng so sánh thuyết X và Y

THUYẾT X	THUYẾT Y
Cho rằng bản chất con người là không thích làm việc và luôn trốn tránh khi có thể. Con người cần phải được thưởng nếu muốn họ làm việc và trừng phạt khi họ không làm việc. Con người thích bị kiểm soát, nếu bị kiểm soát mới làm việc tốt. Các nhà quản lý theo Thuyết X hay có cách hành xử tiêu cực và cực đoan. Khi xảy ra một vấn đề nào đó, việc đầu tiên họ sẽ làm là quy trách nhiệm hoặc đổ lỗi cho ai đó. Họ cho rằng người lao động chỉ làm việc vì bản thân và chỉ bị tác động bởi tiền. Trong mọi tình huống, người lao động sẽ bị quy trách nhiệm và các nguyên nhân thuộc về khách quan như lỗi hệ thống, chính sách, do thiếu đào tạo... đều bị bỏ qua hay xử lý không đúng mức cần thiết.	Cho rằng bản chất con người là thích làm việc và không trốn tránh. Con người làm việc theo nhóm thích tự định hướng và làm chủ. Con người sẽ gắn bó với nhóm nếu họ đạt được sự thỏa mãn cá nhân. Con người muốn và có thể học cách gánh vác trách nhiệm. Tài năng con người luôn tiềm ẩn, vấn đề quan trọng là biết khơi dậy. Không cần phải thưởng nếu muốn họ làm việc và không đánh giá cao việc trừng phạt khi họ không làm việc. Con người không thích bị kiểm soát: nếu không bị kiểm soát mới làm việc tốt. Thuyết này cho rằng con người luôn có khát vọng, và khả năng tự khích lệ bản thân, có khả năng nhận những bổn phận lớn hơn, có khả năng tự chủ, tự trị. Thuyết này cũng tin rằng con người thích thực hiện nhiệm vụ một cách tự giác. Các nhà quản lý theo thuyết này cho rằng nếu được tạo cơ hội, người lao động sẽ rất sáng tạo và tiến bộ trong công việc. Nếu cho người lao động quyền tự do thể hiện khả năng tốt nhất của mình

THUYẾT X	THUYẾT Y
Nhà quản lý theo Thuyết X không tin tưởng bất kỳ ai. Họ chỉ tin vào các hệ thống giám sát chặt chẽ và có tính máy móc, tin vào sức mạnh của kỷ luật.	mà không bị ràng buộc bởi các hướng dẫn, luật lệ quá chặt chẽ, họ sẽ có khả năng làm gia tăng năng suất lao động đáng kể. Nhà quản lý theo Thuyết Y cũng tin rằng nếu tạo điều kiện làm việc tốt cho người lao động, người lao động sẽ hết sức sáng tạo và tiến bộ trong công việc”. Do vậy các nhà quản lý cố gắng giải phóng người lao động khỏi các hàng rào ngăn cản sự thể hiện khả năng bản thân họ. Đại đa số mọi người hoan nghênh Thuyết Y này của Douglas McGregor và mong các nhà quản lý cải thiện điều kiện làm việc theo hướng này.

Ứng dụng của thuyết X và Y

Thuyết X

Tuy có nhiều hạn chế về cách đối xử của nhà lãnh đạo với con người nhưng vẫn đúng trong nhiều trường hợp. Đặc biệt ứng dụng vào các ngành sản xuất tại công trường, nhà máy. Thuyết này luôn là một thuyết kinh điển, không thể bỏ qua trong quá trình đào tạo, huấn luyện về quản trị nhân sự. Thuyết cũng giúp nhiều nhà quản lý nhìn nhận lại bản thân để chỉnh sửa hành vi cho phù hợp.

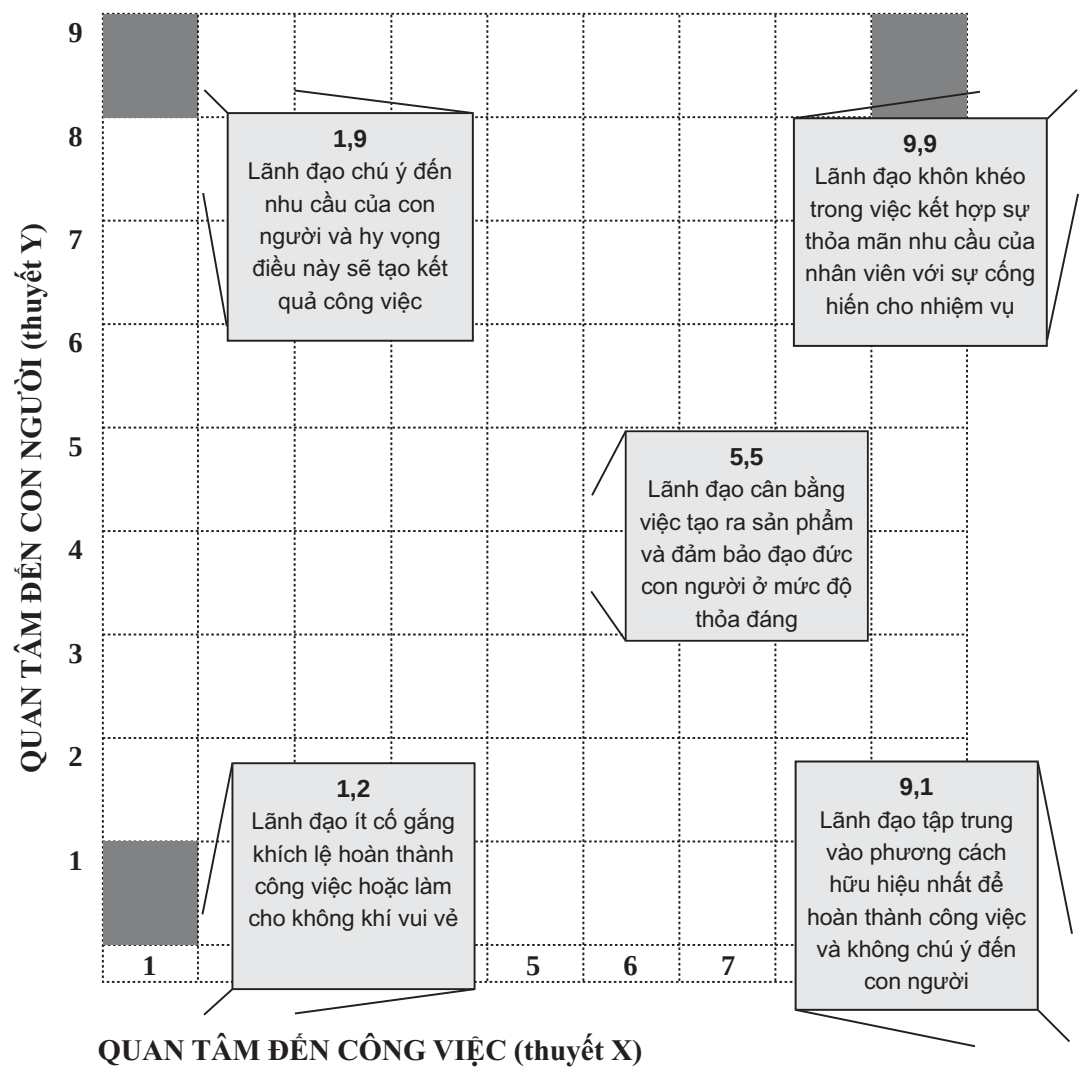
Thuyết Y

Thuyết Y đúng trong nhiều trường hợp, đặc biệt là trong các công ty sử dụng người lao động có trình độ cao và làm công việc có nhiều tính sáng tạo như Apple, Microsoft,

Google... Các công ty này cố gắng tạo ra những môi trường làm việc tự do sáng tạo và lý tưởng nhất có thể.

Thuyết này cũng có tác dụng gợi ý cho các nhà quản lý và luôn là bài học kinh điển trong quản trị nhân sự hiện đại và cũng phù hợp với môi trường đại học. Việc kết hợp một cách phù hợp giữa thuyết X và thuyết Y sẽ tạo được hiệu quả cao trong công việc.

Sự kết hợp của thuyết X và Y theo mạng lưới quản lý của Blake và Mouton



Vào đầu thập niên 1960, Robert Blake và Jane Mouton, tại trường đại học Texas nghiên cứu vấn đề quản lý và kết luận rằng hai yếu tố chính để lãnh đạo thành công là sự quan tâm đến con người và sự quan tâm đến thành quả công việc. Họ phát triển một “mạng lưới quản lý” và xác định có năm phong cách lãnh đạo chính được kết hợp từ thuyết X và Y như sau:

- 1,1 **Quản lý nghèo nàn - (Impoverished** – 1 dành cho công việc, 1 dành cho con người)

Với phong cách này, nhà lãnh đạo ít quan tâm đến con người và sản phẩm; họ chỉ mang danh gọi và ít có cố gắng hoàn thành công việc hoặc khuyến khích nhóm làm việc tốt hơn.

- 9,1 **Quản lý độc đoán - (Authoritarian** – 9 dành cho công việc, 1 dành cho con người)

Với phong cách này, nhà lãnh đạo quan tâm chủ yếu đến việc hoàn thành công việc và ít quan tâm đến nhu cầu và phúc lợi của nhân viên. Đối với họ, công việc là quan trọng trên hết.

- 5,5 **Quản lý trung dung - (Easy going** – 5 dành cho công việc, 5 dành cho con người)

Với phong cách lãnh đạo này, nhà lãnh đạo vừa quan tâm đến sự hài lòng của nhân viên và cả đến sự hoàn thành công việc, nhưng chỉ vừa đủ để xong việc mà thôi.

- 1,9 **Quản lý thân mật - (Country club leader** – 1 dành cho công việc, 9 dành cho con người)

Trong quản lý thân mật, quan tâm chính của nhà lãnh đạo là sự thỏa mãn của nhân viên và gìn giữ mối quan hệ tốt đẹp trong nhóm; họ tìm kiếm một không khí thân mật, cởi mở và nhịp độ chung trong công việc.

- 9,9 **Quản lý đội nhóm - (Team leader** – 9 dành cho công việc, 9 dành cho con người)

Nhà lãnh đạo theo phong cách quản lý đội nhóm phối hợp với các thành viên nhóm trong việc lên kế hoạch và đưa quyết định. Hiểu biết, đồng ý và ủy thác là tinh thần của đội; mọi người được lắng nghe và khuyến khích sáng tạo trong giai đoạn hoàn thành công việc. Cách quản lý này giống với cách lãnh đạo dân chủ đã đề cập trên. Những nhà lãnh đạo đội nhóm là những người cởi mở. Cách lãnh đạo của họ là từ bảo ban đến ủy nhiệm, tùy vào từng trường hợp.

TRẮC NGHIỆM

Bạn lãnh đạo theo phong cách nào: Độc đoán, dân chủ hay tự do? Hãy hoàn thành bài trắc nghiệm trong phụ lục 4.

1.4.2 Phong cách lãnh đạo theo hành vi

Có ba phong cách lãnh đạo: **Độc đoán, Dân chủ và Tự do**

- **Lãnh đạo độc đoán:**

Đây là những nhà lãnh đạo tiêu cực muốn dùng sự đe dọa và hình phạt để buộc nhân viên làm việc. Mặc dù trong vài trường hợp phong cách lãnh đạo này có mang lại kết quả, nhưng chất lượng công việc và số lần thành công không duy trì được lâu. Phương thức lãnh đạo như vậy hầu như chỉ làm tăng sự bất mãn và mệt mỏi trong nhân viên và sẽ nhanh chóng khiến họ “phản kháng” bằng cách “đi chậm lại” hoặc yêu cầu chuyển công tác khác. Phương pháp lãnh đạo này có thể được gọi là “Cầm tay chỉ việc”.

- **Lãnh đạo dân chủ:**

Lãnh đạo dân chủ hay còn gọi là lãnh đạo có sự tham gia, là kêu gọi sự giúp đỡ, góp ý hay những đề xuất của cấp dưới, khuyến khích họ cùng giải quyết các vấn đề, đưa ra giải pháp và kích thích sự đóng góp. Đây là cách lãnh đạo làm cho cả nhóm có thể làm việc đạt hiệu quả ngay khi lãnh đạo vắng mặt trong một thời gian dài vì nhân viên đã quen với những trở ngại trong công việc, biết mục tiêu và tiến trình phải hướng tới mục tiêu đó. Vì vậy, dù vắng mặt lãnh đạo, họ vẫn làm việc và thậm chí làm nhanh hơn. Phương pháp lãnh đạo này có thể được gọi là “Bàn bạc, tham vấn”.

- **Lãnh đạo tự do:**

Phong cách lãnh đạo này có thể rất hiệu quả khi nhóm làm việc có kỹ năng cao và có động cơ thúc đẩy, và khi công việc phức tạp hoặc khi công việc không có cấu trúc cụ thể. Đó có thể là trường hợp giám sát những nhân viên thạo việc. Tuy nhiên, trong trường hợp tổ chức có những tiêu chuẩn cần được tuân thủ một cách nghiêm khắc thì đây không phải là phong cách lãnh đạo thích hợp nhất. Phương pháp lãnh đạo này có thể được gọi là “Tin tưởng ủy thác”.

1.4.3 Phong cách lãnh đạo theo tình huống

Lãnh đạo theo tình huống là phong cách lãnh đạo rất linh hoạt đòi hỏi nhà lãnh đạo phải xác định:

- Đúng người và đúng tình huống để đưa ra phong cách lãnh đạo phù hợp
- Trong cùng một con người, nhà lãnh đạo có thể có 3 hoặc 4 phong cách lãnh đạo khác nhau (S1, S2, S3 hoặc S4)

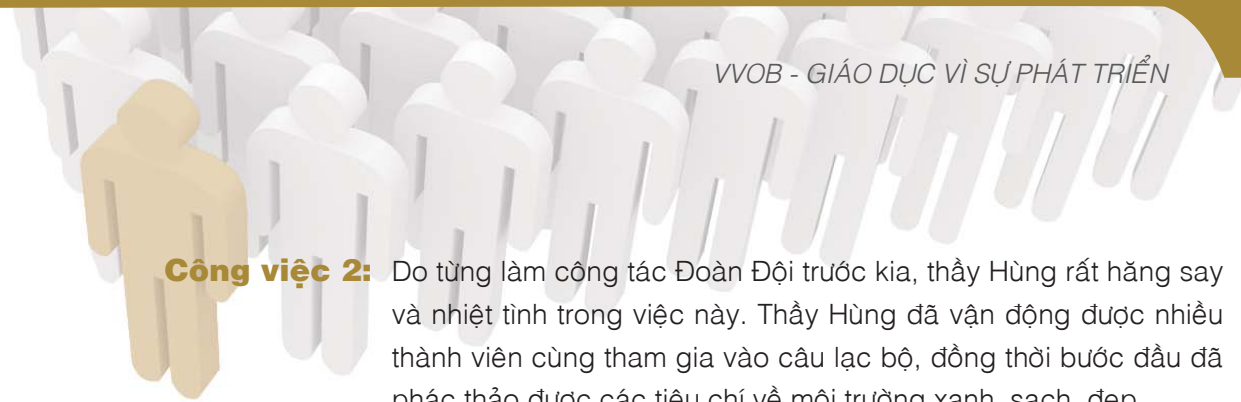
Phong cách lãnh đạo theo tình huống có thể thay đổi tùy vào năng lực và thái độ của người nhân viên đồng thời sự nhận biết của nhà lãnh đạo.

Ví dụ: Thầy Hùng được giao hoàn thành 3 công việc:

1. Tìm hiểu nhu cầu của giáo viên và học sinh về xây dựng sân vận động trong trường;
2. Thành lập câu lạc bộ về môi trường xanh, sạch, đẹp;
3. Tổ chức tập huấn nhân rộng phương pháp học theo góc cho giáo viên.

Sau một thời gian ngắn quan sát và theo dõi tiến độ thực hiện công việc của thầy Hùng, nhà lãnh đạo nhận thấy như sau:

Công việc 1: Thầy Hùng làm việc rất miến cưỡng, thông tin thu thập được rất ít, thiếu chiều sâu và mang tính chung chung, chiếu lệ. Bên cạnh đó, thầy Hùng cũng không biết cách xây dựng công cụ thu thập thông tin và cách thúc tiến hành nặng về cảm tính.



Công việc 2: Do từng làm công tác Đoàn Đội trước kia, thầy Hùng rất hăng say và nhiệt tình trong việc này. Thầy Hùng đã vận động được nhiều thành viên cùng tham gia vào câu lạc bộ, đồng thời bước đầu đã phác thảo được các tiêu chí về môi trường xanh, sạch, đẹp.

Công việc 3: Công việc này quá mới mẻ với thầy Hùng, thầy có bỏ công sức và thời gian tìm hiểu nhưng kết quả đến giờ vẫn chưa được như ý, do thầy chưa có nhiều kinh nghiệm tổ chức các khóa tập huấn về phương pháp dạy học.

Với 3 tình huống trên trong cùng một con người là thầy Hùng, nhà lãnh đạo sẽ có 3 phong cách lãnh đạo tương ứng, phù hợp như sau:

Công việc 1 thuộc về S1 (situation 1 – tình huống 1): nhà lãnh đạo cần nghiêm khắc nhắc nhở thầy Hùng ý thức hoàn thành nhiệm vụ, đồng thời hướng dẫn thầy cụ thể về cách thức xây dựng công cụ điều tra thu thập thông tin.

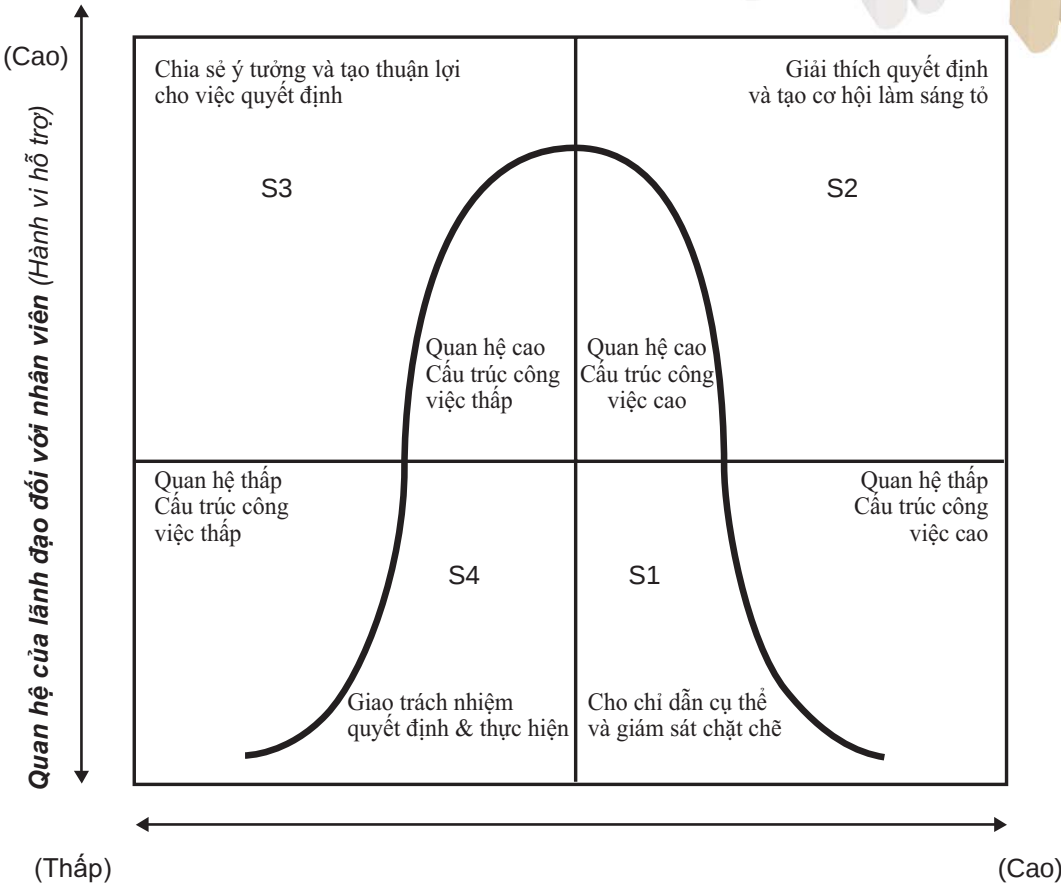
Công việc 2 thuộc về S4: nhà lãnh đạo để thầy Hùng hoàn toàn tự do trong công việc của mình, vì thầy Hùng có ý thức tốt đồng thời có đủ năng lực để hoàn thành nhiệm vụ.

Công việc 3 thuộc về S2: nhà lãnh đạo đánh giá cao nhiệt tình của thầy Hùng, tuy nhiên cần có sự hỗ trợ sâu sát và kịp thời để nâng cao năng lực của thầy Hùng.

TRẮC NGHIỆM

Bạn sử dụng phong cách lãnh đạo nào trong mỗi tình huống cụ thể? Hãy đọc các tình huống trong phụ lục 5 và đưa ra phong cách lãnh đạo phù hợp.

Biểu đồ phong cách lãnh đạo theo tình huống



Cấu trúc công việc (Hành vi chỉ đạo)			
Cao	Trung bình		Thấp
Có khả năng và sẵn sàng hoặc có động cơ làm việc	Có khả năng nhưng không sẵn lòng hoặc dễ dao động	Có chút khả năng nhưng sẵn lòng và có động cơ làm việc	Không có khả năng và không sẵn lòng hoặc dễ dao động
Giao trách nhiệm quyết định & thực hiện	Chia sẻ ý tưởng và tạo thuận lợi cho việc quyết định	Giải thích quyết định và tạo cơ hội làm sáng tỏ	Cho chỉ dẫn cụ thể và giám sát chặt chẽ

1.5. MỘT SỐ THÁCH THỨC TRONG CÔNG TÁC LÃNH ĐẠO TẠI CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC VIỆT NAM HIỆN NAY

Vào thời điểm tài liệu này được biên soạn, Giáo sư Gerald W. Fry, Khoa Lãnh đạo Tổ chức, Chính sách và Phát triển, Đại học Minnesota (Mỹ) trong đoạn cuối trên mục Opinion (Ý kiến) của tờ The Nation (báo chính thống của Thái Lan bản tiếng Anh) số ra ngày 19/3/2012 có viết:

... Mặc dù có những thành công kể trên, Việt Nam vẫn có những tồn tại lớn trong giáo dục, cụ thể là chất lượng trong tất cả các cấp học, một hệ thống quản lý chưa tỏ rõ hiệu quả, các trường đại học không có đầy đủ quyền tự chủ, và giáo viên các trường đại học còn phải làm thêm ngoài giờ để lo cho cuộc sống vì tiền lương thấp (ảnh hưởng đến thời gian nghiên cứu của họ).

Có thể nói các thách thức chủ yếu của lãnh đạo tại các trường đại học tại Việt Nam là:

Thiếu tính tự chủ: Các trường đại học chưa tự chủ trong việc đưa ra các quyết định liên quan đến nhà trường, từ đầu tư cơ sở vật chất, phát triển thêm khoa, ngành học, định mức học phí, phát triển đội ngũ giáo viên giỏi, cải thiện thu nhập cán bộ công nhân viên, v.v. Nguyên nhân của việc thiếu tính tự chủ là do cơ chế: các trường phải tuân theo chỉ đạo của các cấp quản lý như Ủy ban nhân dân Tỉnh và Bộ Giáo Dục và Đào tạo. Ngoài ra, ở một số trường, năng lực lãnh đạo còn mang tính truyền thống (chỉ mức vai trò quản lý) nên chưa có khả năng tự chủ lớn nhất.

Chưa có những công trình nghiên cứu tầm cỡ: Xuất phát từ “thiếu tính tự chủ”, nên công tác lãnh đạo tại các trường công lập hiện nay *thực chất chỉ là công tác quản lý*. Công tác quản lý nhằm vào việc duy trì bộ máy ổn định, phù hợp với cơ chế và chức năng hơn là khuyến khích sự sáng tạo và phát triển. Đội ngũ lãnh đạo các trường chưa thực sự đưa ra được hướng đi hay tầm nhìn và bản sắc riêng cho mỗi trường. Các cán bộ nhân viên của nhà trường chưa có nhiều những công trình sáng tạo mang tầm vóc quốc gia, chưa đưa ra những ý tưởng độc đáo, do vậy vẫn còn chậm để đổi mới theo nhu cầu xã hội. Các nhà trường chưa giữ vai trò tiên phong trong việc định hướng xã hội mà chỉ đang cố gắng để thích nghi và tồn tại với sự thay đổi từ xã hội. Tại hội thảo “Đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đại học” do Đại học Quốc gia TP HCM tổ chức ngày 13/4/2012, PGS-TS Nguyễn Minh Hòa, Trường ĐH KHXH-NV TP HCM đề nghị hãy tạo điều kiện cho các trường đại học làm kinh tế. Ông dẫn chứng: “Chulalongkorn là trường đại học hàng đầu của Thái Lan, ngoài ngân sách của nhà nước, họ còn có 3 khách sạn, 2 siêu thị, 2 bệnh viện, 3 cao ốc

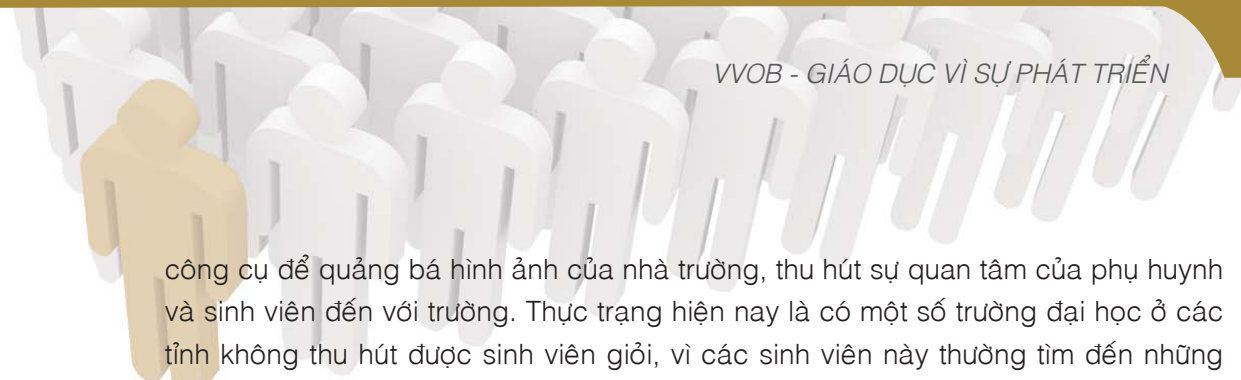
văn phòng cho thuê... Chính nhờ có nguồn tài chính mạnh này mà họ chủ động thực hiện rất nhiều hoạt động nghiên cứu khoa học mang tầm quốc tế”.

