

## Giữ người tài – Hoặc họ sẽ không còn trong tay bạn nữa

### Hiểu rõ mục đích của bạn

Tác giả: Amy Tan và tiến sĩ Uwe H Kaufmann

Giai đoạn đầu của dự án 6 Sigma ở công ty bạn đang tiến hành tốt. Các chuyên viên Belts làm việc hiệu quả và đã bước đầu thấy một số kết quả nhất định. Tuy chung công việc đang thuận lợi? Đúng thế, nhưng đó mới chỉ là chặng đầu tiên tương đối dễ dàng của chuyến đi 6 Sigma. Chặng khó khăn hơn là giữ chân và phát triển những chuyên viên 6 Sigma Black Belts và Green Belts đã được đào tạo.

Cuộc trò chuyện với những chuyên viên tư vấn về 6 Sigma và các khách hàng được tư vấn cho ta ý kiến thống nhất chung là: Phân nửa những công ty tự triển khai, phát động dự án 6 Sigma mất những chuyên viên Belts chỉ một thời gian ngắn sau lễ cấp chứng chỉ. Một xu hướng nữa cũng đáng báo động là: chúng ta không chỉ đang bàn đến một vài cá nhân bỏ đi sau dự án, mà sự mất mát nhân lực tương đối lớn khoảng 20-30% số lượng nhân viên được đào tạo quyết định rời đi.

Vậy, thực sự có vấn đề gì không ổn ở đây?

Câu trả lời nằm ở phương thức các công ty lựa chọn triển khai dự án đào tạo 6 Sigma và cách họ phân bổ nhân lực được đào tạo của mình. Tại những công ty tầm cỡ như Microsoft hay General Electric (GE), các chương trình đào tạo và phát triển 6 Sigma là một phần trong dự án đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đội ngũ nhân viên thường coi cơ hội này như một phần thưởng và hứa hẹn nhiều tiềm năng mới trong công ty. Microsoft, GE và nhiều công ty lớn khác từ lâu đã đưa 6 Sigma vào danh sách những chương trình nòng cốt trong đào tạo, bồi dưỡng năng lực lãnh đạo và quản lý cho nhân viên. Những nhân viên được chọn tham gia chương trình sẽ áp dụng nguyên lý 6 Sigma và các công cụ của phương pháp này vào những dự án kinh doanh thực tế. Ở một số công ty, yếu tố cấp bách để lôi cuốn các chuyên viên Belts vào chương trình nghị sự liên quan đến hoạt động kinh doanh là tối đa hóa và hợp lý hóa từng khâu. Nhiều công ty thiếu khả năng nhìn xa trông rộng, không tạo được cơ hội cho các chuyên viên Belts hoặc không nhìn nhận họ như những cá nhân có tiềm năng làm lãnh đạo tương lai. Rất không may là, sự yếu kém đó có thể gây nhiều tổn thất, nhất là trong giai đoạn cầu vượt quá cung.

Từ đó một câu hỏi nhất thiết phải đặt ra là, làm sao có thể giữ chân những chuyên viên Belts, những nhân viên có tài và làm cách nào để thúc đẩy quá trình bồi dưỡng và phát triển những cá nhân có tư chất lãnh đạo? Trả lời được câu hỏi đó, chúng ta mới có thể gạt bỏ chương ngại vật mang tên “thiếu hụt nhân tài” trên con đường chinh phục mục tiêu của mình. Ban lãnh đạo cấp cao của công ty phải tiên phong dẫn đường, đầu tư thời gian và công sức để công cuộc đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trở thành một nét văn hóa đẹp, góp phần định hướng phát triển của công ty về lâu về dài.

### Quản lý người tài một cách ưu việt

Ở đa số các công ty, phòng nhân sự chịu trách nhiệm cho mọi hoạt động liên quan tới phát hiện nhân tài và thúc đẩy quá trình phát triển đội ngũ nhân viên giàu năng lực. Tuy nhiên, ở những công ty thực sự tầm cỡ, mọi cá nhân ở vị trí lãnh đạo đều có ý thức, trách nhiệm rất cao về việc tìm kiếm, phát hiện, bồi dưỡng và giữ chân người tài. Điều đó được thể hiện rất

rõ ở việc họ đầu tư một lượng thời gian không nhỏ vào vấn đề này và đưa nó vào trong chương trình nghị sự của các cuộc họp quan trọng. Các lãnh đạo cấp cao thường chủ động ưu tiên nhân tài trong chiến lược kinh doanh của mình.

