

**MICHAEL C. BUSH**

*CEO của "Great Place to Work"  
& đội ngũ chuyên gia nghiên cứu*

**NƠI LÀM VIỆC  
TUYỆT VỜI cho  
TẤT CẢ  
A Great Place  
to Work for All**

Nguyễn Việt Anh dịch



NXB THANH NIÊN

**PACE**  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## **Lời khen ngợi cho cuốn *Nơi làm việc tuyệt vời cho tất cả***

“Cuốn *Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả* làm sáng tỏ điều mà các Nhà Lãnh Đạo Tài Giỏi nhất đã biết: các tổ chức tuyệt vời đều đặt con người lên hàng đầu. Bush và đội ngũ của anh chia sẻ sự trải nghiệm và dữ liệu của họ để chứng minh rằng công ty nào coi trọng những quyền lợi và ưu tiên của người lao động trong công ty mình thì công ty ấy ắt sẽ thành công hơn. Cuốn sách này làm rõ rằng các công ty hàng đầu thúc đẩy sự đổi mới thông qua việc trao quyền cho mọi nhân viên ở tất cả các cấp của công ty - giúp họ phát triển mạnh mẽ, cả về mặt cá nhân lẫn sự nghiệp. Cuốn sách thật thú vị, tràn ngập các lời khuyên và ví dụ này chính là một sự bổ sung cần thiết cho danh mục sách đọc của mọi nhà lãnh đạo doanh nghiệp.”

— **Julie Sweet, CEO, hãng tư vấn quản lý Accenture**

“Trong một thị trường ngày càng tiến hóa mau chóng thời nay, bất cứ công ty nào thành công cũng tự tạo nên sự khác biệt cho công ty mình thông qua việc tạo ra một môi trường làm việc giúp cho những nhân tài hàng đầu có thể được làm công việc tuyệt vời nhất đời họ. Cuốn sách này bắt đầu với một tiên đề cơ bản rằng công việc của nhà lãnh đạo không phải là dựng xây nên sự vĩ đại cho mỗi nhân viên mà thay vào đó là phải thừa nhận rằng sự vĩ đại đã có sẵn trong mỗi người họ và nhà lãnh đạo phải dành toàn bộ tâm sức của mình để tạo nên một môi trường làm việc giúp cho sự vĩ đại trong các nhân viên có thể trở dậy. Cuốn *Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả* xác định một bản kế hoạch chi tiết hấp dẫn về lý do tại sao điều này lại quan trọng và làm thế nào để thay đổi cách làm việc của riêng bạn thành việc xây dựng một môi trường làm việc đẳng cấp thế giới.”

— **Brad D. Smith, Chủ tịch kiêm CEO, Công ty Intuit**

“Các công ty thành công nhất có một mục đích cao hơn và được xây dựng dựa trên một nền tảng của sự tin cậy, tăng trưởng, đổi mới, sự bình đẳng và biến thế giới thành một nơi tươi đẹp hơn cho tất cả. Cuốn *Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả* chia sẻ những giá trị cốt tủy mà mỗi tổ chức đều nên tuân theo để phát triển mạnh mẽ trong tương lai..”

— **Marc Benioff, CEO, Hãng phần mềm Salesforce**

“Việc thế giới công việc đã thay đổi mạnh mẽ chẳng còn là điều gì bí mật nữa, điều này cùng những điều xác định nên một nơi làm việc tuyệt vời - và một nhà lãnh đạo tuyệt vời - chính là sự khác biệt giữa một công ty đổi mới và phát triển dựa trên sứ mệnh với một công ty giữ nguyên hiện trạng. Cuốn *Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả* được xây dựng dựa trên di sản nghiên cứu suốt 30 năm về hàng ngàn nơi làm việc tuyệt vời và hàng triệu người lao động để đo lường giá trị doanh nghiệp trên các phương diện văn hóa, sứ mệnh, động lực và năng lực lãnh đạo. Việc nuôi dưỡng tiềm năng con người cho tương lai đòi hỏi phải có chủ đích xây dựng một nơi làm việc biết quan tâm, ở đó người lao động biết rằng họ được ủng hộ trong cả những lúc khó khăn lẫn những lúc thuận lợi; sứ mệnh vẫn là trái tim của tổ chức, và các nhà lãnh đạo mang lại cho mọi người những điều tốt đẹp nhất. Cuốn sách này tiết lộ những cơ hội trước mắt cho các nhà lãnh đạo ngày nay để tạo ra một nơi làm việc trong tương lai, một nơi luôn giúp các nhân viên của mình phát huy hết tài năng của họ.”

— **Bernard J. Tyson, Chủ tịch và CEO, Tập đoàn Kaiser Permanente**

“Ở hãng Wegmans, chúng tôi luôn tin rằng mình chỉ có thể đạt được những mục tiêu của mình thông qua việc đáp ứng các nhu cầu của mọi nhân viên trước tiên. Khi chúng ta lãnh đạo bằng cả trái tim và sống theo các giá trị của mình, thì mọi việc diễn ra sau đó đều thuận buồm xuôi gió, bao gồm cả việc có được các kết quả kinh doanh tốt đẹp. Chìa khóa nằm ở một nơi làm việc nuôi dưỡng sự quan tâm và tôn trọng lẫn nhau, ở mọi cấp bậc của tổ chức. Đây đích xác là tiên đề của cuốn sách này, và thông qua việc đọc nó cũng như áp dụng một số cách thức, thì bất cứ tổ chức nào cũng có thể chuyển đổi thành công.”

— **Colleen Wegman, Chủ tịch kiêm CEO, Tập đoàn Wegmans Food Markets**

“Khi mỗi nhân viên tìm thấy cơ hội, sự tin cậy với công ty và sự tin tưởng lẫn nhau ở nơi làm việc, thì họ cảm thấy tự hào trong việc thúc đẩy sự thành công của tổ chức mình. Các công ty có lợi nhuận cao nhất nắm lấy điều này và chào đón cơ hội để nâng cao sự an lạc của tất cả người lao động của họ ở mọi cấp bậc của tổ chức. Cuốn *Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả* mang đến cho các độc giả cái nhìn hiệu quả, dựa trên nghiên cứu về cách xây dựng và duy trì một nền văn hóa dung hợp, hiệu quả cao - ở hiện tại và xa hơn nữa. Cuốn sách này chắc chắn sẽ trở thành một bản hướng dẫn không thể thiếu về việc làm thế nào để duy trì một doanh nghiệp hưng thịnh, tạo ra giá trị và sự tăng trưởng vì lợi ích của tất cả các bên liên quan.”

— **Arne M. Sorenson, Chủ tịch kiêm CEO,  
Tập đoàn kinh doanh và quản lý khách sạn Marriott International, Inc.**

“Trong một thế giới biến đổi không ngừng và ngày càng khó lường, giới chủ phải lắng nghe và phản hồi đối với trải nghiệm của người lao động - trong và ngoài nơi làm việc. Giới chủ có cơ hội để dẫn dắt theo mục đích và tạo ra một môi trường làm việc ổn định để đáp ứng hoàn cảnh ‘bình thường mới’ này. Tôi tin rằng các công ty làm được điều này sẽ có tỷ lệ nghỉ việc thấp hơn, tỷ suất hoàn vốn (ROI) cao hơn vì các công ty này đã đạt được những kết quả tuyển dụng tốt đẹp, nâng cao tính sáng tạo và tính linh động của công ty, có các nhà quản lý gắn kết với công việc và dĩ nhiên là có chất lượng công việc vượt trội. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải chấp nhận rằng việc tạo ra những nơi làm việc tuyệt vời cho tất cả là một mệnh lệnh mới của doanh nghiệp để thành công, nếu không họ có nguy cơ bị tụt lại phía sau.”

