



## Tài liệu Dale Carnegie® (White Paper)

Theo

William J. Rothwell, Ph.D., SPHR  
The Pennsylvania State University  
University Park, PA

Mọi người vẫn thường nói: “Con người là tài sản quý giá nhất của tổ chức”. Quản lý nhân tài là hiện thực hóa câu nói đó chứ không chỉ nói suông. Gần đây một số chuyên viên dự đoán kinh tế tiên đoán rằng trong tương lai bộ phận nhân sự sẽ thay thế bằng Bộ Phận Quản Lý Nhân Tài.

Nhưng quản lý nhân tài được định nghĩa như thế nào? Mô hình nào phác họa những thành phần thiết yếu của nó và cung cấp một lộ trình gắn kết những thành phần này lại với nhau? Tài liệu Dale Carnegie này sẽ đi sâu vào những câu hỏi trên. Bên cạnh đó, người đọc cũng sẽ được cung cấp một số nguồn tài liệu tham khảo cho vấn đề quan trọng này.

### Định Nghĩa Quản Lý Nhân tài

Quản lý nhân tài là một thuật ngữ chưa có định nghĩa thống nhất. Đối với người này, nó giống như việc phát triển đội ngũ kế thừa; với người khác, nó là những nỗ lực phối hợp liền mạch để thu hút, phát triển và giữ chân nhân tài; và với một số người khác nữa, nó có nghĩa là những nỗ lực kết hợp tất cả các thành phần của hệ thống nguồn nhân lực trong tổ chức nhằm thu hút, tuyển chọn, phát triển, đánh giá, khen thưởng, và giữ chân những người giỏi nhất. Lời khuyên tốt nhất là: “Hãy lựa chọn định nghĩa về quản lý nhân tài phù hợp với nhu cầu riêng của tổ chức bạn” (Krueger, 2007; Rothwell & Kazanas, 2003)

### Cốt lõi....

Đối với người này, Quản lý nhân tài giống như việc phát triển đội ngũ kế thừa; với người khác, đó là những nỗ lực phối hợp liền mạch để thu hút, phát triển và giữ chân nhân tài; và với một số người khác nữa, Quản lý nhân tài có nghĩa là những nỗ lực kết hợp tất cả các thành phần của hệ thống nguồn nhân lực trong tổ chức nhằm thu hút, tuyển chọn, phát triển, đánh giá, khen thưởng, và giữ chân những người giỏi nhất.

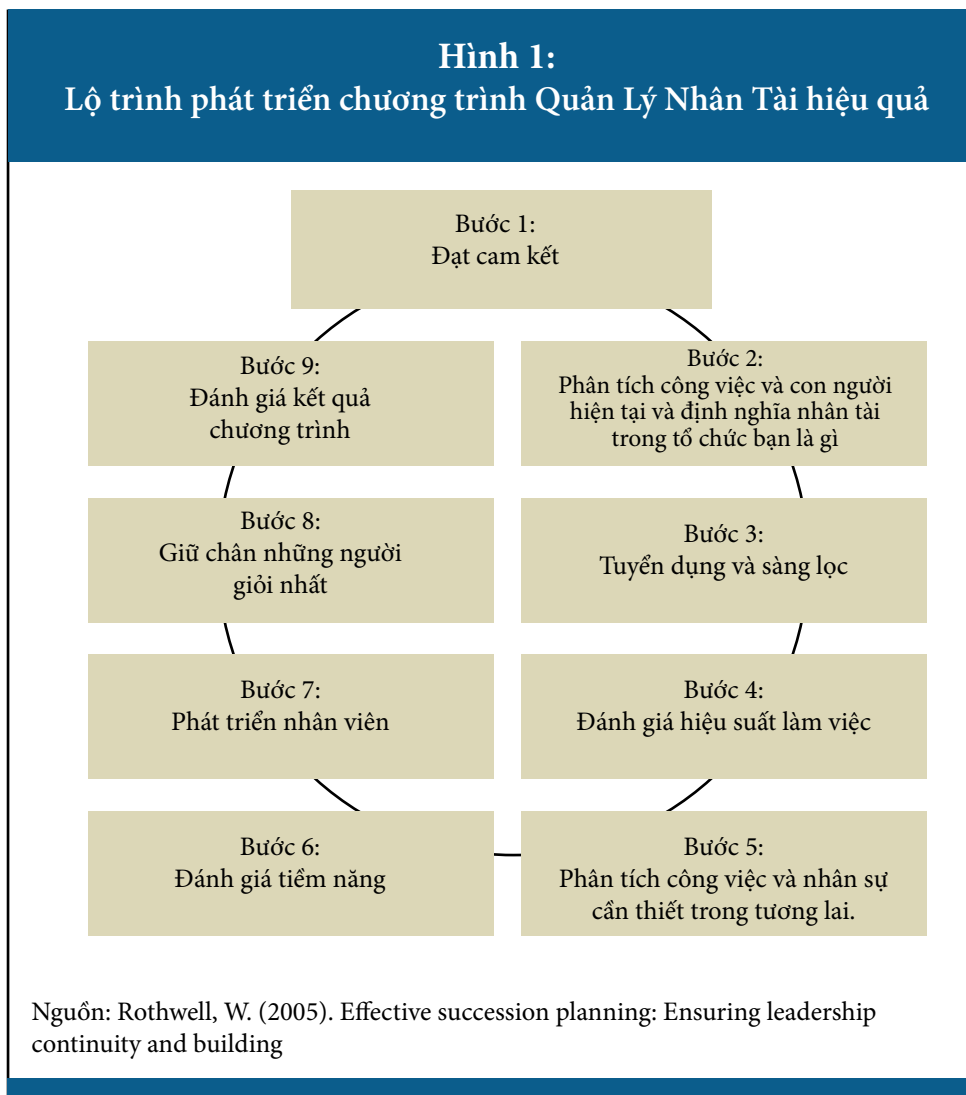
Copyright © 2008  
Dale Carnegie & Associates,  
Inc.  
290 Motor Parkway  
Hauppauge, NY 11788  
All rights reserved.  
Printed in the U.S.A.