Trong bài viết này, chúng tôi xin được kiến nghị một số giải pháp và gợi ý những bước thực hiện chiến lược quản lý người tài.

## **Bước 1: Hiểu rõ mục đích của bạn – Công ty bạn đang và sẽ cần những gì**

Muốn có được ưu thế cạnh tranh trong hiệu quả quản lý nhân viên có năng lực, đầu tiên bạn phải quyết định đúng đắn số lượng và chất lượng các chuyên viên Black Belts và Green Belts cần đào tạo, dựa trên mục tiêu và chiến lược kinh doanh của công ty. Những đòi hỏi cụ thể về các chuyên viên Belts và mục tiêu của công ty có mối quan hệ ràng buộc rất chặt chẽ. Nói một cách khác, cần có sự thống nhất giữa quy mô, dự định phát triển doanh nghiệp và kế hoạch đào tạo này. Thách thức đối với mọi doanh nghiệp là lựa chọn đúng người tham gia khóa đào tạo thành chuyên viên Belts. Chúng tôi xin cung cấp hai ví dụ để bạn đọc thử suy ngẫm:

“Công ty chúng tôi cần một công cụ hiệu quả, có hệ thống để tuyển chọn và bồi dưỡng những nhà lãnh đạo tương lai. Cho đến nay, với hiểu biết của mình về 6 Sigma, tôi thấy đây là một công cụ tập trung vào nhu cầu của khách hàng, giúp quản lý, cải thiện quy trình sản xuất, đổi mới văn hóa doanh nghiệp, khuyến khích nhân viên, và cuối cùng không kém phần quan trọng, tạo ra lợi nhuận. Đó chính xác là điều những nhà quản lý như tôi cần phải làm. Vì thế, chúng tôi áp dụng phương pháp này vào chương trình tìm kiếm và đào tạo những nhà lãnh đạo tương lai cho công ty,” đây là lý do tổng giám đốc một công ty đa quốc gia châu Á đưa ra để giải thích quyết định của ông về dự án triển khai 6 Sigma<sup>ii</sup>.

“Là một cơ quan hành chính nhà nước, chúng tôi thường xuyên nhận được những phàn nàn, chê trách của người dân về các thủ tục, dịch vụ của mình. Còn gì thích hợp hơn 6 Sigma để nâng cao hiệu quả tối đa các dịch vụ và lôi cuốn mọi người trở lại?”, giải thích của giám đốc một cơ quan nhà nước cho lý do chọn chuỗi 6 Sigma.

Sau khi vạch định được chiến lược, các dự báo cần thiết về cơ sở cũng như nhiệm vụ kinh doanh, chúng ta phải đối mặt với câu hỏi: Ai chịu trách nhiệm thi hành khâu nào trong dự án? Họ cần có những kỹ năng gì? Và điều gì cần có để đảm bảo sự thành công của dự án?

Để trả lời những câu hỏi như trên, chúng ta cần chuyển những yêu cầu đặt ra ban đầu thành những đặc điểm cụ thể về hình thức, chất lượng nguồn nhân lực công ty đòi hỏi. Hiểu một cách khác, chúng ta phải xác định cụ thể số lượng và năng lực các chuyên viên Belts (Black Belts và Green Belts) công ty cần tại thời điểm hiện tại và trong tương lai.

## **Bước 2: Lựa chọn nhân viên được đào tạo thành chuyên viên Belts - Công ty của bạn cần nguồn nhân lực chất lượng cao như thế nào?**

Tham gia các dự án đào tạo chuyên viên Belts trong vòng 10 năm trở lại đây cho chúng tôi nhiều kinh nghiệm về những yếu tố, phẩm chất một nhân viên cần có để phát triển kỹ năng 6 Sigma.