Chưa liên kết năng lực giảng dạy với nhu cầu thực tế xã hội: Theo nhiều báo cáo, các trường đại học Việt Nam được đánh giá là yếu nhất so với các nước Đông Nam Á, nhiều sinh viên ra trường không có việc làm hoặc làm không đúng ngành nghề hoặc không thể làm việc ngay cho các cơ quan, tổ chức (Theo thống kê của Bộ Lao động - Thương binh - Xã hội, tỷ lệ sinh viên ra trường làm trái ngành, trái nghề đang chiếm khoảng 60% và cả nước chỉ có 20/98 trường Đại học khi sinh viên ra trường có việc làm đúng ngành đào tạo – 11/2011). Nhiều ngành nghề trong xã hội không cần đến trình độ đại học, cao đẳng nhưng lại có rất đông các cử nhân làm việc. Vì vậy, các trường đại học cần có *mối liên lạc chặt chẽ* với các tổ chức xã hội, cần phải xem mình là nhà cung cấp dịch vụ, sản phẩm là sinh viên và khách hàng là các tổ chức xã hội. Bên cạnh đó, nâng cao chất lượng giảng dạy của giáo viên, phát triển và cập nhật môn học hàng năm dựa trên tỉ lệ sinh viên ra trường có việc làm theo đúng ngành học cần được chú trọng hơn là quan tâm đến tỉ lệ sinh viên tốt nghiệp loại khá, giỏi.

Chưa phát triển được đội ngũ giáo viên có chất lượng cao: Phần lớn lực lượng giáo viên trong trường đều là những sinh viên tốt nghiệp loại khá giỏi trong trường được giữ lại và phát triển thành giáo viên kế thừa. Họ chưa có kinh nghiệm thực tiễn nên giảng dạy của họ chỉ dừng lại ở mức lý thuyết.

Trừ một số giáo viên lớn tuổi và yêu nghề, phần đông giáo viên trẻ và năng động có thể chọn cho mình con đường khác thay vì lên lớp tại trường đại học với mức trả công thấp. Bên cạnh đó, các trường thường cho rằng họ không thể mời giáo viên giỏi bên ngoài vì mức giảng phí quy định thấp không đủ trả công. Quan điểm này có thể không đúng. Có nhiều người giỏi và có nhiều kinh nghiệm hiện giữ làm việc và giữ các chức vụ cao tại các tổ chức xã hội bên ngoài sẵn sàng đến chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm của mình cho sinh viên.

Thiếu tính cạnh tranh giữa các trường: Phần lớn nền giáo dục đại học tại các nước tiên tiến hiện nay đều theo xu hướng cạnh tranh theo hướng thành đạt của sinh viên tốt nghiệp để thu hút sinh viên đầu vào. Nhưng do quan điểm giáo dục cộng đồng, thực hiện theo chính sách và quy định của địa phương nên hầu hết các trường công lập đều quan điểm “ban cho” hơn là phấn đấu một cách thực sự để có khả năng cạnh tranh với các trường khác. Các trường chưa có quan điểm xem các *tổ chức xã hội là khách hàng, sinh viên là sản phẩm*, chưa có định hướng rõ nét và



công cụ để quảng bá hình ảnh của nhà trường, thu hút sự quan tâm của phụ huynh và sinh viên đến với trường. Thực trạng hiện nay là có một số trường đại học ở các tỉnh không thu hút được sinh viên giỏi, vì các sinh viên này thường tìm đến những trường đại học tại thành phố lớn hơn, chỉ những sinh viên “loại 2” chấp nhận vào trường tại địa phương.

Chưa xây dựng lòng yêu nghề và đạo đức nghề nghiệp cho sinh viên:

Do không xây dựng được màu cờ sắc áo riêng của trường nên trường đại học đơn thuần chỉ là nơi để dạy cho sinh viên một cái nghề để mưu sinh và vì thế họ sẵn sàng bỏ nghề để đi theo ngành khác nếu họ được đãi ngộ tốt hơn. Trong công việc nhiều người trong số họ cũng không từ bỏ thủ đoạn để mưu lợi cá nhân. Xây dựng *lòng tự hào về nhà trường cho sinh viên, hãnh diện vì nghề nghiệp mình học*, tạo dựng viễn cảnh thành đạt của sinh viên tốt nghiệp ngoài xã hội nhờ có công lao đóng góp của nhà trường là một trong những điều cốt lõi để tạo ra bản sắc của mỗi trường.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Trong chương này...

Lãnh đạo là người có khả năng hoàn thành công việc và mục tiêu của mình và tổ chức thông qua việc dẫn dắt người khác.

- Lãnh đạo giỏi không chỉ là bẩm sinh. Để trở thành nhà lãnh đạo thành công, bạn cần phải không ngừng phát triển khả năng tự học, rèn luyện và tích lũy kinh nghiệm.
- Lãnh đạo giỏi nhờ vào sự nhạy bén biết thay đổi phong cách lãnh đạo cho phù hợp với môi trường tổ chức, con người và tình huống.
- Một số khái niệm về phong cách lãnh đạo như thuyết X, thuyết Y, phong cách lãnh đạo theo hành vi và theo tình huống được áp dụng linh hoạt phù hợp với từng đối tượng và hoàn cảnh cụ thể. Nhà lãnh đạo cần nhận ra và áp dụng đúng các phong cách lãnh đạo này để đưa tổ chức đạt đến mục tiêu.

NHỮNG NGUYÊN TẮC CƠ BẢN CỦA LÃNH ĐẠO

Đây là 11 nguyên tắc mà bạn cần ghi nhớ khi làm nhà lãnh đạo:

1. Hiểu chính mình và luôn tìm cách cải thiện năng lực;
2. Là chuyên gia trong lĩnh vực chuyên môn;
3. Nhận trách nhiệm cho các hành vi và kết quả công việc của mình;
4. Ra quyết định kịp thời và vững chắc;
5. Làm gương;
6. Hiểu biết nhân viên của mình và quan tâm đến phúc lợi của họ;
7. Thông tin kịp thời đến nhân viên;
8. Phát huy tinh thần trách nhiệm của nhân viên;
9. Đảm bảo công việc được hiểu rõ, giám sát và hoàn thành;
10. Đào tạo nhân viên thành một đội hiệu quả;
11. Biết cách sử dụng năng lực của tổ chức.

NHỮNG TỪ QUAN TRỌNG THƯỜNG DÙNG NHẤT CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO:

- ☐ • 8 từ quan trọng nhất: “Tôi nhận ra mình đã phạm sai lầm”
- ☐ • 6 từ quan trọng nhất: “Bạn đã làm việc rất tốt”
- ☐ • 5 từ quan trọng nhất: “Ý kiến bạn thế nào?”
- ☐ • 3 từ quan trọng nhất: “Xin vui lòng”
- ☐ • 2 từ quan trọng nhất: “Cám ơn”
- ☐ • 2 từ quan trọng nhất: “Chúng ta”

CÂU HỎI ÔN TẬP

Các kỹ năng và phẩm chất của một nhà lãnh đạo giỏi có thể được chia thành bốn nhóm như sau:

1. Kỹ năng làm việc với người khác
2. Phẩm chất cá nhân tốt
3. Kỹ năng quản lý
4. Bề dày thành tích

Bài thực hành: Hãy xác định các phẩm chất cần có của một nhà lãnh đạo theo bốn nhóm trên bằng cách đánh dấu vào cột thích hợp, sau đó suy nghĩ xem những phẩm chất hoặc kỹ năng nào bản thân có thể học hay rèn luyện được (lưu ý rằng một phẩm chất có thể thuộc vào nhiều nhóm) (xem phụ lục 6).

KẾ HOẠCH ÁP DỤNG TRONG CHƯƠNG 1

Hãy chọn ra 3 trong số các năng lực phẩm chất của lãnh đạo (phụ lục 2) để rèn luyện sau khi đọc xong tài liệu này. Hãy liệt kê một số hành vi mà bạn sẽ làm (xem phụ lục 7).

Chương 2:

TẦM NHÌN, SỨ MẠNG
VÀ GIÁ TRỊ CỐT LÕI



NỘI DUNG

2.1	Tầm nhìn	2 6
2.1.1	Tầm nhìn là gì?	2 6
2.1.2	Xây dựng tầm nhìn	2 9
2.1.3	Truyền đạt tầm nhìn	3 1
2.2	Sứ mạng	3 2
2.3	Giá trị cốt lõi	3 5
	Tóm tắt chương	3 7

2.1 TẦM NHÌN

2.1.1. Tầm nhìn là gì?

Tình huống 1: Có bao giờ bạn lấy xe ra đường mà không biết đi đâu?

Tình huống 2: Có bao giờ bạn dẫn dắt một nhóm người đi theo mình, họ hỏi bạn “Dẫn chúng tôi đi đâu?”, bạn không biết phải trả lời thế nào?

Trong hai tình huống trên, bạn đã chưa xem xét một điều gì?

Có nhiều khái niệm khác nhau về “tầm nhìn”

- *It's a shared look at the future, and it is a future filled with hope and promise.* [Tầm nhìn là một cái nhìn chung về tương lai, là tương lai đầy hi vọng và hứa hẹn] (CompoundThinking)
- *The vision statement communicates both the purpose and values of the organization. For employees, it gives direction about how they are expected to behave and inspires them to give their best.* [Tầm nhìn nêu rõ mục đích và giá trị của tổ chức. Đối với nhân viên, tầm nhìn cho thấy cách họ cần phải cư xử như thế nào và tầm nhìn tạo cảm hứng cho họ làm việc hết sức mình] (MindTools)
- *Because it operates on many levels, vision is difficult to define simply [...] A vision is an idea of the future; it is an image, a strongly felt wish.* [Vi tầm nhìn được thể hiện ở các mức độ khác nhau nên khó có thể đưa ra một định nghĩa đơn giản về tầm nhìn [...]. Tầm nhìn là một ý niệm về tương lai; nó là một hình ảnh, là một mong ước có thể cảm nhận được] (Findarticle).

Trong hai tình huống nêu trên, tầm nhìn có thể hiểu đơn giản là đích đến mà một người/một nhóm người muốn nhắm tới và quyết tâm đạt được. Hiểu theo nghĩa rộng, tầm nhìn là một câu phát biểu về điều mà tổ chức muốn đạt được trong tương lai trung hạn và dài hạn; là định hướng hành động cho tổ chức trong tương lai.

Ngạn ngữ có câu, “*Where there is no vision, the people perish*” [Nơi nào không có tầm nhìn, nơi ấy con người trở nên hoảng sợ]. Nếu một tổ chức không có tầm nhìn, nhân viên sẽ không có đủ niềm tin để đi theo nhà lãnh đạo đến cuối con đường. Thông thường tầm nhìn giống như một bản tuyên bố của tổ chức cho toàn thể nhân viên và với các tổ chức khác. Các tuyên bố về tầm nhìn có thể khác nhau về độ dài nhưng tất cả các tầm nhìn đều phải xác định được đích đến cuối cùng của tổ chức.



*Tầm nhìn không phải là hình ảnh
về một con đường không thấy đích đến*



mà là một con đường có đích

Những ví dụ về tầm nhìn của các tổ chức quốc tế:

- *Đóng góp cho thế giới bằng việc tạo ra những công cụ phát triển trí tuệ nhân loại. (Apple)*
- *Trở thành nhà bếp Mỹ của những bữa ăn tiện lợi và nuôi sống mọi gia đình bằng bữa ăn ngon ít nhất 1 lần 1 tuần. (KFC)*
- *Đại học La Trobe sẽ chuyển đổi cuộc sống của sinh viên và cộng đồng thông qua việc sáng tạo ra các giá trị học tập và kiến thức. Chúng tôi sẽ được công nhận trên phạm vi quốc gia và quốc tế về mặt giảng dạy và nghiên cứu mang tính trách nhiệm với xã hội. (Đại học La Trobe – Úc)*

Những ví dụ về tầm nhìn của các tổ chức Việt Nam:

Trường Đại học FPT là môi trường sáng tạo và đổi mới, mang đến cho sinh viên sự trưởng thành về nhân cách và năng lực để có thể vượt qua mọi thách thức, đối đầu với mọi thay đổi, đi đến thành công, góp phần làm phồn vinh đất nước và thúc đẩy tiến trình của nền kinh tế tri thức. (Trường đại học FPT)

Trở thành biểu tượng niềm tin số một Việt Nam về sản phẩm dinh dưỡng và sức khỏe phục vụ cuộc sống con người. (Vinamilk)

Trở thành một trung tâm khoa học hàng đầu trong lĩnh vực nghiên cứu và đào tạo sau đại học về khoa học giáo dục, cung ứng dịch vụ tư vấn, góp phần đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục Việt Nam. (Viện khoa học giáo dục Việt Nam)

VỀ MẶT HÌNH THỨC, MỘT TUYÊN BỐ TẦM NHÌN TỐT THƯỜNG:

- Trả lời được câu hỏi WHERE (tổ chức bạn sẽ đi đến đâu trong tương lai?);
- Lý tưởng hóa và tạo viễn cảnh (chú không phải mơ mộng!): hãy thay những con số và thông tin tế nhị bằng 'những gì có thể trở thành hiện thực';
- Mang màu sắc tươi vui và sinh động: để khơi dậy cảm xúc của người đọc (nhưng không nên phóng đại để tránh tác dụng ngược);
- Mời gọi người đọc đến những khả năng phát triển khác nhau của tổ chức.

Tầm nhìn là một bức tranh mà bạn và tổ chức bạn vẽ nên về tổ chức bạn muốn gây dựng, kích thích trí tưởng tượng và niềm tin về khả năng phát triển tổ chức.

VỀ MẶT NỘI DUNG, MỘT TUYÊN BỐ TẦM NHÌN TỐT (CỦA NHÀ TRƯỞNG) THƯỜNG HƯỚNG VÀO CÁC YẾU TỐ SAU:

- Cộng đồng, xã hội
- Sinh viên
- Giảng viên
- Các mặt khác nhau cần hướng tới (công nghệ, chất lượng, phương pháp)
- Cơ sở vật chất, kỹ thuật
- Tổ chức bộ máy hoạt động

2.1.2. Xây dựng tầm nhìn

Bước 1: Chọn đích đến cuối con đường

Trong bước này, bạn hãy xác định hình ảnh mà tổ chức của bạn muốn nhắm đến (Bạn muốn tổ chức của bạn trở thành tổ chức như thế nào?). Hình ảnh này không nên là một hình ảnh viễn vông mà cần phải phù hợp với nguồn lực và điều kiện tổ chức có thể đạt đến.

Bước 2: Chọn khung thời gian

Mặc dù không có câu trả lời chính xác cho câu hỏi “bao giờ tổ chức của bạn mới đạt được như vậy?”, khung thời gian của tầm nhìn nên vượt ra ngoài khuôn khổ những vấn đề hiện tại, nhưng cũng không quá đà tới tương lai bất định. Hầu hết tổ chức chọn khoảng thời gian từ 2 đến 10 năm, và thường là 5 năm.

Bước 3: Tham khảo với ban quản trị

Trong bước này, nhà lãnh đạo cùng với ban quản trị :

- Xác định lại nguồn lực mà tổ chức hiện có (về con người, trang thiết bị, cơ sở vật chất,...)
- Xem xét tính khả thi của tầm nhìn thông qua dự báo sự thay đổi của môi trường chính sách pháp luật, đối thủ cạnh tranh, những thay đổi về nhu cầu của thị trường, xã hội, nhà cung cấp, đối tác, nguồn tài trợ, thuế...
- Xem xét tính khả thi của tầm nhìn thông qua so sánh đối chiếu với các kết quả đã đạt được.

Bước 4: Truyền đạt tầm nhìn

Trong bước này, nhà lãnh đạo chia sẻ tầm nhìn với tập thể nhân viên. Nhà lãnh đạo cần chỉ cho nhân viên thấy cuối con đường mình sẽ đi đến đâu để tạo cho họ niềm tin về viễn cảnh mà họ sẽ đến.

Việc chia sẻ tầm nhìn có thể thực hiện thông qua các cuộc họp hoặc trao đổi thường xuyên với nhân viên về các công việc mà họ đang làm, và về những đóng góp của họ trong việc hiện thực hóa tầm nhìn.

THỰC HÀNH: XÂY DỰNG TẦM NHÌN

Bạn xây dựng tầm nhìn của trường bạn như thế nào? Sau đây là các bước gợi ý:

Bước 1: Trả lời các câu hỏi sau (trên giấy hoặc trên máy tính)

- Bạn muốn người khác biết về trường của bạn vì điều gì? (chất lượng giáo dục, dịch vụ sinh viên...)
- Trường của bạn sẽ “tọa lạc” (đạt được vị trí) ở đâu trong xã hội, địa phương, Việt Nam,...?
- Trường của bạn sẽ dùng nguồn lực nào (công nghệ, con người, vốn, liên kết đối tác...) để đạt được nó? Bạn dự định kết nối với sinh viên, giảng viên, nhân viên trong tương lai như thế nào?
- Khách hàng (sinh viên) tiềm năng của bạn là ai?

Bước 2: Sắp xếp các câu trả lời trên vào các ô trống trong đoạn văn sau

Trong _____ tới, chúng tôi sẽ phát triển _____ trở thành một trường _____ trong (Tỉnh___/ Việt Nam/quốc tế) với (giá trị) _____ bằng cách cung cấp _____ cho _____

3. Viết lại đoạn tầm nhìn trên theo câu chữ của bạn và xem xét tầm nhìn này đã đạt được các điều kiện của một tầm nhìn tốt (về hình thức và nội dung) hay chưa.

Bây giờ bạn có thể chia sẻ tầm nhìn với nhân viên của bạn! Hãy dành một tuần để suy nghĩ những góp ý của họ và cố gắng kết hợp vào tầm nhìn của bạn.

Quá trình xây dựng tầm nhìn cũng giống như hoạt động Think-Pair-Share (Suy nghĩ- Làm việc theo cặp- Chia sẻ), cần có sự tương tác, hợp tác và chia sẻ giữa bạn, ban lãnh đạo và nhân viên của bạn, để tầm nhìn không chỉ là tầm nhìn của bạn mà là tầm nhìn của tập thể.

2.1.3. Truyền đạt tầm nhìn

Tầm nhìn của lãnh đạo sẽ thành vô giá trị nếu như nhân viên không hiểu về nó. Vì vậy, bước truyền đạt tầm nhìn đóng một vai trò rất quan trọng: truyền cảm hứng, làm cho mọi việc sáng tỏ và tập trung vào công việc.

Talula Cartwright, đồng tác giả cuốn “Truyền đạt tầm nhìn của bạn” cho biết. “Một phần trong công việc của lãnh đạo là đưa ra cam kết về tầm nhìn của tổ chức của bạn. Để làm điều này, bạn phải truyền đạt tầm nhìn sao cho nó có ý nghĩa với mọi người”.

“Truyền đạt một tầm nhìn cũng giống như là rao hàng” vì “bạn muốn mọi người trong tổ chức tin vào tầm nhìn và truyền nó tới người khác”.

Nhà lãnh đạo có thể truyền đạt tầm nhìn của tổ chức theo nhiều cách khác nhau. Sau đây là 7 cách nhà lãnh đạo có thể cân nhắc lựa chọn để truyền đạt tầm nhìn của tổ chức:

1. Thông qua các câu chuyện, các điển tích về lịch sử tổ chức:

Trường của bạn có những giai thoại hoặc điển tích hay về gương làm việc, phấn đấu, lòng hy sinh của cán bộ nào đó không? Nếu có hãy kể về điều đó. Bằng cách này bạn đã đưa tầm nhìn vào cuộc sống thực tế. Việc kể chuyện này tạo nên sự tin cậy, chiếm được tình cảm và khối óc của nhân viên, và có tác dụng như một lần nhắc lại tầm nhìn.

2. Thông qua bài diễn văn, phát biểu trong các buổi họp, hội thảo:

Hãy tranh thủ những cuộc họp, hội thảo, chuyến viếng thăm căn-tin của nhà trường, phòng công tác sinh viên hay khu vực để xe vào cuối ngày để hâm nóng tầm nhìn cho nhân viên. Sự truyền đạt tầm nhìn cần rõ ràng, ngắn gọn và có sức thuyết phục cao.

3. Truyền thông đa phương tiện: Sử dụng các hình thức truyền thông khác nhau như biểu đồ, báo cáo, số liệu, hình ảnh. Nhà lãnh đạo có thể sử dụng các phương tiện truyền thông tiên tiến như máy tính cũng như những “công cụ” đơn giản dễ đi vào lòng người như: cốc trà, cái bắt tay, lời thăm hỏi và bất cứ những gì mà bạn có thể nghĩ rằng nó sẽ giúp truyền tải/ phát tán thông điệp.

4. Lắng nghe và trao đổi riêng tư: Cá nhân hóa tầm nhìn bằng cách lôi kéo người khác vào các cuộc đối thoại chỉ có hai người. Sự liên hệ giữa các cá nhân đem lại cho các lãnh đạo các cơ hội truyền đi thông tin, nhận được phản hồi, xây dựng việc hỗ trợ và tạo ra sinh lực quanh tầm nhìn.

5. Lôi kéo người có lòng nhiệt huyết cùng tham gia truyền đạt

tầm nhìn: Nhận dạng những người tham gia chính, những người truyền tin, người ủng hộ trong tổ chức. Đó là những người sẽ tạo động lực cho người khác để suy ngẫm và cùng thực hiện tầm nhìn.

6. Hướng ra bên ngoài: Truyền đạt tới các cộng đồng bên ngoài, phụ huynh, các ban ngành, tổ chức xã hội qua các chiến dịch quan hệ công chúng, các bản tin, tờ rơi...

7. Tạo biểu tượng: Sử dụng hình ảnh như logo, bài hát, màu sắc, phòng truyền thống... để nhắc nhở và kêu gọi lòng tự hào của mọi người vì mục đích chung mà tập thể đang hướng đến.

Trong số 7 cách để truyền đạt tầm nhìn cho nhân viên, với tư cách lãnh đạo bạn sẽ chọn những cách nào? Cách thức tiến hành ra sao?

Bạn hãy hoàn thành phụ lục 8 vào cuối tài liệu này.

2.2 SỨ MẠNG

Tầm nhìn và sứ mạng thường được hiểu là một. Thực ra không phải vậy. Nếu tầm nhìn trả lời cho câu hỏi “Vì sao” và “Ở đâu” thì tuyên bố sứ mạng sẽ trả lời cho câu hỏi “Nhu thế nào (để đến được nơi đó)”.

Sứ mạng là “bản tuyên ngôn của một tổ chức nhằm trình bày một cách thuyết phục lý do tồn tại của tổ chức đó” (Komives, Lucas & McMahon, 1998). Về cơ bản, tuyên ngôn sứ mạng cần trả lời câu hỏi: chúng ta sẽ làm gì, bằng cách nào, và để cho ai? Bằng cách trả lời những câu hỏi đó, tuyên ngôn sứ mạng sẽ làm rõ trọng tâm của tổ chức, giúp các đối tượng hiểu rõ nhu cầu của họ sẽ được đáp ứng như thế nào. Trong bối cảnh của nhà trường, tuyên ngôn sứ mạng của nhà trường không chỉ nhắm vào đối tượng giảng viên và sinh viên, mà còn hướng tới các đối tượng mà nhà trường phục vụ, trong đó có cả phụ huynh học sinh, các doanh nghiệp và cộng đồng xã hội.

BÀI TẬP

Hãy xác định sứ mạng của Trường Đại học Phụ nữ Châu Á trong tuyên bố sau:

Sứ mạng của Trường Đại học Phụ nữ Châu Á (Asian University for Women-AUW) nảy sinh từ nhu cầu bù đắp cho những chênh lệch về cơ hội giáo dục đang tồn tại. Trong nhiều nước đang phát triển, phụ nữ và các em gái thường bị đối xử một cách bất công và có rất ít cơ hội tiếp cận giáo dục so với nam giới. Những bất công này càng tăng cao một cách đáng kể ở những bậc học cao hơn, nơi các em gái nông thôn, hay phụ nữ thuộc những bộ phận dân cư thứ yếu sẽ là những người đặc biệt khó khăn. Tuy vậy phụ nữ lại có một ảnh hưởng hết sức mạnh mẽ đối với trẻ em và cuộc sống của gia đình, có thể giúp kiến tạo một nền văn hóa về công lý, tiến bộ và sẽ làm được điều đó cho cả cộng đồng.