— **Tim Ryan, Chủ tịch và Cộng sự Cao cấp ở Hoa Kỳ,  
Hãng kiểm toán PwC**

“Khả năng thực hiện sứ mệnh của một công ty gắn trực tiếp với niềm đam mê, cam kết, và sức bật tinh thần của mỗi người trong công ty. Theo sự trải nghiệm của tôi ở hãng Genentech, năng lực đổi mới, thúc đẩy sự tiến bộ và giúp đỡ của chúng tôi cho những bệnh nhân khi đối diện với các căn bệnh hiểm nghèo lại phụ thuộc vào việc duy trì một môi trường làm việc tích cực và có năng suất cao cho tất cả nhân viên. Tôi tin rằng một phần quan trọng trong vai trò của bất kỳ nhà lãnh đạo nào là xây dựng một nơi làm việc mà ở đó mỗi người đều cảm thấy được kết nối với một mục đích cốt lõi, được tôn trọng các giá trị cá nhân và có thể đóng góp hết sức mình cho tổ chức.

— **Ian Clark, nguyên CEO, Công ty Genentech**

“Cuốn *Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả* cung cấp cho các công ty một bản kế hoạch chi tiết về cách xây dựng một nền văn hóa bách thắng [winning culture] bền vững. Không một công ty nào có thể phát huy hết tiềm năng của mình nếu không thu hút và nuôi dưỡng những nhân viên tuyệt vời, ở tất cả các cấp bậc của tổ chức, những người biết rằng những gì họ làm đang tạo ra sự khác biệt mỗi ngày. Một nền văn hóa bách thắng như vậy không xuất hiện một cách tình cờ mà thay vào đó nó phản ánh một nỗ lực phối hợp để sắp xếp các giá trị, những chương trình nhân sự và các hoạt động truyền thông có chiến lược.”

— **Walter White, Chủ tịch kiêm CEO,  
Công ty Bảo hiểm Nhân thọ Allianz Bắc Mỹ**

“Trong một thế giới ngày càng biến động và khôn lường, điều cực kỳ quan trọng đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp là xây dựng những *Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả*, nơi mọi nhân viên có thể thực sự là chính mình, nơi họ được truyền cảm hứng bởi một mục đích hấp dẫn và có thể làm việc hết sức mình vì lợi ích của khách hàng và lợi ích của nhau. Phàm những nơi làm việc *Vi Tất Cả*, chúng đều có tiềm năng thúc đẩy sự thay đổi trong xã hội, đặt lại những kỳ vọng cả cá nhân lẫn tập thể của chúng ta ngày một cao hơn vì sự thành công chung và cơ hội cho tất cả.”

— **Heather J. Brunner, Chủ tịch kiêm CEO, Công ty WP Engine**

“Sự gián đoạn kỹ thuật số đang tác động lên mọi doanh nghiệp trên toàn thế giới và trong những thời kỳ bất trắc này, các công ty cần đầu tư hơn bao giờ hết vào các nhân viên của mình để đảm bảo rằng họ có thể thích ứng và đổi mới. Các giá trị và nền văn hóa cốt lõi không chỉ là một tấm áp phích trên tường. Chúng cần thúc đẩy hành vi của người lao động trong công ty bạn. Các công ty có nền văn hóa bền vững và người lao động gắn kết sâu đậm với công việc sẽ không chỉ trường tồn mà còn đổi mới và phát triển mạnh mẽ!”

— **Jim P. Kavanaugh, CEO, Công ty World Wide Technology**

“Cuốn *Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả* khéo léo liên hệ việc làm thế nào mà các công ty đặt nhân viên lên hàng đầu đạt được thành công lớn nhất với việc xây dựng một nền văn hóa tin cậy cao trong toàn tổ chức sẽ thúc đẩy tăng trưởng và hiệu suất kinh doanh của nó.”

— **Dennis Gilmore, CEO, Công ty dịch vụ tài chính  
First American Financial Corporation**

“Là một mốc chính bắc để các nhà lãnh đạo trong mọi ngành đi theo, cuốn *Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả* buộc chúng ta phải vươn đến nhiều thứ hơn là đạt hiệu suất tài chính và nó cũng đưa ra một lập luận đầy cảm hứng rằng chỉ bằng cách xây dựng một môi trường hoàn toàn tin cậy và một nền văn hóa có ý nghĩa sâu sắc hơn, mà chúng ta mới có thể tạo nên một công ty bền vững với sự tăng trưởng lâu dài. Chúng tôi chia sẻ những niềm tin này ở hãng GoDaddy, và chúng là một phần thiết yếu trong quá trình chuyển đổi của chúng tôi.”

— **Blake Irving, nguyên CEO, Công ty GoDaddy**

“Hãy đối diện với sự thật. Các thông lệ truyền thống ở nơi làm việc, mà nhiều cái trong số này được thiết kế để kiểm soát và đối phó một cách đơn giản với người lao động, là không đủ và thậm chí còn bị các nhân viên thời nay từ chối, họ muốn nhiều hơn thế. Thay vào đó, đã tới lúc áp dụng các cấu trúc mới là hãy trao quyền cho người lao động để họ thăng hoa. Điều thực sự thú vị về cuốn *Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả* là những giải thích chi tiết của sách này về những hành vi cụ thể cần có để tối ưu hóa tiềm năng con người. Đây là cuốn sách phải đọc đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, những chuyên gia nhân sự, các nhà quản lý trực tiếp, và những giám đốc cấp điều hành muốn gắn kết với những nguồn tài nguyên quý giá nhất của chúng ta: con người.”

— Tiến sĩ Amy Schbacker Dufrane,  
SPHR, CAE, CEO, HR Certification Institute.

# MỤC LỤC

Lời tựa (của Dan Ariely) 13

## Một góc nhìn tốt hơn về động lực

Lời dẫn nhập 17

### Nơi làm việc tuyệt vời cho tất cả

“Những gì giúp doanh nghiệp trở nên “tuyệt vời” ở 10 hoặc 20 năm trước thì nay không còn đủ tuyệt vời nữa. Để trường tồn và phát triển mạnh mẽ trong tương lai, các tổ chức phải xây dựng những Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả.”

**Phần Một | TỐT HƠN CHO DOANH NGHIỆP 35**

Chương 1 37

### Nhiều doanh thu hơn, nhiều lợi nhuận hơn

“Những Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả giúp doanh nghiệp hoạt động vượt trội hơn. Một nền văn hóa tin cậy cao và nhất quán đang nhanh chóng đóng một vai trò quan trọng trong sự thành công của doanh nghiệp.”

Chương 2 53

### Một biên giới kinh doanh mới

“Những thay đổi xã hội và công nghệ đòi hỏi một phương thức kinh doanh mới.”

Chương 3 73

### Làm thế nào để thành công trong biên giới kinh doanh mới

“Chìa khóa nằm ở việc tối ưu hóa tiềm năng con người, thông qua hiệu quả lãnh đạo, các giá trị và sự tin cậy. Hãy làm đúng, và bạn sẽ thấy được sự đổi mới và tăng trưởng tài chính ở doanh nghiệp mình.”