# MÔ HÌNH CÁC THÀNH PHẦN CỐT YẾU CỦA QUẢN LÝ



DALE CARNEGIE®  
Trưởng Doanh Nhân Đắc Nhân Tâm®

Mọi chương trình quản lý nhân tài đều hướng đến mục tiêu tích hợp tất cả các thành phần thiết yếu (Rothwell, 2005; Zula, 2006). Hình 1 minh họa một ví dụ về lộ trình phát triển của một chương trình Quản Lý Nhân Tài cùng với nội dung mô tả chi tiết bên dưới.



## Bước 1: Đạt cam kết

Không một chương trình quản lý nhân tài nào có thể thực hiện thành công nếu thiếu sự ủng hộ toàn diện của đội ngũ lãnh đạo cấp cao – đặc biệt là sự ủng hộ và cam kết cá nhân từ CEO. Quản lý nhân tài không phải là chương trình của Nhân Sự mà phải là của CEO. CEO phải vừa là khách hàng chủ chốt, vừa là thành phần cốt lõi của nó.

Những bước hành động sau là cần thiết để đạt được sự cam kết:

- Làm rõ và truyền đạt rõ ràng tại sao chương trình quản lý nhân tài là cần thiết đối với tổ chức, dựa trên yêu cầu kinh doanh
- Chỉ rõ những kết quả mong muốn đo lường được từ chương trình.
- Đạt được sự đồng thuận và ủng hộ toàn diện của đội ngũ lãnh đạo cấp cao và CEO đối với chương trình
- Xác định các bước tiến hành cần thiết để đáp ứng yêu cầu của chương trình
- Xác định rõ vai trò và hoạt động của phòng nhân sự, quản lý cấp cao, cấp trung và nhân viên tham gia chương trình.
- Thiết lập phương pháp giữ mọi người có trách nhiệm với các mục tiêu của chương trình quản lý nhân tài

Mặc dù mục tiêu của chương trình huấn luyện quản lý nhân tài có vẻ rất hiển nhiên – chuẩn bị cho các ứng viên thăng tiến lên một vị trí có trách nhiệm cao hơn – đó chỉ là một trong những mục tiêu khả thi. Một số những mục tiêu khả thi khác là: (1) chuẩn bị cho các cá nhân những thử thách khác song song với sự phát triển về chuyên môn kỹ thuật (thang sự nghiệp kép); (2) phân tích, lưu giữ và chuyển giao kiến thức chuyên môn, kinh nghiệm trong công việc (phát triển sự kế thừa về kỹ thuật) (Rothwell & Poduch, 2004), và (3) chỉ ra các mối quan hệ xã hội then chốt và cố vấn cho người kế vị tương lai tiếp cận với những nhân vật quan trọng trong tương lai (chuẩn bị cho sự kế thừa về quan hệ xã hội). Xem Rothwell (2007c).



