

PHONG CÁCH QUẢN LÝ GIÚP NHÂN VIÊN PHÁT TRIỂN

Một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của các nhà quản lý là đào tạo và phát triển năng lực nhân viên, giúp họ cải thiện năng suất làm việc hiện tại và tiếp đà thăng tiến trong tương lai. Rõ ràng là vậy, tuy nhiên trên thực tế thì những nhà quản lý đang không làm tốt điều này, dẫn đến việc nhân viên cũng không đáp ứng được kỳ vọng:

- 70% nhân viên chia sẻ họ chưa thành thạo các kỹ năng cần thiết cho công việc hiện tại
- 45% nhà quản lý thì thừa nhận, họ không tự tin trong trách nhiệm phát triển các kỹ năng cần thiết cho nhân viên

Đây là những con số đáng ngạc nhiên, trong bối cảnh đội ngũ nhà quản lý trong doanh nghiệp đều là tập hợp của các cá nhân có năng lực chuyên môn cao và được tin tưởng bởi tổ chức. Vậy đâu là nguyên nhân dẫn đến tình trạng nhưc nói trên?

Cùng đi tìm câu trả lời cho khúc mắc này trong nội dung tài liệu dưới đây nhé!

1. 4 kiểu nhà quản lý và những quan niệm sai lầm ảnh hưởng đến việc phát triển năng lực của nhân viên

Nghiên cứu của Gartner chỉ ra rằng, mỗi nhà quản lý đều có thể được phân loại vào một trong số bốn nhóm dưới đây; cũng khá bất ngờ khi họ công bố số lượng người của mỗi nhóm được ước tính tương đối bằng nhau, bất kể lĩnh vực, ngành nghề hay các yếu tố khác như địa lý hay nhân khẩu học.

- The Teacher Manager

- Là mẫu nhà lãnh đạo có khuynh hướng đưa ra lời khuyên mang tính chất định hướng phát triển cho nhân viên
- Thường tự mình theo dõi công việc để phân bổ cho nhân viên
- Có năng lực chuyên môn và kinh nghiệm dày dặn, nên luôn cho rằng cách tiếp cận công việc của mình là chính xác

- The Always-on Manager

- Là mẫu nhà lãnh đạo thường xuyên đưa ra phản hồi, hướng dẫn với mong muốn phát triển năng lực nhân viên
- Luôn nỗ lực hơn 100% khả năng của bản thân để giúp nhân viên phát triển, ngay cả khi họ không có đủ kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực
- Đảm bảo tất cả nhân viên đều được phát triển như nhau

- The Cheerleader Manager

- Là mẫu nhà lãnh đạo trao quyền cho nhân viên để tự phát triển bản thân theo chủ ý cá nhân

- Thường xuyên đưa ra những phản hồi tích cực, né tránh việc trực tiếp nêu ra khuyết điểm của nhân viên
- Không quá chú trọng đến tiểu tiết khi đào tạo hay phản hồi cho nhân viên

- The Connector Manager

- Là mẫu nhà lãnh đạo đề cao việc xây dựng môi trường làm việc nhóm tích cực; chỉ đưa ra feedback khi cần thiết, và phải được cá nhân hóa
- Tập trung và việc xây dựng mối quan hệ giữa nhân viên hơn là việc đưa ra thật nhiều phản hồi
- Chủ động bắt cặp nhân viên với những cá nhân có năng lực phù hợp để họ cùng nhau phát triển

4 KIỂU NHÀ QUẢN LÝ TRONG DOANH NGHIỆP



THE TEACHER MANAGER

- Là mẫu nhà lãnh đạo có khuynh hướng đưa ra lời khuyên mang tính chất định hướng phát triển cho nhân viên
- Thường tự mình theo dõi công việc để phân bổ cho nhân viên
- Có năng lực chuyên môn và kinh nghiệm dày dặn, nên luôn cho rằng cách tiếp cận công việc của mình là chính xác



THE ALWAYS-ON MANAGER

- Là mẫu nhà lãnh đạo thường xuyên đưa ra phản hồi, hướng dẫn với mong muốn phát triển năng lực nhân viên
- Luôn nỗ lực hơn 100% khả năng của bản thân để giúp nhân viên phát triển, ngay cả khi họ không có đủ kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực
- Đảm bảo tất cả nhân viên đều được phát triển như nhau



