

Phát triển nguồn vốn nhân lực - Chiến lược tối ưu của nhà lãnh đạo

TS. Đinh Việt Hòa*

*Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế,
Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 25 tháng 8 năm 2009

*Chúng ta đang đứng trước ngưỡng cửa của sự thịnh vượng.
Để đi qua ngưỡng cửa ấy (...) chúng ta
nên bắt đầu từ con người và từ những khả năng của họ.*

Tóm tắt. Chúng ta đang sống trong một thời đại mà hơn bao giờ hết các tổ chức, công ty đều phụ thuộc vào yếu tố con người. Rất nhiều nghiên cứu khoa học, những cuộc thăm dò, phỏng vấn từ cấp cao - cấp lãnh đạo, đến những cấp thấp - cấp công nhân, tất cả đều đưa ra kết quả rằng, sự thịnh suy của công ty đều đến từ phía con người. Nắm bắt được tầm quan trọng ấy, những nhà lãnh đạo của tất cả những tổ chức, công ty đều đặt ra cho họ những con đường, chiến lược khác nhau nhằm thu hút và tuyển dụng được những người tài nhất, đào tạo nên những người tài, phát huy tối đa khả năng những người tài mà họ có và giữ chân được tất cả những người tài. Đó là những nhiệm vụ không hề đơn giản cho bất kỳ tổ chức cá nhân nào. Song chúng ta phải thừa nhận rằng sứ vụ quan trọng ấy chỉ có thể thành hay bại, đều dưới tay những nhà lãnh đạo. Hay nói một cách khác, để có được những nguồn vốn nhân lực vô giá ấy, nhà lãnh đạo phải có một tầm nhìn lớn, một hành động lớn và có một trái tim rộng mở, để những nhân tài kia được phát huy. Bài viết đề cập đến những vấn đề cấu thành nguồn vốn nhân lực, những vấn đề cần thiết để xây dựng, phát triển nguồn vốn ấy và đặc biệt bài viết chỉ ra một mô hình chiến lược phát triển nguồn vốn nhân lực cho những nhà lãnh đạo.

Viết lời tựa cho một cuốn sách rất nổi tiếng, “*Đương thời - Những nhà lãnh đạo kinh doanh kiệt xuất thế kỷ thứ 20*”, của hai tác giả Anthony J. Mayo và Nitin Nohria, do Trường Thương mại Harvard ấn hành năm 2005 - cuốn sách được coi là một trong những cuốn sách hay nhất viết về kinh doanh của thế kỷ mới, Warren Bennis - một chuyên gia về lãnh đạo đã

nói: “*Thật là nực cười nhưng chúng ta phải khẳng định rằng, lý thuyết và công nghệ đã không làm thay đổi thế giới. Con người đã làm thay đổi thế giới*”⁽¹⁾. Hay nói một cách khác rằng, Bennis đã khẳng định vai trò bậc nhất tạo nên sự phát triển của tổ chức đó chính là yếu tố con người - nguồn nhân lực.

*ĐT: 84-936026898
E-mail: hoadv@vnu.edu.vn

⁽¹⁾ Anthony J. Mayo và Nitin Nohria (2005), *In there time, the greatest business leaders of the twentieth century*, Harvard Business School Press.



Chúng ta đang sống trong kỷ nguyên của Làn sóng thứ ba - Làn sóng công nghệ thông tin⁽²⁾. Làn sóng mà Peter F. Ducker đã phải thốt lên, “*Cứ vài trăm năm trong lịch sử các nước phương Tây đều diễn ra những cuộc thay đổi... Và trong vòng vài thập niên, trật tự xã hội lại được sắp xếp lại - từ bộ mặt thế giới, đến những giá trị nền tảng; từ những cấu trúc xã hội đến cấu trúc chính trị; hay thậm chí cả những cấu trúc nhân văn. Năm mươi năm sau đó là một thế giới mới. Và những người của thời đại mới không thể hình dung ra được cái thế giới mà ông bà của họ sống, hay thậm chí họ cũng không thể hình dung cái thời kỳ cha mẹ của họ sinh ra*”⁽³⁾. Sau vài trăm năm từ cuộc Cách mạng Công nghiệp, bộ mặt thế giới đã thay đổi và chuyển biến một cách mau lẹ, kéo theo hàng loạt những hệ quả cũng phải thay đổi theo, trong đó những vấn đề như sự tác động của khoa học công nghệ, thay đổi đường lối đối ngoại của các chính phủ, bộ mặt của những đối thủ cạnh tranh trong một thị trường toàn cầu hoá, hay sự thay đổi cơ cấu lao động cũng như sự hiểu biết và những kỹ năng của họ. Tất cả những nhân tố thay đổi đó đã tác động trực tiếp đến những đường lối, chiến lược phát triển của tất cả các công ty.

Quả thực, trong những năm gần đây hàng loạt những công trình nghiên cứu tập trung đề cập đến vai trò con người trong quá trình phát triển, thiết lập đế chế và thương hiệu của công ty đã được thực hiện. Và, tất cả đều khẳng định rằng kết quả rằng kết quả thành bại của công ty đều phụ thuộc vào những yếu tố đầu tư về nguồn nhân lực của chính công ty ấy⁽⁴⁾. Rất nhiều những công ty đã đạt được những kết quả không thể tưởng tượng, biến những công ty của họ thành những cỗ máy in tiền khổng lồ như

⁽²⁾ Alvin Toffler (1980), *The third wave*, London: Pan Books.