Trong khi đã có một số tiến bộ đạt được trong giáo dục tiểu học và trung học cho nữ giới, cần thấy rằng chính giáo dục đại học mới có thể tạo ra những đổi mới sâu sắc nhất cho quốc gia. Giáo dục đại học là chất xúc tác cho việc lãnh đạo. Trường Đại học Phụ nữ Châu Á được thành lập với tầm nhìn đào tạo phụ nữ và trao cho họ quyền nắm lấy vai trò lãnh đạo, để họ có thể có một ảnh hưởng lâu dài với cộng đồng xã hội, với quốc gia và với khu vực.

Trường Đại học Phụ nữ Châu Á, với sứ mạng, chương trình đào tạo, mục tiêu dài hạn của mình, tập trung vào việc trở thành một chất xúc tác cho những thay đổi tích cực trong thế giới đang phát triển. AUW có khát vọng xây dựng nhà trường thành một trường đại học khu vực thực sự: một mô hình đặt trọng tâm vào sự ưu tú, nắm bắt được những thực tiễn tốt nhất trong tiêu chuẩn giảng dạy và quản lý nhà trường. AUW, trong tầm vóc có tính chất quốc tế của mình, sẽ phục vụ như một ngọn hải đăng cho những người khao khát nâng cao trình độ giáo dục và tăng cường cơ hội cho phụ nữ, nhằm thúc đẩy hợp tác trong khu vực và khuyến khích sự hiểu biết lẫn nhau giữa các dân tộc trong vùng châu Á cũng như với các dân tộc khác. AUW sẽ phục vụ như một mẫu mực của một trường đại học đặc biệt qua những đổi mới trong chương trình đào tạo và cơ chế quản trị, qua một cam kết trước sau như một về việc bảo đảm cho tài năng được phát triển không bị giới hạn bởi hoàn cảnh kinh tế xã hội, bằng cách cung cấp hỗ trợ tài chính cho tất cả những em gái cần được hỗ trợ và xứng đáng được hỗ trợ”.

Tuyên bố sứ mạng của Trường đại học Phụ Nữ Châu Á đã cung cấp câu trả lời cho các câu hỏi:

- *Chúng ta sẽ làm gì?: “Xây dựng nhà trường thành một trường đại học khu vực thực sự: một mô hình đặt trọng tâm vào sự ưu tú, nắm bắt được những thực tiễn tốt nhất trong tiêu chuẩn giảng dạy và quản lý nhà trường.”*
- *Bằng cách nào: “... qua những đổi mới trong chương trình đào tạo và cơ chế quản trị, qua một cam kết trước sau như một về việc bảo đảm cho tài năng được phát triển không bị giới hạn bởi hoàn cảnh kinh tế xã hội, bằng cách cung cấp hỗ trợ tài chính cho tất cả những em gái cần được hỗ trợ và xứng đáng được hỗ trợ”.*
- *Để cho ai: Cho phụ nữ*

Tuyên bố về sứ mạng là nền tảng cho tầm nhìn của tổ chức. Tuyên bố về sứ mạng tốt sẽ là động lực thúc đẩy nhân viên khi truyền tải những mục đích và giá trị của tổ chức tới khách hàng và cộng đồng xã hội.

Để xây dựng tuyên bố sứ mạng, trước tiên các nhà lãnh đạo cao cấp cần phải xem lại tầm nhìn và các giá trị cốt lõi của tổ chức và chia sẻ điều đó với các nhân viên để tạo được sự đồng thuận trong tổ chức. Để xây dựng một tuyên bố sứ mạng tốt, các nhà lãnh đạo phải hiểu được các trường cạnh tranh với mình, điểm mạnh và điểm yếu của đội ngũ nhân lực, những mục tiêu cần đạt được, những hạn chế, các yếu tố và giả định quan trọng có ảnh hưởng đến hoạt động của trường.

Tuyên bố sứ mạng cùng với các giá trị và tầm nhìn của tổ chức phản ánh tất cả những yêu cầu cơ bản mà các nhân viên cần phải làm theo để đạt được kết quả tốt nhất và thành công.

Sứ mạng của một tổ chức giáo dục bậc đại học tại các quốc gia tiên tiến thường nhằm vào các điểm chính sau:

- Đặt người học ở vị trí trung tâm: trân trọng từng cá nhân sinh viên, cư xử với họ như là khách hàng và sản phẩm mà nhà trường sẽ cung cấp cho cộng đồng, xã hội. Đặt người học ở vị trí trung tâm đồng nghĩa với việc tạo điều kiện tối đa để người học phát huy tối đa năng lực của bản thân thông qua các hoạt động học tập, nghiên cứu và vui chơi. Ngoài ra, đổi mới chương trình đào tạo và phương pháp dạy học (lấy người học làm trung tâm) là những khía cạnh cần được chú trọng.

- Phát triển tính đa dạng của đội ngũ giảng viên: trân trọng kiến thức và ngành nghề của họ. Nhà trường cần có chế độ đãi ngộ phù hợp, tạo môi trường sự phạm cạnh tranh tích cực để thu hút giáo viên giỏi và khuyến khích họ phát triển năng lực cá nhân.
- Xem trọng lợi ích của cộng đồng địa phương: thường xuyên có các chương trình giao lưu, tiếp xúc với cộng đồng (gia đình, địa phương), tìm hiểu nhu cầu, nguyện vọng của họ và điều chỉnh chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu của xã hội.
- Khuyến khích tư tưởng đổi mới: chấp nhận rủi ro trong công tác quản lý và phát triển nội dung nghiên cứu, đào tạo. Trường đại học là cái nôi cho những phát kiến của nhân loại, để có được cống hiến mới cho xã hội, nhà trường cần những tư duy táo bạo, những con người làm việc không ngại rủi ro và nhà lãnh đạo cùng đội ngũ nhân viên xem sự phiêu lưu (có mục đích) trong ý tưởng là công việc thách thức và đầy thú vị.

2.3 GIÁ TRỊ CỐT LÕI

Các giá trị cốt lõi (core values) là niềm tin, các nguyên tắc hoạt động và những cách thức để thực hiện của một cá nhân hay một tổ chức. Giá trị cốt lõi không phải là chiến lược mà là những nguyên tắc tồn tại và được duy trì trong mọi tình huống thậm chí ngay cả khi duy trì những giá trị này tạo nên bất lợi trong những tình huống nào đó. Giá trị cốt lõi của tổ chức là những nguyên lí thiết yếu và mang tính lâu dài của một tổ chức, là tập hợp các quy tắc hướng dẫn có ảnh hưởng sâu sắc tới cách thức mọi người trong tổ chức suy nghĩ và hành động. Giá trị cốt lõi của một tổ chức cũng giống như nguyên tắc sống của một cá nhân, nếu mất đi sẽ không còn là chính bản thân nữa.

Giá trị cốt lõi thường được tuyên bố bằng các danh từ miêu tả.



Giá trị cốt lõi của vng (<http://vng.com.vn>)

Một số ví dụ của giá trị cốt lõi của các trường đại học

Giá trị cốt lõi của trường Đại học La Trobe (Úc):

- *Cởi mở* – hướng về cộng đồng, sinh viên và ý tưởng mới.
- *Chuyển đổi* – bằng cách tạo ra khác biệt tích cực cho sinh viên, nhân viên và cộng đồng thông qua kiến thức và khả năng áp dụng.
- *Cam kết* – trong việc tạo ra kiến thức và tham vấn cho địa phương, khu vực, quốc gia và quốc tế.
- *Có trách nhiệm* – với nhau và với cộng đồng, cải thiện kết quả chúng ta đang thực hiện và cách thức thực hiện.
- *Bền vững* – đảm bảo bằng các hành động của cá nhân và tập thể nhằm mở rộng năng lực và lựa chọn cho các thế hệ tương lai.

Giá trị cốt lõi của Trường Đại Học Quốc Gia TP HCM:

- *Vì sự phát triển toàn diện của con người, lấy người học làm trung tâm.*
- *Chất lượng giáo dục luôn là yếu tố quan tâm hàng đầu cho mọi hoạt động.*
- *Đề cao tính độc lập, sáng tạo trong nghiên cứu, sáng tạo khoa học.*
- *Sự liên thông, hợp tác quốc tế là nòng cốt cho sự phát triển.*
- *Đề cao tính chuyên nghiệp và hiệu quả trong công tác quản lý.*
- *Gắn kết và phục vụ cộng đồng*

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Trong chương này...

3 khái niệm chính đã được đề cập: **Tầm nhìn, Sứ Mạng và Giá trị cốt lõi.**

Tầm nhìn, sứ mạng và giá trị cốt lõi không phải là những câu khẩu hiệu suông của tổ chức, không phải viết ra để mọi người đọc cho oai! Nhà lãnh đạo cần truyền đạt 3 khái niệm này một cách rõ ràng và thường xuyên cho mọi thành viên của nhà trường để cho họ biết chắc chắn họ làm việc vì mục đích gì và phấn đấu cho ai. Nhà lãnh đạo cần tận dụng mọi lúc có thể để hâm nóng lòng nhiệt huyết của họ.

Tầm nhìn, sứ mạng và giá trị cốt lõi là những phương châm gắn liền với tổ chức một thời gian dài. Mỗi chiến lược, hành vi của tổ chức luôn nhằm vào trả lời câu hỏi:

- Nó có giúp tổ chức đến được tầm nhìn hay không?
- Các chiến lược này có phải là sứ mạng của tổ chức không?
- Trong quá trình ứng xử, tổ chức có tôn trọng và gìn giữ những giá trị cốt lõi hay không?

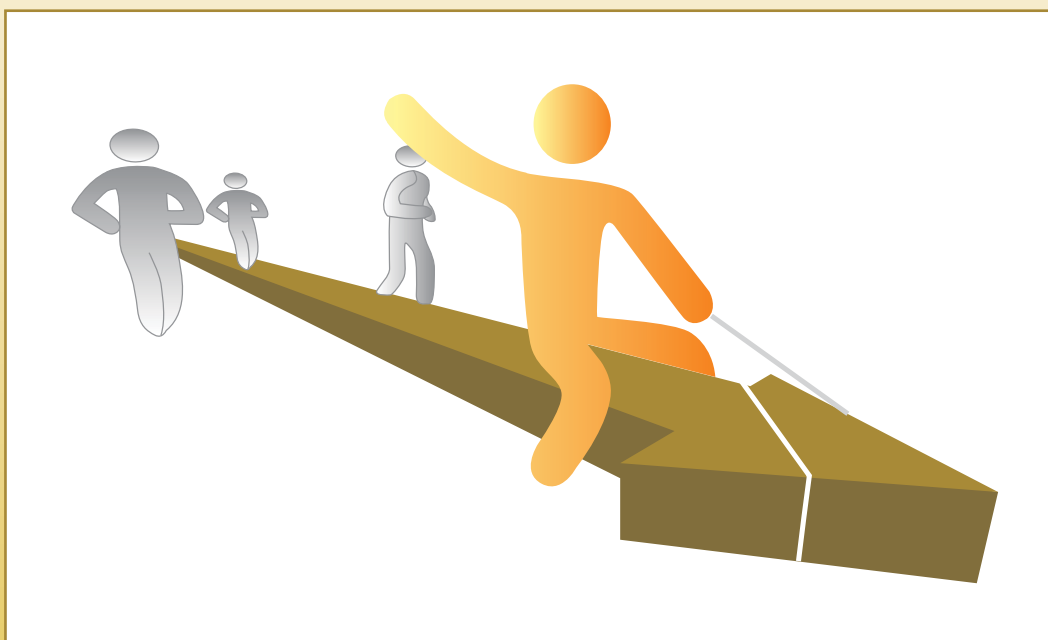
Trong bối cảnh của nhà trường, là nhà lãnh đạo, thông qua bản tuyên bố Tầm nhìn của trường, bạn cần định hướng rõ ràng tổ chức của mình muốn đi đến đâu. Thông qua bản tuyên bố sứ mạng, bạn phải xác định được nhà trường của bạn (ban lãnh đạo, cán bộ nhân viên, và sinh viên) sẽ cần phải làm những gì, mang lại những kết quả gì cho cộng đồng, xã hội, địa phương... Trên con đường đi đến đích và thực hiện sứ mạng, tổ chức của bạn cần những nguyên tắc ứng xử rõ ràng và có tính cam kết cao thông qua các Giá trị cốt lõi để con thuyền tổ chức của bạn kiên định về đến bến bờ mà bạn đã xác định từ đầu.

KẾ HOẠCH ÁP DỤNG CHƯƠNG 2

Phụ lục 9 ở cuối tài liệu này có 5 tuyên bố tầm nhìn của các trường Đại học/ Cao đẳng sư phạm trong chương trình giáo dục của VVOB. Bạn hãy chọn một tầm nhìn và cùng với đồng nghiệp của mình chỉnh sửa lại cho phù hợp.

Chương 3:

HƯỚNG DẪN CÔNG VIỆC



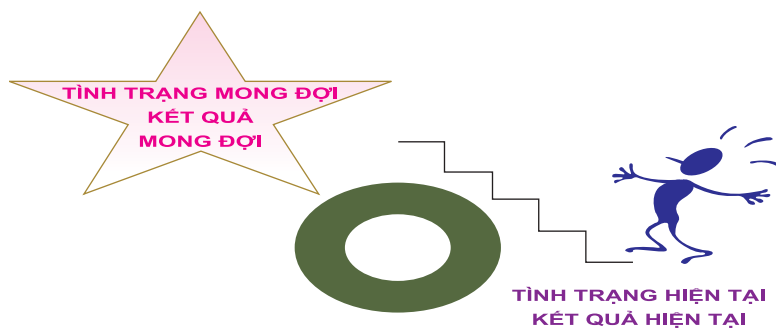
NỘI DUNG

3.1. Hướng dẫn công việc	40
3.2. Phẩm chất của người hướng dẫn công việc	42
3.3. Lập kế hoạch hướng dẫn công việc	43
Tóm tắt chương	47

3.1. HƯỚNG DẪN CÔNG VIỆC

Hướng dẫn công việc là hoạt động hướng dẫn và hỗ trợ một cách trực tiếp để nhân viên thực hiện công việc một cách chính xác nhằm đạt được kết quả mong đợi dựa trên những tiêu chí đã xác định.

Nhu cầu cần hướng dẫn công việc sẽ phát sinh khi có khoảng cách giữa tình trạng/kết quả hiện tại so với tình trạng/kết quả mong đợi.



Nhu cầu cần hướng dẫn công việc thường được phát sinh trong các tình huống cụ thể sau:

- Một nhân viên mới cần được đào tạo hoặc định hướng;
- Một kỹ năng mới cần được hướng dẫn;
- Các tiêu chuẩn công việc mới phát sinh;
- Các chuẩn mực văn hóa và các tình hình thực tiễn của tổ chức cần được giải thích;
- Công việc được điều chỉnh và bố trí lại để đạt kết quả theo yêu cầu;
- Các mục đích hay các điều kiện làm việc bị thay đổi;
- Nhân viên cần hỗ trợ để xác định thứ tự ưu tiên công việc;
- Nhân viên thể hiện kết quả công việc ở mức thấp hay trung bình;
- Nhân viên cần được củng cố để đạt kết quả công việc tốt;
- Nhân viên mong muốn trở thành một người hoàn thành kết quả công việc xuất sắc;

- Nhân viên cần chuẩn bị để đáp ứng với các mục tiêu nghề nghiệp trong tương lai;
- Nhân viên cần chuẩn bị cho nhiệm vụ thử thách hơn, vị trí cao hơn trong tổ chức;
- Nhân viên cần được phát triển sự tự tin.

Hướng dẫn công việc đem lại những lợi ích sau cho các đối tượng: nhân viên, cấp quản lý, nhà trường và đối tác bên ngoài.

ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN

- Nâng cao kết quả công việc
- Nâng cao kiến thức, kỹ năng
- Nâng cao thu nhập
- Tự tin hơn
- Tin tưởng vào cấp trên và tổ chức

ĐỐI VỚI CẤP QUẢN LÝ

- Tiết kiệm thời gian để thực hiện đúng vai trò của người quản lý
- Tạo niềm tin đối với cấp dưới
- Cơ hội phát triển lên vị trí cao hơn

ĐỐI VỚI NHÀ TRƯỜNG

- Nâng cao hiệu quả hoạt động
- Nâng cao uy tín, hình ảnh, thương hiệu
- Nền tảng để hoàn thành các mục tiêu dài hạn
- Ổn định nguồn nhân lực
- Giảm thiểu chi phí rủi ro

ĐỐI VỚI CÁC ĐỐI TÁC BÊN NGOÀI

(cơ quan quản lý, cộng đồng xã hội, sinh viên, phụ huynh, đối tác, khách hàng...)

- Nâng cao niềm tin
- Thỏa mãn tốt hơn nhu cầu dịch vụ

3.2 PHẨM CHẤT CỦA NGƯỜI HƯỚNG DẪN CÔNG VIỆC

Để hướng dẫn công việc tốt, người hướng dẫn cần có những phẩm chất nhất định.

SUY NGẪM

Theo bạn để trở thành một người hướng dẫn công việc tốt, một nhà lãnh đạo tốt cần phải có những phẩm chất gì?

Hãy hình dung công việc của các huấn luyện viên bóng đá nổi tiếng thế giới hiện tại như Sir Alex Ferguson (Manchester United), Jose Mourinho (Real Madrid) trước, trong và sau trận đấu và liệt kê những phẩm chất của một người hướng dẫn công việc tốt.

Phần lớn những người hướng dẫn công việc tốt thường có các phẩm chất sau:

- Nhiệt tình
- Hỗ trợ
- Đáng tin cậy
- Có kiến thức
- Thấu cảm
- Kiên nhẫn
- Rõ ràng, trung thực

TRẮC NGHIỆM

Bạn có phải là người hướng dẫn công việc tốt không?

Hãy hoàn thành bài trắc nghiệm tự đánh giá trong phụ lục 10 ở cuối tài liệu này.

Trong quá trình hướng dẫn, người hướng dẫn cần:

- **Quan tâm đến nhân viên:** Gần gũi với nhân viên, hiểu được tâm tư nguyện vọng, những điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên để hỗ trợ họ là yếu tố cần thiết mà nhà lãnh đạo cần chú ý trong hướng dẫn công việc.
- **Tôn trọng và cởi mở:** Trong quá trình hướng dẫn công việc, một số nhân viên có thể có những đề xuất hợp lý hơn so với gợi ý của người hướng dẫn. Trong trường hợp này, nhà lãnh đạo cần cởi mở và chấp nhận các quan điểm này.

- **Biết lắng nghe và đưa ra phản hồi:** Hướng dẫn công việc nên được xem là quá trình tương tác giữa nhà lãnh đạo và nhân viên, chứ không phải là sự truyền đạt một chiều. Nhà lãnh đạo cần lắng nghe ý kiến của nhân viên và đưa ra phản hồi hợp lý.
- **Có hệ thống đánh giá và các tiêu chuẩn:** Hướng dẫn công việc cần dựa trên những tiêu chí cụ thể và kết quả mong đợi được xác định một cách rõ ràng. Nếu chỉ hướng dẫn công việc mà thiếu hệ thống đánh giá sẽ không đo lường được sự tiến bộ của nhân viên.
- **Có kế hoạch phát triển nhân viên:** Trong quá trình giao việc, nhà lãnh đạo cần xác định những bước phát triển tiếp theo của nhân viên để đáp ứng nhu cầu nâng cao năng lực của họ.

3.3 QUY TRÌNH HƯỚNG DẪN CÔNG VIỆC

HOẠT ĐỘNG



Hãy tham gia vào tình huống rót bia và trả lời câu hỏi: Trước khi thực hiện công việc hướng dẫn, người hướng dẫn và người được hướng dẫn cần thống nhất những điểm gì?

Người thứ nhất thất bại trong quá trình thực hiện công việc vì họ không biết các tiêu chí và cách thức hoàn thành công việc.

Người thứ hai và người thứ ba có thể thành công, hoặc thất bại vì tuy họ có thể nắm được tiêu chí hoàn thành công việc nhưng họ lại không được hướng dẫn các bước thực hiện. Việc họ thành công lần này có thể do may mắn, dẫn đến việc có thể họ thiếu tự tin cho lần thực hiện sau.

Người cuối cùng chắc chắn sẽ hoàn thành công việc và có thái độ tự tin ngay từ trước khi thực hiện công việc.

Trước khi thực hiện công việc, người yêu cầu và người thực hiện cần thống nhất các điểm sau:

- Nội dung công việc
- Mục tiêu công việc
- Tiêu chí hoàn thành công việc
- Cách thức thực hiện công việc
- Dụng cụ cần thiết được cung cấp để hoàn thành công việc

Các phần này sẽ được đề cập trong Bước 2 của quy trình hướng dẫn công việc.

Quy trình hướng dẫn công việc được chia làm 4 bước sau:

- Bước 1: Phát hiện nhu cầu hướng dẫn công việc
- Bước 2: Lên kế hoạch hướng dẫn công việc
- Bước 3: Thực hiện hướng dẫn công việc
- Bước 4: Phản hồi

Bước 1: Phát hiện nhu cầu hướng dẫn công việc

Hướng dẫn công việc xảy ra khi có nhu cầu từ phía nhân viên. Đôi khi nhu cầu này không được thể hiện một cách rõ ràng. Vì vậy, nhà lãnh đạo cần thông qua các kênh như quan sát, thu thập và phân tích các dữ liệu về kết quả công việc của nhân viên để phát hiện ra nhu cầu cần được hướng dẫn và các chủ đề cần hướng dẫn. Việc phát hiện nhu cầu này có thể thực hiện bằng cách đánh giá mức độ đạt được mục tiêu công việc của nhân viên, trong bối cảnh của đơn vị.

Bước 2: Lên kế hoạch hướng dẫn công việc

Trong bước này, nhà lãnh đạo cùng với nhân viên cần xác định:

- *Mục đích, mục tiêu, yêu cầu công việc*: Là các kết quả mong đợi đạt được sau khi hoàn thành công việc. Khi xây dựng mục tiêu công việc, nhà lãnh đạo và nhân viên cần trả lời các câu hỏi:

- Mục tiêu đặt ra đã cụ thể chưa? (Specific)
- Mục tiêu này có đo lường được không? (Measurable)
- Mục tiêu này có vừa sức và có thể đạt được không? (Achievable)
- Mục tiêu này có thực tế không? (Realistic)
- Thời gian để đạt được mục tiêu này có hợp lý không? (Timebound)

THỰC HÀNH

Hãy trở lại tình huống của thầy Hùng (trong chương 1): Thầy Hùng được giao tổ chức tập huấn nhân rộng phương pháp học theo góc cho giáo viên. Thầy đã mất nhiều công sức và thời gian tìm hiểu nhưng kết quả đến giờ vẫn chưa được như ý. Thầy Hùng cần được hỗ trợ và hướng dẫn. Bạn hãy cùng với thầy Hùng xác định mục tiêu và tiêu chí hoàn thành công việc dựa theo phụ lục 11.

- *Các tiêu chí hoàn thành công việc:* Là các tiêu chí, thước đo để xác định được người nhân viên hoàn thành được công việc ở mức độ nào. Các tiêu chí công việc thường dựa trên số lượng, chất lượng, thời gian và cách thức tiến hành công việc.
- *Danh sách các bước thực hiện công việc:* Là một loạt các thao tác, hành vi đơn lẻ được liệt kê theo trình tự nhằm giúp người nhân viên hoàn thành công việc được giao. Danh sách này được xem như cuốn cẩm nang để hoàn thành công việc. Danh sách các bước thực hiện công việc có thể do cá nhân nhân viên, nhân viên giỏi nhất, nhà lãnh đạo (vd. Trưởng khoa bộ môn của nhà trường) hoặc tư vấn bên ngoài xây dựng (*Tham khảo một ví dụ về danh sách các bước thực hiện: Gọi điện thoại ở phụ lục 12*).
- *Lên lịch hướng dẫn và lập kế hoạch theo dõi:* Nhà lãnh đạo thông báo lịch hướng dẫn cho nhân viên để thông qua kế hoạch hướng dẫn và theo dõi.

Bước 3: Thực hiện hướng dẫn công việc

Trong buổi hướng dẫn công việc, người hướng dẫn cần tạo một môi trường thoải mái cho nhân viên (*Xem thêm phần “Phẩm chất của một người hướng dẫn công việc”*). Nhà lãnh đạo cùng với nhân viên trao đổi và phân tích những điều nhân viên đã làm tốt và những hạn chế ảnh hưởng đến kết quả công việc. Tiếp theo, người hướng dẫn thực hiện các bước hướng dẫn theo trình tự “trình bày-chỉ dẫn-minh họa”. Trong phần trình bày, người hướng dẫn đưa ra cụ thể các mục tiêu, kết quả mong đợi, tiêu chí hoàn thành công việc và danh sách các bước thực hiện. Sau đó, người hướng dẫn có thể làm thử cho nhân viên xem và đề nghị nhân viên làm lại. Trong quá trình thực hiện công việc, người hướng dẫn cần tạo điều kiện cho nhân viên giải thích những điểm chính, thực hành và sửa chữa những sai sót. Người hướng dẫn cần thường xuyên kiểm tra việc thực hiện của nhân viên nhưng nên giảm dần mức độ kiểm soát. (*Xem phụ lục 13: Mẫu theo dõi hướng dẫn công việc*).

