

EBOOK

01 GIÁ TRỊ CỐT LÕI LINH HỒN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1. Khám phá Giá trị cốt lõi
2. Xác định và Định hình Giá trị cốt lõi
3. Tích hợp Giá trị vào Chiến lược Doanh nghiệp
4. Truyền thông và Lan tỏa Giá trị cốt lõi
5. Đo lường và Đánh giá Sự phù hợp của Giá trị
6. Xây dựng Văn hóa Đổi mới Dựa trên Giá trị cốt lõi
7. Định hướng Lãnh đạo theo Giá trị cốt lõi
8. Xử lý Khủng hoảng Dựa trên Giá trị cốt lõi
9. Tạo Động lực và Gắn kết Nhân viên Thông qua Giá trị
10. Phát triển Giá trị cốt lõi trong Môi trường Toàn cầu

02 TẦM NHÌN & SỨ MỆNH LA BÀN CHIẾN LƯỢC

1. Xây dựng Tầm nhìn và Sứ mệnh Thuyết phục
2. Định hướng Chiến lược Từ Tầm nhìn và Sứ mệnh
3. Tạo Sự Đồng Thuận Với Sứ mệnh Giữa Các Cấp
4. Tầm Nhìn Truyền Cảm Hứng Cho Lãnh Đạo
5. Tầm Nhìn và Sứ mệnh trong Quản trị Thay đổi
6. Đo lường Tác động của Tầm nhìn & Sứ mệnh
7. Định hình Tầm nhìn trong Doanh nghiệp Toàn cầu
8. Tầm nhìn Chiến lược và Lợi thế Cạnh tranh
9. Sứ mệnh và Trách nhiệm Xã hội Doanh nghiệp (CSR)
10. Thích ứng Tầm nhìn và Sứ mệnh trong Thời đại Số

03 PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO NGƯỜI DẪN ĐƯỜNG CHO VĂN HÓA

1. Các Phong Cách Lãnh Đạo và Ảnh Hưởng tới Văn Hóa
2. Lãnh Đạo Chuyển Đổi: Bí Quyết Xây Dựng Đội Ngũ Linh Hoạt
3. Từ Quản Lý Đến Lãnh Đạo: Chuyển Đổi Tư Duy
4. Lãnh Đạo Phục Vụ: Đặt Nhân Viên Làm Trung Tâm
5. Lãnh Đạo Độc Đoán vs. Lãnh Đạo Tự Do: Khi Nào Nên Áp Dụng?
6. Lãnh Đạo Truyền Cảm Hứng và Tạo Động Lực
7. Lãnh Đạo Thích Ứng Trong Thời Kỳ Biến Động (VUCA)
8. Lãnh Đạo Đa Văn Hóa: Thích Ứng Trong Môi Trường Toàn Cầu
9. Phát Triển Lãnh Đạo Từ Nội Bộ (Leadership Pipeline)
10. Đo Lường Hiệu Quả Phong Cách Lãnh Đạo

04 MÔ HÌNH TỔ CHỨC CẤU TRÚC KIẾN TẠO NÊN VĂN HÓA

1. Ưu và Nhược Điểm của Các Mô Hình Tổ Chức Hiện Đại
2. Mô Hình Tổ Chức Linh Hoạt Trong Thời Đại Số
3. Tái Cấu Trúc Tổ Chức: Thách Thức và Cơ Hội
4. Mô Hình Tổ Chức Phẳng và Tác Động Đến Sự Sáng Tạo
5. Tổ Chức Ma Trận: Hiệu Quả và Những Vấn Đề Thường Gặp
6. Cấu Trúc Phân Cấp (Hierarchical): Khi Nào Là Tối Ưu?
7. Tổ Chức Dựa Trên Dự Án (Project-Based Structure)
8. Tổ Chức Tự Quản (Holacracy): Xu Hướng Tương Lai?
9. Tối Ưu Hóa Hiệu Suất Tổ Chức Thông Qua Cấu Trúc Linh Hoạt
10. Đánh Giá Hiệu Quả Cấu Trúc Tổ Chức (Organizational Health Check)

05 GIAO TIẾP NỘI BỘ DÒNG CHẢY CỦA VĂN HÓA

1. Xây Dựng Văn Hóa Giao Tiếp Minh Bạch
2. Kỹ Năng Phản Hồi Hiệu Quả Để Tăng Cường Sự Gắn Kết
3. Tối Ưu Hóa Các Kênh Giao Tiếp Nội Bộ Trong Thời Đại Số
4. Giao Tiếp Đa Chiều: Tạo Dòng Thông Tin Hai Chiều Hiệu Quả
5. Quản Lý Khủng Hoảng Thông Qua Giao Tiếp Nội Bộ
6. Văn Hóa Phản Hồi Liên Tục: Thúc Đẩy Hiệu Suất và Đổi Mới

05 MÔ HÌNH 4 GIAI ĐOẠN TRƯỞNG THÀNH VĂN HÓA

© CIVILITY PARTNERS.

LỘ TRÌNH PHÁT TRIỂN VĂN HÓA TỔ CHỨC BỀN VỮNG





Tổng hợp 78 câu hỏi đến từ hơn 200 người đã đăng ký webinar

CULTURE AS INFRASTRUCTURE – TƯ DUY MỚI VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP



Tư duy

1

"VĂN HÓA TÍCH CỰC KHÔNG PHẢI LÀ CẢM XÚC! MÀ LÀ CƠ CHẾ PHÂN BỐ HẠNH PHÚC VÔ HÌNH."



- Đừng xây văn hóa – hãy thiết kế hệ thống hành vi định hướng ra quyết định.
- Văn hóa không nằm ở khẩu hiệu, mà ở cách tổ chức phản ứng khi có mâu thuẫn, rủi ro và thất bại.

Tư duy

2

ĐIỀM MÙ THƯỜNG GẶP:



- Tập trung vào event, ritual mà bỏ qua hệ thống khen thưởng – kỷ luật – thăng tiến.
- Copy mô hình, lãnh đạo không làm gương, không gắn vào quy trình, quy chế, vận hành.



Tư duy

3

VĂN HÓA LÀ ĐÒN BẨY CHIẾN LƯỢC!!! KHÔNG PHẢI CHI PHÍ MỀM.

Người giỏi chọn nơi “giống giá trị”, không chỉ lương. Văn hóa là “nam châm” giữ người và là “bộ lọc” chọn đúng người. Văn hóa tốt giữ chân, tăng hiệu suất.

Cụ thể KPI văn hóa:

- % nhân viên gắn kết
- % nghỉ việc do không phù hợp giá trị
- Số phản hồi 360 độ theo hành vi giá trị
- Mức độ lan tỏa hành vi tích cực

Đo ROI văn hóa = (Lợi ích giữ người + Hiệu suất tăng) / Chi phí XD VH.

Tăng vai trò chiến lược của HR: Gắn văn hóa với dữ liệu, hiệu quả kinh doanh, năng suất đội nhóm.

Ứng dụng công nghệ

4

CÔNG NGHỆ LÀ CHẤT XÚC TÁC – KHÔNG THAY THẾ HỆ THỐNG NIỀM TIN.



- **People Analytics:** Dùng để đo mức độ gắn kết, phản hồi văn hóa, xu hướng nghỉ việc. SME có thể bắt đầu với khảo sát đơn giản.
- **AI & Talent Journey Mapping:** Phân tích toàn bộ hành trình từ tuyển – giữ chân – phát triển – rời đi.
- **Ứng phó hành vi lệch chuẩn:** Phản hồi nhanh – coaching rõ ràng – không chấp nhận "toxic nhưng hiệu quả".

VĂN HÓA LÀ KẾT QUẢ CỦA HÀNH VI LẬP ĐI LẬP LẠI KHÔNG CHỈ LÀ TUYÊN NGÔN.

Áp dụng

5

BẢN SẮC KHÔNG BỊ HÒA TAN KHI CÓ HỆ THỐNG LINH HOẠT

Làm thế nào để mang tư duy văn hóa quốc tế “Global” to “Local” hiệu quả?



- ✓ Người Việt sợ “làm sai văn hóa” hơn là “không hiểu”. Hãy thiết kế văn hóa sao cho “an toàn về tâm lý – rõ ràng về kỳ vọng”.
- ✓ Văn hóa toàn cầu là “API” – doanh nghiệp địa phương cần viết lại “giao diện” tương thích mà vẫn trung thành với logic lõi.



Áp dụng

6



- Truyền cảm hứng cho lãnh đạo: Trình bày dữ liệu – đưa ví dụ – kết nối văn hóa với kết quả tài chính.
- Câu hỏi duy nhất đủ sâu để khởi đầu tái tạo văn hóa: "Điều gì chúng ta đang âm thầm chấp nhận dù biết là sai?"
- Giao quyền văn hóa cho nhóm nòng cốt – không phải chỉ ban điều hành.



3 LƯU Ý QUAN TRỌNG



LƯU Ý QUAN TRỌNG 1

Văn hóa không phải là môi trường bạn thấy – mà là cách tổ chức đối mặt với mâu thuẫn, quyền lực và sai lầm. Nếu tổ chức không có hệ thống phản hồi, kỷ luật và học hỏi liên tục, mọi văn hóa đều là giả định.



LƯU Ý QUAN TRỌNG 2:

Cộng đồng xây dựng niềm tin nên bắt đầu từ “nhóm hành động” không phải “nhóm nói chuyện”. 3 người làm thật sẽ có giá trị hơn 100 người bàn luận.