⁽³⁾ Peter F. Drucker (1993), *Post capitalist society*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

⁽⁴⁾ Lloyd C. Harris và Emmanuel Orbonna (2001), “Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance”, *Journal of Business Research* 51.

General Electric (GE), Southwest Airlines - tất cả đều bắt nguồn từ sự khôn ngoan lựa chọn, đào tạo, thúc đẩy và giữ chân nguồn vốn đặc biệt ấy của những nhà lãnh đạo.

1. Con đường phát triển nguồn vốn

Warren Bennis Có thể nói rằng, cụm từ “*Nguồn vốn*” thường được mọi người hiểu là những thứ có khả năng tích trữ. Hay nói một cách khác, nó là những cơ sở hạ tầng bền vững được xây dựng, thu nhận, tập hợp lại và tất cả đều được tập trung cho quá trình sản xuất phục vụ người tiêu dùng. Hầu hết trong chúng ta khi nghĩ về nguồn vốn, chúng ta thường chia chúng ra làm hai loại. Trước hết, nó thường là những hình ảnh của xí nghiệp, máy móc, nhà kho - tất cả như nhà kinh tế học vĩ đại Karl Marx đã gọi chúng là sự sản xuất. Thứ hai, chúng ta thường nghĩ đến tiền - một nguồn vốn được tập trung từ những nhà đầu tư, từ những ông chủ và từ ngân hàng, và tất cả đều được huy động cho quá trình xây dựng, sản xuất và trả lương cho công nhân của công ty.

“*Lý thuyết và công nghệ không làm thay đổi. Con người đã làm thay đổi thế giới*”.

Warren Bennis

Khái niệm nguồn vốn được khởi sinh một cách rất tự nhiên ví như trong nền kinh tế Đồ đá mới, nguồn vốn tích trữ đơn thuần chỉ là những chiếc búa rìu bằng đá, bước sang nền kinh tế trồng trọt, nguồn vốn được thay thế bằng những hạt ngô. Như vậy, tất cả đều được hiểu rằng, nguồn vốn không phải là nguồn vốn tài chính, mà nó được hiểu là hàng hoá. Bước sang thời đại tiền phong kiến, và quả thực cũng khó để xác định một nền kinh tế hay một quy ước nguồn vốn cụ thể cho thời kỳ này. Lúc đó, phần lớn việc trao đổi thông qua phương thức hàng đổi hàng - tôi có thể trả công anh thợ mộc bằng vài con lợn của tôi - nhưng những hình thức trao đổi ấy không tạo ra những giá trị thặng dư trong hệ thống kinh tế. Cho dù rằng, nếu mọi người có một mùa bội thu, thì cũng sẽ đình một sự tích trữ nào đó, nhưng



những thứ gì không ăn, thì nó sẽ bị mục rữa trong một thời gian sau đó. Và không có một thứ gì có thể chuyển đổi ra các dạng mà nó có thể tích trữ được. Không có giá trị thặng dư, thì sẽ không bao giờ có sự tích trữ để chuyển đổi nó cho khả năng tái sản sinh.

Sang nền kinh tế phong kiến, giá trị thặng dư đã được hình thành từ những hoạt động của những người làm công và sau đó được chuyển đổi sang dạng dự trữ. Tâm điểm nguồn vốn của thời kỳ này tập trung vào những tầng lớp địa chủ, quan chức, họ đã chuyển đổi từ những giá trị thặng dư sang những dạng có thể tích trữ được: Họ giành lấy thuế thập phân (dạng thuế một phần mười thu nhập) từ những đội ngũ nô lệ, những người bị áp bức, rồi dùng nó để chi trả cho những người làm việc trong các đền đài, những người xây dựng đền đài và nhà thờ. Và chính kết quả từ những kiểu giá trị thặng dư ấy mà họ có những cung điện nguy nga và nó trở thành một trong những nguồn vốn cho sự đổi chác với những địa chủ và chủ nô khác.

Dù vậy, nó không phải tự nhiên mất đi để dành chỗ cho một nền kinh tế mà nguồn vốn tài chính trở thành bộ mặt của nền kinh tế thế giới. Nó đã phát triển, và một trong những yếu tố ấy là chuyên môn hoá của đội ngũ công nhân. Tất cả những sự hoán đổi giản đơn trước đây không còn phù hợp trong thời kỳ đổi mới. Nó không còn sự đổi chác từ những *tiếng bú a một - hai* của những người thợ rèn đang miệt mài tôi rũa những chiếc móng ngựa vào một buổi sáng, và rồi họ sẽ được chi trả bằng những con gà trên bàn ăn buổi tối. Mà thay vào đó là những đồng tiền xu, những đồng tiền có thể thay thế để trao đổi và tích trữ.

Một cuộc cải cách đã đến, khi mà công nghệ đã tạo nên một cuộc Cách mạng Công nghiệp, một khoản vốn không lồ đòi hỏi được huy động. Và những khoản thuế thập phân từ những tinh lị, hay phổ phườn gia không đủ khả năng đáp

“Biết đánh máy không có nghĩa tạo bạn thành người viết và trí tuệ đã và đang trở thành một nguồn vốn thúc đẩy tổ chức đi ra thế giới”.