THE CHEERLEADER MANAGER

- Là mẫu nhà lãnh đạo trao quyền cho nhân viên để tự phát triển bản thân theo chủ ý cá nhân
- Thường xuyên đưa ra những phản hồi tích cực, né tránh việc trực tiếp nêu ra khuyết điểm của nhân viên
- Không quá chú trọng đến tiểu tiết khi đào tạo hay phản hồi cho nhân viên



THE CONNECTOR MANAGER

- Là mẫu nhà lãnh đạo đề cao việc xây dựng môi trường làm việc nhóm tích cực; chỉ đưa ra feedback khi cần thiết, và phải được cá nhân hóa
- Tập trung vào việc xây dựng mối quan hệ giữa nhân viên hơn là việc đưa ra thật nhiều phản hồi
- Chủ động bắt cặp nhân viên với những cá nhân có năng lực phù hợp để họ cùng nhau phát triển

Nguồn: SmarterwithGartner, 2019.

Bảng phân loại 4 kiểu nhà quản lý theo phong cách đào tạo của Gartner

Trên thực tế, kiểu nhà quản lý Always-on Manager (AM) đang được các doanh nghiệp tin tưởng và đặt nhiều kỳ vọng để hỗ trợ nhân viên phát triển. Rõ ràng, với một xã hội đang không ngừng phát triển như hiện nay, việc có những cá nhân tận tụy, sẵn sàng xốc vác cùng nhân viên mọi lúc mọi nơi chẳng phải là một điều tuyệt vời hay sao?

Tuy nhiên, sự thật lại không phải như vậy. Ông Jamie Roca, giám đốc cấp cao của Gartner, với kết quả nghiên cứu được tập đoàn đúc kết trong nhiều năm, nhận định, kiểu quản lý quá năng nổ thực chất chỉ đang gây hại tới sự phát triển của nhân viên và doanh nghiệp! Cụ thể, về mặt số liệu, nhân viên làm việc dưới sự giám sát của các AM có năng suất làm việc thấp hơn 8% so với những người còn lại.

Nguyên nhân dẫn đến được tình trạng này tương đối đa dạng, nhưng hầu hết đều xoay quanh 3 quan niệm sai lầm phổ biến về việc quản lý và đào tạo nhân sự dưới đây:

1.1 Các nhà quản lý càng dành nhiều thời gian để đào tạo và góp ý cho nhân viên, kết quả càng trở nên tốt hơn.

Sai, sai và quá đỗi sai lầm. Nghiên cứu của Gartner chỉ ra rằng chẳng có mối tương quan đáng kể nào giữa số lượng thời gian đào tạo, góp ý và hiệu suất của nhân viên cả. Thậm chí, can thiệp quá nhiều vào công việc của một cá nhân còn khiến họ mất tập trung, cảm thấy áp lực hơn trong các hoạt động thường nhật, dẫn tới giảm sút động lực và năng suất lao động.

Do vậy, lý tưởng nhất, thay vì liên tục kèm cặp nhân viên, các nhà quản lý nên đầu tư thời gian tìm hiểu những thiếu sót thực tế của mỗi cá nhân, từ đó đưa ra những lời khuyên có chất lượng và được cá nhân hóa tối đa. Nhân sự qua đó mới có nhiều thời gian tập trung làm việc và phát triển bản thân hiệu quả hơn.

1.2 Các nhà quản lý luôn biết điều gì là tốt nhất cho nhân viên của mình.

Đó chỉ là suy nghĩ trên góc độ của các nhà lãnh đạo. Còn với đội ngũ nhân viên thì sao? Chỉ 18% trong số họ tin tưởng cấp trên hiểu được công việc hiện tại của mình, chưa kể đến những trách nhiệm trong tương lai! Rõ ràng, với con số này thì khó ai có thể nghĩ các nhà quản lý, nếu tự thân vận động, có thể đưa ra định hướng đào tạo và góp ý tốt nhất cho nhân viên được.

Nhìn chung, thay vì ngộ nhận những quan điểm cá nhân của mình là đúng và có thể ứng dụng cho tất cả nhân sự, nhà quản lý cần phải xây dựng mối quan hệ tích cực với từng người, nhằm khai thác rõ hơn các thông tin về sở thích, động lực và nguyện vọng chân chính của họ. Dựa vào đó, các hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực mới có thể được triển khai phù hợp, đúng người, đúng kiến thức.