Chương 4 95

### Tối ưu hóa tiềm năng con người để đẩy nhanh hiệu suất

“Việc thu hẹp những khoảng cách về sự trải nghiệm của người lao động ở nơi làm việc giúp tăng tốc hiệu suất kinh doanh với doanh thu cao hơn, hiệu suất cổ phiếu tốt hơn và tăng khả năng giữ chân người lao động.”

## Phần Hai | TỐT HƠN CHO CON NGƯỜI, TỐT HƠN CHO THẾ GIỚI 129

### Chương 5 131

#### **Khi nơi làm việc vận hành vì lợi ích của mọi người**

“Ở những Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả, toàn bộ người lao động đều có thể mang lại cho bản thân những điều tốt đẹp nhất, trong khi họ tận hưởng cuộc sống lành mạnh hơn, viên mãn hơn.”

### Chương 6 155

#### **Doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn vì một thế giới tươi đẹp hơn**

“Những Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả giúp xây dựng một xã hội theo các tiêu chí bao gồm sự chăm sóc, công bằng, sự thịnh vượng chung và cơ hội cá nhân.”

## Phần Ba | CUỘC HỢP LÃNH ĐẠO CHO TẤT CẢ 181

### Chương 7 183

#### **Dẫn dắt tới một Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả**

“Chúng tôi xác định các hành vi lãnh đạo then chốt để xây dựng một Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả, dựa trên nghiên cứu mới nhất của mình về sự lãnh đạo hiệu quả.”

### Chương 8 211

#### **Tàu tên lửa vì tất cả**

“Việc có được những Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả có lẽ gặp khó khăn. Nhưng đó sẽ là hành trình của thế kỷ XXI.”

### Chú thích 217

### Lời cảm ơn 243

### Về tổ chức của chúng tôi 247

### Về các tác giả 251



# Lời dẫn nhập

## NƠI LÀM VIỆC TUYỆT VỜI CHO TẤT CẢ

Những gì giúp doanh nghiệp trở nên “tuyệt vời” ở 10 hoặc 20 năm trước thì nay không còn đủ tốt nữa. Để trường tồn và phát triển mạnh mẽ trong tương lai, các tổ chức phải xây dựng những Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả.

Giống như các nhà lãnh đạo doanh nghiệp khác, John Chambers là người hiếu thắng.

Nhưng cách giành thắng lợi của anh ấy lại khác.

Gần đây, chúng tôi đã nói chuyện với vị CEO lâu năm của gã khổng lồ công nghệ Cisco Systems, và mặt ông sáng lên khi ông kể về việc trụ lại lâu hơn các công ty mạng đối thủ và cảm giác hồi hộp phấn khích khi vượt qua các đối thủ kinh doanh bằng cách suy nghĩ cẩn thận về viễn cảnh tương lai.

Chambers, người đã từ chức CEO 3 năm trước nhưng vẫn ở lại hãng Cisco với tư cách là chủ tịch điều hành, cho biết “Cờ vua là trò chơi rất thú vị”. “Tôi chẳng bao giờ đi nước đầu tiên cho tới khi tính được các nước cờ tiếp theo cũng như đã nhìn lại các ván trước.”<sup>2</sup>

Ông đánh cờ rất hay. Trong 20 năm Chambers làm CEO của tập đoàn Cisco, doanh thu hàng năm của tập đoàn này tăng vọt từ 1,2 lên 47 tỷ đô la, công ty đã đặt nền móng cho mạng Internet hiện đại, và tờ *Business Insider* đã gọi nó là một trong những “Công ty công nghệ tuyệt vời nhất trong lịch sử”.<sup>3</sup>

Vì vậy, từ nhiều mặt, Chambers là một vị giám đốc cấp điều hành kinh doanh điển hình của doanh nghiệp về việc dám làm dám chịu, không khoa trương, dứt khoát, và có máu quyết thắng. Nhưng có điều gì đó khiến ông trở nên khác biệt. Không giống như hầu hết các nhà lãnh đạo doanh nghiệp của thời đại mình, Chambers đã sớm nhận ra rằng chìa khóa thắng lợi trong tư cách là nhà lãnh đạo chính là tận dụng sức mạnh nhân viên - nghĩa là tạo ra một nơi làm việc tuyệt vời, ở đó mỗi nhân viên đều mang đến phần tốt nhất của họ cho tổ chức.

Chambers gọi đó là “văn hóa”, hoặc bạn có thể gọi nó là quân hậu trong các ván cờ vua của ông. “Mặc dù một số người xem văn hóa không phải là một yêu cầu chính về trách nhiệm và quyền hạn của CEO, nhưng tôi lại hoàn toàn không đồng ý cách nhìn này”, ông cho hay. “Tôi thiết nghĩ đó chính là nền tảng.”

Việc Chambers tập trung vào văn hóa chính là lý do tại sao hãng Cisco là gương mặt quen thuộc trong danh sách 100 Công Ty Có Môi Trường Làm Việc Tốt Nhất mà chúng tôi công bố hàng năm cùng với đối tác của mình, tạp chí FORTUNE. Trên thực tế, Cisco là một trong 12 công ty “Huyền thoại” luôn chiếm được vị trí trên danh sách của chúng tôi trong suốt 20 năm kể từ khi bắt đầu công bố nó.

Tại một hội nghị Great Place to Work For All gần đây, Chambers đã phát biểu từ sân khấu chính cho “dàn đồng ca” của chúng tôi - cộng đồng các công ty đã nhận thức được tầm quan trọng của một nền văn hóa tuyệt vời. Nhưng anh ấy đã có một bài giảng về nền kinh tế số mới nổi khiến các khán giả bên dưới rúng động.<sup>4</sup>

Chambers cho biết tốc độ của sự thay đổi càng lúc càng nhanh. Và điều đó có nghĩa là, hơn bao giờ hết, mọi người trong tổ chức đều có giá trị. Các công ty sẽ chẳng thể giành thắng lợi nếu họ chờ đợi các giám đốc cấp cao thuộc ban điều hành tìm hiểu về các vấn đề, và đưa ra những quyết định. Chambers cho biết ngày nay có 17 tỷ thiết bị được kết nối mạng Internet, và con số này sẽ bùng nổ lên 500 tỷ sau 10 năm, nghĩa là các công

ty sẽ phải hiểu được lượng dữ liệu chưa từng có so với trước đây. Ông cho hay: “Anh sẽ có lượng thông tin đến với công ty của anh theo những cách mà anh chưa từng tưởng tượng ra trước đây”. “Việc ra các quyết định sẽ được chuyển giao xuống các cấp bậc thấp hơn trong tổ chức với tốc độ chóng mặt.”

Tóm lại của thông điệp của anh ấy là khả năng thích ứng linh hoạt và thành công trong các trận đấu cờ vua ngày nay yêu cầu tất cả nhân sự trong công ty của bạn tham gia vào ván cờ - đưa ra những quyết định thay vì đóng vai trò như là những con chốt thụ động.

Những điều mà John Chambers nói với khán giả ở hội nghị của chúng tôi chính là tâm điểm của cuốn sách này. Những gì đủ tốt giúp doanh nghiệp trở nên tuyệt vời ở 10 hay 20 năm trước thì nay không còn đủ tốt nữa.