Peter Drucker

ứng để xây dựng những dây chuyền như Bessemer, hay những quy trình sản xuất những cái bánh quy. Và chính vì vậy mà họ được gọi là những nhà đại tư bản của thế kỷ 19 như Carnegies, Morgans, Mellons, và Rockefellers. Những người đã tạo nên những tuyến đường sắt, nhà máy thép và những nhà máy khai thác dầu.

Vào cuối cuộc Cách mạng Công nghiệp, khi mà hệ thống những nhà máy, xí nghiệp là hiện thân của nguồn vốn, thì hệ thống tài chính đã lớn mạnh thành một thế lực của nền kinh tế toàn cầu bằng nguồn vốn vật thể. Từ đây, đồng tiền không chỉ còn là những vật kỷ niệm có giá trị, mà ngay bản thân nó đã tạo nên những giá trị cho chính nó. Từ đây, mọi người đã nhận ra rằng việc tích trữ từ những giá trị thặng dư không có nghĩa rằng phải chuyển đổi nó thành những nguồn vốn vật thể. Họ có thể tích trữ nó bằng chính việc tự giữ nó hoặc gửi vào những ngân hàng hay đầu tư cổ phần.

“Tất cả đều đến từ sự nhận thức,” đồng tác giả Stan Davis và Christopher Meyer của cuốn sách: “*Vô hình, sức mạnh của sự thay đổi trong nền kinh tế*” đã khẳng định. Họ cho rằng, sức mạnh tạo ra sự thay đổi của nền kinh tế không đến từ những nguồn vốn vật thể, mà phần lớn đến từ những nguồn vốn phi vật thể. Từ đây, nguồn vốn tiếp tục thay đổi từ cấu hình, thậm chí nó chứa đựng những giá trị khác nhau trong những thời điểm và con người khác nhau. Song nguồn vốn vẫn mãi mãi trường tồn, và nó tiếp tục sứ mạng tích trữ trong quá trình sản xuất. Và, cũng từ đây, sự nhận thức của con người đã đưa nguồn vốn lên một tầm cao mới, nó không chỉ đơn thuần chỉ là những nguồn vốn tài chính, hay là những nguồn vốn vật thể, mà được nâng lên tới những nguồn vốn trí tuệ, nguồn vốn tri thức, nguồn vốn nhân lực...

2. Nguồn vốn nhân lực

Chúng ta đang sống trong thời đại mà hơn bao giờ hết, các tổ chức công ty đang ngày càng phụ thuộc vào vấn đề con người. Cho dù phần lớn công việc chúng ta đã tận dụng và sức mạnh của công nghệ thông tin,



vậy trong thế giới thương mại vẫn rất cần tài năng, kinh nghiệm và kỹ năng của con người để đưa những ứng dụng của công nghệ trở thành những sản phẩm trí tuệ hữu ích và tạo ra những quyết định hiệu quả. Peter Drucker đã khẳng định, “*Biết đánh máy không có nghĩa tạo bạn thành người viết và trí tuệ đã và đang trở thành một nguồn vốn thúc đẩy tổ chức đi ra thế giới*”.

Thông qua hàng loạt những nghiên cứu và kết quả của những nghiên cứu ấy chỉ ra rằng, Nguồn vốn nhân lực là tập hợp những

“Nguồn vốn nhân lực là khả năng tạo dựng sự vượt trội trong mọi người và khả năng tạo dựng những giá trị trong đó có nghề nghiệp và sự lựa chọn cuộc sống”.

khả năng từ giáo dục, hiểu biết, kỹ năng, kinh nghiệm, sức khoẻ, khả năng thúc đẩy... mà làm cho mọi người có khả năng tham gia, đóng góp cho sự phát triển của cộng đồng họ sinh sống. Hơn thế nữa, nguồn vốn nhân lực còn có thể giúp mọi người tạo ra nghề nghiệp và đặc biệt là lựa chọn cuộc sống của họ. Như vậy, Nguồn vốn Nhân lực là khả năng tạo dựng sự vượt trội trong mọi người và khả năng tạo dựng những giá trị.

Nhà kinh tế học Adam Smith đã là người đầu tiên đưa ra vai trò của nguồn vốn này. Theo ông, có bốn loại nguồn vốn: 1) Dụng cụ và máy móc hữu ích cho thương mại; 2) Nhà máy, xí nghiệp, công xưởng phục vụ cho quá trình sản xuất; 3) Đất đai, nhà xưởng; 4) Nguồn vốn nhân lực.

Từ ý tưởng của nhà kinh tế học này, cũng đã có rất nhiều những nhà khoa học, và những nhà kinh tế hướng ứng. Theo hai tác giả Jeremy Hope và Tony Hope, thì các ông chia ra ba loại nguồn vốn: 1)

“Sự thành bại của tổ chức đều phụ thuộc vào những yếu tố đầu tư về nguồn vốn nhân lực của nó”.