1.3 Các nhà quản lý là nguồn lực đào tạo và góp ý tốt nhất cho nhân viên.

Rõ ràng, trong kỷ nguyên số đầy rẫy những biến chuyển, dù tài giỏi đến đâu thì những nhà quản lý cũng không thể là là cỗ máy biết tuốt giải đáp được tất cả thắc mắc cho nhân viên được. Họ cũng có chuyên môn và thể mạnh riêng, nên chỉ như cá gặp nước, hỗ trợ được nhân viên trong khả năng bản thân cho phép. Ngoài ra thì, việc nhiệt tình cộng thiếu hiểu biết rất có thể sẽ trở thành phá hoại, đúng như nghĩa đen.

Đĩ nhiên, lúc này nhà quản lý phải tự xây dựng ý thức về ranh giới những thế mạnh và khả năng đào tạo của chính họ. Nhờ vậy, họ mới có thể xác định đúng đối tượng để hỗ trợ, cũng như tìm kiếm những cá nhân phù hợp khác để giúp đỡ nhân viên.

Có thể thấy, những quan niệm sai lầm này đã ảnh hưởng đến việc lựa chọn các cá nhân có phong cách đào tạo nhân viên thiếu hiệu quả, dẫn đến nhiều tổn thất của doanh nghiệp. Vậy nên, các tổ chức sẽ hoàn toàn phải cân nhắc lại để giao phó trọng trách phát triển nguồn lực con người cho nhân tố thực sự phù hợp.

2. The connector manager - hình mẫu lãnh đạo lý tưởng để phát triển nhân viên

Trong 4 loại hình nhà quản lý được đề cập phía trên, chỉ có các Connector Manager (CM) mới có khả năng tác động tích cực đến quá trình phát triển và cải thiện năng suất của nhân viên. Nhân viên có năng suất làm việc 28% hiệu quả hơn dưới sự dẫn dắt của những người này. Động lực làm việc và mức độ gắn kết với doanh nghiệp của họ cũng có sự gia tăng lần lượt ở mức 38% và 40%.

Lý giải cho điều này, ông Jamie Roca nhận định, các CM là nhóm người duy nhất không bị tác động bởi những quan niệm sai lầm trong việc đào tạo nhân viên. Họ không cố gắng hỗ trợ tất cả mọi người với vốn kiến thức hữu hạn của mình, thay vào đó tập trung vào phát triển 3 mối quan hệ cốt lõi để nhân viên có thể phát triển năng lực hiệu quả nhất. Chúng bao gồm:

2.1 Mối quan hệ cá nhân

Là mối quan hệ được các CM đầu tư nhiều thời gian và công sức nhất để xây dựng. Mục tiêu trong mối quan hệ này với nhà quản lý là xây dựng lòng tin với đội ngũ nhân viên, qua đó khai thác và xác định được chính xác nhu cầu, sở thích và nguyện vọng của từng cá nhân.

Cách tiếp cận vấn đề của các CM ở đây không tập trung chi tiết vào công việc và nhiệm vụ cụ thể nữa. Thay vào đó, yếu tố hàng đầu được họ để mắt đến chính là nhân sự và định hướng phát triển của họ. Bởi trên thực tế, nhiều nhân viên còn đang không hài lòng với chính công việc hiện tại, thì làm sao họ có thể lấy động lực để phát triển từ chúng được?

Sau khi xây dựng và thu hoạch được những kết quả có lợi từ các mối quan hệ với nhân viên, CM sẽ không trực tiếp nhúng tay vào công việc của từng người nữa. Thay vào đó, họ có trọng trách sắp xếp và phân bổ những nhiệm vụ phù hợp để nhân sự có thể chủ động tìm kiếm cơ hội phát triển ngay trong quá trình làm việc.

2.2 Mối quan hệ nhóm

Dựa trên nền tảng thông tin về năng lực của nhân viên, CM sẽ sắp xếp và phân bổ họ vào những đội nhóm làm việc phù hợp để tất cả mọi người có thể phát triển theo định hướng mình mong muốn.