LƯU Ý QUAN TRỌNG 3

Global-to-Local Integration – Văn hóa toàn cầu không nên 'dịch', mà nên 'đồng sáng tạo' "Thành công trong bản địa hóa không nằm ở việc giữ nguyên cấu trúc – mà là tái cấu trúc dựa trên giá trị không thay đổi."

KHÁM PHÁ GIÁ TRỊ CỐT LÕI

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1 KHÁM PHÁ GIÁ TRỊ CỐT LÕI

Giá trị cốt lõi là những nguyên tắc và niềm tin nền tảng định hình mọi hành vi, quyết định và chiến lược của doanh nghiệp. Chúng đóng vai trò như "kim chỉ nam" giúp doanh nghiệp phân biệt với đối thủ, xây dựng lòng tin với khách hàng và tạo sự gắn kết nội bộ.

Làm thế nào để xác định giá trị cốt lõi?

Đánh giá nội lực: Phân tích nguồn nhân lực, quy trình vận hành, tầm nhìn của lãnh đạo và văn hóa hiện có. Ví dụ, Google xác định giá trị "Focus on the user" bằng cách ưu tiên trải nghiệm người dùng trong mọi quyết định sản phẩm.

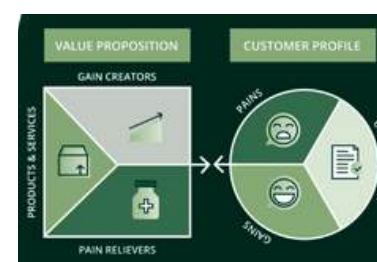
- Xác định giá trị chung và riêng biệt:
 - Giá trị chung: Trung thực, sáng tạo, tôn trọng.
 - Giá trị riêng: Bản sắc độc đáo của doanh nghiệp (ví dụ: "Tốc độ" của Amazon).

Chuyển hóa thành hành động: Đưa giá trị vào quy trình đào tạo, chính sách khen thưởng và truyền thông nội bộ. Starbucks áp dụng giá trị "quan tâm con người" bằng cách hỗ trợ nhân viên trong đại dịch COVID-19.

2 XÁC ĐỊNH VÀ ĐỊNH HÌNH GIÁ TRỊ CỐT LÕI

Định hình giá trị cốt lõi không chỉ là việc chọn những từ đẹp để trưng bày. Đó là quá trình khai phá sâu sắc những yếu tố đã, đang và sẽ định nghĩa con người và sứ mệnh của doanh nghiệp.

✨ Framework: Value Proposition Canvas giúp định hình giá trị cốt lõi thông qua hai thành phần chính:



Customer Profile (Chân dung khách hàng)		
Customer Jobs: Những công việc khách hàng cần thực hiện, cả về mặt chức năng, cảm xúc và xã hội.	Pains: Những khó khăn, rào cản hoặc nỗi đau mà khách hàng gặp phải khi thực hiện công việc.	Gains: Những lợi ích, kết quả tích cực mà khách hàng mong đợi.
Value Proposition (Giá trị đề xuất)		
Products & Services: Sản phẩm/dịch vụ doanh nghiệp cung cấp để đáp ứng nhu cầu khách hàng.	Pain Relievers: Cách mà sản phẩm/dịch vụ giúp giảm bớt khó khăn cho khách hàng.	Gain Creators: Những yếu tố tạo ra giá trị gia tăng, giúp khách hàng đạt được lợi ích mong muốn.

3 BÀI HỌC THỰC TIỄN

🔍 Case Study - Google

- "Focus on the User": Google tập trung vào việc hiểu rõ "Customer Jobs" của người dùng - họ cần tìm kiếm thông tin nhanh chóng và chính xác. Google phát triển các "Pain Relievers" như thuật toán tìm kiếm thông minh để giảm bớt khó khăn khi tìm thông tin và "Gain Creators" như giao diện thân thiện để tối ưu trải nghiệm.
- "Do the Right Thing": Cam kết minh bạch và bảo vệ dữ liệu người dùng. Đây là một giá trị cốt lõi giúp xây dựng lòng tin, được Google tích hợp vào các quy trình vận hành và quyết định chiến lược.

🔍 Thách thức

Nhiều doanh nghiệp xây dựng giá trị cốt lõi nhưng không áp dụng vào thực tế, dẫn đến sự thiếu nhất quán trong văn hóa tổ chức.

🔍 Giải pháp

- Lãnh đạo làm gương: CEO của Starbucks Việt Nam thể hiện giá trị "quan tâm con người" bằng cách ưu tiên an toàn cho nhân viên trong đại dịch.
- Tích hợp vào quy trình: Zappos sử dụng "Culture Book" để đào tạo nhân viên mới, đảm bảo mọi người hiểu và sống theo giá trị "Deliver WOW Through Service".

4

KẾT LUẬN

Giá trị cốt lõi không chỉ là khẩu hiệu mà là "linh hồn" của doanh nghiệp. Để định hình thành công, doanh nghiệp cần:



Gắn kết giá trị với tầm nhìn và sứ mệnh: Như Google đã làm, biến giá trị thành động lực phát triển sản phẩm.



Xây dựng văn hóa nhất quán: Từ lãnh đạo đến nhân viên đều hành động theo giá trị đã định.



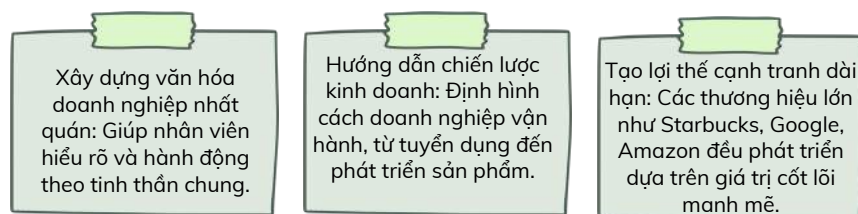
Đo lường và điều chỉnh: Sử dụng công cụ như Value Proposition Canvas để đánh giá hiệu quả và cải tiến liên tục.

Bằng cách "sống" cùng giá trị mỗi ngày, doanh nghiệp sẽ tạo dựng văn hóa bền vững, thu hút nhân tài và chiếm lợi thế cạnh tranh lâu dài.

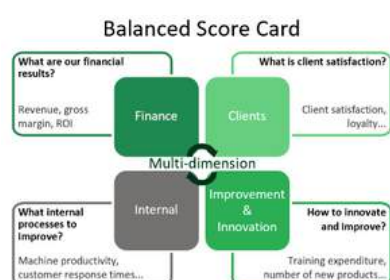
TÍCH HỢP GIÁ TRỊ CỐT LÕI VÀO CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1 GIÁ TRỊ CỐT LÕI & TÁC ĐỘNG ĐẾN CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP

✓ Tại sao giá trị cốt lõi quan trọng?



✓ Framework: Balanced Scorecard (BSC)



Balanced Scorecard (Kaplan & Norton) là mô hình giúp doanh nghiệp tích hợp giá trị cốt lõi vào chiến lược dài hạn thông qua bốn khía cạnh chính:

Tài chính (Financial Perspective): Đảm bảo các giá trị tạo ra lợi ích kinh tế.	Khách hàng (Customer Perspective): Đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng.
Quy trình nội bộ (Internal Process Perspective): Chuẩn hóa quy trình để phản ánh giá trị cốt lõi.	Học hỏi & Phát triển (Learning & Growth Perspective): Xây dựng văn hóa phát triển bền vững cho nhân viên.

3 BÀI HỌC THỰC TIỄN: LÀM THẾ NÀO ĐỂ TÍCH HỢP GIÁ TRỊ CỐT LÕI VÀO CHIẾN LƯỢC?

🔍 Thách thức

- Nhiều doanh nghiệp tuyên bố giá trị nhưng không thực sự áp dụng, dẫn đến sự thiếu nhất quán.
- Nhân viên không thấy rõ giá trị cốt lõi được phản ánh trong công việc hàng ngày.

🔍 Giải pháp

Nhiều doanh nghiệp xây dựng giá trị cốt lõi nhưng không áp dụng vào thực tế, dẫn đến sự thiếu nhất quán trong văn hóa tổ chức.

◆ Lãnh đạo làm gương:

Howard Schultz (CEO Starbucks) trực tiếp tham gia các chiến dịch hỗ trợ cộng đồng, thể hiện rõ giá trị “quan tâm con người”.

◆ Tích hợp vào quy trình & KPI:

Starbucks đo lường thành công không chỉ bằng lợi nhuận mà còn bằng tác động xã hội:

- Số lượng cà phê được thu mua có đạo đức.
- Mức độ hài lòng của nhân viên về môi trường làm việc.

◆ Truyền thông nội bộ mạnh mẽ:

Starbucks sử dụng các kênh nội bộ như “Partner Hub” để liên tục cập nhật thông tin và câu chuyện truyền cảm hứng về giá trị cốt lõi.

2 ĐƯA GIÁ TRỊ CỐT LÕI VÀO CHÍNH SÁCH, QUY TRÌNH & CHIẾN LƯỢC

🌟 Case Study: Starbucks – “Ethical Sourcing & Community Focus”

Starbucks không chỉ là một chuỗi cà phê mà còn là một thương hiệu toàn cầu xây dựng văn hóa mạnh mẽ dựa trên giá trị cốt lõi “Đạo đức – Con người – Cộng đồng”.

1. Khía cạnh Tài chính: Lợi nhuận bền vững từ giá trị đạo đức

Starbucks cam kết thu mua nguyên liệu có đạo đức (Ethical Sourcing) – 99% cà phê của họ được chứng nhận đạt tiêu chuẩn đạo đức từ C.A.F.E. Practices.