Nguồn vốn nhân lực. Bao gồm kinh nghiệm, những kỹ năng và khả năng của con người. 2) Nguồn vốn nội lực (nguồn vốn cấu trúc). Nguồn vốn này bao gồm nhãn hiệu hàng hoá, bản quyền, trong đó có bản quyền trí tuệ, cấu trúc hệ thống thông tin. 3) Nguồn vốn ngoại lực tập trung vào vấn đề thị trường. Nguồn vốn này

đề cập đến lợi ích cho khách hàng và những điểm mạnh về thương hiệu...⁽⁵⁾ Như vậy với hai tác giả này, nguồn vốn này được đề cập phần lớn sinh ra từ nguồn vốn trí tuệ.

Những nhà khoa học và kinh tế khác là Skaplan và David P. Norton cũng cho rằng, *nguồn vốn nhân lực* là khả năng làm thế nào để thực hiện công việc chuyên môn hoàn thiện. Thứ hai là *Nguồn vốn thông tin* tập trung vào hệ thống thông tin và khả năng áp dụng sự hiểu biết vào quá trình sản xuất. Cuối cùng là *Nguồn vốn tổ chức* - nguồn vốn này tập trung vào văn hóa doanh nghiệp, vào vai trò của lãnh đạo, của sự kết nối hệ thống quản lý và vai trò của làm việc tập thể⁽⁶⁾. Như vậy, theo hai tác giả, Nguồn vốn nhân lực có một yếu tố cơ bản quan trọng trong việc thực hiện hay chi phối cả những nguồn vốn tiếp theo.

Trong một nghiên cứu của tôi gần đây, tôi đã tập trung vào sự “Phát triển chiến lược nguồn nhân lực của những công ty”, tôi nhận ra rằng, ba yếu tố quan trọng nhất mà rất nhiều những công ty tập trung đó là sự *Hiểu biết, kỹ năng và đạo đức làm việc (tập trung vào thái độ)* của cán bộ nhân viên. Những nhân tố này tạo nên nguồn vốn nhân lực, giúp họ có khả năng tham gia đóng góp tạo nên sự phát triển của công ty của họ.

Hiểu biết

Để có thể tham gia vào công việc, những người làm việc tại các tổ chức cần phải có một trình độ chuyên môn và kinh nghiệm nhất định. Trình độ chuyên môn không chỉ về chuyên ngành làm việc, mà còn đòi hỏi một kiến thức về đa chức năng, ví dụ, hiểu biết về khách hàng; đối tác...

Kỹ năng

Trong quá trình làm việc, có trình độ chuyên môn chưa phải là đủ mà những người làm việc cần phải có những kỹ năng ví dụ như, kỹ năng về đàm phán, kỹ năng thuyết

⁽⁵⁾ Jeremy Hope và Tony Hope (1999), *Competing in the third wave, The ten key management issues of the information age*, Harvard Business School Press.

⁽⁶⁾ Robert S. Kaplan và David P. Norton, (2000) *maps, Converting intangible assets into tangible* Harvard Business School Press.



phục, tư vấn khách hàng hay những kỹ năng về quản lý...

Đạo đức làm việc

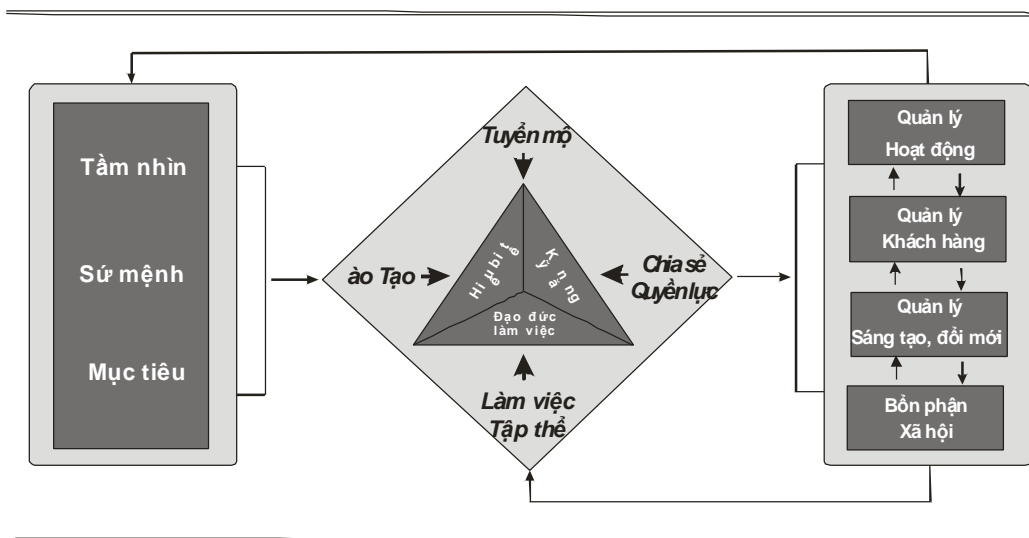
Đây là một yếu tố rất quan trọng, nó đề cập đến những đức tính hay thái độ làm việc của những người làm việc trong công ty. Một người dù có tài và có những kỹ năng đặc biệt, song họ sẽ không bao giờ có những đóng góp cho tổ chức khi họ có thái độ tiêu cực. Hay nói một cách khác, đạo đức làm việc tác động lớn tới hiệu quả công việc. Hơn nữa, đạo đức làm cho mọi người có thể tăng khả năng làm việc, vượt lên cả khả năng của bản thân họ.