**DALE CARNEGIE®**  
Trưởng Doanh Nhân Đắc Nhân Tâm®

### Cốt lõi....

*Không một chương trình quản lý nhân tài nào được thực hiện thành công mà thiếu sự ủng hộ toàn diện của đội ngũ nhân viên cấp cao – Đặc biệt là sự ủng hộ và cam kết cá nhân từ CEO*

## Bước 2: Phân tích công việc và con người hiện tại và định nghĩa nhân tài.

Chúng ta không thể thực hiện chương trình quản lý nhân tài khi không làm rõ được những công việc hiện tại, những người nào thành công trong những công việc đó, và Nhân tài được định nghĩa như thế nào trong tổ chức.

Phân tích công việc được thực hiện bằng cách phân tích công việc một cách hệ thống, nhằm tạo ra những bản mô tả (cho các công việc hiện tại) có thể tóm tắt được yêu cầu thực tế của các công việc. Dù bản mô tả công việc luôn có những hạn chế, chúng vẫn cần có để giải thích rõ ràng những hoạt động công việc và kết quả cần thiết để đạt được hiệu quả kinh doanh. Nếu không có chúng, các nhà lãnh đạo tổ chức sẽ không nắm được những gì nhân viên làm, làm như thế nào, hay các kết quả mà họ cần đạt được là gì.

Phân tích con người được thực hiện bằng cách xây dựng mô hình năng lực, tạo ra những hình mẫu của những nhân viên xuất sắc ở tất cả các cấp bậc và trong mọi bộ phận của tổ chức. Một hệ thống năng lực theo đó là hình mẫu về một cá nhân hoàn thành công việc một cách xuất sắc với hiệu suất cao nhất. Mô hình năng lực vì vậy mà có vai trò như là hình ảnh tương phản của bản mô tả công việc. Nó quan trọng vì chẳng những không nhanh lỗi thời như bản mô tả công việc mà còn bao quát các yêu cầu về kỹ năng con người của nhiều vị trí công việc khác nhau hoặc các cấp độ khác nhau (Dubois & Rothwell, 2004).

Định nghĩa nhân tài đòi hỏi các nhà lãnh đạo của tổ chức xác lập một tiêu chuẩn thế nào là nhân tài. Thực chất có rất nhiều dạng khác nhau của nhân tài. Chẳng hạn như những cá nhân luôn làm tốt công việc ở vị trí của mình và có khả năng thăng cấp được xem là “Tiềm năng cao” (HiPos); hoặc những cá nhân có năng suất cao nhất trong tất cả các nhóm thì được xếp vào nhóm “Hiệu suất làm việc cao” (HiPers); và những cá nhân có kiến thức uyên thâm về những lĩnh vực cụ thể trong tổ chức thì được đặt vào nhóm “Chuyên môn cao” (HiPros). Nhà quản lý là người phải xác định nhóm nào – hay bao nhiêu nhóm – trong những nhóm trên cần phải tập trung vào.

Chương trình Quản Lý Nhân Tài truyền thống thường nhấn mạnh nỗ lực chuẩn bị cho nhân viên thông qua việc xây dựng những năng lực họ cần để được cân nhắc thăng tiến. Tuy nhiên những chương trình tiên tiến nhất còn tập trung vào việc tận dụng tài năng của nhóm chuyên môn cao và duy trì kỹ năng của nhóm hiệu suất làm việc cao.



**DALE CARNEGIE®**  
Trưởng Doanh Nhân Đắc Nhân Tâm®

### **Cốt lõi...**

*Chúng ta không thể thực hiện chương trình quản lý nhân tài khi không làm rõ được những công việc hiện tại, những người nào thành công trong những công việc đó, và Nhân tài được định nghĩa thế nào trong tổ chức.*

### **Từ Dale Carnegie®...**

*Tất cả mọi người đều có tài năng. Trách nhiệm của người quản lý là phải nhận biết, khuyến khích và phát triển chúng. Người quản lý có thể tạo ra những lời tiên tri tự thực hiện. Nếu họ tin mọi người đều có tài, thì nhân viên sẽ thể hiện ngay khi có cơ hội. Ngược lại, nếu quản lý nghi ngờ khả năng nhân viên, nhân viên sẽ chỉ làm tới mức mong đợi thấp đó. Quản lý nhân tài luôn phải bắt đầu từ việc các quản lý phải kiểm soát mong đợi của mình. Thử thách của các nhà quản lý là biết cách tìm ra điểm tốt nhất của nhân viên, cách họ có thể cống hiến, giúp họ trở thành một phần của tổ chức, và tạo cơ hội cho họ phát triển dựa trên sở trường.*