Bước 4: Phản hồi

Sau thời gian được hướng dẫn công việc và áp dụng vào thực tế, người nhân viên luôn mong đợi người hướng dẫn đưa ra ý kiến nhận xét về sự tiến bộ của họ. Trong bước này, người hướng dẫn nghiên cứu báo cáo, phân tích, so sánh kết quả trước và sau hướng dẫn công việc. Đồng thời người hướng dẫn cùng với nhân viên thảo luận về những điểm tốt, điểm cần cải thiện và đưa ra kết quả đánh giá cuối cùng (*Xem thêm chương 5*).

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Trong chương này...

Hướng dẫn công việc là một trong những kỹ năng cần thiết của nhà lãnh đạo để phát triển năng lực nhân viên, từ đó nhà lãnh đạo có cơ hội tốt hơn để hoàn thành mục tiêu của mình thông qua sự đóng góp của nhân viên. Người hướng dẫn công việc cần nhận biết và phát hiện nhu cầu cần được đào tạo của nhân viên khi “có khoảng cách giữa kết quả hiện tại và kết quả mong đợi”. Việc hướng dẫn công việc sẽ mang lại lợi ích cho bản thân người nhân viên, cấp quản lý của họ, nhà trường và cộng đồng bên ngoài. Để hướng dẫn công việc tốt, người hướng dẫn cần có những phẩm chất nhất định như nhiệt tình, hỗ trợ, đáng tin cậy, có kiến thức, thấu cảm, kiên nhẫn, rõ ràng, trung thực. Bên cạnh đó, người hướng dẫn cần cùng với nhân viên của mình thực hiện một quy trình 4 bước: phát hiện nhu cầu hướng dẫn công việc; lên kế hoạch hướng dẫn công việc; thực hiện hướng dẫn công việc; và phản hồi.

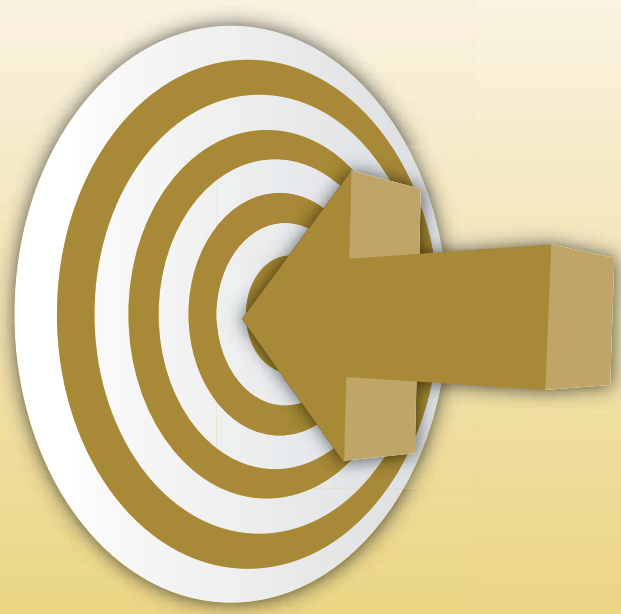
BÀI TẬP ÁP DỤNG CHƯƠNG 3

Bạn hãy chọn một tình huống thực tế mà nhân viên của bạn cần hướng dẫn, hãy xây dựng kế hoạch hướng dẫn (xem mẫu kế hoạch ở phụ lục 13).

ĐỌC THÊM

Sau khi thực hiện kế hoạch hướng dẫn trên trong thực tế, bạn hãy tự đánh giá công việc hướng dẫn của mình bằng cách hoàn thành phiếu tự đánh giá ở phụ lục 15.

Chương 4: ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC



NỘI DUNG

4.1	Đánh giá kết quả công việc: lợi ích và mục đích	50
4.2	Xây dựng bảng đánh giá kết quả công việc theo thang mức độ	52
4.3	Chỉ số đánh giá kết quả công việc trọng yếu - KPI	55
4.4	Ưu điểm và rủi ro của đánh giá kết quả công việc theo thang mức độ	56
4.5	Những lỗi thường gặp khi đánh giá kết quả công việc	58
	Tóm tắt chương	59

4.1 ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

SUY NGẪM

Hãy trở lại với hoạt động “Rót bia”, người thứ nhất sau khi thực hiện xong công việc rót bia, anh ấy có thể nghĩ rằng mình đã hoàn thành xong nhiệm vụ được giao trong khi đó nhà lãnh đạo cho rằng anh ấy không hoàn thành công việc. Bạn hãy giải thích tại sao lại có sự chênh lệch về đánh giá kết quả công việc như vậy?

Trong hoạt động rót bia, sở dĩ người thực hiện và nhà lãnh đạo có những nhận định khác nhau về kết quả công việc là do hai bên chưa thống nhất những tiêu chuẩn cụ thể trong việc đánh giá công việc. **Kết quả công việc là kết quả mà nhà lãnh đạo mong đợi người nhân viên mang lại sau khi làm xong công việc, dựa trên những tiêu chuẩn cụ thể mà hai bên đã thống nhất từ trước.**

Đánh giá kết quả công việc là một trong những công việc then chốt của nhà lãnh đạo trong đó:

- Thành quả công việc của cá nhân hoặc đơn vị được đánh giá trên cơ sở so sánh với mục tiêu, nhiệm vụ đã giao cho cá nhân/ đơn vị;
- Những điểm mạnh và điểm yếu trong quá trình thực hiện công việc được xác định để đưa ra giải pháp khắc phục cho từng cá nhân và đơn vị;
- Các hoạt động đã thực hiện của nhà trường được xem xét lại giúp hoạch định tương lai.

Khái niệm

Đánh giá kết quả công việc là một hình thức quản lý hiệu quả công việc thông qua giao việc cho nhân viên trên cơ sở thỏa thuận giữa cấp trên và cấp dưới. Cuối kỳ đánh giá, hai bên đều có thể dễ dàng nhận ra kết quả công việc của người nhân viên đã hoàn thành ở mức độ nào dựa trên những tiêu chí cụ thể đã xác định ở đầu kỳ.

Lợi ích của đánh giá kết quả công việc.

Đánh giá kết quả công việc nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức thông qua việc đảm bảo mọi cá nhân trong tổ chức đều phát huy tối đa khả năng của mình, nhằm thúc đẩy sự phát triển của nguồn lực ngay trong tổ chức.

Mục đích của đánh giá kết quả công việc:

- Giúp xác định được khối lượng công việc hoàn thành theo năng lực của từng nhân viên, từ đó xác định mức lương, thưởng phù hợp theo mức độ hoàn thành. Khi nhận được đãi ngộ theo kết quả công việc, người nhân viên cảm thấy được đối xử công bằng, xứng đáng.
- Giúp tổ chức rà soát lại tính hợp lý trong quá trình phân công công việc, đảm bảo người giỏi được giao việc có nhiều thách thức, nhân viên yếu cần được chú ý, kèm cặp. Đánh giá kết quả công việc còn hỗ trợ cho tổ chức xác định được các phòng ban, công việc nào cần được bố trí lại nguồn nhân lực. Ví dụ: cần điều chỉnh lại các phòng ban hoặc công việc có quá nhiều hoặc quá ít nhân viên không hoàn thành công việc.
- Giúp tổ chức xác định những năng lực, phẩm chất còn thiếu sót của nhân viên, từ đó có kế hoạch giúp họ khắc phục và bổ sung.
- Giúp những người làm công tác tổ chức có một cái nhìn tổng quan về nhân lực trong tổ chức mình. Họ sẽ thấy được trong tương lai sẽ cần có những đội ngũ con người với mức độ hoàn thành công việc bao nhiêu để đảm bảo tổ chức hoạt động đạt hiệu quả cao. Trong trường hợp, có một vài nhân sự về hưu hoặc cần thay thế, đánh giá kết quả công việc sẽ giúp xác định được nhân viên nào có khả năng thay thế vị trí đó.
- Đánh giá cao sự đóng góp và tạo cơ hội học hỏi cho nhân viên. Bất kỳ nhân viên nào cũng muốn biết sếp mình đánh giá kết quả công việc của mình như thế nào. Họ muốn được thừa nhận về đóng góp của mình, cũng như có cơ hội để học hỏi và cải thiện năng lực.
- Để đánh giá công việc một cách có hiệu quả, ban lãnh đạo và nhân viên cần thảo luận và xây dựng bảng đánh giá kết quả công việc dựa trên các tiêu chí và chỉ số đánh giá cho từng loại công việc. Trong phần 4.2 và 4.3 sẽ đề cập đến cách xây dựng các tiêu chí và chỉ số đánh giá kết quả công việc.

4.2 XÂY DỰNG BẢNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC THEO THANG MỨC ĐỘ (RATING SCALE METHOD)

Bước 1: Xác định các tiêu chí đánh giá công việc

Tiêu chí đánh giá kết quả công việc là thước đo để xác định công việc được hoàn thành ở mức độ nào. Tiêu chí đánh giá thường được xác định dựa trên bảng mô tả công việc, và kết quả mong đợi đạt được. Tiêu chí đánh giá kết quả công việc thường dựa vào số lượng, chất lượng, thời gian và cách thức thực hiện công việc:

- Số lượng

Đánh giá kết quả công việc căn cứ vào các mức độ hoàn thành theo số lượng đã thực hiện (đạt hoặc vượt bao nhiêu %).
- Chất lượng

Đánh giá kết quả công việc căn cứ vào các mức độ hoàn thành theo chất lượng của công việc đã thực hiện (đạt bao nhiêu %).
- Thời gian thực hiện

Đánh giá kết quả công việc căn cứ vào các mức độ hoàn thành theo tiến độ thời gian yêu cầu (đạt, sớm hơn, trễ hơn bao nhiêu ngày/ tuần).
- Cách thức

Đánh giá mức độ hoàn thành theo “cách” nhân viên thực hiện để đạt kết quả cuối cùng (tiến trình thực hiện như thế nào/ các nguồn lực con người, tài chính, thiết bị... đã sử dụng).

Bước 2: Xây dựng mức độ hoàn thành công việc:

Từ các tiêu chí đánh giá, xác định các mức độ hoàn thành công việc. Thông thường có 5 mức độ như sau:

Mức độ 1	Mức độ 2	Mức độ 3	Mức độ 4	Mức độ 5
Chưa đạt	Cần hoàn thiện	Đạt yêu cầu công việc	Giỏi	Xuất sắc

Bước 3: Xây dựng mô tả cho từng mức độ

Phần mô tả cho mức độ 5 (Xuất sắc) thông thường được xây dựng trước, sau đó mới đến các mức độ 4-3-2-1. (Phần mô tả này còn được gọi là chỉ số đánh giá kết quả - xem chi tiết ở phần 4.3)

VÍ DỤ 1

Trong tình huống rót bia, tiêu chí đánh giá kết quả công việc này như sau:

- Số lượng: rót hết bia trong chai
- Chất lượng: không để rơi ra bên ngoài và bọt bia không cao quá 1cm
- Thời gian thực hiện: ít hơn 30 giây

VÍ DỤ 2

Tiêu chí đánh giá kết quả công việc của một giáo viên

1. Số giờ giảng trong niên học
2. Số học sinh đạt điểm trung bình ở môn mình phụ trách
3. Tu cách, đạo đức nhà giáo

Tiêu chí đánh giá	Mức đo 1	Mức độ 2	Mức độ 3	Mức đo 4	Mức độ 5
TCDG 1: Số giờ giảng dạy trong niên học	Thực hiện dưới 150 giờ giảng dạy	Thực hiện từ 150-170 giờ giảng dạy	Thực hiện từ 171-190 giờ giảng dạy	Thực hiện từ 191-200 giờ giảng dạy	Thực hiện trên 200 giờ giảng dạy
TCDG 2: Số học sinh đạt điểm trung bình ở môn học mình phụ trách					100% HS đạt TB trở lên ở môn mình phụ trách vào cuối năm học
TCDG 3 Tư cách, đạo đức nhà giáo					Được tuyên dương vì nêu gương tốt, lòng yêu nghề

Bước 4: Thông báo bảng tiêu chí đánh giá công việc cho nhân viên

Thông thường nhân viên cần được tham gia vào việc xây dựng bảng tiêu chí đánh giá. Trong trường hợp nếu bảng tiêu chí này chỉ do ban lãnh đạo và các cán bộ quản lý khác xây dựng, sau khi xây dựng xong, cần thông báo bảng tiêu chí cho nhân viên để thảo luận và đưa ra điều chỉnh phù hợp trước khi áp dụng.

Bước 5: Điều chỉnh và áp dụng

Sau khi nhận được phản hồi từ nhân viên, bảng tiêu chí được điều chỉnh, hoàn thiện và đưa ra áp dụng. Sau định kỳ (học kỳ/năm), sẽ có cuộc họp đánh giá liệu bảng đánh giá này còn phù hợp và tiếp tục điều chỉnh.

4.3 CHỈ SỐ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC TRỌNG YẾU - KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR)

Khái niệm:

KPI là chỉ số đo lường hiệu quả làm việc trọng yếu của nhân viên so với tiêu chuẩn quy định của tổ chức.

CHÚ Ý: Trong quá trình xây dựng bảng đánh giá kết quả công việc theo thang mức độ: Khi lựa chọn những đặc điểm cần đánh giá (tiêu chí đánh giá), người thiết kế phải luôn giữ nguyên tắc là các đặc điểm này bắt buộc ***phải liên quan tới công việc của nhân viên hay người được đánh giá.***

Hiện nay, nhiều tổ chức xem chỉ số đánh giá kết quả công việc trọng yếu (KPI) như là chìa khóa chính dẫn đến thành công của tổ chức. Chỉ số này giúp xác định và đo lường tiến trình hướng đến các mục tiêu của tổ chức. Thông thường, mỗi tổ chức đều có một số KPI. Để thực hiện được các KPI này, họ sẽ phân chia cho các đơn vị nhỏ hơn trong tổ chức thực hiện các KPI nhỏ hơn và có liên quan. Trong các đơn vị ấy, KPI lại được phân chia cho từng nhân viên.

Nhà lãnh đạo trực tiếp là người xây dựng KPI cho nhân viên dưới quyền dựa trên cơ sở mục tiêu phải thực hiện trong một thời kỳ (thường là năm), dự án, công việc cụ thể nào đó.

Lợi ích của việc xây dựng KPI:

KPI giúp nhân viên trong tổ chức tập trung vào “Bức tranh lớn”. Khi các nhân viên hoàn thành được kết quả công việc của mình, bộ phận của họ sẽ hoàn thành mục tiêu và cuối cùng tích lũy các KPI này, tổ chức sẽ hoàn thành được mục tiêu của mình. KPI giúp phân biệt được “cái quan trọng” và “cái tầm thường”, cho phép nhân viên có quyền theo thứ tự ưu tiên của họ.

CHÚ Ý: KPI phải là các chỉ số có thể đo được, và là chỉ số mô tả cụ thể cho các mức độ trong thang đánh giá kết quả công việc.

Quy trình quản lý KPI tại các tổ chức chuyên nghiệp

- Bước 1: Xây dựng bảng mô tả công việc
- Bước 2: Xác định tiêu chí: Dựa trên bộ tiêu chuẩn năng lực của từng tổ chức để xác định và chọn lọc xem những năng lực nào là phù hợp cho vị trí công việc này.
- Bước 3: Xây dựng các KPI cho từng mức độ ứng với các tiêu chí
- Bước 4: Giải thích – Thỏa thuận KPI với nhân viên
- Bước 5: Kiểm tra ghi nhận kết quả thực hiện
- Bước 6: Phản hồi – Giao KPI cho kỳ thực hiện sau

4.4. ƯU ĐIỂM VÀ RỦI RO CỦA ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC THEO THANG MỨC ĐỘ

Ưu điểm

Đánh giá kết quả công việc theo thang mức độ có những ưu điểm sau:

- Kết cấu rõ ràng: Việc tiêu chuẩn hoá cho phép kết quả xếp hạng dễ dàng được so sánh và đối chiếu - thậm chí đối với toàn bộ nguồn nhân lực của tổ chức.
- Bình đẳng: Theo phương pháp này, mọi nhân viên đều phải trải qua quá trình đánh giá như nhau với các tiêu chí và chỉ số như nhau.
- Dễ hiểu, dễ sử dụng: Cả người đánh giá và người được đánh giá đều dễ dàng thấy được lô-gic đơn giản và hiệu quả của thang đánh giá.



Rủi ro

Những rủi ro của đánh giá kết quả công việc theo mức độ có thể xảy ra trong quá trình thiết kế chỉ số đánh giá và quá trình đánh giá:

- *Thiết kế chỉ số đánh giá:* Người thiết kế có khuynh hướng đưa tất cả các dấu hiệu đúng và tốt về thành tích công việc vào biểu mẫu đánh giá. Tuy nhiên điều này khó có thể đạt được trên thực tế, dẫn đến việc đánh giá kết quả không phản ánh công bằng công sức và giá trị của họ đối với tổ chức.
- *Suy luận bản chất tiêu chí theo nhận định chủ quan:* Khi những người đánh giá không nắm được bản chất tiêu chí, đặc điểm được lựa chọn để đánh giá và ngôn ngữ sử dụng trong thang điểm đánh giá, họ sẽ đưa ra kết quả đánh giá khác nhau. Ví dụ, đối với một người đánh giá, một nhân viên có thể được đánh giá là tốt khi báo cáo tình hình cho cấp trên. Tuy nhiên, đối với một người đánh giá khác, điều này lại cho thấy nhân viên đó lại quá phụ thuộc vào sự giúp đỡ của cấp trên – và do đó anh ta bị đánh giá là thiếu tính tự lập.
- *Đánh giá trung lập:* Những người đánh giá bận rộn, hoặc lo ngại sự bất hoà hay sự trả thù thường có xu hướng đưa ra những đánh giá thờ ơ, bất kể thành tích công việc của nhân viên được đánh giá như thế nào. Do vậy, các kết quả đánh giá thường xoay quanh mức độ trung bình, điều này không phản ánh đúng thực tế kết quả được đánh giá.

Để tránh sai sót trên, nhà lãnh đạo cần xây dựng tiêu chí và chỉ số cùng với nhân viên. Trong một số trường hợp, để tránh đánh giá trung lập, người thiết kế thường đưa ra 4 mức độ đánh giá (thay vì 5 mức độ).

4.5 NHỮNG LỖI THƯỜNG GẶP TRONG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

Hiệu ứng hào quang (Halo effect)	• Thần tượng hóa người được đánh giá. • Không có sai sót; nếu có cũng là nhỏ, nhất thời.
Sự can thiệp của tổ chức	• Theo ý muốn của tổ chức. • Thiếu khách quan.
Sự khác biệt về quan điểm, định kiến cá nhân	• Chủ quan của người đánh giá. • Chỉ dựa vào một yếu tố (tích cực hoặc tiêu cực để đánh giá). • Định kiến về sự khác biệt giữa các cá nhân (kể cả tuổi tác, quê quán...)
Sự tác động của sự kiện mới xảy ra	• Thiếu xem xét toàn diện trong chu kỳ đánh giá, để ẩn tượng từ sự việc mới xảy ra ảnh hưởng đến sự đánh giá.
Khoan nhượng, nghiêm khắc	• Dễ dãi, tiêu chí thấp: gây cho nhân viên sự chủ quan, tự mãn. • Đòi hỏi cao, khắt khe: dẫn đến sự bi quan, nản chí.
Khuynh hướng đánh giá trung bình	• Bình quân chủ nghĩa, ai cũng ở mức trung bình • Không “thức tỉnh” nhân viên yếu. • Không động viên, thúc đẩy nhân viên giỏi.
Sự vị nể	• Chú ý đến vị trí làm việc, phân biệt chức vụ cao thấp trong đánh giá, “nuông nhẹ hoặc bỏ sót” đối với người chức vụ cao hoặc có học vị cao hoặc người thân quen...
Sự không nhất quán về tiêu chuẩn đánh giá	• Không nhất quán, không thống nhất các tiêu chí và mức độ trong tổ chức.
Tác động bởi lần đánh giá trước	• Ấn tượng tốt hoặc không tốt của người đánh giá về nhân viên từ lần đánh giá trước. • Không phát hiện những thay đổi (tích cực, tiêu cực trong chu kỳ đánh giá).

Thiếu cam kết, thiếu hướng dẫn	• Không hỗ trợ, không cung cấp nguồn lực cần thiết hoặc tạo điều kiện phù hợp. • Nhân viên tự giải quyết.
Mang tính hình thức	• Làm cho có lệ, qua loa. • Không thúc đẩy sự phấn đấu.
Tự so sánh với bản thân	• Lấy bản thân mình làm thước đo để đánh giá người khác.

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Trong chương này...

Đánh giá kết quả công việc là một công việc then chốt để nâng cao hiệu quả làm việc của từng nhân viên, góp phần nâng cao hiệu quả làm việc chung của tổ chức.

Đánh giá kết quả công việc là một hoạt động quan trọng trong công tác quản trị nhân sự. Việc đánh giá giúp khẳng định năng lực và khả năng của nhân viên. Đây là cơ sở giúp tổ chức tuyển chọn, phát triển đội ngũ con người hiện tại và tương lai, đồng thời giúp tổ chức xây dựng các chế độ đãi ngộ hợp lý, đưa ra quyết định quản lý về nhân sự một cách công bằng chính xác.

Để đánh giá công việc có hiệu quả, nhà lãnh đạo cần cùng với nhân viên xây dựng bảng đánh giá. Trong bảng đánh giá này, cả hai bên cùng xác định các tiêu chí đánh giá cũng như các chỉ số đánh giá kết quả công việc trọng yếu (KPI) theo từng mức độ. KPI được xem là một trong các tiêu chí quan trọng khi xây dựng ISO của tổ chức.

Không một phương pháp đánh giá nào là hoàn hảo. Trong quá trình đánh giá, ngoài thực hành các phương pháp xây dựng tiêu chí và cách thức đánh giá, người đánh giá cũng nên chú ý yếu tố con người với những lỗi chủ quan và sai sót trong quá trình đánh giá nhân viên.

BÀI TẬP ÁP DỤNG CHƯƠNG 4

Dựa trên bộ tiêu chí chuẩn nghề nghiệp giáo viên trung cấp chuyên nghiệp (*Phụ lục 18*), bạn hãy chọn các tiêu chí cần đạt được và xây dựng KPI cho các tiêu chí này. Có thể tham khảo mẫu KPI trong phụ lục 19 a, b, c.

Chương 5: PHẢN HỒI KẾT QUẢ CÔNG VIỆC



NỘI DUNG

5.1	Giới thiệu về phản hồi kết quả công việc	62
5.2	Tiến trình phản hồi kết quả công việc	64
5.3	Kỹ thuật phản hồi mang tính xây dựng	67
	Tóm tắt chương	69
	Đọc thêm: Chín điều đặc nhân tâm trong ứng xử của nhà quản lý với nhân viên	70

5.1 GIỚI THIỆU VỀ PHẢN HỒI KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

Phản hồi kết quả công việc là một phần công việc tiếp nối sau hướng dẫn công việc (*Chương 3*) và quản lý và đánh giá kết quả công việc (*Chương 4*). Mục đích chính của phản hồi kết quả công việc là giúp nhân viên nhận ra được những gì họ đã làm tốt và chưa tốt, nhằm tạo động lực phát huy những điểm mạnh, đồng thời giúp họ nhận ra những thiếu sót và có quyết tâm cải thiện hiệu quả công việc trong tương lai.

Phản hồi công việc có thể *thực hiện qua các phương tiện khác nhau*, như trao đổi qua thư điện tử, gọi điện, bằng văn bản... Phản hồi qua *giao tiếp trực tiếp* giữa lãnh đạo và nhân viên được xem là một hình thức có hiệu quả nhất. Thông qua đó, nhà lãnh đạo sẽ:

- Thông báo cho nhân viên kết quả đã thực hiện được trong thời hạn quy ước bằng văn bản và trao đổi trực tiếp;
- Lắng nghe ý kiến của nhân viên về công việc họ làm;
- Trao đổi về những kết quả đạt được và thiếu sót của công việc;
- Động viên tìm hướng tháo gỡ và cùng trao đổi bàn bạc kế hoạch cải thiện;
- Giao công việc mới.

Để thực hiện tốt buổi phản hồi kết quả công việc, bên cạnh các yếu tố về chuyên môn như khả năng hướng dẫn nhân viên, *nhà lãnh đạo cần có kỹ năng mềm* như kỹ năng giao tiếp, lắng nghe và đặt câu hỏi để dẫn dắt, khơi gợi nhân viên trong suốt buổi phản hồi. Phản hồi có mang lại hiệu quả hay không phụ thuộc vào cách tiếp cận của người phản hồi. Nếu tiếp cận theo hướng thừa nhận thành tựu của nhân viên, trao đổi về các hạn chế và đề xuất giải pháp cũng như động viên nhân viên, việc phản hồi này sẽ giúp gia tăng hiệu quả công việc. Nếu tiếp cận theo hướng phê bình, dằn nhằn, ra lệnh, phản hồi sẽ “giết chết” hiệu quả làm việc.

Có nhiều cách phản hồi khác nhau. Việc lựa chọn cách phản hồi sẽ ảnh hưởng đến nhân viên và kết quả công việc của họ.