Họ chấp nhận chi phí cao hơn để hỗ trợ nông dân, đổi lại, họ có được nguồn cung ứng chất lượng cao, giúp duy trì lòng trung thành của khách hàng và tăng trưởng doanh thu bền vững.

2. Khía cạnh Khách hàng: Xây dựng thương hiệu từ giá trị nhân văn

Khách hàng trung thành với Starbucks không chỉ vì cà phê mà còn vì thương hiệu này đại diện cho sự quan tâm đến cộng đồng và con người.

Starbucks đầu tư vào các chương trình hỗ trợ cộng đồng, ví dụ:

“Community Store” – quán cà phê tại các khu vực khó khăn, tạo việc làm cho người dân địa phương.

“Starbucks College Achievement Plan” – hỗ trợ tài chính cho nhân viên học đại học.

3. Khía cạnh Quy trình nội bộ: Xây dựng chính sách phản ánh giá trị

Starbucks đảm bảo giá trị cốt lõi không chỉ là khẩu hiệu mà thực sự được áp dụng vào thực tế:

Đào tạo nhân viên về giá trị & văn hóa doanh nghiệp ngay từ ngày đầu.

Mô hình nhân viên “Partner”: Starbucks gọi nhân viên là “Partners” để thể hiện tinh thần hợp tác, đồng hành.

Chính sách bảo vệ môi trường: Giảm rác thải nhựa, sử dụng ly tái chế, mục tiêu giảm khí thải carbon.

4. Khía cạnh Học hỏi & Phát triển: Văn hóa doanh nghiệp bền vững

Starbucks khuyến khích nhân viên học hỏi liên tục, phát triển cá nhân và gắn bó lâu dài.

Chương trình đào tạo “Leadership Lab” giúp các quản lý hiểu rõ giá trị cốt lõi và cách truyền đạt chúng đến đội ngũ.

Ứng dụng công nghệ & sáng tạo: Starbucks áp dụng AI để tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng nhưng vẫn giữ được giá trị “human touch”.

4

KẾT LUẬN

Giá trị cốt lõi không phải là khẩu hiệu mà là “linh hồn” của doanh nghiệp. Để tích hợp thành công vào chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp cần:

✓ Gắn kết giá trị với tầm nhìn & sứ mệnh – Giống Starbucks, biến giá trị thành động lực phát triển.

✓ Tạo văn hóa doanh nghiệp nhất quán – Đào tạo, truyền thông và hành động theo giá trị.

✓ Đo lường & điều chỉnh liên tục – Sử dụng Balanced Scorecard để theo dõi tác động của giá trị cốt lõi.

💡 Bằng cách “sống” cùng giá trị mỗi ngày, doanh nghiệp sẽ tạo dựng văn hóa bền vững, thu hút nhân tài và chiếm lợi thế cạnh tranh lâu dài.

TRUYỀN THÔNG VÀ LAN TỎA

GIÁ TRỊ CỐT LÕI



1 TẦM QUAN TRỌNG CỦA TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ TRONG VIỆC LAN TỎA GIÁ TRỊ CỐT LÕI

🔍 Giá trị cốt lõi là gì?

Giá trị cốt lõi (Core Values) không chỉ là những câu khẩu hiệu đẹp đẽ trên tường văn phòng mà là những nguyên tắc và niềm tin nền tảng định hướng mọi hành vi và quyết định trong tổ chức. Để những giá trị này thực sự "sống" trong từng cá nhân, truyền thông nội bộ đóng vai trò quan trọng giúp:

Kết nối mọi người:
Tạo sự đồng thuận và gắn kết từ lãnh đạo đến nhân viên.

Tạo động lực và cảm hứng: Khi hiểu rõ giá trị cốt lõi, nhân viên sẽ cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa hơn.

Xây dựng văn hóa tổ chức bền vững: Giúp giá trị cốt lõi thấm nhuần vào mọi quy trình và hoạt động hàng ngày.

3 BÀI HỌC THỰC TIỄN

❌ Thách Thức:

- Giá trị cốt lõi chỉ dừng lại trên giấy tờ nếu thiếu sự truyền thông hiệu quả.
- Nhân viên không cảm nhận được ý nghĩa thực sự của giá trị cốt lõi nếu không thấy nó trong hành vi của lãnh đạo.

✅ Giải pháp:

Lãnh đạo làm gương: Như Reed Hastings (CEO Netflix) luôn hành xử đúng với tinh thần "Freedom & Responsibility".

Tích hợp vào mọi hoạt động: Từ tuyển dụng, đào tạo đến đánh giá hiệu quả.

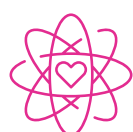
Liên tục làm mới: Tạo ra các chương trình truyền thông sáng tạo để giá trị cốt lõi không trở nên nhàm chán.

4 KẾT LUẬN

Truyền thông và lan tỏa giá trị cốt lõi không chỉ là nhiệm vụ của phòng nhân sự mà là trách nhiệm của toàn bộ tổ chức. Để thành công:

- ✓ Xây dựng tầm nhìn rõ ràng và truyền tải mạnh mẽ.
- ✓ Lãnh đạo làm gương và trao quyền cho nhân viên.
- ✓ Liên tục đánh giá và cải thiện chiến lược truyền thông.

💡 Khi giá trị cốt lõi thực sự "sống" trong từng cá nhân, doanh nghiệp sẽ tạo dựng được văn hóa bền vững, nâng cao hiệu suất và phát triển mạnh mẽ trong mọi hoàn cảnh.



2 FRAMEWORK: KOTTER'S 8-STEP CHANGE MODEL

Để truyền thông và lan tỏa hiệu quả giá trị cốt lõi, doanh nghiệp có thể áp dụng Mô hình 8 Bước Thay Đổi của John Kotter, một trong những framework nổi tiếng giúp dẫn dắt sự thay đổi tổ chức thành công.



1. Tạo Cảm Giác Cấp Bách (Create a Sense of Urgency)

Mục tiêu: Thuyết phục mọi người rằng việc hiểu và sống cùng giá trị cốt lõi là cần thiết.

Ví dụ Netflix: Khi đối mặt với sự thay đổi nhanh chóng của ngành công nghiệp giải trí, Netflix nhấn mạnh tầm quan trọng của sự "Tự do và Trách nhiệm" để thúc đẩy sự đổi mới liên tục.

2. Xây Dựng Liên Minh Lãnh Đạo (Build a Guiding Coalition)

Mục tiêu: Tạo một nhóm lãnh đạo chủ chốt để dẫn dắt quá trình lan tỏa giá trị.

Ví dụ Netflix: Ban lãnh đạo cấp cao của Netflix không chỉ là những người đưa ra giá trị cốt lõi mà còn làm gương trong cách hành xử hằng ngày.

3. Xây Dựng Tầm Nhìn và Chiến Lược (Form a Strategic Vision and Initiatives)

Mục tiêu: Xác định rõ giá trị cốt lõi nghĩa là gì và nó liên quan thế nào đến mục tiêu chung.

Ví dụ Netflix: Netflix định nghĩa rõ "Tự do và Trách nhiệm" không chỉ là sự tự do làm việc mà còn là trách nhiệm đạt hiệu quả cao nhất.

4. Truyền Thông Tầm Nhìn (Communicate the Vision)

Mục tiêu: Đưa giá trị cốt lõi vào mọi kênh giao tiếp nội bộ để đảm bảo thông điệp lan tỏa mạnh mẽ.

Ví dụ Netflix: Netflix sử dụng tài liệu "Netflix Culture Deck" nổi tiếng để giải thích chi tiết về văn hóa và giá trị cốt lõi, giúp nhân viên mới hiểu ngay từ ngày đầu tiên.

5. Loại Bỏ Rào Cản (Empower Employees for Broad-Based Action)

Mục tiêu: Xóa bỏ các rào cản văn hóa hoặc quy trình cản trở sự lan tỏa giá trị.

Ví dụ Netflix: Netflix trao quyền tối đa cho nhân viên để họ tự ra quyết định, miễn là phù hợp với giá trị cốt lõi "Freedom & Responsibility".

6. Tạo Ra Những Thành Công Ngắn Hạn (Generate Short-Term Wins)

Mục tiêu: Ghi nhận và khen thưởng các hành vi tích cực phản ánh giá trị cốt lõi.

Ví dụ Netflix: Thường xuyên tôn vinh các cá nhân, nhóm làm việc sáng tạo và có trách nhiệm vượt trội thông qua các chương trình khen thưởng nội bộ.

7. Duy Trì Động Lực Thay Đổi (Sustain Acceleration)

Mục tiêu: Liên tục cập nhật và làm mới các chiến dịch truyền thông để giữ lửa tinh thần.

Ví dụ Netflix: Văn hóa của Netflix không ngừng được "tái định nghĩa" để phù hợp với sự phát triển của doanh nghiệp và xu hướng thị trường.

8. Củng Cố Thay Đổi vào Văn Hóa Doanh Nghiệp (Anchor Changes in Corporate Culture)

Mục tiêu: Đảm bảo giá trị cốt lõi trở thành một phần không thể thiếu trong văn hóa tổ chức.

Ví dụ Netflix: Tích hợp giá trị vào các quy trình tuyển dụng, đánh giá hiệu quả công việc, và phát triển lãnh đạo.

XÂY DỰNG VĂN HÓA ĐỔI MỚI DỰA TRÊN GIÁ TRỊ CỐT LÕI

1 TẦM QUAN TRỌNG CỦA GIÁ TRỊ CỐT LÕI TRONG ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

🔍 Đổi mới sáng tạo bắt đầu từ đâu?