- **Niềm ham thích** đối với chương trình đào tạo là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu. Các phương pháp giảng dạy và các công cụ 6 sigma sẽ được truyền tải dễ dàng đến những nhân viên thực sự mong muốn học hỏi. Ngược lại, những nhân viên không tin lắm vào sức mạnh của công cụ này (thường không có ham thích với

chương trình đào tạo) khó có thể thay đổi trở thành “tín đồ” của 6 Sigma (biểu đồ minh họa 1).

- **Khả năng tổ chức và độ nhạy bén kinh doanh** giúp các cá nhân tập trung ưu tiên, triển khai các dự án kinh doanh có khả năng mở rộng quy mô sản xuất, tăng thị phần và tỷ suất lợi nhuận.
- **Năng lực sẵn có** cần được thường xuyên trau dồi, để các nhân viên thành công trong việc hiện thực hóa những chiến lược kinh doanh được ưu tiên hàng đầu, như tiên phong đổi mới, sáng tạo ý tưởng, kiểm soát chi phí.
- **Một số phẩm chất khác**, như hiểu và quan tâm đến khách hàng, cả trong<sup>1</sup> và ngoài, cũng rất cần thiết cho sự thành bại của dự án 6 Sigma. Đồng thời, đây cũng là một yếu tố quan trọng giúp nhân viên học cách cải thiện từ khâu quản lý dự án đến thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Ý chí cầu tiến và thái độ chấp nhận rủi ro cũng là những phẩm chất tiên quyết cho sự thành công của dự án. Ngoài ra không thể không nhắc đến khả năng điều hành nhân sự của các cá nhân tham gia khóa huấn luyện Belts.

Trái với những định kiến thông thường, kiến thức về xác suất thống kê không phải một yêu cầu để tuyển chọn nhân viên cho khóa Belts. Tuy nhiên, khả năng tiếp thu các kỹ năng mang tính chuyên môn và ứng dụng nhanh nhạy các kỹ năng ấy vẫn phải được cân nhắc kỹ càng. Thêm vào đó, các nhân viên được tuyển chọn cần biết một số kỹ năng mềm trong đào tạo, kỹ năng làm việc nhóm cũng như giao tiếp.

Một ứng cử viên có những phẩm chất nói trên, có thể khắc phục những hạn chế mang tính kỹ thuật của mình từ sự tương trợ của các thành viên khác trong nhóm làm việc. Trong khi đó, một ứng cử viên giỏi học thuật nhưng thiếu kỹ năng mềm cần thiết lại khó đạt được thành tích cao. Do đó, nếu quyết định lựa chọn những nhân viên hạn chế về kỹ năng làm việc tập thể, công ty cần có khóa đào tạo ngắn hạn để các ứng viên này theo kịp dự án đào tạo và không bỏ dở giữa chừng. Thêm nữa, do bản thân chương trình đào tạo 6 Sigma truyền thống thường không chú trọng nhiều đến rèn luyện kỹ năng mềm, chương trình đào tạo bổ sung cần được đảm bảo đem lại hiệu quả thực sự.

Những phẩm chất được chúng tôi vừa nêu cũng là nền móng cho sự thành công của mọi dự án đào tạo nhân viên giàu năng lực hay huấn luyện nhân sự nói chung<sup>iii</sup>. Dựa vào những yếu tố này, chúng ta có thể dự đoán những ứng cử viên tiềm năng cho dự án 6 Sigma, cũng như đánh giá được khả năng cũng như vị trí thích hợp cho họ sau dự án.

### **Bước 3: Phát triển khả năng tiềm tàng của các chuyên viên Belts**

Quản lý người tài không chỉ nên hiểu đơn thuần là cung cấp một chương trình đào tạo 6 Sigma hay đem lại cho các chuyên viên Belts cơ hội được áp dụng phương pháp này vào các dự án kinh doanh thực tế. Quản lý người tài, theo nghĩa rộng, còn là nâng cao khả năng tổ chức, quản lý của đội ngũ nhân viên. Bước thứ ba có thể coi là một bước thử quan trọng những ứng cử viên sáng giá, có khả năng trở thành lãnh đạo của công ty trong tương lai cũng như tạo bộ phông cho những cá nhân xuất sắc có cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp của mình.