Cách phản hồi	Khái niệm	Mục đích	Kết quả
IM LẶNG	Không nói gì	Giữ trạng thái cũ	Giảm tự tin, giảm hiệu suất. Nghĩ ngờ, ngạc nhiên
PHÊ BÌNH	Chỉ ra những thiếu sót, lỗi lầm	Ngăn chặn hành vi	Dễ phải xin lỗi Giảm tự tin Dẫn đến né tránh, thoái thác Tác động xấu đến mối quan hệ
KHUYÊN RĂN	Chỉ ra kết quả, hành vi mong đợi và đề nghị giải pháp	Định hướng hoặc thay đổi hành vi	Nâng cao lòng tự tin Tăng cường quan hệ Nâng cao hiệu quả công việc
XÂY DỰNG	Chỉ ra kết quả, hành vi mong đợi.	Nâng cao hiệu quả làm việc	Thúc đẩy tự tin Nâng cao lòng tự trọng Gia tăng hiệu quả làm việc Tạo động lực làm

TRẮC NGHIỆM

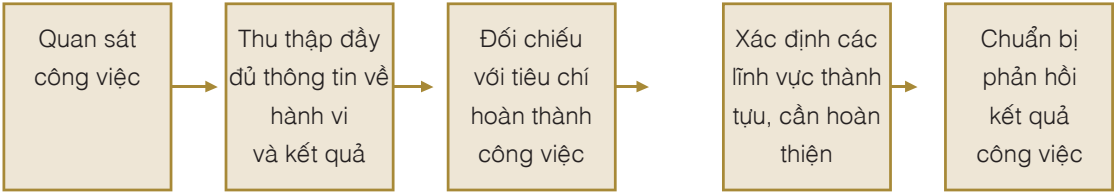
Bạn có phải là một người phản hồi tốt không? Hãy hoàn thành bài trắc nghiệm trong phụ lục 20.

Trong các kiểu phản hồi trên, phản hồi mang tính xây dựng là kiểu phản hồi có hiệu quả nhất, trong đó mối quan hệ giữa người phản hồi và người được phản hồi được phát triển. Phản hồi phê bình là hình thức phản hồi kém hiệu quả nhất vì nó làm tổn thương lòng tự trọng. Ngoài ra, cần chú ý đến cách phản hồi im lặng (không phải lúc nào im lặng cũng là vàng!).

5.2. TIẾN TRÌNH BUỔI PHẢN HỒI KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

Giai đoạn 1: Trước buổi phản hồi kết quả công việc

Trước buổi phản hồi công việc, nhà lãnh đạo cần tiến hành các bước sau:



Một đến hai tuần trước buổi phản hồi, người phản hồi gửi cho người được phản hồi bản báo cáo kết quả công việc của lần giao việc trước. Mục đích việc gửi bản báo cáo kết quả công việc là giúp cho hai bên chuẩn bị tinh thần, thái độ thích hợp cho buổi phản hồi, đồng thời chuẩn bị các ý kiến trao đổi và xác định kế hoạch hành động phù hợp. Bên cạnh đó, người phản hồi phải lên kế hoạch cho buổi phản hồi và chuẩn bị nội dung phản hồi, cũng như đọc lại bảng mô tả công việc của nhân viên và bảng kết quả công việc của lần đánh giá trước (để xác định mức độ những yêu cầu đã được đáp ứng và mức độ những mong muốn được thực hiện...)

Ngoài ra, người phản hồi cần chuẩn bị các tài liệu sau:

- Chính sách đánh giá kết quả công việc nhân viên của trường;
- Tài liệu hướng dẫn cho cấp quản lý và nhân viên;
- Kế hoạch giao việc hoặc hướng dẫn công việc trong tương lai;
- Các biểu mẫu sử dụng cho việc:
 - Lập kế hoạch thực hiện mục tiêu
 - Theo dõi, ghi nhận và xem xét việc thực hiện mục tiêu của nhân viên
 - Bản phản hồi kết quả công việc của nhân viên (*xem Phụ lục 21*)

Giai đoạn 2: Phản hồi kết quả công việc

Vào buổi phản hồi, các hoạt động sau được thực hiện:

Mở đầu và xác định mục đích:

- Chào đón và tạo bầu không khí thoải mái, tích cực;
- Trình bày rõ mục đích của buổi thảo luận;
- Trình bày những mong đợi và lợi ích mang lại từ buổi thảo luận;
- Trình bày cách thức tiến hành buổi phản hồi;
- Công nhận và khen ngợi những thành tựu.

Phản hồi kết quả công việc

- Trình bày rõ các mục tiêu, tiêu chuẩn công việc đã thoả thuận và các dữ kiện đã quan sát được để nhân viên tự so sánh;
- Đặt các câu hỏi mở để giúp nhân viên tự đánh giá kết quả công việc của mình;
- Lắng nghe hiệu quả;
- Đưa ra thông tin phản hồi kết quả công việc;
- Cởi mở để thay đổi quan điểm dựa trên những dữ kiện mới mà nhân viên trình bày (nếu hợp lý sau khi làm rõ);
- Thống nhất những yêu cầu để hoàn thiện kết quả công việc;
- Nhấn mạnh những lĩnh vực cần ưu tiên hoàn thiện;
- Trình bày rõ những lợi ích của việc hoàn thành công việc mang lại cho nhân viên và đơn vị.

Thoả thuận kế hoạch hoàn thiện

- Đặt câu hỏi để giúp nhân viên đưa ra các hành động, thời hạn hoàn thiện kết quả công việc;
- Thống nhất các hành động và thời hạn hoàn thiện kết quả công việc;
- Thống nhất về những hỗ trợ của cấp trên;
- Thống nhất về các hành động giám sát, theo dõi.

Kết thúc buổi phản hồi

- Cảm ơn nhân viên về kết quả tích cực của buổi thảo luận;
- Khẳng định sự tin tưởng vào sự thành công của nhân viên;
- Cam kết về những hành động hỗ trợ của cấp trên;
- Hỏi cảm xúc của nhân viên về buổi thảo luận;
- Kết thúc và chúc nhân viên thành công;
- Lên lịch theo dõi theo kế hoạch đã thỏa thuận.

Giai đoạn 3: Sau buổi phản hồi

Vào cuối buổi phỏng vấn, người phản hồi hoàn tất bản báo cáo và gửi cho nhân viên. Nhân viên đọc và phản hồi ý kiến trước khi gửi lại cho nhà lãnh đạo. Trong trường hợp có sự tranh cãi hay bất đồng ý kiến, người nhân viên có thể yêu cầu được tiếp xúc với cấp trên trực tiếp của người phản hồi. Bản gốc của mẫu báo cáo buổi phản hồi cần được gửi đến Phòng Tổ chức cán bộ của trường. Người phản hồi và người được phản hồi giữ bản sao của báo cáo. Lưu ý rằng các báo cáo của buổi phản hồi cần được bảo mật.

CHÚ Ý

Trong quá trình phản hồi, nhà lãnh đạo cần tạo bầu không khí thoải mái, khuyến khích nhân viên trình bày những thành công và trở ngại của họ một cách cởi mở. Những phản hồi góp ý của nhà lãnh đạo cần cụ thể, rõ ràng và chính xác. Bên cạnh đó, họ cần dành thời gian để lắng nghe và đặt các câu hỏi gợi mở, giúp nhân viên phân tích điểm mạnh và điểm cần cải thiện của công việc, và bản thân họ đưa ra cách hoàn thiện phù hợp. Sau khi đưa ra phản hồi, nhà lãnh đạo cần cùng với nhân viên xác định các mục tiêu mới dựa trên những đề xuất của nhân viên. Khi đưa ra mục tiêu, cả hai bên cần xác định kế hoạch thực hiện và theo dõi và các nguồn lực sẵn có cũng như cần có để giúp nhân viên hoàn thành công việc. Các nguồn lực này có thể là các khóa tập huấn, sự hỗ trợ của đồng nghiệp và lãnh đạo, hay cơ sở vật chất. Nhà lãnh đạo cần khuyến khích nhân viên trình bày nguyện vọng phát triển cá nhân của mình, thông qua các câu hỏi “Anh có suy nghĩ như thế nào đối với tương lai của mình?”, “Anh muốn có những sự thay đổi gì trong công việc?”. Cuối buổi phản hồi, nhà lãnh đạo cần viết báo cáo và gửi cho nhân viên.

5.3 KỸ THUẬT PHẢN HỒI MẠNG TÍNH XÂY DỰNG

Một trong những kỹ thuật phản hồi là phản hồi theo kiểu sandwich được thể hiện qua hai phiên bản cũ và mới như sau:

PHẢN HỒI SANDWICH KIỂU CŨ:	PHẢN HỒI SANDWICH KIỂU MỚI:
Bắt đầu bằng những phát biểu tích cực (đánh giá cao, tán dương, đồng tình), tiếp đến là những phát biểu và góp ý về những điều cần thay đổi, điều chỉnh; cuối cùng, quay trở lại với những phát biểu tích cực <i>(Cập nhật từ Hoàng, Lê Huy (2011))</i>	Bắt đầu bằng những câu hỏi yêu cầu người được phản hồi đánh giá về kết quả công việc của mình so với mục tiêu đề ra, tiếp đến, người phản hồi nhận xét về những gì đã quan sát được bao gồm những việc đã làm được và chưa làm được (có thể áp dụng phản hồi sandwich kiểu cũ trong bước này); sau cùng, người phản hồi đặt các câu hỏi gợi mở để người được phản hồi bổ sung và điều chỉnh công việc.

Trong phần nhận xét về kết quả công việc, người phản hồi có thể sử dụng các thuật ngữ sau:

- Tôi cũng rất quan tâm,...
- Tôi ghi nhận ý kiến của anh,...
- Ý của anh rất hay,...
- Tôi rất đồng cảm với suy nghĩ của anh,...
- Tôi đã từng có suy nghĩ như anh,...
- Nếu tôi ở trong trường hợp như anh, tôi cũng sẽ có suy nghĩ như vậy,...

Tiếp theo đó người phản hồi có thể tiếp tục tiến trình phản hồi như sau:

- Mạnh dạn nêu quan điểm của mình về kết quả công việc của người được phản hồi
- Đưa ví dụ tình huống để chứng minh quan điểm của mình
- Đề xuất hành động từ phía người được phản hồi

Trong những tình huống cụ thể, người phản hồi sử dụng các kỹ thuật khác nhau:

Khi báo cho nhân viên biết họ đã làm đúng

- Sử dụng các thuật ngữ mô tả cụ thể khi xác định hành vi là đúng;
- Nói cho nhân viên biết hành vi của họ ảnh hưởng tích cực đến đồng nghiệp và tổ chức như thế nào.

Khi nói cho nhân viên biết bạn cảm thấy thế nào về hành vi của cô ấy/anh ấy

- Nêu cụ thể cảm giác của bạn;
- Nói là bạn cảm thấy hài lòng như thế nào khi họ làm một điều đúng.

Khen thưởng

- Dừng một lúc để nhân viên cảm nhận được lời khen. Sự im lặng cho phép nhân viên cảm nhận được lòng chân thật của bạn;
- Đánh giá cao về hành vi đúng của nhân viên.

BÀI TẬP THỰC HÀNH 1:

Hãy đọc các phản hồi trong phụ lục 22, và xác định các phản hồi nào là hợp lý. Tại sao?

BÀI TẬP THỰC HÀNH 2:

Chương 1 đưa ra tình huống của thầy Hùng được giao công việc: Tìm hiểu nhu cầu của giáo viên và học sinh về việc xây dựng sân vận động của nhà trường. Thầy Hùng làm việc rất miệt cưỡng, thông tin thu thập được rất ít, thiếu chiều sâu và mang tính chung chung, chiếu lệ. Bên cạnh đó, thầy Hùng cũng không biết cách xây dựng công cụ thu thập thông tin và cách thức tiến hành nặng về cảm tính. Trong buổi phản hồi kết quả công việc, thầy Hùng cho rằng mình đã làm hết sức và tỏ vẻ không hài lòng với báo cáo đánh giá kết quả công việc. Là người phản hồi, bạn hãy đưa ra cách phản hồi mang tính xây dựng cho thầy Hùng. Hãy vận dụng tất cả các kỹ năng bạn cho là phù hợp!

Sau khi phản hồi, bạn có thể tham khảo phản hồi ở phụ lục 23.

TÓM TẮT CHƯƠNG 5

Trong chương này...

Phản hồi kết quả công việc là một trong các kỹ năng giao tiếp quan trọng của nhà lãnh đạo, cần được rèn luyện thường xuyên. Phản hồi có thể thực hiện qua các phương tiện khác nhau, trong đó có buổi phản hồi kết quả công việc. Mục tiêu của buổi phản hồi kết quả công việc là thông báo kết quả công việc đã giao cho nhân viên, đưa ra quan điểm và đánh giá của nhà lãnh đạo nhằm khuyến khích nhân viên tiếp tục phát triển những kết quả tốt đã đạt được, đồng thời tìm cách khắc phục những thiếu sót. Kết thúc buổi phản hồi kết quả công việc, nhà lãnh đạo sẽ tiếp tục giao cho nhân viên nhiệm vụ mới. Tiến trình phản hồi kết quả công việc chia làm 3 giai đoạn trước, trong và sau buổi phản hồi.

Trước buổi phản hồi kết quả công việc, người phản hồi:

- Quan sát công việc;
- Thu thập đầy đủ thông tin về hành vi và kết quả;
- Đối chiếu với tiêu chí hoàn thành công việc;

- Xác định các lĩnh vực đã đạt được và chưa đạt được;
- Chuẩn bị phản hồi kết quả công việc.

Trong buổi phản hồi kết quả công việc, người phản hồi:

- Mở đầu và xác định mục đích;
- Phản hồi kết quả công việc cùng với người được phản hồi;
- Thoả thuận kế hoạch hoàn thiện cùng với người được phản hồi;
- Giao việc mới;
- Kết thúc.

Trong buổi phản hồi kết quả công việc, nhà lãnh đạo cần vận dụng kỹ năng phản hồi mang tính xây dựng để đưa ra kết quả, hành vi mong đợi từ đó giúp nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên. Nhà lãnh đạo có thể áp dụng 9 thuật giao tiếp đặc nhân tâm và kỹ thuật phản hồi Sandwich để thể hiện quan điểm của mình mà không làm cho nhân viên cảm thấy tổn thương.

BÀI TẬP ÁP DỤNG CHƯƠNG 5

Hãy đọc các tình huống trong phụ lục 24 và hoàn thành yêu cầu bài tập.

ĐỌC THÊM

Chín điều đặc nhân tâm trong ứng xử của nhà quản lý với nhân viên

Cuốn sách “How to win friends and influence people” (Đặc nhân tâm) của Dale Carnegie được xem là cuốn sách đầu tiên và hay nhất mọi thời đại về nghệ thuật giao tiếp và ứng xử”. Đó là cuốn sách đã từng mang đến thành công và hạnh phúc cho hàng triệu người trên khắp thế giới.

Sau đây là 9 điều trích từ 30 điều Đặc nhân tâm mà nhà lãnh đạo có thể áp dụng khi phản hồi kết quả công việc với nhân viên:

1. Không chỉ trích, than phiền:

Chỉ trích nhân viên khi họ sai lầm là việc không khó. Vượt lên trên sự phán xét ấy để cư xử rộng lượng, vị tha mới làm cho họ tự nhận ra những thiếu sót và cải thiện.

2. Nói những gì người khác muốn nghe:

Hãy đặt mình vào vị trí của người nhân viên để xem trong buổi phản hồi họ thích nghe và mong đợi được nghe những điều gì. Ví dụ: hãy chia sẻ những khó khăn và thách thức trong thời gian họ thực hiện công việc, những thành tựu đáng tự hào khi họ hoàn thành nhiệm vụ, hãy gợi mở những ưu tư mà họ chưa hoàn tất công việc...

3. Ngợi khen và đánh giá chân thật:

Nhân viên nào cũng muốn được sếp khen. Cho dù ngay trong những tình huống xấu nhất, hãy tìm những thành tựu của họ để có phản hồi tích cực, hãy nêu chính xác và cụ thể thành quả mà họ làm cùng với lời khen tặng chân thành sẽ tạo được cảm kích và khâm phục của nhân viên.

4. Góp ý sai lầm một cách nhẹ nhàng, gián tiếp – Giữ thể diện:

Con người vốn có bản chất kiêu hãnh tự nhiên. Việc nói thẳng ra rằng người nào đó sai lầm chính là một sai lầm lớn nhất! Nhà lãnh đạo gián tiếp chú ý tới những thiếu sót của nhân viên sẽ làm cho những người nhạy cảm rất cảm kích, trong khi họ có thể cảm thấy rất khó chịu trước bất kỳ lời phê phán trực tiếp nào.

5. Đặt nhiều câu hỏi thay vì ra lệnh:

Khi chất vấn về những thiếu sót của nhân viên trong quá khứ, hãy hỏi họ xem vì sao họ lại không hoàn thành nhiệm vụ, họ đã gặp những khó khăn chủ quan và khách quan nào. Khi bàn về công việc tương lai, ra lệnh bằng cách đặt câu hỏi là tạo điều kiện cho người nhận lệnh được cùng đưa ra quyết định. Và một khi nhân viên cùng tham gia ra quyết định, họ sẽ chủ động thực hiện quyết định ấy một cách sáng tạo và tích cực nhất.

6. Làm cho họ thấy được họ là người quan trọng:

Hãy làm cho người nhân viên thấy rằng sự hoàn thành công việc của họ giúp nhà lãnh đạo hoàn thành mục tiêu của trường, nếu không có sự đóng góp này, bạn sẽ khó lòng hoàn tất mục tiêu lớn. Hãy làm cho họ thấy giá trị công việc của người nhân viên đối với nhà trường.

7. Động viên bằng cách lắng nghe và khuyến khích họ nói:

Khuyến khích người nhân viên nói về công việc họ đã làm, hãy lắng nghe vì khi họ cảm thấy được lắng nghe thì đến lúc những gì bạn sắp nói ra với họ cũng sẽ được tôn trọng!

8. Khởi gợi người khác thực hiện điều mình muốn họ làm:

Thay vì dùng quyền lực để ra lệnh, hãy nung nấu suy nghĩ dám nghĩ dám làm ở nhân viên, làm cho họ khao khát, yêu thích công việc trước khi họ bắt tay vào thực hiện công việc.

9. Làm cho họ cảm thấy hạnh phúc làm điều bạn muốn họ làm:

Thái độ làm việc rất quan trọng vì nó quyết định ít nhiều vào kết quả công việc, hãy trở thành nhà lãnh đạo truyền cảm hứng để trong suốt quá trình người nhân viên thực hiện công việc họ luôn giữ được “lửa” nhiệt tình.

PHỤ LỤC



NỘI DUNG

Chương 1:	74
Chương 2:	91
Chương 3:	94
Chương 4:	102
Chương 5:	119

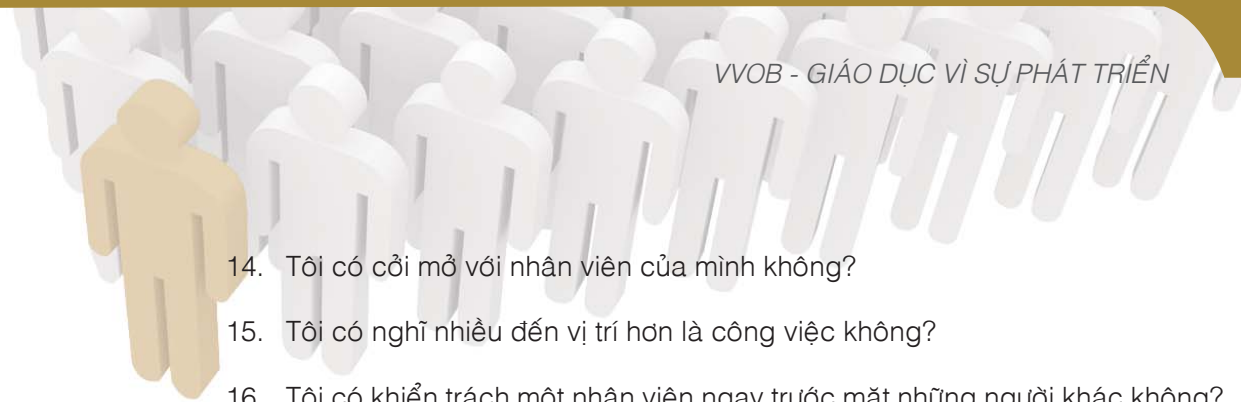
CHƯƠNG 1:

Phụ lục 1: 16 câu hỏi dành cho lãnh đạo

Tướng Douglas Mac Arthur (1880-1964) là nhà quân sự chiến lược xuất sắc của Mỹ và là nhà quản lý có tầm nhìn xa. Ông đã thiết lập một danh sách gồm 16 câu hỏi để hướng dẫn chính mình trong việc lãnh đạo và chúng vẫn có ích cho những nhà lãnh đạo thời nay.

Bạn hãy trả lời cho các câu hỏi dưới đây để tự đánh giá bản thân có phải là một nhà lãnh đạo giỏi.

1. Tôi có động viên và khuyến khích nhân viên?
2. Tôi có dũng cảm loại bỏ những nhân viên luôn thích chứng tỏ mình quá mức?
3. Trong quyền hạn của mình, tôi cố gắng hết mình để khuyến khích và động viên nhân viên để khắc phục những điểm yếu và sai lầm?
4. Tôi có biết tên tuổi và tính cách của những nhân viên của mình? Tôi có biết rõ về họ?
5. Tôi có hiểu rõ các yêu cầu, mục tiêu công việc và cách quản lý của tôi?
5. Tôi có dễ mất bình tĩnh?
6. Tôi có hành động đúng theo cách mà các nhân viên của tôi mong đợi?
7. Tôi có dồn đẩy những công việc lẽ ra là của tôi?
8. Tôi có ôm khư khư mọi việc và chẳng ủy thác cho ai việc gì?
9. Tôi có phát triển nhân viên của mình bằng cách giao cho họ nhiều trách nhiệm?
10. Tôi có thực sự muốn nhân viên của mình hạnh phúc, coi họ là một thành viên của gia đình tôi?
11. Tôi có phong thái, giọng nói bình tĩnh, từ tốn, tự tin hay tôi dễ nổi cáu và dễ bị kích động?
12. Tôi có làm gương cho nhân viên trong cách ăn mặc, cách cư xử, tác phong?
13. Tôi có bộ đồ cấp trên và ích kỷ với cấp dưới?

- 
14. Tôi có cởi mở với nhân viên của mình không?
 15. Tôi có nghĩ nhiều đến vị trí hơn là công việc không?
 16. Tôi có khiển trách một nhân viên ngay trước mặt những người khác không?

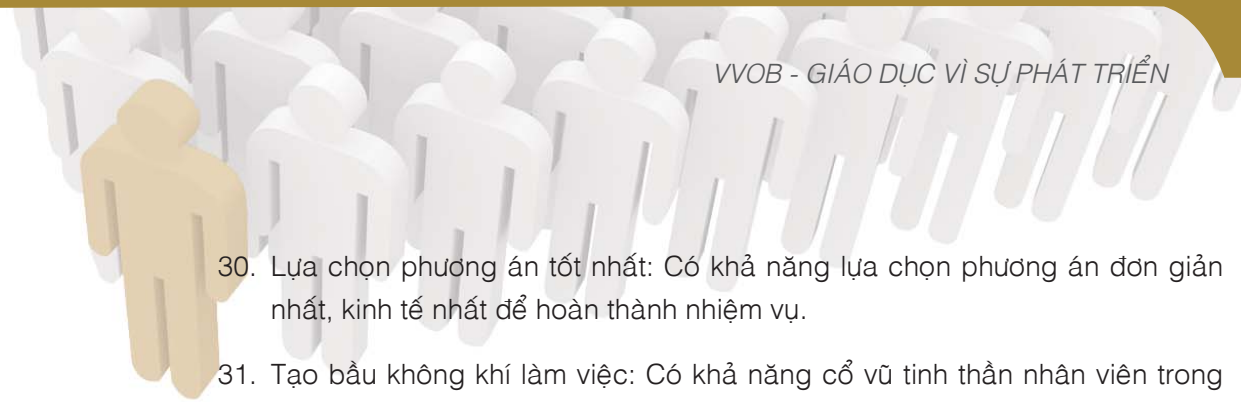
Phụ lục 2: Năng lực phẩm chất của nhà lãnh đạo

Sau đây là phiếu trắc nghiệm gồm 50 câu để đánh giá các phẩm chất lãnh đạo của bạn. Mỗi câu có 3 cách trả lời là: “tốt”, “bình thường” và “kém”.

Bạn hãy đánh giá trung thực về phẩm chất lãnh đạo của bạn. Với mỗi câu trả lời là “tốt”, bạn được 3 điểm; “bình thường” được 2 điểm; “kém” được 1 điểm.