## **NHỮNG THẬP KỶ NGHIÊN CỨU VỀ SỰ XUẤT SẮC**

Tổ chức của chúng tôi, Viện Great Place to Work, nên biết điều này. Trong hơn hai thập kỷ, chúng tôi đã thực hiện một trong những cuộc khảo sát người lao động lớn nhất trên thế giới, chủ yếu thông qua nghiên cứu của mình để tạo ra danh sách những Nơi Làm Việc Tốt Nhất mà chúng tôi hợp tác công bố trên những ấn phẩm kinh doanh trên toàn cầu. Ở Hoa Kỳ, chúng tôi nổi tiếng với việc đưa ra Danh sách FORTUNE 100 Công Ty Có Môi Trường Làm Việc Tốt Nhất hàng năm ở Mỹ và các danh sách những Nơi Làm Việc Tốt Nhất khác. Tuy nhiên, chúng tôi tạo các danh sách tương tự ở hơn 50 quốc gia trên sáu châu lục.

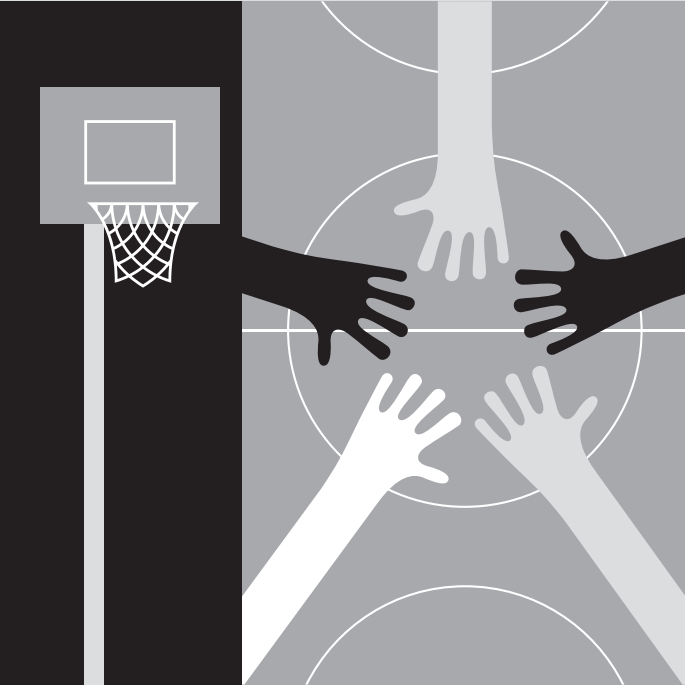
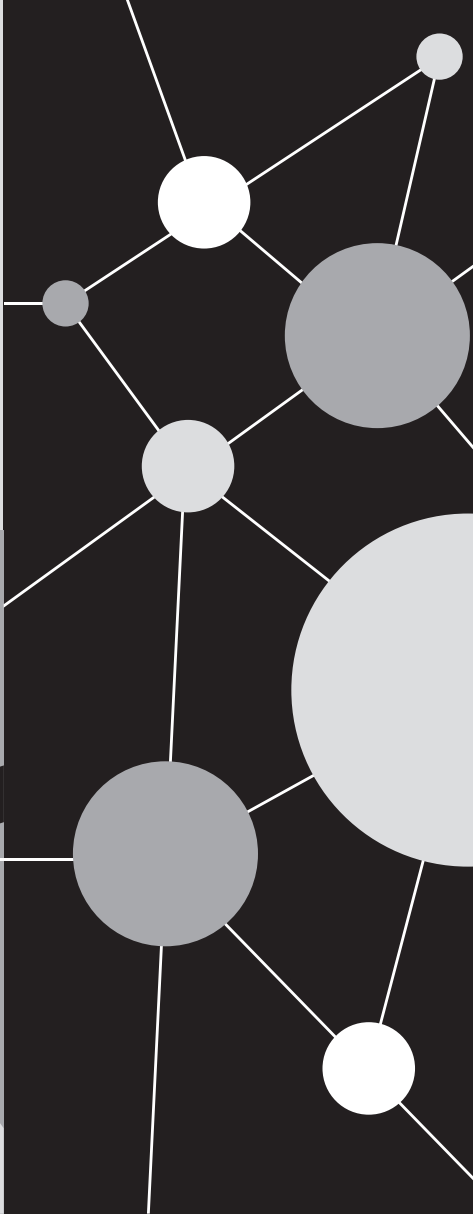
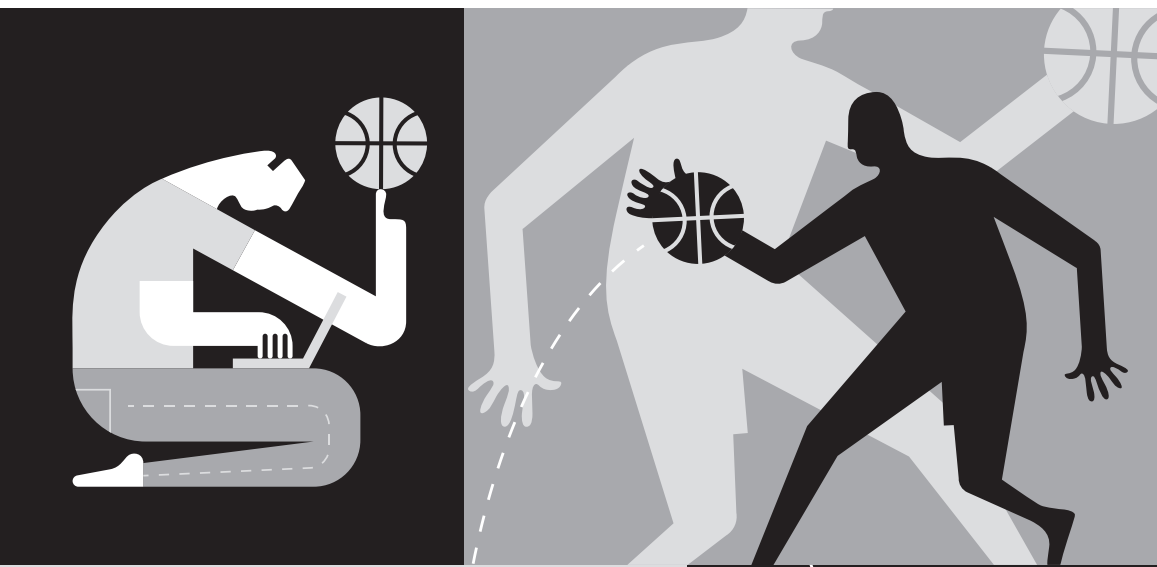
Mỗi năm, chúng tôi khảo sát khoảng 4 triệu người lao động trên toàn cầu ở hơn 6.000 công ty - những công ty có khoảng 10 triệu nhân viên. Chỉ riêng ở Hoa Kỳ, chúng tôi đã thăm dò gần 650.000 người lao động vào năm 2016, thu được các kết quả phản ánh các quan điểm của khoảng 4,5 triệu nhân viên người Mỹ. Các công ty mà chúng tôi khảo sát đại diện cho hầu hết mọi quy mô và mọi ngành.

**Khảo sát Người lao động về Chỉ số Tin cậy của Nơi làm việc Tuyệt vời**  
**Một trong những cuộc khảo sát người lao động lớn nhất trên thế giới**

- > Hơn 3 triệu cuộc khảo sát đại diện cho khoảng 10 triệu người lao động mỗi năm.
- > 58 quốc gia trên sáu châu lục.
- > Hơn 6.000 công ty mỗi năm.
- > Dựa trên dữ liệu thu thập trong 30 năm.