### **Bước 3: Tuyển dụng và chọn lọc nhân tài.**

Về cơ bản chỉ có 2 cách để có được nhân tài. Cách thứ nhất là phát triển từ bên trong tổ chức. Cách thứ hai là tuyển dụng và chọn lọc nhân tài từ bên ngoài. Trong một chương trình huấn luyện quản lý nhân tài mạnh, việc tuyển dụng và lựa chọn bên ngoài luôn được kết hợp đầy đủ và trơn tru với phát triển từ trong nội bộ công ty. Một nguyên nhân là sau khi được tuyển dụng, các cá nhân vẫn cần phải tiếp tục phát triển để họ giữ vững kỹ năng hiện tại và được trang bị đầy đủ cho tương lai với những đòi hỏi và trách nhiệm cao hơn.

Trong những năm gần đây phương pháp tuyển dụng thường nhận được sự quan tâm đặc biệt. Trong khi rất nhiều các tổ chức vẫn dựa trên các phương pháp truyền thống như đăng quảng cáo hay tuyển trực tiếp từ đại học thì có những tổ chức đang ngày càng sáng tạo hơn trong tuyển dụng. Một trong những phát triển mới là e-recruitment (tuyển dụng điện tử), tức là dựa vào trang web để thu hút ứng viên và giảm nhẹ khối lượng công việc cho Nhân Sự. Một phương pháp khác là sự nổi lên của tuyển dụng dựa trên thương hiệu, thể hiện danh tiếng của tổ chức như một nhà tuyển dụng được yêu thích. Có rất nhiều điều bạn có thể tìm hiểu được về hình ảnh của một nhà tuyển dụng đơn giản thông qua việc phỏng vấn các ứng viên và nhân viên mới điều gì đã thu hút họ đăng ký công việc này. Những thông tin mà các ứng viên và nhân viên mới cung cấp sẽ tiết lộ khá nhiều về thương hiệu tuyển dụng hiện tại của tổ chức.

Sau tuyển dụng, chọn lựa ứng viên là bước kế tiếp. Suốt quá trình chọn lựa, nhà tuyển tập trung rút gọn danh sách từ một lượng lớn ứng viên. Mục đích là tìm ra những ứng viên giỏi nhất. Đa số nhà tuyển dụng hiện nay sử dụng đồng thời nhiều biện pháp đánh giá nhằm hỗ trợ tiến trình chọn lựa.



**DALE CARNEGIE®**  
Trường Doanh Nhân Đắc Nhân Tâm®

#### **Cốt lõi....**

*Về cơ bản chỉ có 2 cách để có được nhân tài. Cách thứ nhất là phát triển từ bên trong tổ chức. Cách thứ hai là tuyển dụng và chọn lọc nhân tài từ bên ngoài.*

#### **Từ Dale Carnegie®...**

*Thành công của tuyển dụng và chọn lựa bắt nguồn từ việc nắm rõ điều bạn muốn. DaleCarnegie® cung cấp Profile XTTM, một đánh giá nhằm giúp nhân sự xác định rõ nhóm người họ cần để đạt được kết quả như mong muốn. Để có thêm thông tin vui lòng truy cập:  
<http://demo.profilesinternational.com/potw/Profi>*

## Bước 4: Đánh giá hiệu suất làm việc

Bước 4 đề cập đến quản lý hiệu suất làm việc, là quy trình lập kế hoạch, quản lý và đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên theo thời gian. Đây là bước quan trọng trong bất kỳ chương trình quản lý nhân tài nào bởi một lý do đơn giản là các lãnh đạo không ai muốn để bất nhân viên không làm việc hiệu quả. Bởi vì điều này đồng nghĩa với việc phá hủy uy tín của hệ thống thăng tiến. Mặt khác, làm tốt trong công việc hiện tại không có nghĩa là cá nhân đó sẽ làm tốt trong công việc ở tương lai với trách nhiệm và kỳ vọng cao hơn.

Để bước này đạt hiệu quả trọn vẹn trong chương trình, nhân viên phải được đánh giá dựa trên kết quả họ đạt được (hiệu suất hiện tại) và dựa trên năng lực và thái độ họ thể hiện. Theo hướng này thì bước 4 thường được kết hợp chặt chẽ với bước 3.