1. Tính sáng tạo: Cố gắng tạo ra phương pháp làm việc mới mẻ,
2. Thái độ lạc quan: Không vì thất bại nhất thời mà đau khổ, đầy niềm tin là mình sẽ đạt được kết quả cuối cùng.
3. Nhiệt huyết với công việc: Có nhiều hứng thú với công việc và nhiệm vụ.
4. Trách nhiệm, lòng tin: Có thể thực hiện lời hứa đúng đắn, dám chịu trách nhiệm hoàn toàn trước công việc mình đảm trách.
5. Chăm chỉ, cầu thị: Hiểu biết nghiệp vụ, làm việc rành mạch, phân minh, nghiêm túc, chăm chỉ.
6. Có uy tín: Có ảnh hưởng đến mọi người, được sự tin nhiệm của mọi người.
7. Tính tổ chức: Biết phát huy tính tích cực và sự đóng góp của nhân viên.
8. Mục đích: Có mục đích rõ ràng trong công việc.
9. Động lực lôi cuốn: Biết cách khuyến khích mọi người.
10. Tính kiên định: Kiên cường khắc phục những trở ngại trên con đường tiến lên.
11. Tính dứt khoát: Không sợ khó khăn và nguy hiểm, đã quyết tâm thì phải kiên trì đến cùng.
12. Năng lực làm việc: Hiệu quả công việc cao.

- 
13. Năng lực ứng biến: Có thể nhanh chóng tìm ra phương thức giải quyết khó khăn.
 14. Dồi dào sinh lực: Có khả năng làm việc dưới áp lực cao trong thời gian dài, liên tục hoàn thành những nhiệm vụ phức tạp mà mình được giao phó.
 15. Tính độc lập: Có thể một mình đưa ra quyết định và tìm cách giải quyết.
 16. Văn hóa, chuyên ngành: Có kiến thức văn hóa, chuyên ngành nhất định.
 17. Hoạt động, nhiệm vụ, kế hoạch: Chuẩn bị, kịp thời nắm vững tin tức về các mặt của doanh nghiệp.
 18. Khả năng phân tích: Giỏi về phân tích sự việc một cách tỉ mỉ.
 19. Tính phê bình: Cố gắng có suy xét đánh giá đối với bất cứ vấn đề nào.
 20. Khả năng phán đoán: Có quyết tâm trong công việc, nhận xét công việc của người khác một cách tỉ mỉ, chuẩn xác.
 21. Khả năng dự đoán: Giỏi đưa ra những dự đoán chính xác về mọi việc sắp xảy ra.
 22. Tính hài hước: Giỏi về phát hiện và sử dụng những liệu pháp gây cười.
 23. Tính lô-gíc: Suy xét vấn đề từng bước, thông qua sự tính toán, suy nghĩ sâu xa, đưa ra kết luận dựa trên những chứng cứ cụ thể.
 24. Khả năng tư duy sáng tạo: Tư duy mang tính độc đáo, đa dạng, không chịu sự ràng buộc của mọi lễ lối cổ hủ.
 25. Kinh nghiệm công tác: Có nhiều kinh nghiệm thực tiễn và kỹ năng nghề nghiệp.
 26. Công tác giám sát đôn đốc: Thường xuyên kiểm tra công việc của nhân viên (về thời gian và tính chính xác).
 27. Năng lực giải quyết mối quan hệ: Thường xuyên nghĩ đến mối quan hệ giữa các bộ phận có liên quan, điều chỉnh các công việc giữa các bộ phận.
 28. Lập kế hoạch: Giỏi về chọn lựa thời gian và phương pháp hợp lý nhất để hoàn thành nhiệm vụ.
 29. Sắp xếp nhiệm vụ: Giỏi sắp xếp ổn thỏa nhiệm vụ dựa vào năng lực của nhân viên.

- 
30. Lựa chọn phương án tốt nhất: Có khả năng lựa chọn phương án đơn giản nhất, kinh tế nhất để hoàn thành nhiệm vụ.
 31. Tạo bầu không khí làm việc: Có khả năng cổ vũ tinh thần nhân viên trong quá trình làm việc.
 32. Giới lãnh đạo: Có thể sắp đặt công việc và môi trường làm việc của mọi người một cách hợp lý.
 33. Tạo ra mối quan hệ tốt đẹp: Có khả năng xây dựng mối quan hệ tập thể bình thường có tác động tốt đến công việc
 34. Khả năng dẫn dắt: Có khả năng thuyết phục và kích thích sự hứng thú và tính tích cực trong công việc của nhân viên.
 35. Hiểu được người khác: Hiểu được các đặc điểm cá tính của các thành viên trong tổ chức.
 36. Giải quyết vấn đề: Có khả năng giải quyết các vấn đề phức tạp.
 37. Thanh liêm chính trực: Đối với người khác, thẳng thắn, chân thành, thân thiện.
 38. Chủ nghĩa tập thể: Lợi ích cá nhân phục vụ cho lợi ích tập thể, có tinh thần trách nhiệm cao đối với sự nghiệp của cả tập thể.
 39. Công bằng và ngay thẳng: Không có thái độ thiên vị đầy thành kiến với đồng nghiệp.
 40. Tin tưởng người khác: Đối xử với người khác bằng thái độ chính trực, thành thật, tin tưởng.
 41. Làm việc nghiêm túc, đúng mực: Nghiêm chỉnh tuân thủ mọi quy định, đúng mực trong mọi quan hệ giao tiếp.
 42. Không lấn áp người khác: Tôn trọng người khác trong công việc và cuộc sống, tạo cơ hội cho người khác phát huy năng lực.
 43. Quan tâm đến sự trưởng thành của cấp dưới: Luôn hỗ trợ cấp dưới nâng cao kỹ năng, quan tâm tới sự thăng tiến của họ.
 44. Giao việc cấp dưới: Yêu cầu cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ với chất lượng cao, đúng hạn. Đồng thời, đặt ra các quy định để nhân viên nghiêm chỉnh tuân theo quy trình làm việc.

- 45. Khả năng dùng người: Dùng người hợp lý dựa trên đặc điểm cá nhân của mỗi người.
- 46. Dũng cảm phê bình chính mình: Dũng cảm thừa nhận những khuyết điểm, sai lầm của chính mình.
- 47. Nghiêm khắc với chính mình: Có những yêu cầu khắt khe với chính mình.
- 48. Đầy tinh thần hy sinh: Bất cứ lúc nào cũng có thể sẵn sàng hy sinh lợi ích cá nhân cho mục tiêu chung.
- 49. Tự mình thăng tiến: Cố gắng phát triển năng lực của mình
- 50. Đầy niềm tin: Tin vào sức mạnh và tiềm lực của mình.

Câu	Điểm	Câu	Điểm	Câu	Điểm	Câu	Điểm	Câu	Điểm
1.		2.		21.		31.		41.	
3.		4.		22.		32.		42.	
5.		6.		23.		33.		43.	
7.		8.		24.		34.		44.	
9.		10.		25.		35.		45.	
11.		12.		26.		36.		46.	
13.		14.		27.		37.		47.	
15.		16.		28.		38.		48.	
17.		18.		29.		39.		49.	
19.		20.		30.		40.		50.	
Tổng		Tổng		Tổng		Tổng		Tổng	

Tổng số điểm của 50 câu:

142 -153 điểm: Tốt.

Bạn là người có đầy đủ tố chất, tâm lý khỏe vững vàng, là một bộ óc mà tổ chức cần. Bạn là một nhà quản lý hiện đại xuất sắc.

117 - 141 điểm: Khá.

Về cơ bản bạn cũng là người có tố chất tâm lý để thích ứng với việc điều hành tổ chức. Tuy nhiên bạn vẫn cần cải thiện ở một số điểm.

84 - 116 điểm: Bình thường.

Để là một bộ óc của tổ chức, thì tố chất tâm lý của bạn được đánh giá là bình thường. Nếu không có sự rèn luyện có hệ thống và lâu dài, bạn sẽ khó trở thành một nhà lãnh đạo xuất sắc.

49 - 83 điểm: Kém.

Tố chất tâm lý để bạn theo đuổi nghiệp quản lý tổ chức là khá kém. Có lẽ bạn rất muốn theo đuổi nghề này, nhưng bạn phải nhìn thẳng vào những điểm mà mình còn khiếm khuyết, từ đó bạn phải bắt đầu học từ đầu, tranh thủ mọi thời gian để vượt lên phía trước.

(Theo Lãnh Đạo)

Phụ lục 3: Bảng trắc nghiệm phong cách lãnh đạo

Bạn hãy hoàn thành phiếu trắc nghiệm sau đây để xác định bạn lãnh đạo dựa trên công việc(Task-T) hay dựa trên con người (People-P)

Khoanh tròn vào điểm số mà bạn cho là phù hợp nhất với bạn ở từng câu.

		Luôn luôn	Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Ít khi	Không bao giờ
1.	Tôi là người phát ngôn của nhóm.	5	4	3	2	1
2.	Tôi khuyến khích làm việc thêm giờ.	5	4	3	2	1
3.	Tôi cho phép thành viên của nhóm hoàn toàn tự do trong công việc của họ.	5	4	3	2	1
4.	Tôi khuyến khích áp dụng các nguyên tắc nhất quán.	5	4	3	2	1
5.	Tôi cho phép nhân viên sử dụng phán đoán riêng của họ trong việc giải quyết vấn đề.	5	4	3	2	1

		Luôn luôn	Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Ít khi	Không bao giờ
6.	Tôi coi trọng tính cạnh tranh.	5	4	3	2	1
7.	Tôi phát biểu với tư cách là đại diện của nhóm.	5	4	3	2	1
8.	Tôi khuyến khích mọi người nỗ lực nhiều hơn nữa.	5	4	3	2	1
9.	Tôi thử nghiệm ý tưởng của mình trong nhóm.	5	4	3	2	1
10.	Tôi để nhân viên làm việc theo cách mà họ cho rằng đó là tốt nhất.	5	4	3	2	1
11.	Tôi làm việc cật lực để được thăng tiến.	5	4	3	2	1
12.	Tôi chấp nhận sự trì hoãn và không chắc chắn.	5	4	3	2	1
13.	Tôi phát ngôn thay nhân viên nếu có sự hiện diện của khách.	5	4	3	2	1
14.	Tôi duy trì công việc với tốc độ cao.	5	4	3	2	1
15.	Tôi dễ dãi với nhân viên trong công việc và để họ tự quyết.	5	4	3	2	1
16.	Tôi giải quyết mâu thuẫn trong nhóm.	5	4	3	2	1
17.	Tôi bị sa vào chi tiết.	5	4	3	2	1
18.	Tôi thay mặt cho nhân viên tại các buổi họp với đối tác.	5	4	3	2	1
19.	Tôi miễn cưỡng cho phép nhân viên tự do hành động.	5	4	3	2	1
20.	Tôi quyết định nên làm cái gì và làm như thế nào.	5	4	3	2	1

		Luôn luôn	Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Ít khi	Không bao giờ
21.	Tôi thúc đẩy gia tăng hiệu quả công việc.	5	4	3	2	1
22.	Tôi để cho nhân viên cũng có thẩm quyền như tôi.	5	4	3	2	1
23.	Mọi việc thường xảy ra như tôi đã dự báo.	5	4	3	2	1
24.	Tôi cho phép nhân viên thoải mái đưa ra sáng kiến.	5	4	3	2	1
25.	Tôi phân công những việc cụ thể cho nhân viên.	5	4	3	2	1
26.	Tôi sẵn lòng thích nghi.	5	4	3	2	1
27.	Tôi yêu cầu nhân viên làm việc chăm hơn.	5	4	3	2	1
28.	Tôi giao cho nhân viên đưa ra quyết định.	5	4	3	2	1
29.	Tôi lập thời biểu thực hành công việc.	5	4	3	2	1
30.	Tôi từ chối giải thích hành động của mình.	5	4	3	2	1
31.	Tôi thuyết phục người khác rằng ý tưởng của tôi hay hơn của họ.	5	4	3	2	1
32.	Tôi cho phép nhân viên tự quyết nhịp độ làm việc của họ.	5	4	3	2	1
33.	Tôi thúc đẩy nhân viên phá vỡ kỷ lục thành tích cũ.	5	4	3	2	1
34.	Tôi hành động không cần tham khảo ý kiến của nhóm.	5	4	3	2	1
35.	Tôi yêu cầu nhân viên tuân thủ các quy luật và nguyên tắc.	5	4	3	2	1

Điểm số: T _____**P** _____

- a. Khoanh tròn các câu có số 8, 12, 17, 19 và 35.
- b. Viết số 1 cho các số khoanh tròn mà bạn trả lời “ít khi” hoặc “không bao giờ”
- c. Viết số 1 cho các số không khoanh tròn (các số còn lại) mà bạn trả lời “Luôn luôn” hoặc “Thường xuyên”
- d. Khoanh tròn các số 1 mà bạn đã viết cho các số sau: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 và 35
- e. Đếm xem có bao nhiêu số 1 được khoanh tròn. Đó là mức độ bạn quan tâm đến con người. Ghi lại số này sau chữ P (people)
- f. Đếm xem có bao nhiêu số 1 không khoanh tròn. Đó là mức độ bạn quan tâm đến công việc. Ghi lại số này sau chữ T (task)

Suy ngẫm:

Một số nhà lãnh đạo quan tâm đến nhu cầu của nhân viên, giao chi tiết công việc cho nhân viên đảm nhiệm. Một số nhà lãnh đạo khác lại tập trung vào chi tiết cụ thể với hy vọng rằng nhân viên của mình sẽ tiến hành theo đúng trình tự do mình sắp xếp. Cả 2 cách tiếp cận này đều hiệu quả.

Điều quan trọng là khả năng nhận dạng mức độ phù hợp của tình huống và ứng xử cho phù hợp. Cả 2 cách tiếp cận thiên về con người (P) và thiên về công việc (T) không mâu thuẫn và đối lập nhau, nhà lãnh đạo cần cân nhắc mức độ nặng nhẹ của từng tình huống mà lựa chọn phong cách lãnh đạo cho phù hợp.

Phụ lục 4: Bảng trắc nghiệm các phong cách lãnh đạo

Bạn hãy hoàn thành phiếu trắc nghiệm sau đây để xác định phong cách lãnh đạo của bạn: độc đoán, dân chủ, hay tự do.

Khoanh tròn vào điểm số mà bạn cho là phù hợp nhất với bạn ở từng câu

		Luôn luôn	Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Ít khi	Không bao giờ
1.	Tôi luôn là người ra quyết định sau cùng trong bộ phận của tôi.	5	4	3	2	1
2.	Tôi luôn mời một hoặc vài nhân viên tham gia quyết định. Tuy nhiên, tôi là người ra quyết định sau cùng.	5	4	3	2	1
3.	Tôi luôn cùng với nhân viên của tôi tham gia đề xuất ý kiến mỗi khi ra quyết định.	5	4	3	2	1
4.	Tôi không xem xét các ý kiến của nhân viên bởi vì tôi không có thời gian.	5	4	3	2	1
5.	Tôi xin ý kiến của nhân viên và cho nhận xét về kế hoạch và dự án.	5	4	3	2	1
6.	Mọi quyết định quan trọng đều được từng thành viên hoặc đa số các thành viên thông qua trước khi thông báo rộng rãi.	5	4	3	2	1
7.	Tôi nói với nhân viên phải làm gì và làm thế nào.	5	4	3	2	1
8.	Khi có trục trặc và khi tôi cần một chiến lược để dự án kịp tiến độ, tôi triệu tập cuộc họp và xin ý kiến của nhân viên.	5	4	3	2	1
9.	Để thông báo, tôi gửi email, thông báo bằng văn bản, nhưng hiếm khi triệu tập cuộc họp. Tôi mong đợi nhân viên của mình thực hiện đúng thông báo này.	5	4	3	2	1

		Luôn luôn	Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Ít khi	Không bao giờ
10.	Khi có ai đó phạm sai lầm, tôi bảo người này đừng tái phạm và yêu cầu ghi nhận điều này.	5	4	3	2	1
11.	Tôi muốn tạo ra một môi trường mà mọi nhân viên đều có trách nhiệm làm chủ dự án. Tôi cho phép họ tham gia vào qui trình ra quyết định.	5	4	3	2	1
12.	Tôi cho phép nhân viên của mình ra quyết định cần phải làm gì và làm như thế nào.	5	4	3	2	1
13.	Nhân viên mới không được phép ra quyết định trừ phi được sự đồng ý của tôi.	5	4	3	2	1
14.	Tôi hỏi nhân viên quan điểm của họ về công việc và sử dụng quan điểm ấy khi thích hợp.	5	4	3	2	1
15.	Nhân viên của tôi biết nhiều về công việc của họ hơn tôi, vì vậy tôi cho phép họ đưa ra những quyết định liên quan đến công việc của họ.	5	4	3	2	1
16.	Khi gặp trục trặc, tôi nói với nhân viên là qui trình này không hợp lý và tôi xây dựng một qui trình mới.	5	4	3	2	1
17.	Tôi cho phép nhân viên của mình sắp xếp thứ tự công việc/ nhiệm vụ theo sự hướng dẫn của tôi.	5	4	3	2	1
18.	Tôi ủy thác công việc để nhân viên thực hiện một qui trình mới.	5	4	3	2	1
19.	Tôi theo dõi chặt chẽ nhân viên của mình để đảm bảo họ thực hiện một cách chính xác.	5	4	3	2	1

		Luôn luôn	Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Ít khi	Không bao giờ
20.	Khi có những khác biệt về quan điểm làm việc, tôi làm việc cùng nhân viên để giải quyết những mâu thuẫn này.	5	4	3	2	1
21.	Mỗi thành viên chịu trách nhiệm cho công việc của họ.	5	4	3	2	1
22.	Tôi thích thể hiện quyền lực của mình với nhân viên.	5	4	3	2	1
23.	Tôi thích sử dụng năng lực lãnh đạo của mình để giúp nhân viên phát triển.	5	4	3	2	1
24.	Tôi thích chia sẻ quyền lãnh đạo của mình với nhân viên.	5	4	3	2	1
25.	Nhân viên phải được thông báo về các chế độ thưởng phạt để họ hoàn thành mục tiêu của tổ chức.	5	4	3	2	1
26.	Nhân viên sẽ tự thực hiện công việc theo cách của mình nếu họ cam kết với mục tiêu đề ra.	5	4	3	2	1
27.	Nhân viên có quyền cam kết (hoặc không) với mục tiêu của tổ chức.	5	4	3	2	1
28.	Nhân viên chủ yếu tìm kiếm sự an toàn, ổn định trong công việc.	5	4	3	2	1
29.	Nhân viên sử dụng tính sáng tạo và sự khéo léo của mình để giải quyết những vấn đề của tổ chức.	5	4	3	2	1
30.	Nhân viên của tôi có thể tự quản như tôi.	5	4	3	2	1

ĐÁNH GIÁ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CỦA BẠN THEO PHONG CÁCH ĐỘC ĐOÁN, DÂN CHỦ, TỰ DO

Câu	Điểm	Câu	Điểm	Câu	Điểm
1.		2.		3.	
4.		5.		6.	
7.		8.		9.	
10.		11.		12.	
13.		14.		15.	
16.		17.		18.	
19.		20.		21.	
22.		23.		24.	
25.		26.		27.	
28.		29.		30.	
TỔNG	_____	TỔNG	_____	TỔNG	_____
	Độc tài		Dân chủ		Tự do

Điểm số của bạn cho thấy mức độ các phong cách lãnh đạo mà bạn đang sử dụng. Hãy tự hỏi rằng nếu bạn sử dụng phong cách độc tài nhiều hơn 2 phong cách còn lại thì có phải nhân viên cấp dưới của bạn hiện đang có thái độ làm việc không tốt và năng lực còn yếu kém hay không?

Ngược lại nếu bạn đang sử dụng phong cách lãnh đạo dân chủ nhiều hơn thì có phải nhân viên của bạn là những người có kinh nghiệm làm việc, bạn có thể chia sẻ và tham khảo ý kiến của họ?

Cuối cùng, nếu bạn chọn lựa phong cách tự do nhiều hơn, thì có phải nhân viên của bạn là những người bạn rất tin tưởng về năng lực và thái độ làm việc của họ?

Nếu 3 cột điểm từ trắc nghiệm của bạn không phản ánh đúng với giải thích này, thì bạn cần phải điều chỉnh lại phong cách lãnh đạo của mình!

Phụ lục 5: Phong cách lãnh đạo theo tình huống

Bạn là lãnh đạo tại khoa hoặc phòng ban tại trường. Hãy đưa ra phong cách lãnh đạo phù hợp cho từng tình huống sau:

1. Nam là nhân viên văn thư mới tuyển vào trong khoa của bạn. Trong khi bạn đang hướng dẫn Nam những công việc phải làm trong thời gian tới thì bạn có việc cần xử lý gấp. Bạn yêu cầu Nam tiếp tục nghiên cứu thêm và tự làm.

Bạn đang áp dụng phong cách lãnh đạo nào cho Nam, phong cách này có phù hợp không?

2. Hải là giáo viên làm việc lâu năm và có kinh nghiệm giảng dạy tốt. Anh thường hoàn thành tốt công việc giảng dạy của mình. Bạn sắp nghỉ phép 10 ngày. Trước khi đi, bạn liệt kê chi tiết các công việc mà Hải cần làm và một số hướng dẫn rất chi tiết thực hiện từng công việc này.

Bạn đang áp dụng phong cách lãnh đạo nào cho Hải, phong cách này có phù hợp không?

3. Thành là nhân viên phòng công nghệ thông tin và thường quản lý trang thiết bị tốt trong nhiều năm, nhưng gần đây không biết vì lý do gì mà anh thường xao lãng công việc và có vẻ như thích chơi game online trong giờ làm việc. Bạn khó chịu với sự thay đổi của Thành, nhắc nhở nghiêm khắc Thành về công việc và yêu cầu anh nhắc lại quy trình làm việc tại phòng CNTT.

Bạn đang áp dụng phong cách lãnh đạo nào cho Thành, phong cách này có phù hợp không?

4. Dũng là nhân viên phòng công tác sinh viên mới tuyển từ trường khác sang, anh khá “chiều chuộng” các “yêu sách” của sinh viên và thường có đề xuất khác với quy định của nhà trường. Dũng cho rằng ở trường cũ anh cũng thường làm như vậy thì mới làm việc được. Nếu không thì anh ta sẽ khó mà hoàn thành công việc. Bạn cố dành thời gian để trao đổi và thuyết phục Dũng thay đổi quan điểm làm việc này.

Bạn đang áp dụng phong cách lãnh đạo nào cho Dũng, phong cách này có phù hợp không?

Phụ lục 6: Câu hỏi ôn tập

Hãy nhận dạng các phẩm chất cần có của một nhà lãnh đạo bằng cách đánh dấu ✓ vào cột thích hợp, sau đó xác định những phẩm chất hoặc kỹ năng nào có thể học hay rèn luyện được (lưu ý rằng một phẩm chất có thể rơi vào nhiều nhóm).

	Kỹ năng làm việc với con người	Phẩm chất cá nhân tốt	Kỹ năng quản lý	Bề dày thành tích	Có thể học được
Khả năng gây ảnh hưởng đến người khác	☐	☐	☐	☐	☐
Khả năng khơi dậy sự tự tin	☐	☐	☐	☐	☐
Tính kiên định	☐	☐	☐	☐	☐
Đáng tin cậy	☐	☐	☐	☐	☐
Lòng chính trực	☐	☐	☐	☐	☐
Một quá trình phấn đấu và thành công	☐	☐	☐	☐	☐
Công bằng	☐	☐	☐	☐	☐
Biết lắng nghe	☐	☐	☐	☐	☐
Nhất quán	☐	☐	☐	☐	☐
Quan tâm chân thành đến mọi người xung quanh	☐	☐	☐	☐	☐
Bộc lộ sự tin tưởng vào nhân viên	☐	☐	☐	☐	☐
Đánh giá công trạng đúng người	☐	☐	☐	☐	☐
Sát cánh bên nhân viên	☐	☐	☐	☐	☐
Cung cấp thông tin kịp thời cho nhân viên	☐	☐	☐	☐	☐

Đáp án:

	Kỹ năng làm việc với con người	Phẩm chất cá nhân tốt	Kỹ năng quản lý	Bề dày thành tích	Có thể học được
Khả năng gây ảnh hưởng đến người khác	☒	☐	☐	☐	☒
Khả năng khơi dậy sự tự tin	☒	☒	☐	☐	☒
Tính kiên định	☐	☒	☐	☐	☒
Đáng tin cậy	☐	☒	☐	☐	☒
Lòng chính trực	☐	☒	☐	☐	☒
Một quá trình phấn đấu và thành công	☐	☐	☐	☒	☒
Công bằng	☐	☒	☐	☐	☒
Biết lắng nghe	☒	☐	☒	☐	☒
Nhất quán	☐	☒	☐	☐	☒
Quan tâm chân thành đến mọi người xung quanh	☐	☒	☐	☐	☒
Bộc lộ sự tin tưởng vào nhân viên	☒	☐	☐	☐	☒
Đánh giá công trạng đúng người	☒	☐	☐	☐	☒
Sát cánh bên nhân viên	☒	☐	☐	☐	☒
Cung cấp thông tin kịp thời cho nhân viên	☒	☐	☒	☐	☒

Phụ lục 7: Kế hoạch áp dụng trong chương 1

Hãy chọn ra 3 trong số các năng lực phẩm chất của lãnh đạo (xem phụ lục 2) để rèn luyện sau khi đọc xong tài liệu này. Hãy liệt kê các công việc cần làm để cải thiện

PHẨM CHẤT (trích từ danh mục 50 năng lực phẩm chất)	CÔNG VIỆC CẦN LÀM ĐỂ CẢI THIỆN
1.	- - - -
2.	- - - -
3.	- - - -

Bạn hãy cam kết phát triển bản thân để đạt được 3 phẩm chất này sau 3 tháng tới.