Theo năm tháng, điều này đã trở thành một kho dữ liệu về trải nghiệm của người lao động khi công ty của họ là một Nơi Làm Việc Tuyệt Vời - và về cách các nhà lãnh đạo có thể xây dựng một nơi như vậy. Chúng tôi đã học được rằng những nơi làm việc tuyệt vời không được tạo ra thông qua một tập hợp lợi ích cụ thể, duy nhất cho một ngành cụ thể, chỉ giới hạn cho các tổ chức công hay tư, hoặc những lợi thế của các tổ chức lớn hay nhỏ. Thay vào đó, trên toàn cầu, Nơi Làm Việc Tuyệt Vời là một nơi mà các nhân viên tin sếp của họ, tự hào về công việc họ làm và yêu mến những người làm cùng.

“  
30 năm nghiên cứu của chúng tôi cho thấy  
Nơi Làm Việc Tuyệt Vời là một nơi mà  
các nhân viên tin sếp của họ,  
tự hào về công việc họ làm và  
yêu mến những người làm cùng.  
”



## Chương 1

# NHIỀU DOANH THU HƠN, NHIỀU LỢI NHUẬN HƠN

Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả sẽ giúp cho doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn. Một nền văn hóa tin cậy cao và nhất quán đang nhanh chóng đóng một vai trò quan trọng trong sự thành công của doanh nghiệp.

Để biết làm thế nào mà một Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả giành chiến thắng trong kinh doanh, thì hãy xem bằng cách nào mà một nền văn hóa Vì Tất Cả lại giành thắng lợi trên sân bóng rổ.

Cụ thể là, hãy nhìn vào đội bóng rổ Golden State Warriors. Đội bóng rổ chuyên nghiệp của Vùng vịnh San Francisco có phương châm “Sức mạnh Nằm ở Tập thể” [Strength in Numbers] và họ tuân theo điều đó. Ngược với lối chơi thông thường là cô lập những cầu thủ tài năng nhất để tạo cơ hội ghi bàn hoặc cản phá hàng phòng ngự, đội Warriors chuyên bóng không ngừng khi tấn công. Và khi phòng thủ, cả đội cùng nhau phòng thủ, liên tục giúp đỡ lẫn nhau và chuyển đổi vai trò.

Trong mùa giải 2016 - 17, họ được xếp vào hàng phòng ngự để lọt rổ ít thứ hai tại giải bóng rổ nhà nghề Mỹ NBA. Đội Warriors cũng được xếp hạng là đội tấn công hiệu quả nhất trong 2 năm qua. Họ đã đứng đầu về số lần kiến tạo trong 3 năm qua - một biểu hiện của lối chơi hợp tác, không ích kỷ cá nhân, lối chơi này đã giúp đội bóng thực hiện những quả ném rổ dễ dàng. Với nhiều cú ném 3 điểm, xa đường biên đã mang lại cho các hậu vệ

của đội Warriors là Stephen Curry và Klay Thompson biệt danh “song sát ném xa” [the Splash Brothers].

Nhìn chung, thành công của đội Warriors trong 3 mùa giải là chưa từng có. Họ đã thắng 207 trận trong khi chỉ thua 37 trận - kỷ lục mùa giải thường xuyên tốt nhất trong khoảng thời gian 3 năm trong lịch sử NBA. Đội đã vô địch giải đấu vào năm 2015, suýt vô địch vào năm 2016 và vô địch một lần nữa vào năm 2017.

Chắc chắn rằng chìa khóa cho màn trình diễn xuất sắc của đội Warriors là nhờ vào tài năng cá nhân của các cầu thủ của họ, bao gồm cầu thủ hai lần giành giải cầu thủ xuất sắc nhất giải Curry cũng như các ngôi sao toàn năng Thompson, Kevin Durant và Draymond Green. Nhưng các cầu thủ đang phát triển mạnh trong một nền văn hóa xây dựng sự tin cậy một cách có ý thức và một cộng đồng dung hợp, vững mạnh. Huấn luyện viên Steve Kerr nắm quyền điều hành đội bóng vào năm 2014 và một trong những hành động đầu tiên của ông là thiết lập một bộ giá trị đi ngược lại với sự vận hành thông thường trong bóng rổ chuyên nghiệp. Kerr, một cựu cầu thủ và bản thân anh là nhà vô địch NBA, đã tuyên bố “cạnh tranh” là một trong bốn nguyên tắc chỉ đạo của đội. Điều này chẳng có gì lạ. Nhưng đây là ba điều khác biệt: niềm vui, chánh niệm và lòng trắc ẩn.<sup>5</sup>

Trên thực tế, Kerr muốn mang lại một cái chạm nhẹ cho một môn thể thao đôi khi quá coi trọng bản thân và thường xem các cầu thủ như những cỗ máy hơn là những cầu thủ có một tình yêu đối với môn thể thao này. Lòng trắc ẩn cũng báo hiệu mức độ quan tâm và sự tổn thương hiếm khi được nghe thấy từ một nhà lãnh đạo ở bất kỳ đấu trường chuyên nghiệp nào, chứ đừng nói tới thể thao.

Các giá trị không chỉ là những từ ghi trên tường đối với đội Warriors. Đội bóng đã gây ấn tượng đặc biệt với các chủ đề trò chuyện trong đội, bữa tối tập thể, những trò đùa ngớ ngẩn ngoài sân đấu, và những màn ăn mừng cuồng dại trong các trận đấu.

Phần lớn khí thế của đội bóng bắt nguồn từ chính Kerr. Ông đã chứng tỏ ông là một nhà lãnh đạo tôn trọng mọi người trong đội và sẵn sàng đa dạng hóa bề nhân tài của mình. Chẳng hạn như, Kerr đã thực hiện một sự thay đổi mang tính chiến lược quan trọng trong loạt trận chung kết vào năm 2015 dựa trên đề xuất từ một trong những trợ lý huấn luyện cấp thấp nhất của ông. Đội ngũ nhân viên của ông bao gồm một trợ lý huấn luyện viên 70 tuổi - Ron Adams - và một nữ đứng đầu về hiệu suất thể chất và y học thể thao [physical]. Và bên cạnh việc không ngại hướng dẫn các cầu thủ của mình, Kerr cũng nổi tiếng là người biết lắng nghe họ. Adams cho biết “Steve là một người biết lắng nghe và nhờ đó ông có thể thu hút những ý kiến hay từ các cầu thủ của mình”. “Họ biết những gì họ nói sẽ được lắng nghe và tôn trọng.”<sup>6</sup>

Khi nói về thể thao thì không thể không nói về tinh thần đồng đội, nhưng đội Warriors đã đẩy khái niệm này lên một tầm cao mới. Họ đang gặt hái những thành tích trong doanh nghiệp từ sự thúc đẩy đó, kể cả trong phương diện then chốt là thu hút nhân tài. Điều quan trọng đối với việc giành danh hiệu năm 2017 là có thêm Durant, một cựu cầu thủ xuất sắc nhất giải đấu, người đã bị thu hút bởi sự tin tưởng lẫn nhau và cách đội Warriors giành thắng lợi.<sup>7</sup>

Những cách giành thắng lợi đó được thúc đẩy bởi một nền văn hóa luôn cố ý mang lại cho mọi người những điều tốt đẹp nhất.

Trên thực tế, đội Warriors là một ví dụ hoàn hảo về cách những Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả sẽ giúp cho doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn như thế nào. Hầu hết các tổ chức không nỗ lực giành chiến thắng trong các trận đấu bóng rổ. Nhưng một nền văn hóa Vì Tất Cả giống như nền văn hóa ở đội Warriors sẽ cho phép bất kỳ doanh nghiệp nào có được nhiều doanh thu và lợi nhuận hơn.