Đổi mới không chỉ đến từ những ý tưởng đột phá mà bắt nguồn từ văn hóa tổ chức nơi mọi người được khuyến khích thử nghiệm, chấp nhận thất bại và học hỏi liên tục. Giá trị cốt lõi đóng vai trò là nền tảng để thúc đẩy tư duy đổi mới và tạo động lực cho sự phát triển không ngừng.

🔍 Tại sao giá trị cốt lõi quan trọng trong đổi mới?

Định hướng tư duy sáng tạo: Giá trị cốt lõi giúp nhân viên hiểu rõ những gì tổ chức coi trọng trong quá trình đổi mới.

Khuyến khích chấp nhận rủi ro có kiểm soát: Tạo môi trường an toàn để mọi người không sợ thất bại.

Tăng cường sự hợp tác: Giá trị cốt lõi thúc đẩy tinh thần làm việc nhóm và chia sẻ ý tưởng.

3 TẬN DỤNG GIÁ TRỊ CỐT LÕI ĐỂ THÚC ĐẨY ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

🔍 Xác Định Giá Trị Cốt Lõi Liên Quan Đến Đổi Mới

- Ví dụ 3M:** Giá trị cốt lõi của 3M bao gồm "Innovation" (Đổi mới) và "Creativity" (Sáng tạo), là kim chỉ nam cho mọi hoạt động nghiên cứu và phát triển.

🔍 Gắn Kết Giá Trị Cốt Lõi vào Chiến Lược Đổi Mới

Tích hợp vào mục tiêu chiến lược: Đưa đổi mới trở thành mục tiêu trọng tâm trong chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

Ví dụ 3M: 3M dành hơn 6% doanh thu để đầu tư vào nghiên cứu và phát triển, đảm bảo rằng đổi mới luôn là ưu tiên hàng đầu.

🔍 Tạo Môi Trường Khuyến Khích Đổi Mới

Chính sách linh hoạt: Khuyến khích các nhóm làm việc tự quản, linh hoạt trong cách tiếp cận vấn đề.

Không sợ thất bại: Tạo văn hóa chấp nhận thất bại như một phần của quá trình học hỏi.

Ví dụ 3M: Nhân viên được khuyến khích trình bày ý tưởng mới mà không sợ bị chỉ trích, giúp các sáng kiến sáng tạo phát triển mạnh mẽ.

🔍 Xây Dựng Nền Tảng Hợp Tác Liên Chức Năng

Tạo các nhóm làm việc đa dạng: Kết hợp các chuyên gia từ các lĩnh vực khác nhau để thúc đẩy tư duy đa chiều.

Ví dụ 3M: Các dự án đổi mới của 3M thường có sự tham gia của các nhà khoa học, kỹ sư và chuyên gia marketing để phát triển sản phẩm toàn diện.

2 FRAMEWORK: AGILE LEADERSHIP MODEL

Để xây dựng văn hóa đổi mới hiệu quả, Mô hình Lãnh đạo Agile (Agile Leadership Model) là một framework quan trọng, nhấn mạnh vào sự linh hoạt, thích ứng và khả năng lãnh đạo trong môi trường thay đổi nhanh chóng.



Ba yếu tố cốt lõi của Agile Leadership:

Tư Duy Mở (Growth Mindset)	Khuyến Khích Tư Duy Đổi Mới (Encourage Experimentation)	Chấp Nhận Rủi Ro Có Kiểm Soát (Risk-Taking with Accountability)
Mục tiêu: Khuyến khích nhân viên luôn tìm kiếm cơ hội học hỏi và phát triển bản thân. Ví dụ 3M: Chính sách "15% thời gian tự do" của 3M cho phép nhân viên dành thời gian để thử nghiệm các ý tưởng sáng tạo ngoài phạm vi công việc chính thức.	Mục tiêu: Tạo môi trường mà các ý tưởng mới được thử nghiệm nhanh chóng và hiệu quả. Ví dụ 3M: 3M áp dụng triết lý "Fail Fast, Learn Faster" - thất bại nhanh để học hỏi nhanh hơn, từ đó phát triển các sản phẩm đột phá như Post-it Notes.	Mục tiêu: Khuyến khích nhân viên dám thử thách những điều mới mẻ nhưng luôn có kế hoạch kiểm soát rủi ro. Ví dụ 3M: Công ty hỗ trợ nguồn lực và ngân sách để phát triển các dự án mới, đồng thời thiết lập các cơ chế đánh giá rủi ro chặt chẽ.

4 BÀI HỌC THỰC TIỄN

Để xây dựng văn hóa đổi mới hiệu quả, Mô hình Lãnh đạo Agile (Agile Leadership Model) là một framework quan trọng, nhấn mạnh vào sự linh hoạt, thích ứng và khả năng lãnh đạo trong môi trường thay đổi nhanh chóng.

✗ Thách Thức:

- Sợ thất bại: Nhân viên e ngại rủi ro vì sợ ảnh hưởng đến sự nghiệp.
- Thiếu sự hỗ trợ từ lãnh đạo: Lãnh đạo không khuyến khích hoặc không tạo điều kiện để đổi mới.
- Văn hóa cứng nhắc: Quy trình và hệ thống kiểm soát chặt chẽ cản trở sự sáng tạo.

✓ Giải Pháp:

- Lãnh đạo làm gương: Các nhà lãnh đạo cần thể hiện tinh thần đổi mới và chấp nhận rủi ro có kiểm soát.
- Tạo không gian an toàn: Khuyến khích thử nghiệm mà không lo bị phán xét.
- Thưởng cho sự đổi mới: Tôn vinh và khen thưởng những sáng kiến dù chưa thành công nhưng mang lại bài học giá trị.

5 KẾT LUẬN

Đổi mới sáng tạo không phải là kết quả của những khoảnh khắc ngẫu nhiên mà là kết tinh của một nền văn hóa doanh nghiệp được xây dựng từ giá trị cốt lõi mạnh mẽ.

- ✓ Áp dụng Agile Leadership để thúc đẩy tư duy mở và khả năng thích ứng nhanh chóng.
- ✓ Khuyến khích thử nghiệm và chấp nhận rủi ro có kiểm soát như triết lý của 3M.
- ✓ Xây dựng môi trường làm việc nơi mọi người đều cảm thấy được truyền cảm hứng để đổi mới.



Khi giá trị cốt lõi trở thành động lực thúc đẩy đổi mới, doanh nghiệp sẽ phát triển bền vững và luôn dẫn đầu thị trường.

ĐỊNH HƯỚNG LÃNH ĐẠO THEO GIÁ TRỊ CỐT LÕI

1

TẦM QUAN TRỌNG CỦA LÃNH ĐẠO DỰA TRÊN GIÁ TRỊ CỐT LÕI

Lãnh đạo theo giá trị cốt lõi là gì?

Lãnh đạo không chỉ là việc định hướng và quản lý mà còn là truyền cảm hứng và làm gương. Lãnh đạo theo giá trị cốt lõi giúp:

Tạo niềm tin và sự tôn trọng: Khi lãnh đạo hành động nhất quán với giá trị cốt lõi, nhân viên sẽ tin tưởng và noi theo.

Định hướng ra quyết định: Giá trị cốt lõi là kim chỉ nam giúp lãnh đạo đưa ra các quyết định đúng đắn, nhất quán.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp bền vững: Lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc định hình và duy trì văn hóa tổ chức.

3

LÃNH ĐẠO LÀM GƯƠNG: PATAGONIA VÀ GIÁ TRỊ "ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY"

1. Thể Hiện Giá Trị Trong Quyết Định Chiến Lược

- Ví dụ: Patagonia cam kết sử dụng 100% nguyên liệu tái chế và hữu cơ trong sản phẩm của mình.
- Lãnh đạo làm gương: CEO của Patagonia, Yvon Chouinard, không chỉ nói về bảo vệ môi trường mà còn sống đúng với triết lý đó thông qua lối sống cá nhân và các quyết định kinh doanh.

2. Lãnh Đạo Là Người Đầu Tiên Hành Động

Ví dụ: Khi đối mặt với khủng hoảng môi trường, lãnh đạo Patagonia không chỉ quyền góp tài chính mà còn trực tiếp tham gia các hoạt động bảo vệ thiên nhiên.

3. Tạo Động Lực và Truyền Cảm Hứng

Ví dụ: Các chiến dịch như "Don't Buy This Jacket" nhằm khuyến khích khách hàng tiêu dùng bền vững, thể hiện rõ cam kết của lãnh đạo với trách nhiệm môi trường.

4

BÀI HỌC THỰC TIỄN

Thách Thức

Khoảng cách giữa lời nói và hành động: Nhiều lãnh đạo chỉ dừng lại ở việc nói về giá trị cốt lõi mà không thực sự hành động.

Thiếu sự nhất quán: Khó khăn trong việc duy trì giá trị cốt lõi khi đối mặt với áp lực tài chính hoặc thay đổi thị trường.

Giải Pháp

Lãnh đạo làm gương: Thể hiện giá trị cốt lõi trong từng hành động nhỏ nhất.

Đưa giá trị vào hệ thống ra quyết định: Áp dụng giá trị cốt lõi vào các quy trình quản lý, từ tuyển dụng đến phát triển sản phẩm.

Liên tục đánh giá và điều chỉnh: Đảm bảo rằng giá trị cốt lõi luôn được cập nhật và phù hợp với thực tế.

2

FRAMEWORK: SERVANT LEADERSHIP MODEL (ROBERT GREENLEAF)

Mô hình Lãnh đạo Phục vụ (Servant Leadership Model) do Robert Greenleaf phát triển nhấn mạnh rằng lãnh đạo thực sự là những người phục vụ người khác trước tiên. Điều này đặc biệt phù hợp khi tích hợp với giá trị cốt lõi, vì lãnh đạo không chỉ "nói" mà còn "làm gương".