## Bước 5: Phân tích công việc và nhân sự cần thiết trong tương lai.

Có lẽ không cần phải nhắc lại quá nhiều rằng thế giới kinh doanh là một môi trường rất năng động. Thay đổi là hằng số duy nhất trong thế giới này. Vì vậy, những mô tả công việc và hệ thống năng lực được tạo ra hôm nay không chắc chắn là có thể chỉ ra được những yêu cầu công việc và năng lực cần thiết trong tương lai để giúp tổ chức đạt được những mục tiêu chiến lược của mình.

Ở bước 5, các nhà lãnh đạo sẽ phải dành thời gian dự đoán yêu cầu công việc và năng lực đòi hỏi trong tương lai để chương trình quản lý nhân tài có thể đáp ứng được các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Thật ra bản thân các mục tiêu chiến lược cũng sẽ chỉ ra các những công việc cần phải thực hiện, các chỉ số đánh giá hiệu quả chính (KPIs) cần có trong tương lai, và những năng lực cá nhân cần thiết để thành công.



**DALE CARNEGIE®**  
Trưởng Doanh Nhân Đắc Nhân Tâm®

### Từ Dale Carnegie®...

*Quản lý hiệu suất công việc tốt là luôn tập trung vào kết quả. Dale Carnegie® cung cấp một loạt các sản phẩm hỗ trợ xác định chỉ số hiệu suất trong các lĩnh vực đánh giá chính (Key Result Areas - KRA), những sản phẩm hay kết quả mong muốn quan trọng nhất từ công việc. Lập kế hoạch, quản lý, và đánh giá khách quan các KRAs là tất cả những gì hệ thống quản lý hiệu suất công việc yêu cầu. Dale Carnegie® cũng cung cấp PRD, bản mô tả kết quả công việc, nhằm làm rõ KRA cho mọi vị trí.*

## Bước 6: Đánh giá tiềm năng

Làm thế nào các nhà lãnh đạo xác định các ứng viên của mình có tiềm năng? Câu hỏi này đã định hình cách thức cho bước 6.

Dựa trên hiệu suất quá khứ để đánh giá tiềm năng là chưa đủ (Rothwell, 2007b). Điều này đúng bởi vì các vị trí cao hơn đòi hỏi những năng lực mà một cá nhân ở cấp bậc thấp chưa có hoặc thậm chí chưa bao giờ biết tới. Một vài cá nhân muốn được thăng tiến đơn giản là để có được mức lương cao hơn chứ không hề có khái niệm gì về những yêu cầu công việc sẽ phải đương đầu sau khi thăng chức.

Cần có một phương pháp khách quan để thẩm định mức độ các cá nhân có thể thể hiện khi nhận trọng trách lớn hơn. Đó gọi là đánh giá tiềm năng. Tất nhiên, điều này khá khó khăn. Bởi vì thật ra nhà lãnh đạo có thể chưa bao giờ thấy các ứng viên tiềm năng thể hiện như thế nào ở những vị trí cao như vậy. Vậy làm cách nào để họ có thể đưa ra những đánh giá chính xác về khả năng làm việc của các tiềm năng này?

Những phương pháp đánh giá phổ biến bao gồm đề cử của quản lý trực tiếp, đánh giá 360° dựa trên các năng lực cần thiết của vị trí mới, các trung tâm đánh giá, các bài kiểm tra tâm lý, trải nghiệm vị trí và một số hình thức khác. Tuy nhiên, không một phương pháp nào mang lại kết quả hoàn hảo. Mỗi cách tiếp cận đều có thể mạnh và bất lợi của riêng nó. Chẳng hạn như, đề cử từ cấp trên có thể dẫn đến sự thiên vị khi các quản lý thường có xu hướng coi những người giống mình nhất là những ứng viên phù hợp nhất để thăng tiến. Lời khuyên tốt nhất là sử dụng cùng lúc nhiều phương pháp, cùng với đánh giá hiệu suất công việc ở quá khứ, nhằm chứng minh chất lượng của người được chọn.



**DALE CARNEGIE®**  
Trường Doanh Nhân Đắc Nhân Tâm®

### **Cốt lõi...**

*Lời khuyên tốt nhất là sử dụng cùng lúc nhiều phương pháp, cùng với đánh giá hiệu suất công việc ở quá khứ, nhằm chứng minh chất lượng của người được chọn.*

## Bước 7: Phát triển con người

Bước 7 chú trọng vào việc thu hẹp khoảng cách. Trên thực tế có 2 khoảng cách lớn cần được quan tâm.