Tuy nhiên, có nhiều sai lầm cơ bản các công ty thường mắc trong bước thứ ba này:

---

<sup>1</sup> Khách hàng trong, tiếng Anh internal customer, là thuật ngữ chỉ những đối tượng chịu tác động của khâu quản lý chất lượng hàng hóa, dịch vụ, có thể là nhà cung cấp nguyên vật liệu, quản lý dự án hay những khách hàng của quá trình phát triển sản phẩm.

- Không xác định được mục đích đào tạo
- Thiếu định hướng cho sự phát triển trong tương lai
- Yêu cầu tuyển chọn không thống nhất
- Thiếu cân nhắc điểm yếu của các ứng cử viên, đặc biệt là khả năng tổ chức, quản lý

Chúng tôi nhận thấy 3 yếu tố giúp phát hiện đúng khả năng tiềm tàng của các chuyên viên Belts:

#### a) **Đánh giá thành tích ở thời điểm hiện tại**

Trước khi đưa ra nhận xét cuối cùng về tiềm năng phát triển một chuyên viên Belts, chúng ta cần xem xét kỹ hiệu quả làm việc trong dự án và thành tích nhân viên đó đạt được ở vị trí hiện tại. Chúng tôi tin tưởng rằng kết quả làm việc tốt là điều kiện tiên quyết cho tiềm năng phát triển trong tương lai.

Nhà quản lý cần xác định rõ ràng tiêu chí đánh giá của mình, đầu tư thời gian quan sát, động viên, cân nhắc hợp lý giữa thành tích trong công việc và ứng xử trong tập thể của ứng viên.

#### b) **Phát hiện tố chất lãnh đạo**

Để tránh những đánh giá hời hợt, thiếu chính xác, nhà quản lý cần dựa trên năng lực vốn có của ứng viên, tin tưởng tạo điều kiện cho cá nhân phát triển, thể hiện mình. Những ứng viên sáng giá thường:

- Biết nắm bắt hoặc/và
- Thể hiện được năng lực qua những cơ hội được trao,
- Có đóng góp trong việc nâng cao giá trị, hình ảnh công ty, cũng như
- Có khả năng học hỏi, áp dụng nhằm nâng cao hiệu quả, năng suất công việc

Sau khi phát hiện hiệu quả các nhân viên có tiềm năng phát triển, bạn có thể tập trung đầu tư, đào tạo những cá nhân ưu tú, có khả năng tiến xa nhất.

#### c) **Tạo ra cơ hội cho ứng viên tăng tốc**

Những chuyên viên Belts sau đào tạo và được phát hiện có tố chất lãnh đạo chính thức gia nhập hàng ngũ nhân tài của công ty<sup>2</sup>. Nói cách khác, những ứng viên này là mục tiêu của giai đoạn phát triển “tăng tốc.” Đội ngũ nhân viên giàu năng lực này có thể linh động đáp ứng đủ nhu cầu nhân lực chất lượng cao trong ngắn hạn cũng như dài hạn của công ty. Họ là ứng viên đầu tiên được xem xét cho những vị trí lãnh đạo cấp cao hay đòi hỏi công tác đặc biệt.

Tổng giám đốc điều hành, cùng với sự trợ giúp của phòng nhân sự cần xây dựng mối quan hệ đặc biệt với đội ngũ nhân viên này, thông qua các hình thức như thường xuyên đưa ra nhận xét, đánh giá thành tích công tác hay tổ chức những cuộc trò chuyện thường kỳ. Những cuộc trò chuyện này phải giúp nhân viên ý thức rõ ràng rằng, vị trí mà họ đang có được đem lại cho họ cơ hội, chứ không đảm bảo chắc chắn một “suất” thăng chức trong công ty.