Các nguyên tắc chính của Servant Leadership

1. Lắng Nghe (Listening)

Mục tiêu: Hiểu rõ nhu cầu và ý kiến của nhân viên để ra quyết định phù hợp với giá trị cốt lõi.

Ví dụ Patagonia: Lãnh đạo Patagonia thường xuyên tổ chức các buổi thảo luận mở để lắng nghe ý kiến của nhân viên về các vấn đề môi trường và chính sách bền vững.

2. Thấu Cảm (Empathy)

Mục tiêu: Đặt mình vào vị trí của người khác để thấu hiểu và hỗ trợ tốt hơn.

Ví dụ Patagonia: Ban lãnh đạo thể hiện sự thấu cảm với những lo ngại về môi trường của khách hàng và nhân viên bằng cách tích cực tham gia các hoạt động bảo vệ thiên nhiên.

3. Chữa Lành (Healing)

Mục tiêu: Giúp xây dựng một môi trường làm việc lành mạnh, nơi nhân viên cảm thấy an toàn và được hỗ trợ.

Ví dụ Patagonia: Tạo môi trường làm việc xanh, thân thiện và hỗ trợ sức khỏe tinh thần cho nhân viên thông qua các chương trình chăm sóc sức khỏe và cân bằng cuộc sống.

4. Nhận Thức (Awareness)

Mục tiêu: Nhận thức sâu sắc về bản thân và tổ chức để hành động nhất quán với giá trị cốt lõi.

Ví dụ Patagonia: Lãnh đạo nhận thức rõ tác động của doanh nghiệp đối với môi trường và luôn đặt trách nhiệm bảo vệ hành tinh lên hàng đầu.

5. Thuyết Phục (Persuasion)

Mục tiêu: Thuyết phục hơn là áp đặt để đạt được sự đồng thuận trong tổ chức.

Ví dụ Patagonia: Lãnh đạo Patagonia không chỉ ra lệnh mà thuyết phục nhân viên thông qua việc chia sẻ câu chuyện và dữ liệu về tác động môi trường.

6. Tầm Nhìn Xa (Foresight)

Mục tiêu: Dự đoán các xu hướng và nguy cơ để chuẩn bị sẵn sàng cho tương lai.

Ví dụ Patagonia: Dự đoán những thách thức về môi trường trong tương lai để phát triển các sản phẩm thân thiện và bền vững hơn.

7. Cam Kết Phát Triển Con Người (Commitment to the Growth of People)

Mục tiêu: Đầu tư vào sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp của nhân viên.

Ví dụ Patagonia: Tạo cơ hội cho nhân viên tham gia các chương trình đào tạo và hoạt động xã hội để phát triển toàn diện.

8. Xây Dựng Cộng Đồng (Building Community)

Mục tiêu: Tạo dựng một cộng đồng vững mạnh cả trong và ngoài doanh nghiệp.

Ví dụ Patagonia: Hợp tác với các tổ chức phi lợi nhuận để bảo vệ môi trường và hỗ trợ các dự án cộng đồng.

5

KẾT LUẬN

Lãnh đạo dựa trên giá trị cốt lõi không chỉ là cách xây dựng văn hóa doanh nghiệp bền vững mà còn là chìa khóa để tạo ra sự khác biệt và giá trị lâu dài.

- ✓ Áp dụng mô hình Servant Leadership để thúc đẩy sự phát triển bền vững.
- ✓ Lãnh đạo làm gương trong mọi hành vi và quyết định, giống như Patagonia.
- ✓ Tạo ra một môi trường mà giá trị cốt lõi trở thành nền tảng cho sự phát triển của cả con người và tổ chức.

💡 Khi lãnh đạo thực sự "sống" cùng giá trị cốt lõi, họ không chỉ dẫn dắt doanh nghiệp thành công mà còn truyền cảm hứng cho cả cộng đồng.

XỬ LÝ KHỦNG HOẢNG

DỰA TRÊN GIÁ TRỊ CỐT LÕI

1 TẦM QUAN TRỌNG CỦA GIÁ TRỊ CỐT LÕI TRONG QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG

🔍 Giá trị cốt lõi có vai trò gì khi xảy ra khủng hoảng?

Khi đối mặt với khủng hoảng, các quyết định và hành động của doanh nghiệp thường bị thử thách khắc nghiệt. Trong những tình huống như vậy, giá trị cốt lõi trở thành “la bàn đạo đức” giúp tổ chức:

Định hướng hành động đúng đắn: Giúp lãnh đạo và nhân viên đưa ra các quyết định nhất quán và phù hợp với bản sắc tổ chức.

Xây dựng và duy trì lòng tin: Khi doanh nghiệp hành động nhất quán với giá trị cốt lõi, khách hàng và đối tác sẽ cảm nhận được sự chân thành và trách nhiệm.

Giảm thiểu rủi ro dài hạn: Giúp doanh nghiệp không chỉ vượt qua khủng hoảng mà còn củng cố vị thế và uy tín trên thị trường.

2 FRAMEWORK: CRISIS MANAGEMENT FRAMEWORK (FINK'S MODEL)

Mô hình Quản Lý Khủng Hoảng của Steven Fink (Fink's Model) là một trong những framework nổi tiếng giúp doanh nghiệp quản lý khủng hoảng hiệu quả. Mô hình này chia quá trình khủng hoảng thành 4 giai đoạn:



1. Giai Đoạn Báo Động (Prodromal Stage)

- Mục tiêu: Nhận diện các dấu hiệu sớm để phòng ngừa khủng hoảng.
- Vai trò của giá trị cốt lõi: Tính minh bạch và sự trung thực giúp tổ chức phát hiện vấn đề trước khi chúng trở thành khủng hoảng.

2. Giai Đoạn Khủng Hoảng Bùng Nổ (Acute Stage)

- Mục tiêu: Xử lý khủng hoảng nhanh chóng và hiệu quả để giảm thiểu thiệt hại.
- Vai trò của giá trị cốt lõi: Giá trị cốt lõi như sự cam kết với khách hàng hoặc đạo đức kinh doanh sẽ định hướng cách phản ứng trong thời điểm căng thẳng.

3. Giai Đoạn Phục Hồi (Chronic Stage)

- Mục tiêu: Khắc phục hậu quả và khôi phục hình ảnh thương hiệu.
- Vai trò của giá trị cốt lõi: Tập trung vào sự đồng cảm, minh bạch và trách nhiệm để lấy lại niềm tin từ các bên liên quan.

4. Giai Đoạn Rút Kinh Nghiệm (Resolution Stage)

- Mục tiêu: Đánh giá bài học và cải thiện các quy trình để phòng tránh khủng hoảng trong tương lai.
- Vai trò của giá trị cốt lõi: Tôn trọng sự học hỏi và cải tiến liên tục để phát triển bền vững.

3 CASE STUDY: JOHNSON & JOHNSON VÀ CUỘC KHỦNG HOẢNG TYLENOL

Bối cảnh: Năm 1982, Johnson & Johnson đối mặt với một trong những cuộc khủng hoảng lớn nhất trong lịch sử khi sản phẩm Tylenol bị tẩm độc cyanua, khiến 7 người tử vong tại Chicago. Đây là một thảm kịch gây chấn động toàn quốc, đe dọa nghiêm trọng đến uy tín của thương hiệu.

1. Giai Đoạn Báo Động (Prodromal Stage)

- Phát hiện: Các ca tử vong liên tiếp liên quan đến việc sử dụng Tylenol đã nhanh chóng được điều tra.
- Ứng dụng giá trị cốt lõi: Johnson & Johnson đặt “Cam kết vì sức khỏe và an toàn của khách hàng” lên hàng đầu, ngay lập tức cảnh báo công chúng thay vì cố gắng che giấu.

2. Giai Đoạn Khủng Hoảng Bùng Nổ (Acute Stage)

- Hành động quyết liệt: Công ty ra lệnh thu hồi toàn bộ sản phẩm Tylenol trên toàn nước Mỹ (hơn 31 triệu chai) mặc dù không có bằng chứng cho thấy lỗi thuộc về quy trình sản xuất.
- Giá trị cốt lõi định hướng: Thay vì lo ngại về thiệt hại tài chính, Johnson & Johnson ưu tiên đạo đức và sự minh bạch với khách hàng.

3. Giai Đoạn Phục Hồi (Chronic Stage)

- Tái xây dựng lòng tin: Công ty triển khai các chiến dịch truyền thông mạnh mẽ, giới thiệu hệ thống bao bì chống giả mạo (tamper-proof packaging) để đảm bảo an toàn cho người tiêu dùng.
- Kết quả: Doanh số Tylenol nhanh chóng phục hồi và thậm chí còn tăng trưởng mạnh hơn nhờ sự tin tưởng của công chúng.

4. Giai Đoạn Rút Kinh Nghiệm (Resolution Stage)

- Cải tiến hệ thống: Johnson & Johnson trở thành người tiên phong trong việc thiết lập các tiêu chuẩn an toàn cho ngành dược phẩm toàn cầu.
- Bài học: Công ty không chỉ xử lý khủng hoảng thành công mà còn biến khủng hoảng thành cơ hội để củng cố uy tín thương hiệu.

4 BÀI HỌC THỰC TIỄN

❌ Thách Thức:

- Sợ mất mát tài chính: Doanh nghiệp có thể chọn che giấu sự thật để tránh thiệt hại ngắn hạn.
- Thiếu minh bạch: Sự chậm trễ hoặc thiếu trung thực trong khủng hoảng có thể làm mất lòng tin nghiêm trọng.