3. Chiến lược phát triển nguồn vốn nhân lực

Bất kỳ một doanh nghiệp hay tổ chức nào cũng đều đưa ra chiến lược phát triển tổ chức của họ nhằm thực hiện mục tiêu đạt được những giá trị cho những ông chủ, cho những cổ

đồng, cho khách hàng và cho tất cả cộng đồng xã hội. Song để có một chiến lược hiệu quả, các tổ chức cần phải nắm được những vấn đề cần thiết có liên quan đến vấn đề xác lập chiến lược dài hạn. Cũng theo hai tác giả Robert và David, các tổ chức doanh nghiệp khi thiết lập chiến lược cho tổ chức của mình cần phải đề cập đến những vấn đề quan trọng: Trên hết, chiến lược phải đạt được hiệu quả tài chính để tạo nên những giá trị dài hạn cho đội ngũ cổ đông. Để có nguồn tài chính hiệu quả thì các nhà tổ chức phải tập trung đến các vấn đề khách hàng và đối tác, trong đó có những vấn đề như giá cả, chất lượng hàng hoá phương thức phục vụ, cũng như thương hiệu sản phẩm. Hệ thống sản xuất bao gồm quá trình quản lý sản xuất, quy trình quản lý khách hàng hay đối tác, quy trình cải tiến kỹ thuật và quy trình quản lý trách nhiệm đối với xã hội. Cuối cùng là lĩnh vực xúc tiến về *Nguồn vốn nhân lực* cùng hai nguồn vốn thông tin và tổ chức đều nằm trong lĩnh vực này.

Chiến lược phát triển Nguồn vốn Nhân lực



Nguồn: Đinh Việt Hòa, *An Application of Human Capital Development Strategies in Corporation*, Dissertation 2008.

Song để có một chiến lược phát triển nguồn nhân lực hiệu quả, chiến lược ấy phải được bắt đầu từ mục tiêu, sứ mệnh và tầm nhìn của chính công ty ấy. Tầm nhìn, sứ mệnh và tâm giá trị

đóng một vai trò cốt yếu tạo dựng sự thành công cho tổ chức và doanh nghiệp. Những nhà lãnh đạo của những công ty luôn có chiến lược, mà nơi đó vị lãnh đạo tập



mọi người lại để họ cùng đóng góp, xây dựng vượt lên khả năng của mỗi cá nhân. Nó giống như một bản nhạc cho một dàn nhạc giao hưởng, mà mỗi thành viên sử dụng một nhạc cụ để đóng góp vào bản nhạc ấy dưới sự hướng dẫn của một nhạc trưởng-lãnh đạo. Và chính nó là nền tảng, là lý do cho mọi người tập hợp lại với nhau và cùng đi trên một con đường. Bất kể họ là ai, là những người thân cận, hay những người không hề quen biết...thì họ đều đến với nhau để chia sẻ những thành công và thất bại. Và, vì những lý do này mà những nhà tuyển dụng đưa ra một chiến lược tìm kiếm một lực lượng nhân lực nhằm đạt được mục tiêu cũng như tầm nhìn của công ty.

Từ tầm nhìn, sứ mệnh và tầm giá trị của tổ chức và công ty, những nhà quản lý nhân sự bắt đầu dựa vào những tiêu chuẩn về sự hiểu biết, kỹ năng cũng như đạo đức làm việc với từng lĩnh vực cụ thể trong quy trình quản lý từ quy trình quản lý sản xuất, quy trình quản lý khách hàng, quy trình cải tiến kỹ thuật hay trách nhiệm đối với xã hội. Từ đây công ty sẽ thực hiện những chức năng của mình, nhằm đạt được và tạo ra một nguồn nhân lực hiệu quả nhất. Bất kể một tổ chức nào đều đặt ra những chiến lược để thuê được những người tài nhất, đào tạo nên những người tài nhất, phát huy tối đa khả năng của những người tài và giữ chân được tất cả những người ấy.

Tuyển mộ

Không có gì quan trọng cho sự thành công của một tổ chức hơn bằng việc thuê đúng người, bởi vì người lao động có tay nghề cao và làm việc hăng say thì hiệu quả hơn và chi phí ít hơn. Trong thực tế, nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng, những tổ chức có đội ngũ nhân viên giỏi sẽ tăng hiệu quả làm việc lên từ 20 - 50 phần trăm so với những tổ chức có đội ngũ nhân viên yếu kém, không chỉ có vậy, chi phí mà họ phải bỏ ra trong quá trình làm việc sẽ được giảm đi từ 2-4 lần. Tuy nhiên, theo thống kê của tạp chí Fortune, thì chỉ có 66 phần trăm những ứng viên nói thật về khả năng, kỹ năng và cũng như kinh nghiệm làm việc của họ khi được phỏng vấn. Và, từ chính thực tế này, càng làm cho việc tuyển dụng thêm phức tạp.