Thứ nhất là khoảng cách về hiệu suất công việc. Đó là sự khác biệt giữa hiệu suất hiện tại với kết quả mong muốn. Nếu các cá nhân không làm việc hiệu quả thì thường không thể xem họ là ứng viên tiềm năng. Thay vào đó, nguồn lực nên được tập trung vào nâng cao hiệu suất công việc hiện tại lên mức tiêu chuẩn.

Thứ hai là khoảng cách về phát triển. Đây là sự khác biệt giữa năng lực cá nhân hiện tại với năng lực cần có để làm việc hiệu quả ở vị trí cao hơn.

Có nhiều cách tiếp cận các tổ chức có thể sử dụng nhằm xác định khoảng cách và lập kế hoạch thu hẹp chúng. Một trong số đó là quản lý hiệu suất công việc (đánh giá thường kỳ). Những công cụ đánh giá tiềm năng được sử dụng để đánh giá từng cá nhân và so sánh với những yêu cầu cao hơn trong tương lai. Sau đó, các kế hoạch phát triển cá nhân (Individual Development Plan - IDP) sẽ được sử dụng để xóa bỏ khoảng cách phát triển bằng cách tìm kiếm các chiến lược khả thi để xây dựng năng lực cần thiết.

Bước 7 bao gồm cả các chương trình cho cá nhân và cho đội ngũ nhằm thu hẹp khoảng cách. Đây là bước mà tổ chức nên thiết lập các chương trình phát triển lãnh đạo, học qua thực hành, xoay chuyển công việc, các chương trình cố vấn, và những nỗ lực có kế hoạch khác hướng đến thu hẹp khoảng cách (Cecil. & Rothwell, 2007).

Điều quan trọng cần nhấn mạnh ở đây là phát triển không nhất thiết phải là thông qua đào tạo. Đào tạo là một nỗ lực ngắn hạn nhằm trang bị kiến thức, kỹ năng, và thái độ cần thiết đối với công việc hiện tại cho nhân viên. Nhưng phát triển là một nỗ lực lâu dài nhằm xây dựng năng lực cho tương lai, và hầu hết sự phát triển sẽ diễn ra ngay trong quá trình làm việc. Cả đào tạo và phát triển đều là những yếu tố hỗ trợ thiết yếu để các ứng viên phát triển được những năng lực cần có để làm việc tốt ở những vị trí công việc cao hơn.

Bước này cũng bao gồm việc xây dựng kho thông tin nhân tài. Một kho thông tin nhân tài là hệ thống mô tả tóm lược các năng lực sở trường của tất cả nhân viên. Nó nhấn mạnh những điểm mạnh nổi bật làm nên nét riêng của từng cá nhân. Những tài năng và sở trường của từng người là gì? Mục đích là để quá trình tìm kiếm ứng viên giỏi nhất và phù hợp nhất dễ dàng hơn, đặc biệt là với khoảng thời gian ngắn như khi gặp khủng hoảng chẳng hạn.



**DALE CARNEGIE®**  
Trường Doanh Nhân Đắc Nhân Tâm®

### Từ Dale Carnegie®...

*Điểm mấu chốt của phát triển là thực hiện nó hàng ngày. Hầu hết các quá trình phát triển diễn ra trong công việc và các hoạt động hàng ngày. Chúng không chỉ giới hạn trong các khóa đào tạo ngoài công việc. Thách thức của các nhà quản lý là làm thế nào cùng lúc xây dựng khả năng trong nhân viên đồng thời cũng khích lệ họ giải quyết khó khăn nhằm phát triển năng lực bản thân trong tương lai.*

### Cốt lõi...

*Sử dụng một quy trình học nhanh chóng, chẳng hạn quy trình áp dụng trong các giải pháp của Dale Carnegie®, cho phép các cá nhân có được sự liên kết chặt chẽ giữa nội dung huấn luyện và ứng dụng vào công việc hiện tại.*



## Bước 8: Giữ chân nhân tài

Một khi nhân tài đã được tuyển dụng, chọn lựa và phát triển, bước tiếp theo là các chiến lược giữ chân họ. Các lãnh đạo luôn muốn lưu giữ những thành viên mà họ đã phải đầu tư công sức, thời gian, tiền bạc để tuyển dụng và phát triển năng lực. Bởi vậy, một nỗ lực tương tự về thời gian và đầu tư cũng nên được dành cho một chiến lược giữ chân nhân tài được chuẩn bị bài bản.