✅ Giải Pháp:

- Ưu tiên giá trị cốt lõi: Hành động dựa trên đạo đức và sự minh bạch để bảo vệ khách hàng và thương hiệu lâu dài.
- Chuẩn bị trước khủng hoảng: Xây dựng kế hoạch quản lý khủng hoảng với các nguyên tắc rõ ràng dựa trên giá trị cốt lõi.
- Giao tiếp hiệu quả: Truyền thông rõ ràng, trung thực và kịp thời để kiểm soát tình hình.

5 KẾT LUẬN

Khủng hoảng là phép thử thực sự đối với giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Những doanh nghiệp xử lý khủng hoảng thành công không chỉ dựa vào kế hoạch chi tiết mà còn nhờ sự cam kết mạnh mẽ với giá trị đạo đức và trách nhiệm xã hội.

- ✓ Áp dụng mô hình Crisis Management Framework để định hướng hành động trong từng giai đoạn khủng hoảng.
- ✓ Lấy giá trị cốt lõi làm nền tảng để đưa ra quyết định nhất quán và đúng đắn.
- ✓ Học hỏi từ các tình huống thực tế như Johnson & Johnson để xây dựng hệ thống ứng phó hiệu quả.

💡 Khi giá trị cốt lõi trở thành “la bàn đạo đức”, doanh nghiệp không chỉ vượt qua khủng hoảng mà còn xây dựng được niềm tin và uy tín bền vững.

TẠO ĐỘNG LỰC VÀ GẮN KẾT NHÂN VIÊN THÔNG QUA GIÁ TRỊ CỐT LÕI

1 TẦM QUAN TRỌNG CỦA GIÁ TRỊ CỐT LÕI TRONG TẠO ĐỘNG LỰC VÀ GẮN KẾT NHÂN VIÊN

Tại sao giá trị cốt lõi quan trọng đối với động lực và sự gắn kết?

Trong môi trường làm việc hiện đại, động lực nội tại là yếu tố quan trọng giúp nhân viên không chỉ hoàn thành công việc mà còn cảm thấy đam mê và gắn bó với tổ chức. Giá trị cốt lõi đóng vai trò:

Thúc đẩy động lực nội tại: Giúp nhân viên tìm thấy ý nghĩa trong công việc của mình.

Tăng cường sự gắn kết: Khi nhân viên cảm nhận được sự đồng điệu giữa giá trị cá nhân và giá trị tổ chức, họ sẽ gắn bó lâu dài hơn.

Tạo văn hóa tích cực: Môi trường làm việc dựa trên các giá trị tích cực sẽ khuyến khích sự sáng tạo, tinh thần đồng đội và hiệu quả làm việc cao hơn.

3 CASE STUDY: SOUTHWEST AIRLINES VÀ GIÁ TRỊ "FUN-LUVING ATTITUDE"

Bối cảnh: Southwest Airlines nổi tiếng không chỉ vì dịch vụ hàng không giá rẻ mà còn nhờ vào văn hóa doanh nghiệp độc đáo, đặc biệt là giá trị cốt lõi "**Fun-LUVing Attitude**" – khuyến khích sự vui vẻ, thân thiện và tràn đầy năng lượng tích cực trong công việc.

Tự Chủ (Autonomy) tại Southwest Airlines

Cách thực hiện: Nhân viên được trao quyền đưa ra các quyết định nhỏ hàng ngày để cải thiện trải nghiệm khách hàng, từ việc chào đón hành khách đến xử lý các tình huống bất ngờ.

Kết quả: Nhân viên cảm thấy được tin tưởng và có thể phát huy sự sáng tạo trong công việc, từ đó tăng cường động lực nội tại.

Năng Lực (Competence) tại Southwest Airlines

Cách thực hiện: Southwest đầu tư vào các chương trình đào tạo không chỉ về kỹ năng chuyên môn mà còn về kỹ năng mềm và văn hóa doanh nghiệp.

Kết quả: Nhân viên tự tin hơn vào năng lực của mình, cảm thấy họ có thể tạo ra sự khác biệt và đóng góp giá trị cho tổ chức.

Kết Nối (Relatedness) tại Southwest Airlines

Cách thực hiện: Tổ chức các sự kiện nội bộ, hoạt động team-building và chương trình khen thưởng để gắn kết nhân viên.

Kết quả: Xây dựng một môi trường làm việc tích cực, nơi mọi người cảm thấy họ là một phần quan trọng của gia đình Southwest.

5 BÀI HỌC THỰC TIỄN

Thách Thức:

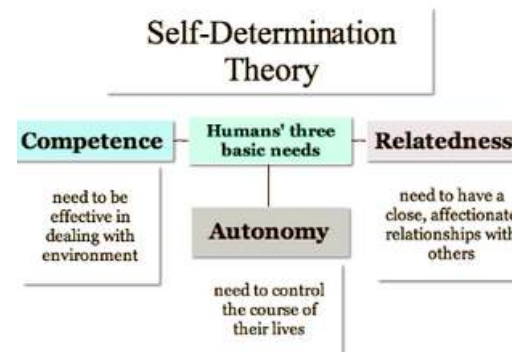
- Giá trị cốt lõi chỉ tồn tại trên giấy:** Nếu không được áp dụng vào thực tế, giá trị cốt lõi sẽ không tạo ra tác động thực sự.
- Thiếu sự đồng nhất:** Khi lãnh đạo và nhân viên không cùng chia sẻ và thực hiện giá trị cốt lõi, động lực và sự gắn kết sẽ bị giảm sút.

Giải Pháp:

- Đưa giá trị cốt lõi vào mọi khía cạnh của văn hóa tổ chức:** Từ tuyển dụng, đào tạo đến đánh giá hiệu suất.
- Tạo không gian để nhân viên chia sẻ câu chuyện và trải nghiệm thực tế:** Giúp giá trị cốt lõi trở nên gần gũi và sống động hơn.
- Liên tục đo lường và điều chỉnh:** Đánh giá mức độ gắn kết của nhân viên để điều chỉnh chiến lược phù hợp.

2 FRAMEWORK: SELF-DETERMINATION THEORY (SDT) - DECI & RYAN

Lý thuyết Tự Quyết (Self-Determination Theory - SDT) của Deci & Ryan giải thích cách động lực nội tại được hình thành và duy trì thông qua ba yếu tố cốt lõi:



1. Tự Chủ (Autonomy)	2. Năng Lực (Competence)	3. Kết Nối (Relatedness)
Mục tiêu: Nhân viên cảm thấy họ có quyền kiểm soát và đưa ra quyết định trong công việc của mình. Vai trò của giá trị cốt lõi: Giá trị như "Tinh thần trách nhiệm" hay "Tự do sáng tạo" giúp nhân viên cảm thấy được tin tưởng và tự do phát huy khả năng.	Mục tiêu: Nhân viên cảm thấy họ có khả năng hoàn thành tốt công việc và đạt được thành tựu. Vai trò của giá trị cốt lõi: Giá trị như "Xuất sắc trong công việc" thúc đẩy sự phát triển năng lực và khuyến khích nhân viên học hỏi không ngừng.	Mục tiêu: Nhân viên cảm thấy họ là một phần của cộng đồng, có sự kết nối và tôn trọng trong môi trường làm việc. Vai trò của giá trị cốt lõi: Giá trị như "Tinh thần đồng đội" hay "Chia sẻ và hỗ trợ" giúp xây dựng môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết.

4 CÁCH ÁP DỤNG GIÁ TRỊ CỐT LÕI ĐỂ TẠO ĐỘNG LỰC VÀ GẮN KẾT

Xác Định và Truyền Thông Rõ Ràng Giá Trị Cốt Lõi

Đảm bảo mọi nhân viên hiểu rõ giá trị cốt lõi của tổ chức thông qua truyền thông nội bộ và các chương trình đào tạo.

Tạo Cơ Hội Thể Hiện Giá Trị Trong Công Việc

Khuyến khích nhân viên áp dụng giá trị cốt lõi vào thực tế công việc hàng ngày, từ cách phục vụ khách hàng đến cách làm việc nhóm.

Công Nhận và Khen Thưởng Dựa Trên Giá Trị Cốt Lõi

Xây dựng hệ thống khen thưởng dựa trên việc nhân viên thể hiện các hành vi phù hợp với giá trị cốt lõi.

Lãnh Đạo Làm Gương

Lãnh đạo cần là những người đầu tiên thể hiện giá trị cốt lõi trong hành vi và quyết định của mình để tạo động lực cho đội ngũ.

6 KẾT LUẬN

Động lực và sự gắn kết của nhân viên không chỉ đến từ các yếu tố bên ngoài như lương thưởng, mà còn đến từ ý nghĩa và giá trị mà họ tìm thấy trong công việc.

- ✓ Áp dụng Self-Determination Theory để hiểu rõ các yếu tố thúc đẩy động lực nội tại.
- ✓ Gắn kết giá trị cốt lõi vào mọi hoạt động của tổ chức để xây dựng văn hóa tích cực.
- ✓ Học hỏi từ mô hình thành công của Southwest Airlines để tạo môi trường làm việc tràn đầy năng lượng và cảm hứng.

Khi giá trị cốt lõi trở thành nguồn động lực nội tại, doanh nghiệp không chỉ có đội ngũ nhân viên nhiệt huyết mà còn xây dựng được nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững.