Hơn nữa, rất nhiều những công ty nhỏ đã có suy nghĩ sai lầm trong việc coi thường tầm quan trọng của việc tuyển dụng. Song điều ngược lại mới đúng. Nếu trong một công ty có 100 nhân viên, nếu chỉ một người kém thì công ty đó chỉ thất bại 1 phần trăm. Nhưng nếu công ty đó chỉ có hai người và một trong số họ là kém thì họ đã mất đi 50 phần

"Tổ chức càng nhỏ thì công việc tuyển dụng càng được coi trọng".

trăm. Hơn nữa, chỉ có thể có những nhân viên xuất sắc khi công ty hiểu được mục tiêu của họ là gì. Theo Kurt Einstren đã nhận định: *"Thuê không đúng người, công ty của bạn phải mất ít nhất hai năm tiền lương. Đôi khi cái giá phải trả cao hơn nhiều, không phải vấn đề tiền bạc, mà là mối quan hệ căng thẳng trong mọi người"*. Trong vấn đề tuyển mộ nhân viên, TS. John C. Maxwell đã chỉ ra 5 vấn đề cần thiết để chọn ra những nhân viên xuất sắc.

- Tổ chức càng nhỏ thì việc thuê người càng quan trọng.
- Hiểu rõ công ty bạn cần một người như thế nào.
- Những người biết yêu cầu của công việc.
- Hiểu được những mong muốn của nhân viên tiềm năng.
- Nếu không đủ khả năng thuê người giỏi nhất, hãy thuê những người trẻ tuổi, để rồi họ sẽ trở thành người giỏi nhất.

Một trong những biện pháp nhằm gia tăng hiệu quả trong việc tuyển dụng, nhiều chuyên gia tuyển dụng thay vì mất thời gian phỏng vấn, họ đã yêu cầu các ứng viên thực hiện những bài tập thử nghiệm, hoặc đưa ra những diễn dụ liên quan đến công việc họ sẽ làm và yêu cầu ứng viên phân tích nhằm tìm kiếm ý tưởng và những giải pháp giải quyết công việc của họ.

Đi đôi với những giải pháp thực tế, một trong những công việc rất quan trọng cho những người tuyển dụng là phải đưa ra được bảng mô tả công việc. Và, bảng mô tả



càng chi tiết, thì khả năng tìm kiếm đúng người vào vị trí công việc càng hiệu quả hơn. Hơn nữa, bản mô tả công việc còn thể hiện một bức tranh thu nhỏ được rút ra từ tầm nhìn, sứ mệnh và tầm giá trị của công ty. Từ bảng mô tả này, không chỉ có những người trong công việc tuyển dụng dễ dàng tìm kiếm những ứng viên có những phẩm chất và khả năng phù hợp, mà bản thân những ứng viên cũng dễ dàng hình dung ra những công việc họ sẽ phải làm và từ đó hiệu quả công việc sẽ cao hơn.

Đào tạo - Bồi dưỡng

Trong những năm gần đây, hàng loạt những cuốn sách được phát hành và thành những cuốn sách bán chạy nhất là của chính những chủ tịch, giám đốc điều hành của những tập đoàn, mà sự thịnh suy của họ có ảnh hưởng trực tiếp đến đời sống của toàn thế giới. Trong số họ phải kể đến những cuốn sách của chủ tịch, giám đốc điều hành General Electric (GE), Jack Welch, hay những cuốn sách của nguyên chủ tịch, kiêm giám đốc điều hành Tập đoàn Xe hơi Chrysler, Lee Iacocca, hay thậm chí cả đầu sách của nguyên chủ tịch tập đoàn Remington, Victor Kiam... Tại sao mọi người lại tập trung tìm kiếm những cuốn sách này? Tất cả họ đều muốn học hỏi từ những con người giàu có, quyền lực và có nhiều ảnh hưởng.

Quả thực vấn đề học hỏi, bồi dưỡng kiến thức không bao giờ kết thúc khi nhu cầu, ước muốn của khách hàng ngày càng cao và làm thế nào để đáp ứng được những nhu cầu đòi hỏi đó. Đúng như một giám đốc điều hành đã từng trả lời phỏng vấn cho cuốn sách *"Các giám đốc điều hành trông chờ điều gì từ hợp tác đào tạo"*, của đồng tác giả William J. Rothwell, John E. Lindholm và William G. Wallick, *"Để giữ được lợi nhuận, giữ*

được lợi thế cạnh tranh và kinh doanh phát triển, văn hoá làm việc của công ty phải nắm giữ được những nhu cầu, những sở thích và ước muốn của khách hàng"⁽⁷⁾. Các tác giả cũng đã băn khoăn rằng, tại sao việc đào tạo sẽ không bao giờ được cho là đủ? Việc đào tạo không bao giờ đủ nếu vai trò của đào tạo là tập trung vào việc tăng sự hiểu biết và kỹ năng cho những cá nhân để họ có thể thi hành được những công việc trong những điều kiện của họ. Tuy nhiên, việc đào tạo không phải để có kết quả để thực hiện lâu dài, mà nó chỉ có giá trị trong một giai đoạn nhất định hay kế hoạch ngắn hạn. Việc đào tạo có rất nhiều mục đích: đào tạo cho những nhân viên mới, đào tạo cho những nhân viên để tiếp cận với một công việc mới hay để tăng thêm khả năng làm việc, hay đào tạo cho những nhân viên, trong tình huống thay thế vị trí những người khác nghỉ việc...