### **Bước 4: Cân nhắc xem một nhân viên Belt đã sẵn sàng cho vị trí lãnh đạo mới**

Làm sao để tiến cử đúng người cho một vị trí với đặc tính công việc quá mới mẻ và các ứng cử viên trong danh sách (talent pool) chưa hề thử sức? Dự án 6 Sigma chính là chìa khóa cung cấp những đánh giá về khả năng lãnh đạo của các ứng viên, giúp bạn đưa ra quyết định cuối cùng. Bạn có thể xem xét áp dụng những phương thức sau:

<sup>2</sup> Tiếng Anh gọi là talent pool

### a) Sự sẵn sàng của cá nhân

Có nhiều công cụ bạn có thể sử dụng, mỗi loại có ưu nhược khác nhau và được sử dụng thích hợp trong các trường hợp khác nhau, chẳng hạn ý kiến phản hồi đánh giá thành tích làm việc, bản tóm tắt uy tín cá nhân.

Cách tiếp cận được COE lựa chọn là Bản khảo sát 360o (360ELPiv), tập trung vào đánh giá của các nhân viên khác về thành tích hiện thời của ứng viên. Đây là một công cụ mạnh và hiệu quả.

### b) Sự sẵn sàng của nhà quản lý hay áp dụng công cụ “Huyết mạch nhân tài”

Những quyết định gắn liền với định hướng, chiến lược phát triển và cơ cấu tổ chức (hay tái thiết bộ máy quản lý) đều liên quan mật thiết đến các quyết định về nhân sự. Quyết định “chọn nhân viên tài giỏi nào đồng hành cùng mình” (Jim Collins: Từ tốt đến tuyệt<sup>3</sup> – tạm dịch) có ảnh hưởng lớn không chỉ đến hiệu quả quyết định của bạn mà còn tác động không nhỏ đến sự tin tưởng của các cổ đông và các bên lợi ích khác<sup>4</sup>. “Huyết mạch nhân tài”, một bản báo cáo kỹ lưỡng về những thành tích bạn đã đạt được và có khả năng đạt được trong tương lai sẽ củng cố niềm tin của các cổ đông vào sự lựa chọn người tài của bạn. Bản báo cáo này cũng góp phần đảm bảo tính đúng đắn của các quyết định nhân sự nhằm tái thiết bộ máy quản lý, thu nhận và sa thải nhân lực trong công ty.

## Bước 5: Gặt hái thành tích

Những nhân viên khi đã được tuyển chọn cho vị trí quản lý tương lai cần thường xuyên nhận được ý kiến đóng góp, nhận xét từ phía ban lãnh đạo và được tạo cơ hội phát huy thế mạnh của mình vào những lĩnh vực phù hợp với sự phát triển của công ty, mục tiêu và sở thích cá nhân.

Ngoài chịu trách nhiệm quản lý những dự án kinh doanh ứng dụng phương pháp 6 Sigma, đội ngũ nhân viên được tuyển chọn cũng nên được thử sức ở những vị trí làm việc mới, hay tham gia các khóa đào tạo chuyên sâu về năng lực quản lý, lãnh đạo.

Phát triển các ứng viên tiềm năng cho ban quản trị công ty là một chương trình đào tạo mang tính cá nhân cao, ở đó học viên có được nhiều cơ hội hơn để rèn luyện kỹ năng cho mình. Hình 3 thể hiện lập trường của COE về Quy trình ưu việt trong quản lý người tài. Các nhân viên có năng lực thông qua quá trình đào tạo có thể trở thành: chuyên viên hỗ trợ kinh doanh, chuyên gia về hoàn thiện hóa quy trình sản xuất, tổng hợp và đại diện phát động đổi mới. Tuy nhiên, chỉ một dự án thì không để đạt được kết quả viên mãn như vậy.

Trong mọi giai đoạn, bạn cần kiểm tra cẩn trọng khâu thi hành của dự án. Hiệu quả phát triển, bồi dưỡng năng lực nhân viên chỉ có thể hiệu quả nếu được kết hợp đầy đủ hướng dẫn, tư vấn, học trên lớp, huấn luyện, làm bài tập thực hành, v.v...

