

LỰA CHỌN GIỮA QUYẾT SÁCH TRONG SUỐT VÀ BIỆN PHÁP TĂNG LƯƠNG

PTS. THÁI NGUYỄN BẠCH LIÊN

Vì sao hãng ô tô Ford tuyên bố tăng lương 20% lại gây nên bãi công? Vì sao công ty máy tính SNI sa thải 18.000 nhân viên nhưng không ai phản đối? Tạp chí Harvard Business Review kiến nghị một quá trình quyết sách trong suốt, công bằng và được lòng người sẽ có hiệu quả hơn cách nhử mồi vật chất - tăng lương

Do tỷ giá hối đoái giữa đồng mark Đức và đồng USD không ngừng tăng lên, giá xe ô tô Ford xuất khẩu của Đức vì thế đã leo thang tới mức bị bật ra khỏi thị trường Mỹ. Tình hình đó kéo dài cho tới năm 1992, khi Hiệp định mậu dịch tự do Bắc Mỹ (Nafta) có hiệu lực mới chuyển biến khác hơn. Nhà máy Puebla xây dựng ở Mexico là vũ khí hữu hiệu nhất của hãng Ford nhằm phản công thị trường Bắc Mỹ. Mùa hè năm 1992, chủ tịch công đoàn nhà máy Puebla và hãng Ford ký kết một giao ước tăng lương cho công nhân lên 20%, người ta hy vọng với biện pháp này tầng lớp thợ thuyền sẽ phấn khởi, hãng hái sản xuất, góp phần thực hiện chiến lược phản công thị trường Bắc Mỹ. Nào ngờ bãi công nổ ra, chủ tịch công đoàn trước khi ký giao ước với chủ hãng đã không thảo luận cùng công nhân, không nói rõ nguyên nhân có sự thay đổi lớn lao đó, người ta cho rằng công đoàn phân bội và 300 thợ đình công, khiến nhà máy mỗi ngày thiệt hại 10 triệu USD. Đợt bãi công này cuối cùng phải dùng đến vũ lực và giới chính phủ can thiệp mới dập tắt nổi, con chủ bài Puebla chống Bắc Mỹ mất hiệu lực.

Năm 1990, công ty máy vi tính

Nixdorf châu Âu lâm cảnh khốn cùng bị ngay một công ty con của mình là Siemens, thôn tính, đã đổi tên thành SNI (Siemens Nixdorf Informations - system). Đến năm 1994, số lượng công nhân viên của SNI giảm từ 53.000 người xuống còn 35.000 người, nỗi lo và sự uy hiếp vẫn đè nặng công ty này. Tân tổng giám đốc SNI đã phải gặp gỡ hầu như với tất cả 11.000 nhân viên nòng cốt, thảo luận cách cứu nguy cho công ty, bộ phận nào không triển khai được kế hoạch của mình thì tự giải thể. Tân tổng giám đốc cũng đưa ra nguyên tắc chính xác, nghiêm túc để trưng cầu hiến kế. Ba tháng sau, 30 người tham gia ý kiến, tiếp đến 75, 300, 400, 1.000, 3.000, rồi cuối cùng là 9.000 người. Trong quá trình cải cách đó, mọi người đều bình đẳng, tuy 30% ý kiến bị phủ quyết nhưng ai cũng cảm thấy thoải mái vì SNI thật công bằng, trong suốt, không hề giấu giếm gì cả. Ngày nay SNI là một hãng cung cấp thông tin khoa học kỹ thuật lớn nhất ở châu Âu, nêu tấm gương sáng trong giới xí nghiệp thế giới.

Giải thích hai hiện tượng nêu

trên, giáo sư Kim Trần (W. Chan Kim) chuyên ngành quản lý quốc tế của Pháp và Reneé Mauborgne - chủ tịch trung tâm nghiên cứu ITM Paris đã đưa ra kết luận: bí quyết mới để thu phục nhân tâm trong thời đại kinh tế tri thức (knowledge economy) là xây dựng một quá trình công bằng (fair process). Các tác giả đã cắt công khảo sát tình hình ở 19 hãng lớn trên thế giới và nhận thấy rằng, giới kinh tế học trước đây khẳng định con người chỉ chú ý đến kết quả (outcome), người ta hành động lý tính dựa trên cơ sở lợi ích cuối cùng mà họ nhận được. Kỳ thực không hẳn thế, con người còn quan tâm cả quá trình sản sinh ra cái kết quả kia.

Quá trình công bằng bao gồm 3 nguyên tắc. Thứ nhất là khuyến khích tham dự, không những để cho nhân viên tham gia quá trình xây dựng quyết sách, trưng cầu ý kiến mọi người mà còn tạo điều kiện khiến họ tranh luận, phản bác lẫn nhau về những đề nghị, giả thiết, có như vậy sự suy nghĩ của nhân viên mới sáng suốt, khẩn tiếp và từ đó mà cống hiến trí tuệ, nâng cao chất lượng quyết



sách. Nguyên tắc thứ hai là giải thích quyết sách khiến mỗi thành viên tham dự xây dựng quyết sách và chịu ảnh hưởng của quyết sách đều hiểu rõ đường đi nước bước hình thành nên quyết sách. Tầng lớp chủ quản phải giải thích cho nhân viên của mình những điều xem xét cân nhắc chủ yếu của quyết sách để họ tin rằng, ý kiến mà mình phát biểu được dung nạp trong đó, cho dù không được dung nạp đi nữa, người ta cũng không ta thần phân nản gì. Nguyên tắc thứ ba là thuyết minh kỳ vọng, nói rõ cho thuộc hạ biết mục tiêu mới, luật chơi mới, tiêu chuẩn đánh giá mới, trách nhiệm và quyền lợi mới của từng người.