Ngày nay, hầu hết các tổ chức, công ty thường tổ chức cho cán bộ nhân viên những khoá học ngắn hạn nhằm bồi dưỡng, nâng cao những kiến thức cập nhật nhất. Tuy nhiên, đôi khi để thay đổi được tư duy, và nâng cao sự hiểu biết, nhiều công ty đã phải đầu tư rất lớn cho việc đào tạo, trong đó phải đặc biệt kể đến GE, Motorola và Southeast Airlines... Một trong những câu chuyện minh họa cho vấn đề đầu tư trong việc đào tạo là câu chuyện về Thomas Watson, Sr., của IBM, ông đã gọi vị quản lý trẻ tuổi lên phòng làm việc của ông và nói, cậu đã làm tôi tiêu tốn 10 triệu USD. Vị quản lý trẻ ấp úng hỏi, *"Vậy ông muốn tôi phải từ chức phải không?"* Watson đã đáp lại, *"Cậu không nên lo lắng. Chúng tôi đã chi số tiền đó chỉ để đào tạo cậu"*⁽⁸⁾. Tuy nhiên, chính sự đào tạo ấy đã tạo nên những kết quả không ngờ, như sau khi áp dụng chương trình đào tạo Six Sigma, Tập đoàn GE đã thu được những khoản lợi nhuận khổng lồ, mà họ đã coi Six Sigma như là một cỗ máy in tiền khổng lồ cho công ty.

⁽⁷⁾ William J. Rothwell, John E. Lindholm và William G. Wallick (2005), *What Ceos expect from Corporate training*, Amacom.

⁽⁸⁾ Jeremy Hope and Tony Hope (1999).



Chia sẻ quyền lực

Đây là một vấn đề không dễ dàng có thể thực hiện. Song nó lại có một vai trò vô cùng quan trọng. Tất cả mọi nhà lãnh đạo đều hiểu về tầm quan trọng của nó, nhưng không phải tất cả mọi nhà lãnh đạo đều có thể thực hiện. Theo các nhà phân tích về kỹ năng lãnh đạo đã khẳng định, “*Phương thức lãnh đạo chia sẻ quyền lực không có sự ngự trị của “quyền lực do chức danh” mà vai trò lãnh đạo được trao cho tất cả mọi người để*

họ có thể công hiến tất cả khả năng của mình”. Và theo đánh giá của tác giả cuốn “*21 Nguyên tắc Vàng của Nghệ thuật Lãnh đạo*” -

“Một khi nhà lãnh đạo không thể chia sẻ quyền lực hay không làm điều đó với những người khác, thì anh ta đang lắp đặt một hệ thống barrier trong tổ chức của chính mình khiến mọi người không thể vượt qua.”
John C. Maxwell

John C. Maxwell thì một khi nhà lãnh đạo không thể chia sẻ quyền lực hay không làm điều đó với những người khác, thì anh ta đang lắp đặt một hệ thống barrier trong tổ chức của chính mình khiến mọi người không thể vượt qua⁽⁹⁾.

Trở lại vấn đề phát triển nguồn vốn nhân lực, một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của lãnh đạo ngày nay là đào tạo nên những nhà lãnh đạo. Song làm sao có thể có những nhà lãnh đạo, nếu như lãnh đạo cấp trên không chia sẻ quyền lực cho họ và một trong những đòi hỏi để thực hiện thành công việc chia sẻ quyền lực cho người khác là niềm tin mạnh mẽ. Từ việc trao trách nhiệm, niềm tin và dành tất cả đầu tư từ tiền tài, sức lực, thời gian cho họ thực hiện. Dù vậy, thử thách lớn nhất của những nhà lãnh đạo là làm sao nhận ra được nhân viên tài và giao đúng công việc trong sở trường của họ vì không phải tất cả mọi người đều có khả năng giống nhau. Điều đó, sẽ tạo tổ chức sẽ luôn phát huy một cách tối đa khả năng làm việc của nhân viên.

⁽⁹⁾ John C. Maxwell (1998), *The 21 irrefutable laws of leadership*, Thomas Nelson Publishers (bản dịch Tiếng Việt: *21 Nguyên tắc vàng trong Nghệ thuật Lãnh đạo*, NXB Lao động, 2008).

Làm việc tập thể

Chúng ta đang sống trong thời kỳ mà những chuẩn mực xã hội về sự thành công không còn được đo bằng sự thành công của một cá nhân, mà nó được đẩy lên tầm của một tập thể. Và cho dù ở góc độ cá nhân xuất sắc, thì cá nhân đó sẽ không bao giờ được coi là thành công, nếu tập thể của anh ta không thành công. Một quan niệm mới cho lãnh đạo hôm nay là, “*team work is dream work,*” tức là chỉ có làm việc tập thể thì giấc mơ thành công của ta mới thành hiện thực. Hay nói một cách khác, khả năng lãnh đạo được đo bằng khả năng lãnh đạo một tập thể. Một tập thể càng lớn thì khả năng lãnh đạo càng cao, và một công việc càng có nhiều người cùng tham gia thì công việc đó càng sớm được hoàn thành”.