Một vấn đề thường gặp trong giữ chân nhân tài là việc khắc phục định kiến của cấp quản lý (Rothwell, 2007a). Các quản lý hay nghĩ rằng nhân viên nghỉ việc là do công việc mới ở nơi khác có mức lương cao hơn. Nguyên nhân: khi được phỏng vấn nghỉ việc các nhân viên thường cho biết rằng họ ra đi vì có được mức lương cao hơn ở nơi khác (Rothwell, 2005b).

Nhưng lương thấp có phải là nguyên nhân thật sự của việc ra đi? Câu trả lời rõ ràng là “Không”. Rất nhiều nghiên cứu cho thấy câu nói “Nhân viên bỏ đi vì sếp, chứ không phải vì công việc” là đúng.

Tóm lại, cách những nhà quản lý tương tác với nhân viên rất quan trọng trong quyết định “đi hay ở” của nhân viên. Mỗi khi cảm thấy bị đối xử tệ bởi sếp, họ sẽ bắt đầu tìm kiếm công việc khác. Trong hầu hết các trường hợp, họ sẽ không ra đi cho đến khi tìm được công việc trả lương cao hơn. Và sau đó, họ chọn mức lương – một nguyên nhân dễ chấp nhận – để điền vào đơn xin nghỉ việc, vì họ lo sợ khi nói sự thật, họ sẽ khó lòng quay lại – hoặc khó có được sự giới thiệu tốt – từ người quản lý hiện tại.

Mặc dù có nhiều nghiên cứu đã được thực hiện về chiến lược giữ chân hiệu quả, các nhà quản lý nên bắt đầu quá trình này bằng cách phỏng vấn nhân tài về nguyên nhân họ ở lại. Điều đặc biệt quan trọng là phải biết tại sao những “nhân viên tiềm năng lớn” (HiPos), “nhân viên hiệu suất làm việc cao” (HiPers) và “nhân viên có chuyên môn cao” (HiPros) ở lại làm vì nhận thức được nguyên nhân ở lại làm việc có thể hình thành nên phương hướng tuyển dụng trong tương lai. Điều này cũng chỉ ra các lĩnh vực cần tập trung nhằm cải thiện nỗ lực giữ



DALE CARNEGIE®  
Trường Doanh Nhân Đắc Nhân Tâm®

### Cốt lõi...

*Rất nhiều nghiên cứu cho thấy câu nói “Nhân viên bỏ đi vì sếp, chứ không phải vì công việc” là đúng.*

### Cốt lõi...

*Mặc dù có nhiều nghiên cứu đã được thực hiện về chiến lược giữ chân hiệu quả, các nhà quản lý nên bắt đầu quá trình này bằng cách phỏng vấn nhân viên về nguyên nhân họ ở lại. Điều đặc biệt quan trọng là phải biết tại sao những “nhân viên tiềm năng lớn” (HiPos), “nhân viên hiệu suất làm việc cao” (HiPers) và “nhân viên chuyên môn cao” (HiPros) ở lại làm vì nhận thức được nguyên nhân ở lại làm việc có thể hình thành nên phương hướng tuyển dụng trong tương lai. Nó cũng chỉ ra các lĩnh vực cần tập trung nhằm cải thiện nỗ lực giữ*

## Bước 9: Đánh giá kết quả

Làm thế nào để đánh giá kết quả của chương trình quản lý nhân tài? Câu hỏi này đã thu hút rất nhiều sự quan tâm trong những năm gần đây (Rothwell & Kim, 2005). Nhiều CEO và các nhà lãnh đạo hoài nghi vẫn thường hỏi, “Kết quả thu được từ đầu tư (ROI) của các chương trình quản lý nhân tài là gì?”.

Rất ít người biết hiệu quả đầu tư của các chương trình quản lý nhân tài là gì, mặc dù một số tổ chức đã có sẵn những thông tin đó. Một nguyên nhân cho sự thiếu chú ý này là vì các CEO trong những tổ chức có chương trình quản lý nhân tài hiệu quả đã không mấy quan tâm đến ROI. Thay vào đó, họ lại chú tâm vào số lượng và chất lượng của các nhân tài có sẵn cho tổ chức khi nhu cầu xuất hiện. Nói tóm lại, thước đo hiệu quả quan trọng nhất của một chương trình quản lý nhân tài có thể là:

- Chương trình đạt được các mục tiêu định lượng ban đầu tới mức nào?
- Có bao nhiêu ứng viên sẵn sàng làm việc ở vị trí mới khi một khoảng trống nhân sự xuất hiện?
- Những ứng viên đủ điều kiện được xác định, chọn lựa, và định hướng nhanh tới mức nào?
- Những nhóm nhân viên nào sẵn sàng làm việc ngay ở vị trí mới khi có một khoảng trống nhân sự xuất hiện?