## Kết luận

Tuyển chọn những cá nhân được đào tạo thành chuyên viên Belts có một vai trò quan trọng để duy trì sự thành công của dự án 6 Sigma từ khâu bắt đầu đến hậu dự án. Những chuyên viên Belts chính là nguồn nhân lực tài năng của công ty bạn, những cá nhân đã chứng tỏ bản lĩnh và khả năng của mình trong công việc cũng như có đầy đủ tiềm năng tiến xa trong công ty. Họ cần phải là những người có lòng đam mê, hay ít nhất bạn phải truyền cho họ

<sup>3</sup> Tên Tiếng Anh là Good to Great

<sup>4</sup> Tiếng Anh là stakeholders, chỉ các cá nhân, đối tượng chịu ảnh hưởng bởi hoạt động kinh doanh của một công ty. Cổ đông, hay còn gọi là shareholders, chỉ là một loại của stakeholders.

niềm đam mê đối với công việc họ đang theo đuổi. Đó còn phải là những nhân viên thành thực kỹ năng giao tiếp, làm việc tập thể cũng như sẵn sàng khám phá những phương thức tiếp cận vấn đề mới. Chỉ có như vậy những cá nhân này mới có đủ phẩm chất trở thành những nhà lãnh đạo tài năng trong tương lai.

Hãy sử dụng dự án 6 Sigma để đào tạo thể hệ cán bộ quản lý tiếp theo của công ty bạn – và truyền đạt ý tưởng này của bạn thật rõ ràng và chi tiết. Nếu ai đó phản đối, hãy thử thuyết phục họ lần nữa. Nếu họ vẫn không đồng ý với bạn, đó chắc chắn là người đã bị đặt nhầm chỗ, vào nhầm thời điểm.

## Đôi điều về tác giả

Tiến sĩ **Uwe H Kaufmann** là giám đốc điều hành của COE - Trung tâm vì hiệu quả quản lý tại Singapore, một công ty tư nhân chuyên tư vấn quản lý tại thị trường châu Á. Giám đốc Uwe là người giàu kinh nghiệm về thi hành dự án và cải thiện, thay đổi cơ cấu tổ chức trong nhiều ngành khác nhau. Ông còn là chuyên gia về 6 Sigma cũng như các dự án phát triển ý tưởng mới, thực hiện hóa các chiến lược kinh doanh hay phát triển cán bộ lãnh đạo tiên phong đổi mới. Tiến sĩ Uwe mang quốc tịch Đức, có thể liên hệ tại [Uwe.Kaufmann@COE-Partners.com](mailto:Uwe.Kaufmann@COE-Partners.com).

**Amy Tan** là giám đốc của COE - Trung tâm vì hiệu quả quản lý tại Singapore. Cô có hơn 20 năm kinh nghiệm trong quản lý và phát triển nhân sự. Amy có chuyên môn trong các lĩnh vực phê bình và hoạch định chiến lược nhân sự, mô hình hóa năng lực nhân viên, phát triển lãnh đạo tiên phong đổi mới, quản lý nhân sự chất lượng cao, quản lý thành tích doanh nghiệp và phát triển bộ máy quản lý. Amy đã từng có thời gian làm việc với công ty AT&T, công ty vi điện tử SGS-Thompson, Aon Asia, Nokia, Bộ nhân lực Singapore. Cô cũng là chuyên viên Black Belt 6 Sigma.

Hiện tại, Amy là chuyên viên tư vấn nhân sự cho Ban tổ chức đại hội thể thao Olympic trẻ Singapore 2010. Có thể liên hệ với cô tại [Amy.Tan@COE-Partners.com](mailto:Amy.Tan@COE-Partners.com).

---

## Một số thông tin và bài viết khác

- <sup>i</sup> Điều gì tạo nên một cán bộ lãnh đạo có tư tưởng đổi mới
- <sup>ii</sup> Phát triển nhân sự - Bước đi thông minh
- <sup>iii</sup> Xin lỗi, tại sao cán bộ nhân sự cần hiểu về 6 Sigma?
- <sup>iv</sup> Bản khảo sát 360ELP, cung cấp bởi COE
- <sup>v</sup> Bản báo cáo “Huyết mạch nhân tài”, cung cấp bởi COE
- <sup>vi</sup> Chiến lược đào tạo của COE
- <sup>vii</sup> Huấn luyện nhà quản lý kiểu COE