PHÁT TRIỂN GIÁ TRỊ CỐT LÕI TRONG MÔI TRƯỜNG TOÀN CẦU



1 TẦM QUAN TRỌNG CỦA GIÁ TRỊ CỐT LÕI TRONG MÔI TRƯỜNG ĐA VĂN HÓA

Tại sao cần điều chỉnh giá trị cốt lõi trong môi trường toàn cầu?

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, các doanh nghiệp hoạt động ở nhiều quốc gia với các nền văn hóa khác nhau cần phải:

Đảm bảo tính nhất quán toàn cầu: Giá trị cốt lõi cần giữ được bản sắc riêng của doanh nghiệp dù ở bất kỳ đâu.

Thích ứng linh hoạt với từng nền văn hóa: Điều chỉnh cách truyền đạt và thực hiện giá trị cốt lõi để phù hợp với đặc điểm văn hóa địa phương.

Tăng cường sự gắn kết và hiệu quả: Khi giá trị cốt lõi được điều chỉnh phù hợp, nhân viên ở các quốc gia khác nhau sẽ dễ dàng đồng cảm và cam kết với tổ chức hơn.

2 FRAMEWORK: HOFSTEDE'S CULTURAL DIMENSIONS THEORY

Lý thuyết Các Chiều Văn Hóa của Hofstede (Hofstede's Cultural Dimensions Theory) giúp doanh nghiệp hiểu rõ sự khác biệt văn hóa giữa các quốc gia thông qua 6 chiều văn hóa chính:



1. Chỉ Số Quyền Lực (Power Distance Index - PDI)

- Mô tả: Đo lường mức độ chấp nhận sự phân chia quyền lực không đồng đều trong xã hội.
- Ứng dụng: Ở những nền văn hóa có PDI cao như Ấn Độ hay Trung Quốc, giá trị cốt lõi cần nhấn mạnh vào sự tôn trọng cấp bậc và quyền hạn. Trong khi đó, ở các quốc gia có PDI thấp như Đan Mạch hay Thụy Điển, nên khuyến khích sự dân chủ và bình đẳng.

2. Chủ Nghĩa Cá Nhân vs Tập Thể (Individualism vs Collectivism - IDV)

- Mô tả: Đo lường mức độ coi trọng lợi ích cá nhân hay lợi ích tập thể.
- Ứng dụng: Ở các nước như Mỹ (cá nhân cao), giá trị cốt lõi cần tôn vinh sự tự chủ và đổi mới cá nhân. Trong khi đó, ở Nhật Bản (tập thể cao), nên nhấn mạnh tinh thần đồng đội và sự đoàn kết.

3. Tránh Rủi Ro (Uncertainty Avoidance - UAI)

- Mô tả: Đo lường mức độ chấp nhận sự không chắc chắn và rủi ro.
- Ứng dụng: Ở những quốc gia có UAI cao như Hy Lạp hay Pháp, doanh nghiệp nên nhấn mạnh vào tính ổn định và rõ ràng trong quy trình làm việc. Ở các nước như Singapore (UAI thấp), giá trị cốt lõi có thể tập trung vào sự linh hoạt và chấp nhận thay đổi.

4. Nam Tính vs Nữ Tính (Masculinity vs Femininity - MAS)

- Mô tả: Phản ánh mức độ ưu tiên giữa thành công, cạnh tranh (nam tính) hay chăm sóc, hợp tác (nữ tính).
- Ứng dụng: Ở các nước như Nhật Bản (nam tính cao), giá trị cốt lõi nên nhấn mạnh vào thành tích và sự cạnh tranh. Trong khi đó, ở Hà Lan (nữ tính cao), cần đề cao sự cân bằng công việc-cuộc sống và phúc lợi xã hội.

5. Định Hướng Dài Hạn (Long-Term Orientation - LTO)

- Mô tả: Đánh giá sự ưu tiên giữa các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn.
- Ứng dụng: Ở các quốc gia như Trung Quốc (LTO cao), doanh nghiệp nên tập trung vào sự kiên trì và phát triển bền vững. Ngược lại, ở Mỹ (LTO thấp), nên nhấn mạnh vào sự đổi mới nhanh chóng và đạt kết quả ngắn hạn.

6. Thỏa Mãn vs Kiểm Chế (Indulgence vs Restraint - IVR)

- Mô tả: Đo lường mức độ cởi mở trong việc tận hưởng cuộc sống và thể hiện cảm xúc.
- Ứng dụng: Ở các nước như Mexico (thỏa mãn cao), giá trị cốt lõi có thể nhấn mạnh sự sáng tạo và vui vẻ. Trong khi đó, ở Nga (kiểm chế cao), doanh nghiệp nên tập trung vào tính kỷ luật và kiểm soát bản thân.

3 CASE STUDY: UNILEVER - PHÁT TRIỂN GIÁ TRỊ "SUSTAINABILITY & DIVERSITY"

Bối cảnh: Unilever là tập đoàn toàn cầu hoạt động tại hơn 190 quốc gia với lượng lao động đa dạng. Hai giá trị cốt lõi nổi bật của Unilever là "Sustainability" (Phát triển bền vững) và "Diversity" (Đa dạng và hòa nhập).

1. Tích Hợp Giá Trị "Sustainability" trên Toàn Cầu

Chiến lược: Unilever điều chỉnh thông điệp về phát triển bền vững để phù hợp với từng thị trường địa phương. Ví dụ:

- Ở châu Âu (nơi ý thức về môi trường cao), Unilever nhấn mạnh vào giảm thiểu tác động môi trường và sử dụng năng lượng tái tạo.
- Ở các nước đang phát triển như Ấn Độ, công ty tập trung vào các giải pháp giúp tiết kiệm nước và nâng cao chất lượng cuộc sống.

2. Thúc Đẩy Giá Trị "Diversity" trong Nền Văn Hóa Đa Dạng

Chiến lược: Unilever xây dựng các chương trình thúc đẩy sự đa dạng và hòa nhập dựa trên đặc điểm văn hóa của từng khu vực:

- Ở Bắc Mỹ (nơi đề cao cá nhân), Unilever khuyến khích sự sáng tạo cá nhân và tự do thể hiện bản thân.
- Ở châu Á (nơi văn hóa tập thể mạnh mẽ), công ty tập trung vào xây dựng đội nhóm và sự gắn kết cộng đồng.

4 CÁCH ĐIỀU CHỈNH GIÁ TRỊ CỐT LÕI PHÙ HỢP VỚI NỀN VĂN HÓA KHÁC NHAU

1. Hiểu Rõ Đặc Điểm Văn Hóa Địa Phương

- Nghiên cứu văn hóa:** Sử dụng mô hình Hofstede để phân tích các yếu tố văn hóa quan trọng của từng thị trường.
- Đối thoại với nhân viên địa phương:** Lắng nghe để hiểu rõ nhu cầu và quan điểm của đội ngũ đa văn hóa.

2. Linh Hoạt trong Truyền Thông Giá Trị Cốt Lõi

- Điều chỉnh thông điệp:** Thay đổi cách truyền tải giá trị cốt lõi để phù hợp với ngữ cảnh văn hóa mà không làm mất đi tinh thần cốt lõi.
- Kết hợp giá trị toàn cầu và giá trị địa phương:** Đảm bảo sự cân bằng giữa tính nhất quán toàn cầu và sự phù hợp với từng quốc gia.

3. Lãnh Đạo Đa Văn Hóa

- Đào tạo lãnh đạo toàn cầu:** Giúp lãnh đạo hiểu và tôn trọng sự khác biệt văn hóa để quản lý hiệu quả hơn.
- Xây dựng đội ngũ đa dạng:** Tạo điều kiện để các nhóm làm việc đa quốc gia có thể học hỏi lẫn nhau.

5 BÀI HỌC THỰC TIỄN

✗ Thách Thức:

- Xung đột giá trị: Khi giá trị toàn cầu không phù hợp với văn hóa địa phương.
- Thiếu sự đồng nhất: Khó giữ được tính nhất quán trong việc thực hiện giá trị cốt lõi trên phạm vi toàn cầu.

✓ Giải Pháp:

- Đánh giá và điều chỉnh liên tục: Đảm bảo giá trị cốt lõi luôn phù hợp với bối cảnh mới.
- Khuyến khích sự cởi mở và học hỏi: Tạo môi trường nơi mọi ý kiến văn hóa đều được tôn trọng và đóng góp vào sự phát triển chung.
- Gắn kết giá trị với hành động cụ thể: Không chỉ dừng lại ở lời nói mà phải thể hiện giá trị cốt lõi qua các hành động thực tế.

6 KẾT LUẬN

Phát triển giá trị cốt lõi trong môi trường toàn cầu không phải là quá trình áp đặt từ trên xuống mà là sự kết hợp giữa tính nhất quán và sự linh hoạt văn hóa.

- ✓ Áp dụng Hofstede's Cultural Dimensions để hiểu và thích ứng với sự đa dạng văn hóa.
- ✓ Cân bằng giữa giá trị toàn cầu và giá trị địa phương để tăng cường sự gắn kết.
- ✓ Học hỏi từ Unilever để xây dựng văn hóa doanh nghiệp bền vững và đa dạng trên phạm vi toàn cầu.

💡 Khi giá trị cốt lõi được phát triển và điều chỉnh phù hợp với từng nền văn hóa, doanh nghiệp sẽ tạo dựng được sự đồng thuận và phát triển mạnh mẽ trên thị trường toàn cầu.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC TỪ TẦM NHÌN VÀ SỨ MỆNH

TRONG CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP

1

TẦM QUAN TRỌNG CỦA ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC TỪ TẦM NHÌN VÀ SỨ MỆNH TRONG CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP

Tầm nhìn và sứ mệnh không chỉ là những tuyên bố hùng hồn mà còn đóng vai trò cốt lõi trong việc định hình chiến lược và hướng phát triển của doanh nghiệp. Khi được xây dựng đúng, chúng giúp:

- ✓ Định hướng dài hạn cho doanh nghiệp.
- ✓ Tạo cảm hứng và thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên.
- ✓ Gắn kết các hoạt động kinh doanh với giá trị bền vững.