Môi trường và văn hóa nhóm được xây dựng hoàn toàn dựa trên sự tin tưởng và nhu cầu của từng cá nhân. Mỗi nhân viên đều được khuyến khích chia sẻ những điểm mạnh, yếu của

bản thân, qua đó tìm kiếm sự góp ý và tương trợ từ chính những đồng nghiệp có năng lực tương thích.

Mô hình quan hệ nhóm này đang minh chứng được giá trị của mình, khi trong thực tế khảo nghiệm, có tới ¼ nhân viên thường xuyên tìm kiếm sự giúp đỡ đến từ các đồng nghiệp chứ không phải cấp trên. Hơn nữa, với độ tùy biến về năng lực và số lượng nhân sự trong nhóm, nhà quản lý hoàn toàn có thể lợi dụng hình thức này như một kênh đào tạo nội bộ hiệu quả mà không phải tốn thêm bất cứ chi phí gia tăng nào!

2.3 Mối quan hệ tổ chức

Nhiều trường hợp, khi các đội nhóm và tổ chức làm việc quá nhỏ bé, không sở hữu đủ nguồn lực tri thức cần thiết để chia sẻ, hỗ trợ nhau làm việc, các CM sẽ buộc phải xây dựng các mối quan hệ bên ngoài để thúc đẩy khả năng phát triển nội bộ. Ngoài việc tự tìm kiếm, họ cũng có thể tận dụng chính mối quan hệ cá nhân của mỗi nhân viên để khai thác thêm tài nguyên cần thiết cho đội nhóm và doanh nghiệp.

Nhìn chung, các mối quan hệ được CM ưu tiên là những cá nhân, doanh nghiệp làm việc trong cùng ngành nghề, lĩnh vực hoạt động với tổ chức, có thể đáp ứng được nhu cầu tương hỗ cần thiết khi được yêu cầu.

Việc xây dựng được những mối quan hệ mang tính kết nối tổ chức với tổ chức sẽ không chỉ tạo ra nguồn đào tạo tri thức và kỹ năng dồi dào cho đội ngũ nhân viên, mà đồng thời còn đem lại các góc nhìn mới lạ về cách tiếp cận công việc đứng trên phương diện doanh nghiệp. Do vậy, chúng sẽ là cơ hội để cả nhân viên và tổ chức mở khóa bánh đà hội nhập, khai thông những cơ hội phát triển chưa từng có cho bản thân.

Với khả năng xây dựng và hoàn thiện 3 mối quan hệ trên, CM không chỉ dễ dàng hỗ trợ nhân viên phát triển năng lực cá nhân, mà đồng thời còn đem tới sự gia cố nhất định cho cấu trúc vận hành của cả bộ máy doanh nghiệp!

3. 7 dấu hiệu để nhận biết một Connector Manager trong doanh nghiệp

Tuy mang lại nhiều lợi thế trong hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự trong doanh nghiệp, những các CM lại chưa giành được sự quan tâm cần thiết, thậm chí là mất hút trong hàng chục, hàng trăm các nhà quản lý khác. Vậy doanh nghiệp phải làm cách nào để có thể nhận diện được một nhân tố Connector và trao quyền chủ động hơn cho họ? Hãy cùng tham khảo ngay 7 dấu hiệu dưới đây để có ngay cho mình câu trả lời:

3.1 Connector Manager luôn cởi mở và thẳng thắn khi đối diện với nhân viên

CM là những người luôn tôn trọng sự thật trong bất kể tình huống nào, cũng như sẵn sàng đưa ra những góp ý mang tính chất năng tay cho nhân viên. Tuy nhiên, mọi nhận xét hay phản hồi của họ đều không nhắm đến những kết quả, thất bại trong quá khứ mà chỉ tập trung vào mục tiêu phát triển, định hướng nhân viên trong tương lai.

3.2 Connector Manager luôn sẵn sàng đón nhận phản hồi từ những người khác

Hầu hết nhân viên đều khá rụt rè khi góp ý cho cấp quản lý, một số còn nói tránh đi những suy nghĩ thực tế của mình để tránh bị cấp trên xét nét. Nhưng đối với các CM họ hoàn toàn không bận tâm khi được các nhân sự cấp dưới phản hồi, thậm chí còn coi chúng như là động lực để phát triển bản thân.