Tuy nhiên, tập thể không có nghĩa là tập hợp tất cả mọi người trong tổ chức lại để thực thi một công việc, mà là nơi tập hợp những cá nhân xuất sắc nhất về lĩnh vực mà tổ chức, công ty chuẩn bị thi hành. Thông thường, những nhà quản lý giỏi sử dụng nguyên tắc Pareto (Nguyên tắc 80/20) để nhóm hợp những cá nhân xuất sắc. Tức là họ nhóm ra 20 phần trăm những người có khả năng nhất, đầu tư cho họ 80 phần trăm tất cả những nguồn lực mà họ có và nhóm này sẽ mang lại kết quả rất cao⁽¹⁰⁾. Đi liền với phương thức nhóm hợp nhóm 20 phần trăm những cá nhân xuất sắc, các tổ chức cần phải tạo nên một không khí, tinh thần và mục tiêu chiến thắng. Trong tất cả những trận thắng và thành công, người ta đều nhận ra rằng với họ không bao giờ có con đường thứ hai ngoài chiến thắng. Điều này vô cùng cần thiết, vì tất cả mọi người đều tập trung vào một mục tiêu. Khi họ đã đặt vào một mục tiêu cho một tập thể chiến thắng thì tất cả họ đều muốn đồng lòng, cùng chung sức để thực hiện. Tinh thần tập thể đều phấn chấn. Đó là chìa khoá cho sự thành công và cũng là chìa khoá cho sự đoàn kết.

4. Lời kết

Nhóm nghiên cứu về hoạch định một chiến lược phát triển thanh thiếu niên cho Western

⁽¹⁰⁾ Richard Koch, *The 80/20 Principle: The Achieving More with Less* (New York: Current



Cape (một tỉnh phía Tây Nam, Nam Phi), bao gồm Ebrahim Rasool, Cameron Dugmore, và Ron Swartz, ba tác giả đã nhận định: “*Chúng ta đang đứng trước ngưỡng cửa của sự thịnh vượng. Để đi qua ngưỡng cửa ấy (...) chúng ta nên bắt đầu từ con người và từ những khả năng của họ*”⁽¹¹⁾, Và lại càng đúng hơn khi gắn công việc đó cho vai trò của những nhà lãnh đạo. Một trong những tài sản quý giá nhất của nhà lãnh đạo là Con Người và sứ vụ cao cả nhất của ông là đào tạo họ trở thành tài.

Tài liệu tham khảo

- [1] Anthony J. Mayo và Nitin Nohria (2005), *In their times, the greatest business leaders of the twentieth century*, Harvard Business School Press.
- [2] Alvin Toffler (1980), *The third wave*, London: Pan Books.
- [3] Peter F. Drucker (1993), *Post capitalist society*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- [4] Lloyd C. Harris và Emmanuel Orbonna (2001), “Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance”, *Journal of Business Research* 51.
- [5] Stan Davis và Christopher Meyer (1998), “*Blur - the speed of change in the connected economy*”, Addison Wesley xuất bản.
- [6] Robert S. Kaplan và David P. Norton (2004), *Strategy Maps, Converting intangible assets into tangible outcome*, Harvard Business School Press.
- [7] John C. Maxwell, *Developing the leader within you, Thomas Nelson (1993)*, (bản dịch Tiếng Việt - Phát triển kỹ năng lãnh đạo, NXB Lao động - Xã hội, 2008)
- [8] William J. Rothwell, John E. Lindholm và William G. Wallick (2003), *What Ceos expect from corporate training*, Amacom.
- [9] Jeremy Hope and Tony Hope (1999), *Competing in the third wave, the ten key management issues of the information age*, Harvard Business School Press.
- [10] John C. Maxwell (1998), *The 21 irrefutable laws of leadership*, Thomas Nelson Publishers.
- [11] Richard Koch, *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less* (New York: Currency, 1988).
- [12] Ebrahim Rasool, Cameron Dugmore, và Ron Swartz (1-2006), *A human capital development strategy for the Western Cape, a focus on youth*, Western Cape Education Department.
- [13] Đinh Việt Hòa (viết từ Philippines), “*Văn hoá doanh nghiệp - sự sống còn của công ty*”, xem tại: <http://www.lanhdau.net/vn/chuyende/123633/index.aspx>.

A development of human capital - the most important strategy of leadership

Dr. Dinh Viet Hoa

*Faculty of Business Administration, University of Economics and Business,
Vietnam National University, Hanoi, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

We are living in the age of information and all companies and organizations are becoming more dependent on people than ever before. There were several researches, interviews, surveys from the highest level - executive to lower level - employee, were made and no surprising that all the results seemed to tell that any thing rises and falls on people. Cognitively that function, the company’s executive try to find out the best ways or the best strategies how to hire the best people for their company, or how to have the best training program to increase their people knowledge and skills, or how to keep them and maximize their capacities. That is a big challenge for any company and for anyone. In addition, we also admit that those best people can never have an excellent performance without a leader who has a big vision, a big action and a warm heart to motivate his people. From this article, I try to show what make human capital to be and the most important objective that I am pursuing to show the structural strategy by, “A Development of human capital - the most important strategy of leadership”.

⁽¹¹⁾ Ebrahim Rasool, Cameron Dugmore, và Ron Swartz (1-2006), *A Human Capital Development Strategy for the Cape, A focus on Youth*, Western Cape Education Department.