Điều cần lưu ý là quá trình công bằng nêu trên không đòi hỏi phải trở thành một hiệp nghị nhất trí của tất cả. Tuy quá trình công bằng là cơ hội để tất cả mọi người phát biểu tham

cao ốc văn phòng ở các thành phố lớn của Mỹ dư thừa, cho nên công nghiệp thang máy cũng vì thế mà ế ẩm. Đối mặt với thị trường tiêu điều như vậy, hãng chế tạo thang máy nọ chủ trương cải cách phương thức sản xuất hình thành mạng lưới tổ tự quản nhằm hạ giá thành sản phẩm để đủ sức cạnh tranh. Người ta mời các cố vấn quan sát điều tra, họ ăn vận nghiêm chỉnh com - lê, cà - vạt, im lặng xem xét ngó ngó, ghi ghi chép chép mà không hề hỏi han công nhân lấy nửa lời, thỉnh thoảng lại còn nhóm họp thảo luận bí mật với nhau, trong khi đó chủ hãng "mất tích", công nhân lo lắng và nghĩ rằng đám người này đang làm cái việc quy hoạch sa thải. Ý đồ của chủ hãng là thúc đẩy sản xuất, tìm biện pháp duy trì mở cửa nhà máy, nhưng cách làm thiếu công bằng, vi phạm 3 nguyên

tổ chức đó.

Nhiều tổ chức xí nghiệp sau khi xảy ra bãi công, kháng nghị rồi mới bắt đầu xây dựng quá trình công bằng, như vậy là quá muộn, bởi vì nhân viên sẽ không chỉ đòi hỏi lập lại công bằng mà hơn thế nữa còn phần nộ buộc phải bảo thù trừng phạt những kẻ gây ra bất công. Cho nên mỗi một khi tầng lớp quản lý mất tín nhiệm, nhân viên thường yêu cầu những điều ước chặt chẽ hơn nhằm phòng ngừa mất công bằng, cho dù nhiều quyết sách có lợi cho nhân viên cũng bị họ xem xét lại.

Tri thức của thời đại kinh tế không giống như đất đai, lao động, tiền vốn v.v... ở thời đại kinh tế truyền thống xưa kia, bởi nó ẩn tàng trong đầu óc con người. Sáng tạo và hưởng thụ tri thức là những hoạt động không có cách nào nắm bắt



gia ý kiến của mình, nhưng quyết sách thì lại hình thành qua sự xem xét giá trị các ý kiến. Mục tiêu của quá trình công bằng không phải là để duy trì sự hòa giải, thỏa hiệp mong nhận được sự ủng hộ của mọi người. Quá trình công bằng không giống như dân chủ trong tổ chức. Nhà quản lý xây dựng quá trình công bằng nhằm thu gom những ý kiến hay nhất, còn quyền lực định ra chính sách, thiết kế quy trình v.v... vẫn thuộc về ông ta. Ngày nay khi thế giới chuyển vào thời đại kinh tế tri thức, xây dựng một quá trình công bằng là vô cùng quan trọng. Sự sáng tạo và tin tưởng lẫn nhau sinh ra trong quá trình công bằng chính là cơ sở, là chỗ dựa của nền kinh tế tri thức.

Ví dụ sẽ dẫn ra sau đây chứng minh một hệ quả, nếu quá trình không công bằng thì việc tốt cũng trở thành điều xấu. Cuối thập niên 80,

tắc nêu trên, công nhân không được tham dự, không được giải thích v.v... nên phần đối thủ cùng, hãng có nguy cơ tan rã, mãi sau mới thanh minh nổi và vượt qua cơn khủng hoảng do khách quan lẫn chủ quan gây nên.

Ví dụ này một lần nữa chứng minh con người không chỉ quan tâm đến kết quả mà còn quan trọng hơn là xem xét quá trình tạo nên kết quả đó có công bằng hay không. Người ta xem trọng hai chữ "công bằng", bởi vì nó thỏa mãn nhu cầu tâm lý cơ bản của họ. Dù đóng vai trò gì trong một tổ chức, mỗi người đều muốn trở thành thành viên có giá trị chứ không đơn giản chỉ là personnel (nhân viên) hoặc human asset (tài sản nhân lực), họ mong muốn tri thức và trí tuệ của mình được tôn trọng, ý kiến của mình được xem xét, họ rất nhạy cảm với quá trình hình thành quyết sách của

được, cấp trên khó bề thúc giục, cưỡng bức, chỉ có thể làm sao cho người ta tự nguyện mà thôi. Friedrich von Hayek, người đoạt giải Nobel kinh tế từng nói: mỗi cá nhân đều sẵn có một số thông tin đặc thù, chỉ khi nào tự nguyện và chủ động hợp tác, cá nhân ấy mới sử dụng những thông tin đó. Quá trình công bằng chính là con đường khai thác các thông tin đặc thù của mỗi cá nhân.

Quản lý truyền thống cũng nói đến công bằng, phân phối một cách công bằng tài nguyên, kết quả và thể hiện qua thưởng phạt, đánh giá. Quản lý thời đại kinh tế tri thức lấy quá trình công bằng làm cơ sở, xây dựng lực hướng tâm và sự tin tưởng lẫn nhau, không những công bằng ở kết quả mà công bằng ngay cả trong quá trình.