3.3 Connector Manager biết cách trung hòa sự khác biệt giữa các thành viên trong nhóm

Thay vì việc định hình nhóm làm việc một màu, theo sở thích cá nhân, các CM luôn khuyến khích nhân viên thể hiện sự khác biệt trong chuyên môn, quan điểm và phong cách làm việc của mình. Điều này sẽ giúp đội ngũ làm việc dễ dàng thích ứng hơn với các nhiệm vụ mới lạ, đồng thời sở hữu khả năng sáng tạo nhóm vượt trội so với các nhóm được xây dựng với các thành viên có quá nhiều điểm tương đồng.

3.4 Connector Manager thúc đẩy nhân viên hỗ trợ nhau làm việc

Trái với những nhà quản lý thông thường - thường tìm cách thúc đẩy từng nhân viên làm việc một, gây tiêu tốn rất nhiều thời gian và công sức, các CM sẽ trao quyền cho từng thành viên trong nhóm để họ hỗ trợ lẫn nhau. Họ xây dựng văn hóa chia sẻ, trao đổi và học hỏi trong nội bộ, khuyến khích nhân viên tự tìm kiếm sự giúp đỡ từ những đồng nghiệp xung quanh khi cần thiết.

3.5 Connector Manager đánh giá thành công của tập thể quan trọng như thành công của chính bản thân

Một tình huống rất thường xuyên xảy ra là khi các nhà quản lý khi quá tập trung vào thành tựu cá nhân, họ rất có thể sẽ lãng quên đi mục tiêu then chốt của cả nhóm. CM là những người miễn nhiễm với vấn đề này, khi luôn làm việc với tâm thế đánh giá thành công của tập thể quan trọng như thành công của chính bản thân. Họ luôn sẵn sàng hi sinh lợi ích cá nhân để đóng góp, giúp nhân viên và đội nhóm của mình hoàn thiện hơn.

3.6 Connector Manager không ngại phải đảm nhận những trách nhiệm mới

Các nhà quản lý đôi khi chỉ chơi những ván bài an toàn: tập trung vào công việc thể mạnh và lãng tránh nhiệm vụ mới. Tuy chúng có lợi cho họ trong thời điểm hiện tại, khi giúp đảm bảo yêu cầu công việc và KPI, nhưng về lâu về dài, chúng không đem lại những mối quan hệ và phát triển công việc tương xứng.

CM, với suy nghĩ không ngại khó, ngại khổ, luôn sẵn sàng đảm nhận những nhiệm vụ không hề nằm trong vùng an toàn của họ. Tâm thế trong công việc của họ là luôn muốn tạo ra những giá trị có tác động lớn lên cả tổ chức, đội nhóm và chính bản thân mình.

3.7 Connector Manager có thể linh hoạt xây dựng các mối quan hệ trong và ngoài tổ chức

CM là những người thường xuyên đóng vai trò kết nối nhân viên của mình với phần còn lại của tổ chức, qua việc xây dựng những buổi chia sẻ kiến thức hay hình thành các nhóm cộng tác làm việc liên chức năng. Nhân viên dưới quyền các CM có cơ hội rất lớn để trải nghiệm những công việc mới mẻ, nhờ vậy trau dồi cho bản thân được các bộ kiến thức, kỹ năng toàn diện hơn.

Không chỉ dừng lại trong phạm vi tổ chức, CM còn chủ động tìm kiếm những mối quan hệ bên ngoài để tạo lợi thế cạnh tranh và tương hỗ cho tổ chức. Các mối quan hệ được CM ưu tiên kết nối thường là những cá nhân, đơn vị hoạt động trong cùng lĩnh vực, ngành nghề, đồng thời sở hữu nhu cầu phát triển tương đồng với doanh nghiệp.

Tạm kết

Tiềm lực con người chính là thứ sức mạnh quan trọng nhất mà doanh nghiệp cần phải chăm chút nếu muốn phát triển bền vững. Vậy nhưng, rất nhiều tổ chức đang đặt trách nhiệm nặng nề này lên vai những cá nhân không phù hợp, dẫn đến việc tự đánh mất đi lợi thế vốn có từ đội ngũ nhân viên của mình.

Hi vọng thông qua bài viết này, có thể cung cấp cho bạn những kiến thức hữu ích để doanh nghiệp có thể nhìn nhận lại những sai lầm của mình, từ đó tìm kiếm và lựa chọn những nhân tố sáng giá hơn để đào tạo và phát triển nhân viên.