**DALE CARNEGIE**<sup>®</sup>  
Trưởng Doanh Nhân Đắc Nhân Tâm<sup>®</sup>

## LỜI KẾT

Tài liệu này của Dale Carnegie® mở đầu bằng mục đích trả lời 2 câu hỏi chính:

- (1) Định nghĩa thế nào là quản lý nhân tài?
- (2) Mô hình các thành phần cốt yếu và cách chúng liên kết với nhau ra sao? Và như những gì đã nói, không có có định nghĩa nào là định nghĩa “đúng” về quản lý nhân tài.

Đối với người này, nó giống như việc phát triển đội ngũ kế thừa; với người khác, đó là những nỗ lực phối hợp liền mạch để thu hút, phát triển và giữ chân nhân tài; và với một số người khác nữa, Quản lý nhân tài có nghĩa là những nỗ lực kết hợp tất cả các thành phần của hệ thống nguồn nhân lực trong tổ chức nhằm thu hút, tuyển chọn, phát triển, đánh giá, khen thưởng, và giữ chân những người giỏi nhất. Những yếu tố cần thiết của một chương trình quản lý nhân tài thành công bao gồm:

1. Đạt cam kết
  2. Phân tích công việc và con người hiện tại – và định nghĩa nhân tài
  3. Tuyển dụng và chọn lựa nhân tài
  4. Đánh giá mức độ thể hiện
  5. Phân tích công việc và con người cần trong tương lai
  6. Đánh giá tiềm năng
  7. Phát triển con người
  8. Đánh giá kết quả thu được
- (Rothwell, 2005)

Tổ chức Dale Carnegie® cung cấp nhiều giải pháp hỗ trợ chọn lựa và phát triển nhân viên của bạn. Để biết làm thế nào Dale Carnegie® có thể củng cố chương trình quản lý nhân tài của bạn, vui lòng tham khảo website của Dale Carnegie Việt Nam tại [www.dalecarnegie.com.vn](http://www.dalecarnegie.com.vn)



**DALE CARNEGIE®**  
Trường Doanh Nhân Đắc Nhân Tâm®

## Tài liệu tham khảo và các thông tin bổ trợ:

- Dubois, D., and Rothwell, W. (2004). *Competency-based human resource management*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Cecil, R. & Rothwell, W. (2007). *Next generation management development: The complete guide and resource*. San Francisco: Pfeiffer & Co.
- Kim, S. (2006). *Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies*. Unpublished Ph.D. dissertation. University Park: The Pennsylvania State University.
- Krueger, J. (2007). *An exploration of methods used to plan for replacing talent in non-executive positions*. Unpublished doctoral dissertation. University Park, PA: The Pennsylvania State University.
- Rothwell, W. (2007a). *Organization retention assessment*. In E. Beich, *The 2007 Pfeiffer annual: Consulting* (pp. 177-188). San Francisco: Pfeiffer.
- Rothwell, W. (2007b). *How do you know who has potential?* *Asian Quality*, 2(4), 52–55.
- Rothwell, W. (2007c). *Social relationship succession planning: A neglected but important issue?* *Asian Quality*, 2(4), 34–36.
- Rothwell, W. (2005a). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. 3rd ed. New York: Amacom.
- Rothwell, W. (2005b). *Reinventing the exit interview as a tool for succession planning and management*. In V. V. Ramani (Ed.), *Succession planning: Insights and experiences* (pp. 126-132). Hyderabad, India: ICFAI University Press.
- Rothwell, W., Jackson, R., Knight, S., Lindholm, J. with Wang, A., & Payne, T. (2005). *Career planning and succession management: Developing your organization's talent—for today and tomorrow*. Westport, CT: Greenwood Press/an imprint of Praeger.
- Rothwell, W., & Kazanas, H. (2003). *The strategic development of talent*. Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Rothwell, W., and Kim, Y. (2005). *How are succession planning and management programs evaluated?* In V. V. Ramani (Ed.), *Succession planning: Insights and experiences* (pp. 118–125). Hyderabad, India: ICFAI University Press.
- Rothwell, W., and Poduch, S. (2004). *Introducing technical (not managerial) succession planning*. *Public Personnel Management*, 33(4), 405–420.
- Zula, K. (2006). *The development and initial assessment of an instrument for human capital planning*. Unpublished doctoral dissertation. University Park, PA: The Pennsylvania State University.



DALE CARNEGIE®  
Trường Doanh Nhân Đắc Nhân Tâm®