3

CASE STUDY: MICROSOFT – ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC TỪ TẦM NHÌN

Tầm Nhìn của Microsoft:

"Empower every person and every organization on the planet to achieve more" (Trao quyền cho mọi cá nhân và tổ chức trên thế giới để đạt được nhiều hơn)

Chiến lược gắn liền với tầm nhìn



Chuyển đổi số toàn cầu: Microsoft không chỉ cung cấp phần mềm mà còn thúc đẩy chuyển đổi số trên quy mô toàn cầu.



Phát triển công nghệ bền vững: Đầu tư mạnh vào AI, điện toán đám mây và các giải pháp công nghệ giúp doanh nghiệp tăng hiệu suất.



Tập trung vào trải nghiệm người dùng: Không ngừng đổi mới để giúp cá nhân và tổ chức đạt hiệu suất cao hơn trong công việc và cuộc sống.

2

VISION FRAMEWORK – MÔ HÌNH ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC

Jim Collins & Jerry Porras đã phát triển Vision Framework, giúp doanh nghiệp xác định rõ ràng mối liên kết giữa tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược. Mô hình bao gồm:

- **Core Ideology (Tư tưởng cốt lõi):** Những giá trị và nguyên tắc không thay đổi theo thời gian.
- **Envisioned Future (Tương lai được hình dung):** Mục tiêu táo bạo và định hướng dài hạn giúp doanh nghiệp phát triển mạnh mẽ.

THE COMPLETE VISION FRAMEWORK



Once the vision is complete, think of it as the highest level of a cascading framework:

Which is then brought to life by articulating the overall vision for the organization:



Which is implemented by creating:

- 5-year base camp objectives on the way to the BHAG
- Strategies for achieving those objectives
- Tactics required for implementing the strategies

Core Ideology bao gồm

- Core Values (Giá trị cốt lõi): Những nguyên tắc không thể thay đổi của doanh nghiệp.
- Core Purpose (Sứ mệnh cốt lõi): Lý do tồn tại của doanh nghiệp.

Envisioned Future bao gồm:

- Big Hairy Audacious Goal (BHAG): Một mục tiêu thách thức, đầy tham vọng.
- Vivid Description (Mô tả sinh động): Một bức tranh rõ ràng về tương lai khi mục tiêu đạt được.

4

KẾT LUẬN

- ✓ Áp dụng Vision Framework để xây dựng chiến lược doanh nghiệp vững chắc.
- ✓ Kết nối tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược để đảm bảo sự phát triển bền vững.
- ✓ Học hỏi từ Microsoft để tạo ra những giá trị lâu dài và tác động tích cực đến toàn cầu.

💡 Một tầm nhìn mạnh mẽ không chỉ truyền cảm hứng mà còn tạo ra sự thay đổi thực sự!

TẠO SỰ ĐỒNG THUẬN VỚI SỨ MỆNH GIỮA CÁC CẤP

1 TẠI SAO CẦN SỰ ĐỒNG THUẬN VỀ SỨ MỆNH?

Giá trị cốt lõi là những nguyên tắc và niềm tin nền tảng định hình mọi hành vi, quyết định và chiến lược của doanh nghiệp. Chúng đóng vai trò như "kim chỉ nam" giúp doanh nghiệp phân biệt với đối thủ, xây dựng lòng tin với khách hàng và tạo sự gắn kết nội bộ.

Làm thế nào để xác định giá trị cốt lõi?

Đánh giá nội lực: Phân tích nguồn nhân lực, quy trình vận hành, tầm nhìn của lãnh đạo và văn hóa hiện có. Ví dụ, Google xác định giá trị "Focus on the user" bằng cách ưu tiên trải nghiệm người dùng trong mọi quyết định sản phẩm.

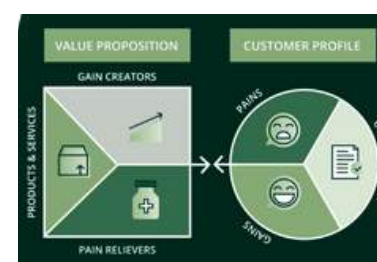
- Xác định giá trị chung và riêng biệt:
 - Giá trị chung: Trung thực, sáng tạo, tôn trọng.
 - Giá trị riêng: Bản sắc độc đáo của doanh nghiệp (ví dụ: "Tốc độ" của Amazon).

Chuyển hóa thành hành động: Đưa giá trị vào quy trình đào tạo, chính sách khen thưởng và truyền thông nội bộ. Starbucks áp dụng giá trị "quan tâm con người" bằng cách hỗ trợ nhân viên trong đại dịch COVID-19.

2 MCKINSEY 7-S FRAMEWORK – LIÊN KẾT TOÀN DIỆN VỚI SỨ MỆNH

Định hình giá trị cốt lõi không chỉ là việc chọn những từ đẹp để trưng bày. Đó là quá trình khai phá sâu sắc những yếu tố đã, đang và sẽ định nghĩa con người và sứ mệnh của doanh nghiệp.

✨ Framework: Value Proposition Canvas giúp định hình giá trị cốt lõi thông qua hai thành phần chính:



Customer Profile (Chân dung khách hàng)		
Customer Jobs: Những công việc khách hàng cần thực hiện, cả về mặt chức năng, cảm xúc và xã hội.	Pains: Những khó khăn, rào cản hoặc nỗi đau mà khách hàng gặp phải khi thực hiện công việc.	Gains: Những lợi ích, kết quả tích cực mà khách hàng mong đợi.
Value Proposition (Giá trị đề xuất)		
Products & Services: Sản phẩm/dịch vụ doanh nghiệp cung cấp để đáp ứng nhu cầu khách hàng.	Pain Relievers: Cách mà sản phẩm/dịch vụ giúp giảm bớt khó khăn cho khách hàng.	Gain Creators: Những yếu tố tạo ra giá trị gia tăng, giúp khách hàng đạt được lợi ích mong muốn.

3 CASE STUDY: GOOGLE – HIỆN THỰC HÓA SỨ MỆNH

Case Study - Google

- "Focus on the User":** Google tập trung vào việc hiểu rõ "Customer Jobs" của người dùng - họ cần tìm kiếm thông tin nhanh chóng và chính xác. Google phát triển các "Pain Relievers" như thuật toán tìm kiếm thông minh để giảm bớt khó khăn khi tìm thông tin và "Gain Creators" như giao diện thân thiện để tối ưu trải nghiệm.
- "Do the Right Thing":** Cam kết minh bạch và bảo vệ dữ liệu người dùng. Đây là một giá trị cốt lõi giúp xây dựng lòng tin, được Google tích hợp vào các quy trình vận hành và quyết định chiến lược.

Thách thức

Nhiều doanh nghiệp xây dựng giá trị cốt lõi nhưng không áp dụng vào thực tế, dẫn đến sự thiếu nhất quán trong văn hóa tổ chức.

Giải pháp

- Lãnh đạo làm gương: CEO của Starbucks Việt Nam thể hiện giá trị "quan tâm con người" bằng cách ưu tiên an toàn cho nhân viên trong đại dịch.
- Tích hợp vào quy trình: Zappos sử dụng "Culture Book" để đào tạo nhân viên mới, đảm bảo mọi người hiểu và sống theo giá trị "Deliver WOW Through Service".

4 KẾT LUẬN

Giá trị cốt lõi không chỉ là khẩu hiệu mà là "linh hồn" của doanh nghiệp. Để định hình thành công, doanh nghiệp cần:



Gắn kết giá trị với tầm nhìn và sứ mệnh: Như Google đã làm, biến giá trị thành động lực phát triển sản phẩm.



Xây dựng văn hóa nhất quán: Từ lãnh đạo đến nhân viên đều hành động theo giá trị đã định.



Đo lường và điều chỉnh: Sử dụng công cụ như Value Proposition Canvas để đánh giá hiệu quả và cải tiến liên tục.

Bằng cách "sống" cùng giá trị mỗi ngày, doanh nghiệp sẽ tạo dựng văn hóa bền vững, thu hút nhân tài và chiếm lợi thế cạnh tranh lâu dài.

101 QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

CỘNG ĐỒNG CỦA NHỮNG NGƯỜI LÀM NHÂN SỰ

Với gần **50,000 thành viên**, cộng đồng **101 Quản Trị Nhân Sự** đã trở thành **1 trong 5 cộng đồng đứng đầu** về lĩnh vực quản trị nhân sự, không chỉ về số lượng mà cả về chất lượng thành viên cũng như các chuyên gia trong cộng đồng.

Khi tham gia cộng đồng, bạn sẽ được:



Tham gia các Webinar hoàn toàn miễn phí về Quản Trị Nhân Sự mỗi tháng.



Nhận các tài liệu miễn phí về quy trình, chiến lược trong QTNS mỗi tháng.



Kết nối với những người cùng đam mê, chia sẻ kinh nghiệm và học hỏi.



Cập nhật những tin tức và xu hướng mới nhất trong lĩnh vực QTNS



Tìm kiếm cơ hội việc làm và phát triển nghề nghiệp.



Nhận hỗ trợ và tư vấn từ các chuyên gia trong ngành.

Cộng đồng Facebook



SẾP ƠI, MUA GÌ?



Cộng đồng LinkedIn



Cộng đồng Zalo