Ngày cam kết:_____ Ngày mong đợi đạt được kết quả: _____

Ký tên: _____

CHƯƠNG 2:

Phụ lục 8:

Trong số 7 cách để truyền đạt tầm nhìn cho nhân viên, với tư cách lãnh đạo bạn sẽ chọn những cách nào? Cách thức tiến hành ra sao? Bạn hãy suy nghĩ và điền vào cột “Cách thức tổ chức và thực hiện”

7 cách truyền đạt tầm nhìn	Cách thức tổ chức và thực hiện
1. Các câu chuyện, các điển tích về lịch sử tổ chức...	
2. Bài diễn văn, phát biểu trong các buổi họp, hội thảo.	
3. Truyền thông đa phương tiện	
4. Lắng nghe và trao đổi riêng tư	
5. Lôi kéo người có lòng nhiệt huyết chia sẻ công việc truyền đạt tầm nhìn	
6. Hướng ra bên ngoài	
7. Tạo biểu tượng	

Phụ lục 9: Kế hoạch áp dụng chương 2

Sau đây là tầm nhìn của 5 trường ĐH/CDSP trong chương trình giáo dục của VVOB. Bạn hãy chọn một tầm nhìn và cùng với đồng nghiệp của mình chỉnh sửa lại cho phù hợp, đồng thời xây dựng sứ mạng và giá trị cốt lõi của nhà trường trong mẫu phiếu thực hành ở cuối phụ lục này.

Trường CDSP A

Huy động mọi nguồn lực, khơi dậy mọi tiềm năng mở rộng quan hệ hợp tác, đổi mới mạnh mẽ công tác quản lý nhà nước về giáo dục chú trọng xây dựng, bồi dưỡng đội ngũ, phát huy sức mạnh tổng hợp và dân chủ hóa nhà trường để xây dựng và phát triển Trường cao đẳng sư phạm A thành cao đẳng trọng điểm chất lượng cao tiến tới phát triển nhà trường thành trường đại học – Đại học sư phạm A với phương châm: hiệu quả, đồng bộ và hiện đại.

Trường ĐH B

Đẩy mạnh ứng dụng CNTT một cách sâu rộng nhằm góp phần nâng cao hiệu quả quản lý và đổi mới phương pháp dạy học theo hướng tích cực với sự tham gia rộng rãi, thiết thực của cán bộ, giáo viên, sinh viên trong nhà trường cũng như các đối tượng liên quan trong cộng đồng.

Trường ĐH C

Trường Đại học C đào tạo đa ngành, đa cấp, đa phương thức, định hướng ứng dụng; phối hợp cùng các nhà sử dụng nhân lực nhằm đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cao đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế, xã hội của địa phương và các tỉnh lân cận. Đến năm 2020, Trường Đại học C trở thành một trung tâm học tập có chất lượng và uy tín thuộc khu vực miền Trung, Tây nguyên.

Trường CĐSP E

Trường Cao đẳng Sư phạm E phấn đấu trở thành trung tâm giáo dục, đào tạo và nghiên cứu khoa học lớn của tỉnh E, là môi trường sư phạm thân thiện. Ở đó, sinh viên được nghiên cứu và học tập trong môi trường giáo dục thuận lợi, được tiếp cận với phương tiện, kĩ thuật và phương pháp dạy học mới để có đủ tri thức và kĩ năng nghề nghiệp thích ứng với nền giáo dục tiên tiến.

Trường CĐSP G

Đến năm 2015, trường Cao đẳng Sư phạm G trở thành một cơ sở giáo dục có uy tín - một trung tâm đào tạo, bồi dưỡng và nghiên cứu khoa học có chất lượng; một môi trường giáo dục thân thiện đáp ứng được nhu cầu học tập đa dạng của người học.

MẪU THỰC HÀNH

Trường:	Tuyên bố Tầm nhìn (điều chỉnh):
Sứ mạng (các nhóm công việc cần làm) để thực hiện tầm nhìn	1 2. 3. 4. 5.
Các giá trị cốt lõi của nhà trường:	1 2. 3.

CHƯƠNG 3

Phụ lục 10: Bạn có phải là một người hướng dẫn công việc tốt không?

Bạn hãy điền phiếu tự đánh giá sau theo thang điểm từ 6 đến 1:

- 6 = xuất sắc
- 5 = rất tốt
- 4 = tốt
- 3 = trung bình
- 2 = kém
- 1 = không phải là sở trường của bạn

	Điểm
LẮNG NGHE	
1. Tôi cố gắng chủ động lắng nghe, ví dụ: tập trung cao độ và không xao lãng.	
2. Tôi lắng nghe với đầu óc sáng suốt.	
3. Tôi nhớ rất vững những mục tiêu và dự án quan trọng nhất mà mọi thành viên trong nhóm tôi đang thực hiện.	
4. Tôi luôn sẵn sàng khuyên bảo, tư vấn và hướng dẫn khi đội của tôi cần.	
TÌM KIẾM CÁC VẤN ĐỀ TỪ QUAN ĐIỂM CỦA NGƯỜI KHÁC	
5. Tôi cho toàn nhóm (phòng, ban, bộ phận) thấy bức tranh toàn cảnh của các sự kiện có thể ảnh hưởng đến họ.	
6. Tôi chắc rằng mọi người đều cảm thấy mình là thành viên có giá trị và đáng tin cậy của nhóm (phòng, ban, bộ phận).	
7. Tôi khuyến khích các cá nhân nói lên ý kiến, tình cảm và nguyện vọng của họ để hiểu rõ hơn quan điểm của họ.	
8. Tôi giúp mọi thành viên hiểu và phát triển kỹ năng cần thiết cho công việc cụ thể của họ.	

Điểm

ĐƯA RA THÔNG TIN PHẢN HỒI	
9. Tôi đưa ra thông tin phản hồi thường xuyên và đúng lúc cho mọi thành viên.	
10. Tôi luôn chọn thời điểm thích hợp để đưa ra thông tin phản hồi.	
11. Tôi đưa ra thông tin phản hồi theo cách tích cực và xây dựng.	
12. Tôi có phản ứng rõ ràng đối với cách cư xử cụ thể.	
LÀM SÁNG TỎ CÁC HIỂU BIẾT CHUNG	
13. Tôi phát biểu một cách rõ ràng, để tránh hiểu nhầm và lầm lẫn.	
14. Tôi đưa ra câu trả lời thẳng thắn.	
15. Tôi giúp mọi thành viên hiểu rõ trong tương lai nhà trường sẽ đòi hỏi những kỹ năng nào.	
16. Tôi thường xuyên thảo luận những vấn đề đang diễn ra với các thành viên.	
LẬP KẾ HOẠCH PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC (NGƯỜI PHỤ TRÁCH, THỜI GIAN THỰC HIỆN)	
17. Tôi đảm bảo là mọi thành viên xác định rõ ràng mục tiêu phát triển.	
18. Tôi thường xuyên kiểm tra tiến trình đi tới các mục tiêu này.	
19. Tôi tạo ra bầu không khí “tích cực” trong toàn đội để có thể hoàn thành các mục tiêu phát triển.	
20. Tôi khuyến khích “chấp nhận rủi ro” có thể kiểm soát được, tha thứ lỗi lầm đôi khi xảy ra và khuyến khích mọi người rút kinh nghiệm từ những lỗi lầm này.	
HÀNH ĐỘNG	
21. Tôi giúp đỡ các thành viên trong nhóm khi họ sáng tạo để tăng trách nhiệm hiện tại và thử nghiệm các kỹ năng mới.	
22. Tôi giao các dự án phù hợp với mục tiêu phát triển của toàn đội.	
23. Tôi chủ động tìm các cơ hội phát triển cho các thành viên trong đội.	
24. Tôi giao việc cho các thành viên trong đội một cách có hệ thống để họ có thể phát huy năng lực của mình.	
TỔNG CỘNG	

So sánh tổng số điểm của bạn với bảng sau:

- Trên 125 Tuyệt vời! Bạn là một người hướng dẫn tuyệt vời.
- 101 – 125 Rất tốt. Hãy tiếp tục và tìm cách phát triển.
- 76 – 100 Tốt. Dù thế vẫn cần phải cố gắng.
- 50 – 75 Bạn có cả một con đường dài phía trước.
- Dưới 50 Bạn cần phải phát triển kỹ năng hướng dẫn của mình.

Phụ lục 11: Thiết lập tiêu chí hoàn thành công việc

Thầy Hùng được giao tổ chức tập huấn nhân rộng phương pháp học theo góc cho giáo viên. Thầy đã mất nhiều công sức và thời gian tìm hiểu nhưng kết quả đến giờ vẫn chưa được như ý. Thầy Hùng cần được hỗ trợ và hướng dẫn. Bạn hãy cùng với thầy Hùng xác định mục tiêu và tiêu chí hoàn thành công việc theo mẫu sau:

Tên nhân viên _____ Vị trí _____ Ngày _____

Mục tiêu, công việc	Tiêu chí hoàn thành công việc	Tỷ lệ
		100%

Nhân viên ký tên

Cấp trên ký tên

Phụ lục 12: Ví dụ về Danh sách các bước thực hiện công việc

Tên công việc: **Gọi điện thoại...** (mục tiêu đã được xác định trước)

CÁC BƯỚC QUAN TRỌNG (Làm cái gì)	ĐIỂM CHÍNH CẦN LƯU Ý (Làm như thế nào)
Phân chia hợp lý theo trình tự công việc và khi một bước được hoàn tất, nó sẽ thúc đẩy bước kế tiếp cho đến khi hoàn thành công việc.	Bất cứ điều gì có thể làm công việc bị trở ngại, hoặc giúp công việc dễ làm hơn.
Bước 1: Xác định được số điện thoại mong muốn	• Bảo đảm số điện thoại là chính xác • Sử dụng danh bạ điện thoại của trường hoặc các nguồn thích hợp khác (Danh bạ điện thoại của Bưu Điện hoặc dịch vụ 1080)
Bước 2: Nhắc ống nghe	• Có bút và giấy sẵn sàng • Cẩn thận đối với thiết bị và các vật dụng ở bên cạnh
Bước 3: Áp ống nghe vào tai và lắng nghe tín hiệu gọi	• Bảo đảm điện thoại đang hoạt động tốt
Bước 4: Quay/Nhấn số cần gọi	• Bảo đảm quay/nhấn số chính xác số điện thoại cần gọi • Sử dụng tay thuận • Cẩn thận đối với thiết bị và các vật dụng ở bên cạnh
Bước 5: Lắng nghe tín hiệu chuông reo và chờ đợi bên kia nhắc ống nghe	• Sẵn sàng mở đầu cuộc nói chuyện • Đặt ống nghe xuống nếu số cần gọi đang bận • Chờ vài phút rồi gọi lại

Bước 6: Khi người được gọi trả lời, tự giới thiệu bạn và trình bày mục đích cuộc gọi	• Bảo đảm số đã gọi là đúng • Bảo đảm mục đích được trình bày một cách cụ thể và rõ ràng • Ghi chép lại thông tin phản hồi từ đầu dây bên kia • Trả lời thông tin cần thiết • Trong trường hợp không gặp được đúng người cần gọi, để lại lời nhắn hoặc xác định thời gian gọi lại sau.
Bước 7: Cảm ơn và chào tạm biệt Đặt ống nghe xuống	• Đảm bảo để lại ấn tượng tốt về cá nhân và tổ chức sau khi kết thúc cuộc gọi

Phụ lục 13: MẪU THEO DÕI HƯỚNG DẪN CÔNG VIỆC

Bộ phận:
Người hướng dẫn công việc:
Nhân viên được hướng dẫn:
Ngày thực hiện hướng dẫn:

Mô tả công việc	Danh sách công việc	Tiêu chí/ Kết quả mong đợi	Kết quả thực tế	Những điểm cần cải thiện	Phương pháp cải thiện	Đánh giá/ Nhận xét
1.						
2.						
3.						
4.						

ĐỀ TÀI:		TÊN CÁC NGƯỜI ĐƯỢC HƯỚNG DẪN:	
		TRÌNH ĐỘ:	
NGƯỜI SOẠN:		NGÀY:	
NGÀY HƯỚNG DẪN:	TỪ:	ĐẾN:	ĐỊA ĐIỂM:
MỤC TIÊU HƯỚNG DẪN: (Vào cuối buổi hướng dẫn, học viên có khả năng để)	1.		
	2.		
	3.		
GIÁO CỤ:	PHƯƠNG PHÁP:	NHỮNG CÔNG VIỆC ĐẶC BIỆT TRƯỚC BUỔI HƯỚNG DẪN:	

TT	CÔNG VIỆC	NGUYÊN TẮC/ ĐIỂM CẦN LƯU Ý	PHƯƠNG PHÁP	TÀI LIỆU DÙNG CỤ

(1): Tốt (2): Chấp nhận được (3): Cần hoàn thiện

- Lập thời khoá biểu;
- Phân chia công việc;
- Chuẩn bị sẵn sàng;
- Nơi hướng dẫn được bố trí sẵn.

(1): Tốt (2): Chấp nhận được (3): Cần hoàn thiện 1 2 3

2. Chuẩn bị cho người được hướng dẫn sẵn sàng tiếp thu

- Tạo thoải mái cho người được hướng dẫn;
- Nói rõ công việc và tìm ra những điều họ đã biết;
- Thu hút sự quan tâm của người được hướng dẫn;
- Đặt người được hướng dẫn vào đúng vị trí.

3. Thực hiện hướng dẫn công việc

- Sử dụng bản phân công công việc;
- Trình bày - chỉ dẫn - minh họa;
- Trình bày thông tin mới theo từng bước;
- Làm rõ những điểm chính;
- Kiên nhẫn;
- Thực hiện lại công việc.

4. Kiểm tra kết quả thực hiện của Người được hướng dẫn

- Để người được hướng dẫn thao tác;
- Để người được hướng dẫn thao tác lại;
- Để người được hướng dẫn giải thích những điểm quan trọng;
- Sửa chữa những sai sót;
- Để người được hướng dẫn tiếp tục thao tác.

1 2 3

- Để người được hướng dẫn tự thao tác;
- Cho người được hướng dẫn biết họ nên gặp ai khi cần giúp đỡ
- Cho người được hướng dẫn biết họ phải hoàn thành công việc đến mức độ nào;
- Thường xuyên kiểm tra;
- Yêu cầu người được hướng dẫn nêu những điểm chính khi tiến hành công việc;
- Giảm dần mức độ kiểm soát.

- Người được hướng dẫn có làm đạt mức độ mong muốn không?
- Việc hướng dẫn có là nhu cầu thực sự cho công việc không?
- Bạn có nhận thấy buổi hướng dẫn có giá trị không?
- Chi phí hướng dẫn so với hiệu năng và mức độ hoàn thành công việc của người được hướng dẫn như thế nào?

CHƯƠNG 4

Phụ lục 16: THIẾT LẬP MỤC TIÊU VÀ TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ KQCV

Căn cứ vào các nhiệm vụ được mô tả trong bản mô tả công việc, hãy viết các mục tiêu của bản thân hoặc cấp dưới theo S.M.A.R.T. (Cụ thể - Đo lường được - Có thể đạt được - Dựa trên kết quả - Đúng thời gian)

TT	Mục tiêu kết quả công việc SMART	Tiêu chí đánh giá

Phụ lục 17: BẢNG XEM XÉT KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

Họ và tên nhân viên: Chức vụ: Thời gian đánh giá từ: đến:		Họ và tên cấp trên: Chức vụ: Thời điểm xem xét kết quả công việc Ngày.....tháng.....năm.....	
Mục tiêu công việc	Các tiêu chí đánh giá	Kết quả ghi nhận	Các yếu tố tác động/ ảnh hưởng

Những ghi chú của cấp trên trực tiếp:

Nhận xét

Do người được đánh giá thực hiện

Những yếu tố giúp đạt mục tiêu:	Những yếu tố cản trở việc thực hiện mục tiêu

Do người đánh giá thực hiện

Những điểm cần phát huy	Những điểm cần khắc phục

Nhân viên ký tên

Cấp trên ký tên

Ngày __/__/__

Ngày __/__/__

Phụ lục 18: TÀI LIỆU THAM KHẢO

NỘI DUNG CÁC TIÊU CHUẨN, TIÊU CHÍ VỀ NGHIỆP VỤ SỰ PHẠM CỦA GIÁO VIÊN TRUNG CẤP CHUYÊN NGHIỆP

(Trích từ Thông tư số 08/2012/TT-BGDĐT quy định chuẩn nghiệp vụ sự phạm của giáo viên trung cấp chuyên nghiệp)

Điều 5. Tiêu chuẩn 1: Năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục

1. Tiêu chí 1. Hiểu biết đối tượng giáo dục

Có kiến thức, kỹ năng tìm hiểu và nhận biết được đặc điểm tâm lý, trình độ, năng lực, nhận thức, phong cách, phương pháp, thái độ học tập của học sinh trung cấp chuyên nghiệp liên quan đến đặc điểm, bản chất hoạt động học tập và các lĩnh vực học tập trong nhà trường để phát triển các chương trình giáo dục, lập và thực hiện các kế hoạch dạy học, kế hoạch bài dạy, kế hoạch các hoạt động giáo dục đạt chất lượng, hiệu quả.

2. Tiêu chí 2. Hiểu biết môi trường giáo dục

Có kiến thức, kỹ năng tìm hiểu và nhận biết được đặc điểm, tác động của môi trường dạy học, giáo dục tới hoạt động dạy học, giáo dục trong nhà trường để phát triển các chương trình giáo dục, lập và thực hiện các kế hoạch dạy học, kế hoạch bài dạy, kế hoạch các hoạt động giáo dục đạt chất lượng, hiệu quả.

Điều 6. Tiêu chuẩn 2: Năng lực dạy học

1. Tiêu chí 3. Lập kế hoạch dạy học

Thiết kế và phát triển được các chương trình giáo dục trung cấp chuyên nghiệp; lập được kế hoạch dạy học môn học, học phần, thể hiện được vị trí của môn học, học phần trong chương trình giáo dục; kế hoạch thời gian dạy học, mục tiêu, nội dung, phương pháp và phương tiện dạy học, đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của học sinh. Kế hoạch dạy học phải phù hợp với kế hoạch thực hiện chương trình giáo dục của nhà trường.

2. Tiêu chí 4. Lập kế hoạch bài dạy

Lập được kế hoạch bài dạy thể hiện được mục tiêu, nội dung, phương pháp, phương tiện dạy học và đánh giá kết quả học tập, rèn luyện phù hợp với đặc thù của bài dạy, đặc điểm học sinh và môi trường dạy học; phối hợp hoạt động học với hoạt động dạy theo hướng phát huy tính tích cực nhận thức và thực hành của học sinh.

3. Tiêu chí 5. Chuẩn bị các điều kiện và phương tiện dạy học

Chuẩn bị các điều kiện, phương tiện dạy học phù hợp với kế hoạch bài dạy, mục tiêu, nội dung, phương pháp dạy học và đối tượng học sinh trung cấp chuyên nghiệp.

4. Tiêu chí 6. Thực hiện kế hoạch dạy học

Thực hiện kế hoạch dạy học môn học, học phần được giao phụ trách, đảm bảo nội dung dạy học chuẩn xác, gắn với thực tiễn nghề nghiệp; khai thác các kiến thức, kỹ năng liên môn vào bài dạy; kết hợp giữa nội dung dạy học với việc sử dụng các phương pháp, chiến lược dạy học linh hoạt để đạt được mục tiêu của bài dạy; có kỹ năng quản lý lớp học, xử lý được những tình huống xung đột trong lớp học, quản lý được các mối quan hệ giữa nhà trường và cơ sở thực hành, thực tập; đảm bảo tiến độ theo kế hoạch dạy học đã đề ra.

5. Tiêu chí 7. Vận dụng các phương pháp và hình thức tổ chức dạy học

Vận dụng, kết hợp được các phương pháp, hình thức tổ chức dạy học theo hướng phát huy tính tích cực, chủ động và sáng tạo, phát triển năng lực tự học và tự rèn luyện năng lực nghề nghiệp của học sinh để đạt được mục tiêu dạy học.

6. Tiêu chí 8. Sử dụng phương tiện, thiết bị dạy học

Sử dụng thành thạo các phương tiện, thiết bị dạy học thông dụng, kết hợp với ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông phù hợp với nội dung, phương pháp, hình thức tổ chức và đối tượng dạy học.

7. Tiêu chí 9. Xây dựng môi trường dạy học

Tạo dựng được môi trường học tập thân thiện, hợp tác, an toàn và lành mạnh, khuyến khích sáng tạo trong dạy và học.

8. Tiêu chí 10. Đánh giá kết quả học tập của học sinh

Thiết kế và sử dụng được công cụ đánh giá; thực hiện được các phương pháp đánh giá, đảm bảo đánh giá chính xác, khách quan và công bằng kết quả học tập của học sinh; sử dụng kết quả kiểm tra, đánh giá để điều chỉnh hoạt động dạy và học. Phát triển năng lực tự đánh giá kết quả học tập của học sinh.

9. Tiêu chí 11. Quản lí hồ sơ dạy học

Lập, sử dụng và bảo quản hồ sơ dạy học theo quy định.

Điều 7. Tiêu chuẩn 3: Năng lực giáo dục

1. Tiêu chí 12. Lập kế hoạch các hoạt động giáo dục

Lập được kế hoạch các hoạt động giáo dục theo các nhiệm vụ được phân công, như công tác chủ nhiệm lớp, công tác Đoàn, các hoạt động khác phù hợp với đối tượng, môi trường giáo dục, đặc thù ngành đào tạo và thể hiện khả năng phối hợp trong việc huy động các nguồn lực để tiến hành các hoạt động giáo dục.

2. Tiêu chí 13. Giáo dục qua các hoạt động dạy học

Giáo dục qua các hoạt động dạy học để hình thành và phát triển nhân cách, rèn luyện tác phong và đạo đức nghề nghiệp cho học sinh; giáo dục học sinh bằng chính tấm gương của nhà giáo.

3. Tiêu chí 14. Giáo dục qua công tác chủ nhiệm lớp và các hoạt động giáo dục khác
Thực hiện nhiệm vụ giáo dục học sinh thông qua công tác chủ nhiệm lớp và các hoạt động giáo dục khác trong sự phối hợp với các đơn vị có chức năng quản lý học sinh, các tổ chức chính trị - xã hội, chuyên môn, nghề nghiệp ở trong và ngoài nhà trường theo kế hoạch đã được phê duyệt; giáo dục có hiệu quả đối với các trường hợp học sinh cá biệt.

4. Tiêu chí 15. Hỗ trợ, hướng dẫn nghề nghiệp, việc làm cho học sinh

Hỗ trợ và hướng dẫn học sinh bước vào thị trường lao động để giúp học sinh chuẩn bị tham gia thành công vào thị trường lao động sau khi tốt nghiệp.

5. Tiêu chí 16. Đánh giá kết quả rèn luyện của học sinh

Thiết kế và sử dụng được công cụ đánh giá; thực hiện được các phương pháp đánh giá; đảm bảo tính chính xác, khách quan, công bằng khi đánh giá kết quả rèn luyện của học sinh. Sử dụng kết quả kiểm tra, đánh giá để điều chỉnh hoạt động giáo dục. Phát triển năng lực tự đánh giá kết quả rèn luyện, tự điều chỉnh của học sinh.

Điều 8. Tiêu chuẩn 4: Năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục

1. Tiêu chí 17. Hợp tác, phối hợp với đồng nghiệp trong trường

Hợp tác với đồng nghiệp trong dạy học và giáo dục. Học tập, trao đổi kinh nghiệm, phối hợp, hướng dẫn, giúp đỡ đồng nghiệp trong việc phát triển năng lực dạy học và giáo dục.

2. Tiêu chí 18. Hợp tác, phối hợp với đồng nghiệp ngoài trường

Hợp tác, phối hợp với giáo viên ở các cơ sở đào tạo khác, chuyên gia ở các doanh nghiệp trong dạy học và giáo dục. Học tập, trao đổi kinh nghiệm giảng dạy, phát triển nội dung chương trình giáo dục thông qua các hoạt động hội giảng, hội thảo, tập huấn để nâng cao chất lượng dạy học và giáo dục.

Điều 9. Tiêu chuẩn 5: Năng lực phát triển nghiệp vụ sư phạm

1. Tiêu chí 19. Bồi dưỡng, tự bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm

Xác định được nhu cầu bồi dưỡng và tự bồi dưỡng về nghiệp vụ sư phạm của bản thân; có phương pháp tự bồi dưỡng về nghiệp vụ sư phạm hiệu quả; Áp dụng được những kiến thức, kỹ năng được bồi dưỡng, tự bồi dưỡng về nghiệp vụ sư phạm để đổi mới công tác dạy học và giáo dục.

2. Tiêu chí 20. Đổi mới dạy học và giáo dục

Có thái độ tích cực đối với đổi mới chương trình, phương pháp dạy học và giáo dục. Tiến hành các hoạt động nghiên cứu và triển khai phục vụ cho việc phát triển các chương trình giáo dục, đổi mới dạy học và giáo dục.