## SỰ TIN CẬY THÚC ĐẨY HIỆU SUẤT KINH DOANH

Tâm điểm của nền văn hóa Vì Tất Cả là một nền văn hóa có một cấp độ tin cậy cao. Dữ liệu của chúng tôi và các chứng cứ khác đã chứng minh rằng những nền văn hóa tin cậy cao sẽ giành chiến thắng trong kinh doanh.

### Thế nào là Một nền văn hóa tin cậy cao?

Đó là một nơi làm việc mà những mối quan hệ dựa trên sự tin cậy được coi trọng. Trong 30 năm nghiên cứu của mình, chúng tôi nhận thấy rằng người lao động cảm thấy nơi làm việc của họ có các cấp độ tin cậy cao khi

- 
- ▶ Họ tin rằng các nhà lãnh đạo là đáng tin (tức là các nhà lãnh đạo có tài, giao tiếp tốt, trung thực).
  - ▶ Họ tin rằng họ được đối xử với sự tôn trọng như mọi nhân viên và như các chuyên gia.
  - ▶ Họ tin rằng nơi làm việc của họ về cơ bản là nơi làm việc công bằng.
- 

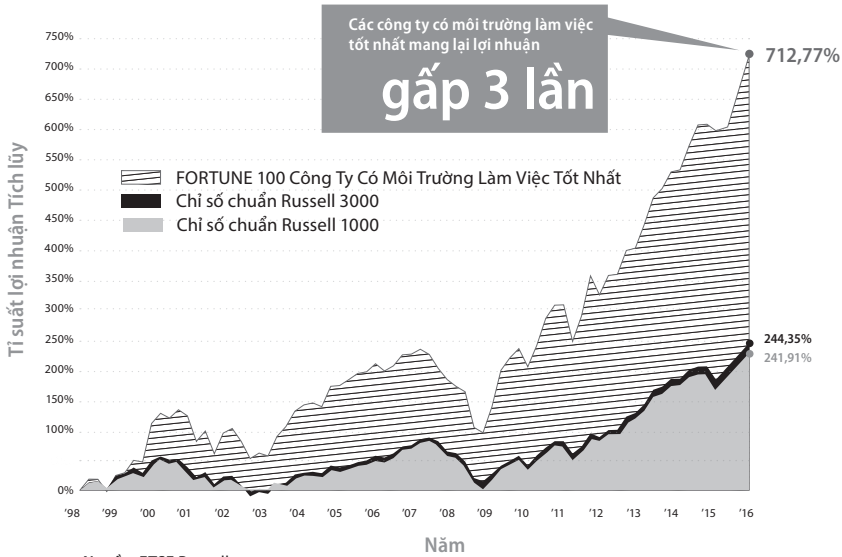
Trong hơn 30 năm qua, Viện Great Place to Work đã nghiên cứu và công nhận các tổ chức có nền văn hóa tin cậy cao, một phần thông qua danh sách những Nơi Làm Việc Tốt Nhất được ấn hành với sự hợp tác của tạp chí FORTUNE. Đối với những công ty này, đặc điểm nổi bật để được công nhận là một nơi làm việc tuyệt vời chính là sự tin cậy cao trong toàn tổ chức, theo ý kiến khảo sát của người lao động. Nghiên cứu này, cùng với những phát hiện từ những nhóm nghiên cứu độc lập khác, chứng tỏ rằng các cấp độ tin cậy cao sẽ được đền đáp. Trong số những lợi ích doanh nghiệp, lợi ích của các công ty có nền văn hóa tin cậy cao là:

- ▶ Lợi nhuận của thị trường chứng khoán cao gấp từ 2 đến 3 lần so với mức trung bình của thị trường (xem Hình 2).

Trong hơn một thập kỷ qua, một hãng đầu tư độc lập đã theo dõi hiệu suất cổ phiếu của các công ty được niêm

Hình 2

## CÁC NỀN VĂN HÓA TIN CẬY CAO GIÀNH CHIẾN THẮNG TRÊN THỊ TRƯỜNG CHỨNG KHOÁN



yết trong danh sách FORTUNE 100 Công Ty Có Môi Trường Làm Việc Tốt Nhất. Trong một danh mục đầu tư mô phỏng được thiết lập lại với danh sách các công ty niêm yết mới mỗi năm, nghiên cứu cho thấy các Công Ty Có Môi Trường Làm Việc Tốt Nhất có lợi nhuận tích lũy gần gấp 3 lần so với các chỉ số chuẩn, Russell 3000 và Russell 1000.

Một nghiên cứu độc lập, riêng biệt đã đưa ra các kết luận tương tự. Alex Edmans của Trường Kinh doanh London tiến hành một nghiên cứu phức tạp kéo dài 4 năm, nghiên cứu này đã chứng tỏ rằng một nền văn hóa tin cậy cao có trước hiệu suất thị trường chứng khoán của các công ty có Môi Trường Làm Việc Tốt Nhất, chứ không phải ngược lại. Ông cũng nhận thấy 100 Công Ty Có Môi Trường Làm Việc Tốt Nhất có lợi nhuận cổ phiếu

## Chương 2

# MỘT BIÊN GIỚI KINH DOANH MỚI

**Những thay đổi xã hội và công nghệ đòi hỏi một phương thức kinh doanh mới.**

Các quy tắc của con đường trong doanh nghiệp đã thay đổi. Chỉ cần hỏi hãng Uber là rõ.

Trong một vài năm gần đây, dịch vụ đi chung xe này vừa làm thay đổi ngành kinh doanh vận tải, vừa nhận thấy chính nó đang đi ngược lại với các tiêu chuẩn mới liên quan đến năng lực lãnh đạo, tính minh bạch và sự công bằng.

Với ứng dụng đặt xe trên điện thoại di động, hãng Uber đi tiên phong với một phương thức di chuyển mới, rẻ hơn, thuận tiện hơn. Hãng này đã khởi động “nền kinh tế lao động tự do” [gig economy] thông qua việc khai thác các nhà cung cấp dịch vụ độc lập thay vì người lao động truyền thống, và hãng Uber đã nhanh chóng trở thành một thế lực toàn cầu. Tám năm kể từ khi thành lập, doanh thu của hãng Uber trong năm 2016 đã tăng lên mức 6,5 tỷ đô la và được định giá 70 tỷ đô la, cao hơn 15 tỷ đô la so với tập đoàn General Motors.<sup>16</sup>

Nhưng vị CEO có tính thô lỗ của công ty Uber, Travis Kalanick cũng vướng vào hết tai tiếng này đến tai tiếng khác. Vào tháng 1 năm 2017, Kalanick và công ty Uber đã bị chỉ trích vì bị cáo buộc trục lợi khi các tài xế taxi phản đối lệnh cấm

người tị nạn của chính quyền Trump. Được thôi thúc thêm từ chiến dịch #DeleteUber trên trang Twitter, khoảng 500.000 tài xế chạy app của hãng Uber đã yêu cầu xóa tài khoản Uber của họ sau vụ việc đó.<sup>17</sup>

Làn sóng dư luận tiêu cực lại tiếp tục vào tháng 2 năm 2017. Susan Fowler, cựu kỹ sư của hãng Uber đã đăng ở chế độ công khai một bài viết lên blog của mình nhằm tố cáo về nền văn hóa phân biệt giới tính tại công ty - bao gồm cả cáo buộc của cô rằng Uber đã từ chối trừng phạt nhà quản lý của cô sau khi hấn quấy rối tình dục, một phần vì hấn là một “nhân viên xuất sắc”.<sup>18</sup> Ở đó cũng là những rắc rối pháp lý, bao gồm cả cuộc điều tra của Bộ Tư pháp Hoa Kỳ.<sup>19</sup> Danh tiếng của Kalanick càng bị tổn hại bởi một đoạn video quay cảnh anh mất bình tĩnh với tài xế Uber về chính sách giá vé.<sup>20</sup> Một số vị giám đốc cấp điều hành đã ra đi giữa tất cả các rắc rối.<sup>21</sup>