Phụ lục 19a:

VÍ DỤ XÂY DỰNG KPI TRÍCH TỪ PHỤ LỤC 20

(Ví dụ hoàn toàn theo chủ quan của tác giả)

Người được đánh giá: Hoàng Văn Đức

Chức vụ: Giáo viên

Tổ: Toán - Tin

Ngày bổ nhiệm: 09/2008

Thời gian làm việc ở vị trí hiện tại: 36 tháng

Trường:

Người đánh giá: Trần Hoài Vinh

Chức vụ: Tổ Trưởng

Thời gian đánh giá: Từ: 01 / 9 / 2011

Đến: 31 / 03 / 2012

C V	Mục tiêu công việc được thỏa thuận (dựa trên mẫu tham khảo)	Trọng số (%)	Mức độ hoàn thành					Điểm mục tiêu theo mức độ hoàn thành = Trọng số x Mức độ hoàn thành				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Thực hiện số giờ giảng dạy trên lớp hàng năm	25%	Dưới 150 giờ	Từ 150 giờ đến 170 giờ	Từ 170 đến 190 giờ	Từ 190 đến 200	Vượt 200 giờ	0.25	0.5	0.75	1.0	1.25
2	Đảm bảo nội dung kiến thức môn học	35%	Dưới 85% HS đạt điểm kiểm tra trên TB	Từ 85 đến dưới 90% HS đạt điểm kiểm tra trên TB	Từ 90 đến dưới 95% HS đạt điểm kiểm tra trên TB	Từ 95 đến dưới 100% HS đạt điểm kiểm tra trên TB	100% HS đạt điểm kiểm tra trên TB	0.35	0.7	1.05	1.4	1.75

C V	Mục tiêu công việc được thỏa thuận (dựa trên mẫu tham khảo)	Trọng số (%)	Mức độ hoàn thành					Điểm mục tiêu theo mức độ hoàn thành = Trọng số x Mức độ hoàn thành				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Thể hiện đạo đức trong lối sống, làm việc, cách cư xử của người giáo viên trong nhà trường, gia đình và xã hội	30%	Bị nhắc nhở, than phiên hoặc phê bình nhiều hơn 1 lần	Bị nhắc nhở, than phiên hoặc phê bình 1 lần	Có trách nhiệm ở mức vừa phải. Không vi phạm kỷ luật	Thể hiện lòng yêu nghề và có trách nhiệm. Không vi phạm kỷ luật	Được tuyên dương vì nêu gương tốt, thể hiện lòng yêu nghề, trách nhiệm cao và không vi phạm bất kỳ hình thức kỷ luật nào	0.3	0.6	0.9	1.2	1.5

C V	Mục tiêu công việc được thỏa thuận (dựa trên mẫu tham khảo)	Trọng số (%)	Mức độ hoàn thành					Điểm mục tiêu theo mức độ hoàn thành = Trọng số x Mức độ hoàn thành				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Nâng cao năng lực sư phạm, chuyên môn	10%	Không có sự cải thiện	Có chút thay đổi và điều chỉnh trong phương pháp giảng dạy, ...	Có tiến bộ trong việc phát triển năng lực nghề nghiệp	Phát triển mới kỹ năng giảng dạy và năng lực chuyên môn	Có khả năng chia sẻ kinh nghiệm và truyền đạt cho đồng nghiệp	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5
	Cộng	100%						1	2	3	4	5

Người được đánh giá

Ký tên:

Người đánh giá

Ký tên:

Ví dụ:

Trong tình huống này thầy Đức được đánh giá như sau:

Công việc	Điểm mức độ hoàn thành
1	5
2	4
3	3
4	3

Theo bạn điểm mục tiêu theo mức độ hoàn thành sẽ là bao nhiêu?



KPI CHO GIÁNG VIÊN

Phụ lục 19b:

Người được đánh giá: Nguyễn Thị Giang
Chức vụ: Giảng viên
Tổ: Toán - Tin
Ngày bổ nhiệm: 09 / 2008
Thời gian làm việc ở vị trí hiện tại: 36 tháng

Trường:
Người đánh giá: Trần Hoài Vinh
Chức vụ: Tổ Trưởng
Thời gian đánh giá: Từ: 01 / 9 / 2011
Đến: 31 / 03 / 2012

C V	Mục tiêu công việc được thỏa thận	Trọng số (%)	Mức độ hoàn thành					Điểm mục tiêu theo mức độ hoàn thành				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Thực hiện số giờ giảng dạy hằng năm	30	Dưới 180 giờ	Từ 180 đến 210 giờ	Từ 210 đến 240 giờ	Từ 240 đến 280 giờ	Vượt 280 giờ	0.3	0.6	0.9	1.2	1.5
2	Thực hiện số giờ NCKH hằng năm	20	Dưới 90 giờ	Từ 90 đến 110 giờ	Từ 110 đến 130 giờ	Từ 130 đến 156 giờ	Vượt 156 giờ	0.2	0.4	0.6	0.8	1
3	Tự học, tự bồi dưỡng	15	Chưa có tinh thần tự học	Ít khi tham gia	Thỉnh thoảng tham gia	Thường xuyên tham gia	Tích cực tham gia các lớp BD CM...	0.15	0.3	0.45	0.6	0.75



C V	Mục tiêu công việc được thỏa thuận	Trọng số (%)	Mức độ hoàn thành					Điểm mục tiêu theo mức độ hoàn thành				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Hiệu quả giảng dạy và năng lực sư phạm	20	Chưa có cải thiện	Ít khi sử dụng PPDHTC	Thỉnh thoảng sử dụng PPDHTC	Có sử dụng PPDHTC	Vận dụng PPDH tích cực thường xuyên	0.2	0.4	0.6	0.8	1
5	Sinh hoạt CM, ĐT và phẩm chất đạo đức	15	Tham gia chưa dý đủ không lý do	Tham gia chưa đầy đủ có lý do	Có tham gia nhưng chưa tích cực	Tham gia đầy đủ	Tích cực sinh hoạt chuyên môn	0.15	0.3	0.45	0.6	0.75

Người được đánh giá

Ký tên:

Người đánh giá

Ký tên:

Phụ lục 19c:

KPI CHO TRỢ LÝ KHOA

Người được đánh giá: Nguyễn Văn Tân
Chức vụ: Trợ lý khoa
Tổ: Toán - Tin
Ngày bổ nhiệm: 09/2008
Thời gian làm việc ở vị trí hiện tại: 36 tháng

Trường:
Người đánh giá: Trần Hoài Vinh
Chức vụ: Tổ Trưởng
Thời gian đánh giá: Từ: 01 / 9 / 2011
Đến: 31 / 03 / 2012

MTCV được thỏa thuận (KPI)	Trọng số (%)	Mức độ hoàn thành			
		Mức độ 1 - 1 đ	Mức độ 2 - 2 đ	Mức độ 3 - 3 đ	Mức độ 4 - 4 đ
1. Xếp lịch hoạt động của khoa	45	Đúng thời hạn, đủ nd, sơ lược có hơn 5 lần trùng, chồng chéo	Đúng thời hạn, đủ nd, tương đối đầy đủ, có từ 3 đến 5 lần trùng, chồng chéo	Đúng thời hạn, đủ nd, khá đầy đủ, có ít hơn 3 lần bị chồng chéo	Đúng hạn, đầy đủ, khoa học, không bị trùng lịch và chồng chéo

MTCV được thỏa thuận (KPI)	Trọng số (%)	Mức độ hoàn thành			
		Mức độ 1 - 1đ	Mức độ 2 - 2đ	Mức độ 3 - 3đ	Mức độ 4 - 4đ
2. Tổng hợp và báo cáo	35	Có tổng hợp nhưng chưa thường xuyên, nd sơ lược, chưa báo cáo kịp thời	Có tổng hợp thường xuyên nhưng sơ lược, thỉnh thoảng báo cáo chậm	Tổng hợp thường xuyên, khá chi tiết, báo cáo kịp thời	Tổng hợp thường xuyên, nd đầy đủ, chi tiết, báo cáo đúng hạn, có đề xuất hướng giải quyết
3. Tinh thần phục vụ	20	Chưa nhiệt tình, máy móc, thiếu trách nhiệm, thiếu trung thực	Nhiệt tình, máy móc, trách nhiệm chưa cao	Nhiệt tình, chưa sáng tạo, có trách nhiệm	Nhiệt tình, năng động, sáng tạo, mọi người tín nhiệm, trách nhiệm cao

Người được đánh giá

Ký tên:

Người đánh giá

Ký tên:

Phụ lục 19d:

KPI cho giáo viên làm công tác kiểm nhiệm

Người được đánh giá: Trần Văn An

Chức vụ: Giảng viên làm công tác kiểm nhiệm

Tổ: Toán - Tin

Ngày bổ nhiệm: 09/2008

Thời gian làm việc ở vị trí hiện tại: 36 tháng

Trưởng:

Người đánh giá: Nguyễn Văn An

Chức vụ: Chủ nhiệm khoa

Thời gian đánh giá: Từ: 01 / 9 / 2011

Đến: 31 / 03 / 2012

MTCV được thỏa thuận (KPI)	Trọng số (%)	Mức độ hoàn thành			
		Mức độ 1 - 1 đ	Mức độ 2 - 2 đ	Mức độ 3 - 3 đ	Mức độ 4 - 4 đ
1. Quản lí khoa	40	Không đạt lao động tiên tiến	Đạt	Đạt tiên tiến lao động xuất sắc	Bằng khen
2. Giảng dạy	20	≤100 tiết hoặc ≤ 50% số tiết dưới khá	101 -150 tiết 51 - 59 tiết khá	151 - 224 tiết 50 - 74% tiết khá	≥ 225 tiết ≥ 75% tiết khá

MTCV được thỏa thuận (KPI)	Trọng số (%)	Mức độ hoàn thành			
		Mức độ 1 - 1 đ	Mức độ 2 - 2 đ	Mức độ 3 - 3 đ	Mức độ 4 - 4 đ
3. Nghiên cứu khoa học	40	Không đạt lao động tiên tiến	Đạt	Đạt tiến tiến lao động xuất sắc	Bằng khen
4. Đạo đức, lối sống	20	Bị lãnh đạo trường nhắc nhở, phê bình nhiều lần	Bị phê bình 1 lần	Có uy tín, được đồng nghiệp và HSSV quý mến, tin tưởng	Được tuyên dương về phẩm chất, đạo đức

Người được đánh giá

Ký tên:

Người đánh giá

Ký tên:

CHƯƠNG 5

Phụ lục 20: Bạn có phải là một người phản hồi tốt không?

Căn cứ vào các nhiệm vụ được mô tả trong bản mô tả công việc, hãy viết các mục tiêu của bản thân hoặc cấp dưới theo S.M.A.R.T. (Cụ thể - Đo lường được - Có thể đạt được - Dựa trên kết quả - Đúng thời gian)

	Có	Không
1. Bạn có chủ động lắng nghe không?		
2. Bạn có đặt những câu hỏi hợp lý để tìm hiểu và làm rõ các vấn đề không?		
3. Bạn có phản hồi những thành tích của nhân viên không?		
4. Bạn có đưa ra phản hồi cụ thể cho những thiếu sót của nhân viên không?		
5. Bạn có chỉ ra cho nhân viên về tác động của thiếu sót ảnh hưởng đến kết quả công việc không?		
6. Bạn có làm cho cấp dưới cảm thấy mình là thành viên có giá trị và đáng tin cậy không?		
7. Bạn có khuyến khích cấp dưới nói lên ý kiến, khó khăn và nguyện vọng của họ không?		
8. Bạn có đưa ra thông tin phản hồi thường xuyên và đúng lúc không?		
9. Bạn có đưa ra thông tin phản hồi theo cách tích cực và xây dựng?		
10. Bạn luôn chọn thời điểm thích hợp để đưa ra thông tin phản hồi?		
11. Bạn có trình bày một cách rõ ràng, để tránh hiểu nhầm và lầm lẫn không?		
12. Bạn có phản ứng rõ ràng với các yêu cầu không hợp lý không?		
13. Bạn có đưa ra câu trả lời thẳng thắn để tránh trường hợp nhân viên quá ảo tưởng về một điều gì đó không?		

	Có	Không
14. Bạn có giúp cấp dưới xác định rõ ràng mục tiêu cần hoàn thiện không?		
15. Bạn có giúp cấp dưới tự đề ra các bước hành động cụ thể để hoàn thiện kết quả công việc không?		
16. Bạn có thỏa thuận được tiến trình và thời điểm kiểm tra việc thực hiện mục tiêu đã đề ra không?		
17. Bạn có chỉ trích cấp dưới không?		
18. Bạn có chỉ dẫn hay gợi ý cho cấp dưới làm theo cách mà mình thích không?		
19. Bạn có khuyến khích cấp dưới “chấp nhận rủi ro” có thể kiểm soát được và khuyến khích mọi người rút kinh nghiệm từ những thiếu sót không?		

Phụ lục 21: Bảng chuẩn bị phản hồi kết quả công việc

Tên nhân viên:

Vị trí hiện tại:

Thời gian làm việc:

Tính cách:

Điểm mạnh:

Điểm yếu:

Công việc	Tiêu chuẩn	Kết quả hiện tại	Bằng chứng, hành vi quan sát được

Ghi chú:



Phụ lục 22:

Trong các phản hồi sau đây, các phản hồi nào là hợp lý? Phản hồi nào không hợp lý? Tại sao?

Phản hồi 1a: “Hùng, tôi không hài lòng về việc chậm trễ của anh. Anh đã đến văn phòng trễ 5 phút trong 3 buổi sáng vừa qua. Anh hãy giải thích tại sao”.

Phản hồi 1b: “Hùng, anh có thái độ không tốt đối với công việc của mình đấy nhé”.

Phản hồi 2a: (thông báo trước) “Xuân, tôi muốn chúng ta cùng nhau xem lại nội dung bài thuyết trình của cô trước khi cô phát biểu vào tuần sau để cô có thể thực sự làm tốt trước đám đông”.

Phản hồi 2b: (phản hồi sau đó) “Xuân, vì lần trước cô làm quá tồi đi, nên tôi cần xem trước bài phát biểu cô định trình bày tuần sau”.

Phản hồi 2c: (nêu thành tựu sau đó) “Xuân, cô đã thật xuất sắc khi chuẩn bị bài phát biểu của mình cho cuộc họp. Bài phát biểu rất hợp lý và được chuẩn bị kỹ càng”.

Phản hồi 3a: “Xuân, tôi biết là nhiệm vụ quan trọng của cô là chỉnh sửa các thư gửi phụ huynh cho chính xác. Và tôi biết hiện tại cô đang rất căng thẳng. Lần này tôi chỉ giúp cô, nhưng tôi muốn cô tham dự lớp kỹ năng soạn thảo văn bản để lần sau cô có thể tự làm được”.

Phản hồi 3b: “Xuân, tôi lúc nào cũng phải giúp cô chỉnh những lá thư này. Đó không phải là trách nhiệm của tôi. Cô có nghĩ là đã đến lúc cô cần phải học cách chỉnh sửa một lá thư như thế nào không?”.

Phản hồi 4a: “Sâm, chúng tôi rất vui nếu anh thông báo cho toàn đội biết về tình trạng của dự án. Sao anh không tổ chức cuộc họp hàng tuần nhỉ?”.

Phản hồi 4b: “Sâm, tại sao anh lại nhút nhát tới mức không muốn nói chuyện với mọi người?”.

- Phản hồi 5a:* “Linh, tôi biết là cô muốn học cách làm sao để làm việc có hiệu quả hơn với những đối tác khó tính nhất. Cô có muốn tôi chia sẻ một vài kinh nghiệm mà tôi thấy hiệu quả không?”
- Phản hồi 5b:* “Linh, tôi đã thấy cách cô làm việc với cán bộ Sở trong buổi họp hôm nay. Thật là tồi tệ”.
- Phản hồi 6a:* “Sâm, năm ngoái tôi cho anh 5 cơ hội tham dự chương trình đào tạo và anh đã không đăng ký. Không biết anh có khó khăn gì không?”.
- Phản hồi 6b:* “Sâm, anh rất lười nâng cao kỹ năng của mình và dường như không chú ý đến nghề nghiệp của anh”.
- Phản hồi 7a:* “Xuân, khi cô không nộp báo cáo cho tôi đúng thời hạn, tôi cũng không thể nộp báo cáo cho cấp trên đúng hạn. Điều này làm chậm lại quyết định về các công việc cần thiết cho tháng sau”.
- Phản hồi 7b:* “Xuân, cô không thể nộp báo cáo cho tôi đúng hạn được sao?”.
- Phản hồi 8a:* “Phương, tôi nghe nói anh vẫn chưa thể tự soạn giáo án điện tử được. Anh có thể cho tôi biết anh có gặp khó khăn gì được không?”.
- Phản hồi 8c:* “Phương, đến giờ này anh cũng chưa biết soạn giáo án điện tử, anh không có máy tính hay anh không chịu học?”.
- Phản hồi 9a:* “Xuân, cô có ghi lại các ý chính trong cuộc họp vừa qua không? Cô có thể nhắc lại toàn bộ tóm tắt các ý chính cho tôi được không?”.
- Phản hồi 9b:* “Xuân, tôi tin tưởng vào tính chính xác của nội dung trong cuộc họp vừa qua vì cô đã ghi lại các ý chính đó”.
- Phản hồi 10a:* “Danh, bây giờ tôi chắc chắn là công việc của anh sẽ được thực hiện nhanh hơn vì anh đã hiểu rõ cách sử dụng các phần mềm mới này như thế nào”.
- Phản hồi 10b:* “Danh, đây là lúc anh nâng cao hiệu suất hoạt động của mình với phần mềm này đấy”.

Phụ lục 23: Phản hồi tình huống của thầy Hùng

“Anh Hùng, tôi biết thời gian qua anh đã có cố gắng, anh đã có những nỗ lực nhất định để hoàn thành công việc thu thập thông tin. Thông tin thu thập ban đầu của anh cũng đã giúp cho trường có một cái nhìn sơ bộ về ý kiến của giáo viên trong thời điểm hiện tại.

Tuy nhiên, những thông tin này chưa đủ nhiều và rõ để có thể đi đến kết luận rằng... tôi nghĩ vẫn còn hơi sớm để có thể nhận định vấn đề này. Ngoài ra qua cách xây dựng mẫu phỏng vấn, điều tra tôi nhận thấy anh có đưa ra một số câu hỏi mà tôi cho rằng mang tính dẫn dắt người trả lời theo ý của người đặt câu hỏi, chẳng hạn như các câu này...

Anh có nhận thấy rằng nếu đặt mình vào vị trí của người nhận phiếu thu thập này, trước câu hỏi và với những lựa chọn như vậy, anh nghĩ anh có thể điền phiếu này được không, khi không có lựa chọn nào phù hợp hơn?

Tôi biết trong giai đoạn triển khai, có lẽ anh không nhận được nhiều hỗ trợ từ phía các đồng nghiệp khác. Tôi nghĩ rằng, có lẽ chúng ta sẽ cùng nhau thiết kế lại mẫu điều tra và tiến hành chọn mẫu trước khi thực hiện đại trà. Ý kiến của anh thế nào?”

Phụ lục 24: Tình huống phản hồi kết quả công việc

Hãy xem xét các tình huống công việc sau và tổ chức buổi phản hồi kết quả công việc, bạn sẽ trao đổi với nhân viên như thế nào theo những câu hỏi gợi ý?

TÌNH HUỐNG 1:

Lâm đang là trưởng phòng kế toán của trường, và anh đang gặp vấn đề quản lý với nhân viên trong phòng. Trong khoảng vài tháng nay, anh để ý thấy Loan thường xuyên vắng mặt, đặc biệt vào thứ hai và thứ sáu, và cũng thường xuyên đi trễ.

Tình huống này đã gây nhiều khó khăn trong hoạt động của bộ phận. Sơn, một nhân viên khác, phải gánh công việc cho Loan, và vì vậy nhiều khi anh ấy không thể đảm đương hết công việc của riêng mình. Trường có lớp dạy nghiệp vụ cho một số doanh

nghiệp trong tỉnh và số khách hàng phải chờ đợi hợp đồng và các chứng từ của Sơn và của Loan ngày càng đông hơn.

Tuần trước, cấp trên của Lâm thông báo cho anh biết rằng một khách hàng quan trọng của trường đã than phiền rất nhiều vì phải chờ quá lâu mới lấy được chứng từ thanh toán.

Vào thứ sáu, Loan lại đến trễ một tiếng đồng hồ. Phòng kế toán đang rất bận rộn, vì đó là ngày kế toán nhiều chứng từ cho khách hàng. Lâm quyết định nói chuyện với Loan ngay trong ngày hôm đó. Sau đây là nội dung của cuộc trao đổi:

Lâm: Loan, cô phải chấm dứt việc đi trễ và vắng mặt ngay! Khách hàng càng ngày càng phải chờ lâu hơn, và Sơn buộc phải gánh vác công việc của cô. Tôi dám chắc rằng nếu tôi kiểm tra lại thời gian làm việc, hiệu suất làm việc của cô sẽ thua kém các nhân viên khác rất nhiều!"

Loan: À, tôi không vắng mặt nhiều lắm đâu! Anh đã nhắc nhở tôi bao nhiêu lần rồi? Thêm nữa, chúng ta có chế độ nghỉ ốm, đúng không? Dầu sao, tôi chỉ mới làm việc ở bộ phận này được sáu tháng, và khi tôi chuyển sang đây, trường hứa là sẽ đào tạo chu đáo cho tôi. Nhưng từ đó đến nay, việc đào tạo gần như không có!

Lâm: Loan, thái độ của cô như vậy là không được và cô phải sửa đổi ngay lập tức! Trở về bàn của cô ngay, và nếu tôi là cô, tôi sẽ xin lỗi Sơn - anh ta đang gánh vác công việc của cô đấy!

Trong tình huống trên, Lâm đã làm điều gì sai?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TÌNH HUỐNG 2:

“Cứ mỗi lần tôi ngập đầu với công việc thì ai đó trong Ban Giám Hiệu lại tưởng tượng ra một loại báo cáo nào đó mà tôi phải viết. Tất cả họ đều cho rằng chỉ những báo cáo đó là quan trọng. Không một ai chịu hiểu rằng tôi phải đáp ứng không biết bao nhiêu là yêu cầu từ phía cấp trên. Thế mà họ lại trách cứ mãi khi báo cáo chậm trễ!”

Bạn phản ứng như thế nào đối với một nhân viên đã phát biểu như thế? Sau đây là một số câu trả lời:

- 1. “Anh phải học cách tổ chức tốt hơn công việc của anh để có thể đáp ứng được mọi yêu cầu của công việc”.
- 2. “Anh phải biết rằng chúng tôi rất cần những thông tin từ những báo cáo đó”.
- 3. “Tôi lại nghĩ rằng anh thích làm báo cáo. Có vẻ như anh đã tốn nhiều thời gian cho chúng”.
- 4. “Tôi hiểu rằng anh đang bối rối, nhưng đừng lo, chúng ta sẽ cùng nhau tìm ra giải pháp để thúc đẩy công việc”.

Câu trả lời nào là tốt nhất? Tại sao? Đồng thời hãy phân tích những điểm không tốt trong những câu trả lời khác.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TÌNH HUỐNG 3:

Tâm, một nhân viên phòng hành chánh, vừa mới nộp bản báo cáo hội thảo E-learning. Ấn tượng của bạn về bản báo cáo là được làm vội vàng và trình bày cẩu thả. Bạn nhận ra mình đã có hướng dẫn nội dung thực hiện nhưng không hướng dẫn Tâm cách để trình bày bản báo cáo.

Bạn sẽ gọi Tâm lên và phản hồi kết quả công việc cho Tâm như thế nào?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Chương 1:

Mindtools. (2012). *Theory X and Theory Y* [Thuyết X và Thuyết Y]. Tải từ http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_74.htm

Mindtools. (2012). *Blake Mouton Managerial Grid* [Mạng lưới quản lý của Blake Mouton]. Tải từ http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm

Chương 2:

Business Library. (2011). *Leadership and Vision: importance of goals and objectives in leadership* [Lãnh đạo và tầm nhìn: tầm quan trọng của mục đích, mục tiêu trong tầm nhìn]. Tải từ http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n1_v37/ai_14922906/

CompoundThinking. (2012). *What is Vision* [Tầm nhìn là gì]. Tải từ <http://compoundthinking.com/blog/index.php/2006/10/25/so-what-is-vision/>

Mindtools. (2012). *Mission Statement and Vision Statement* [Tuyên bố tầm nhìn và sứ mệnh]. http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_90.htm

NPS. (n.d). *What are core values?* [Giá trị cốt lõi là gì]. Tải từ <http://www.nps.gov/training/uc/whcv.htm>

Chương 3:

Đào Tạo Tinh Hoa. (2011). *Bốn bước để hướng dẫn công việc một cách có hiệu quả*. Tải từ <http://daotaotinhhoa.wordpress.com/>

Chương 4:

Việt, Cao Hồng. (2006). *Đánh giá thành tích công việc, một công cụ quản trị doanh nghiệp*. Tải từ <http://www.tapchibcvn.gov.vn/News/PrintView.aspx?ID=16414>

Chương 5:

Carnegie, Dale. (2008). *Đắc nhân tâm*. [How to win friends and influence people]. Nhà xuất bản Trẻ: Việt Nam.

Hoàng, Lê Huy. (2011). *Mô-đun Kỹ năng thúc đẩy và hướng dẫn đồng nghiệp*. VVOB Việt Nam: Việt Nam.

Cẩm nang **ĐỔI MỚI** **TRONG LÃNH ĐẠO**

VVOB VIỆT NAM

VĂN PHÒNG VVOB VIỆT NAM

Địa chỉ: Phòng 307, A3, Nhà khách Thảo Viên, 1B Bắc Sơn, Ngọc Hà, Ba Đình, Hà Nội
Điện thoại: (84-4) 3.848 9394 | Fax: (84-4) 3 734 7290 | Website: www.vvob.be/vietnam