Đi kèm với các vụ bê bối là một dấu hiệu cảnh báo tài chính: hãng Uber đang đốt tiền mặt với tốc độ gây sững sốt. Hãng này đã công bố khoản lỗ ròng tăng lên gần 1 tỷ đô la trong quý cuối cùng của năm 2016 - một khoản tiền có thể là khoản thâm hụt hàng quý lớn nhất trong lịch sử doanh nghiệp.<sup>22</sup> Trong khi đó, hãng đối thủ Lyft đã mở rộng thêm ra hơn 50 thành phố, và các công ty khác đang xem xét nhảy vào thị trường chia sẻ dịch vụ vận chuyển.<sup>23</sup>

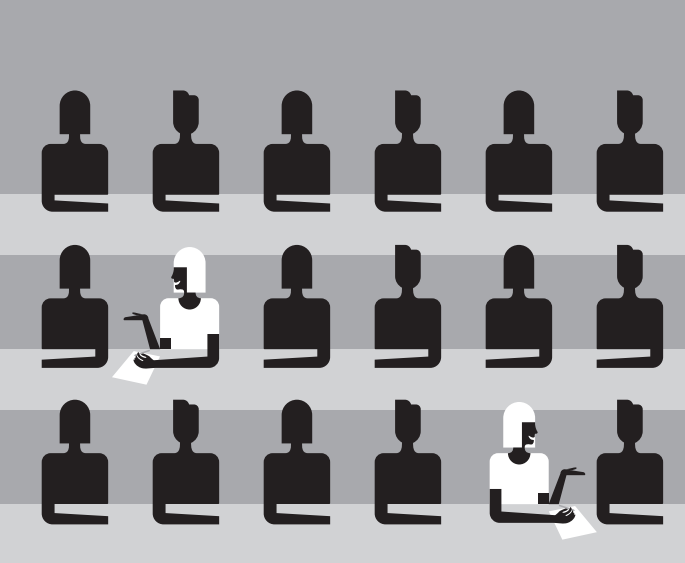
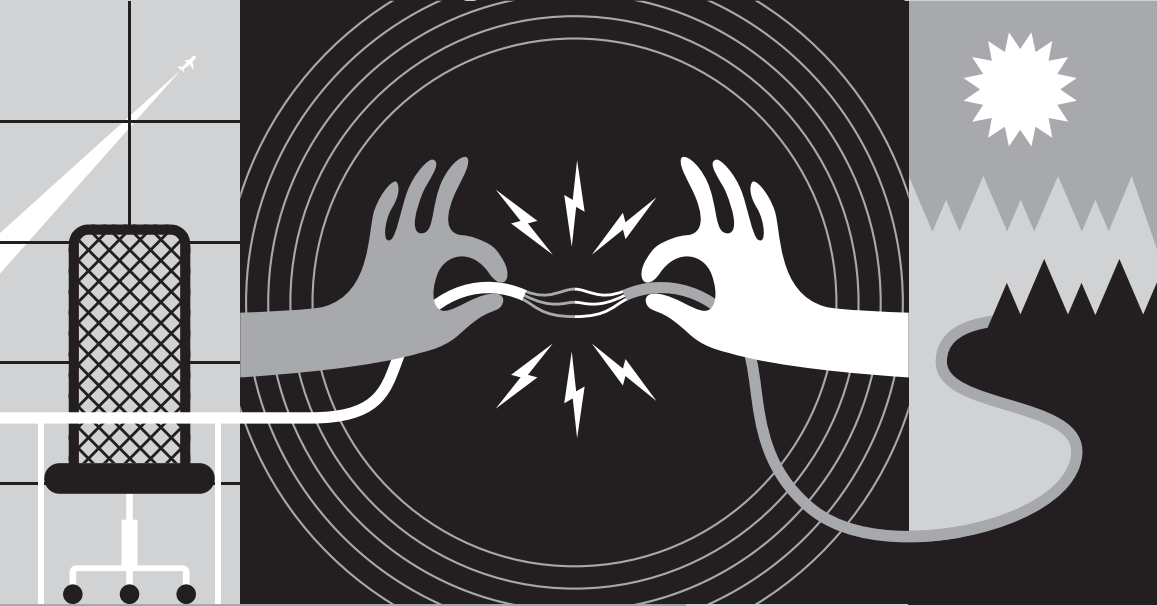
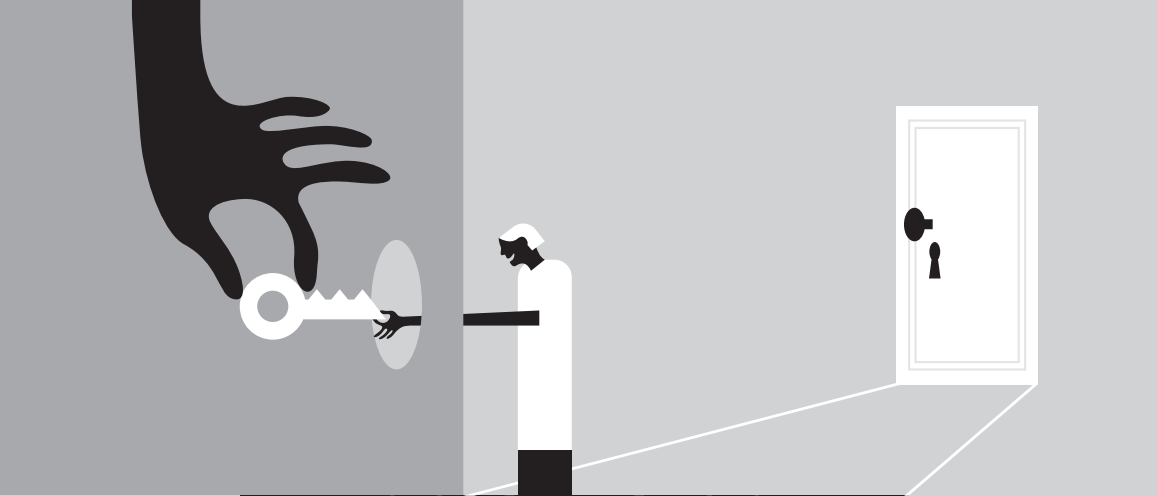
Hãng Uber đã cố gắng sửa sai vào đầu năm 2017. Công ty đã lên kế hoạch sửa chữa văn hóa của mình và sa thải 20 người lao động vào tháng 6 vì hành vi quấy rối, phân biệt đối xử và không phù hợp.<sup>24</sup> Và Kalanick đã cam kết sẽ tham dự các chương trình huấn luyện về năng lực lãnh đạo sau khi xảy ra mâu thuẫn với tài xế.<sup>25</sup> Nhưng điều đó không đủ để ngăn các nhà đầu tư đẩy ông ta ra khỏi chiếc ghế cầm trịch.<sup>26</sup> Kalanick từ chức CEO của hãng Uber vào ngày 21 tháng 6, nhưng vẫn ở lại trong ban giám đốc của công ty.<sup>27</sup>

## MỘT SỰ KHÁC BIỆT ĐÁNG KỂ SAU 20 NĂM

Đến giữa năm 2017, liệu những sai sót về văn hóa, bê bối và sự thay đổi những giám đốc cấp điều hành của hãng Uber có phải là những ổ gà nhỏ hay một rào cản chẳng thể vượt qua hay không. Nhưng không thể phủ nhận rằng giá trị công ty đã giảm đi đáng kể trong tất cả những rắc rối này. Và thực tế việc hãng Uber bất ổn dữ dội đến nhường này cho thấy thế giới kinh doanh đã thay đổi như thế nào trong hai thập kỷ qua.

Nếu là 20 năm trước, người ta có thể mừng tượng Uber đã vượt qua như thế nào hầu hết hoặc tất cả những rắc rối gần đây một cách suôn sẻ. Hồi đó, những khách hàng ít quan tâm đến đạo đức học và chính trị học của các công ty trong cuộc sống của họ. Không có mạng xã hội, môi trường có thể khiến cho một cuộc biểu tình công ty lan truyền nhanh chóng. Mạng Internet chưa phải là một nền tảng cung cấp một diễn đàn để cho bất kỳ người lao động không hài lòng công bố quan điểm của họ với thế giới. Văn hóa thể hiện bản thân cũng không xuất hiện - một nền văn hóa đan xen với những đòi hỏi của thế hệ Y về một mục đích tích cực, có ý nghĩa, và ngày càng có nhiều nhân viên sẵn lòng rời bỏ công việc nếu như công ty không phù hợp với các giá trị của họ.

Nói đơn giản, những thay đổi mạnh mẽ về xã hội và công nghệ đang tạo ra những thách thức mới cho các tổ chức khi họ tìm cách thu hút những nhân tài giỏi nhất cũng như giành được nhiều khách hàng nhất. Thời của những gã CEO “xấu tính” sắp đến hồi cáo chung. Bối cảnh cạnh tranh thay đổi chóng mặt đang khiến cho các công ty đặt khả năng thích ứng linh hoạt và việc xác định lại bối cảnh cạnh tranh hiện nay trông như thế nào trở thành ưu tiên hàng đầu. Nhu cầu ra quyết định theo hướng phi tập trung đã khiến cho việc khai thác được tiềm năng lớn nhất của mỗi nhân viên ngày càng quan trọng. Ngoài ra, việc khiến cho các vấn đề về con người trở nên quan trọng hơn



## Chương 7

# DẪN DẮT TỚI MỘT NƠI LÀM VIỆC TUYỆT VỜI CHO TẤT CẢ

Chúng tôi xác định các hành vi lãnh đạo then chốt để xây dựng một Nơi Làm Việc Tuyệt Vời Cho Tất Cả, dựa trên nghiên cứu mới nhất của mình về sự lãnh đạo hiệu quả.

### **NHÀ LÃNH ĐẠO VÌ TẤT CẢ LÀ AI?**

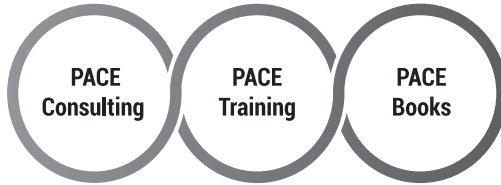
Cho tới nay, các chương trong cuốn sách này đã trình bày các yếu tố cấu thành nên “nhà lãnh đạo siêu đẳng” Vì Tất Cả. Một người dẫn đầu bằng sự khiêm tốn của các nhà vô địch NBA Steve Kerr và Steph Curry, và bằng sự chân thực của Beth Brooke-Marciniak của hãng EY - một trong những giám đốc “cởi mở” cấp cao nhất trên thế giới. Một nhà lãnh đạo có khả năng thích ứng linh hoạt để dẫn dắt một tổ chức có hơn 260.000 người lao động hướng tới tương lai của công nghệ, như Randall Stephenson của hãng AT&T. Một nhà lãnh đạo có can đảm nói những điều chưa từng được nói trước đây ở nơi làm việc về chủng tộc - và truyền cảm hứng cho những người khác làm điều tương tự - như Tim Ryan của hãng PwC. Một nhà lãnh đạo sẵn lòng chi 6 triệu đô la (và còn tiếp tục tăng) để tạo ra một nơi làm việc công bằng hơn bằng cách cân bằng những bất bình đẳng trong việc trả lương, như Marc Benioff ở hãng Salesforce. Một người dẫn dắt với phẩm giá và sự tôn trọng đối với từng nhân viên, như CEO của khách sạn Marriott International Arne Sorenson. Một nhà lãnh đạo sẵn lòng phá bỏ hiện trạng để mở rộng cánh cửa hơn trong ngành công nghệ, như CEO của hãng WP Engine Heather Brunner.

PACE là học viện quản lý có ảnh hưởng sâu rộng tại Việt Nam, tiên phong trong việc giúp các doanh nghiệp nâng tầm quản trị và vươn tầm quốc tế. Tiên thân của **Học viện Quản lý PACE** là “Trường Doanh Nhân PACE” - “trường doanh nhân” đầu tiên trong lịch sử kinh thương Việt Nam.

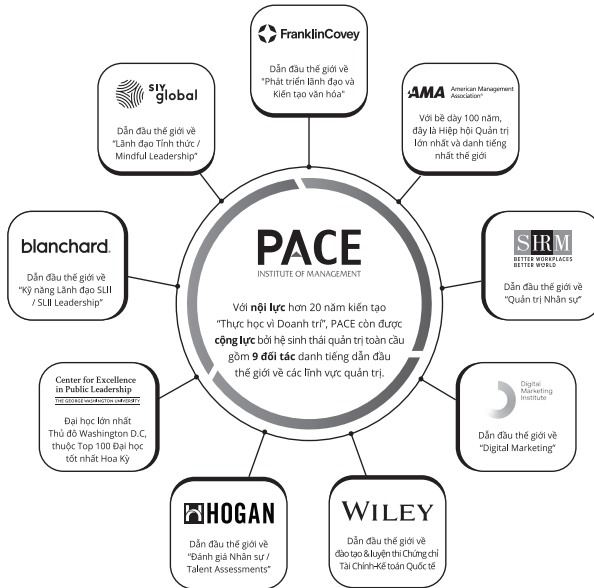
Hệ sinh thái Quản trị Toàn cầu của PACE hiện có **8 trường trực thuộc** về 8 chuyên ngành trọng yếu trong lĩnh vực quản trị bao gồm Quản trị Tổng quát, Quản trị Nhân sự, Quản trị Tài chính, Quản trị Marketing, Quản trị Bán hàng, Quản trị Sản xuất, Quản trị Chuỗi cung ứng, và Quản trị Dự án; **8 đơn vị thành viên** về các mảng quản trị chuyên biệt; và **9 đối tác toàn cầu** là những tổ chức dẫn đầu thế giới chuyên sâu về từng lĩnh vực quản trị.

Ngay từ ngày thành lập (6/6/2001), với tôn chỉ “Thực Học vì Doanh Trị”, PACE đã đặt lên vai mình sứ mệnh: *“Phát triển một Hệ sinh thái Quản trị Toàn cầu nhằm đồng hành cùng cộng đồng doanh nghiệp khai mở một nền quản trị mới tại Việt Nam.”*

### 3 HOẠT ĐỘNG CỐT LÕI CỦA PACE



### 9 ĐỐI TÁC TOÀN CẦU CỦA PACE



HỆ SINH THÁI QUẢN TRỊ TOÀN CẦU  
ĐẦU TIÊN & DUY NHẤT TẠI VIỆT NAM