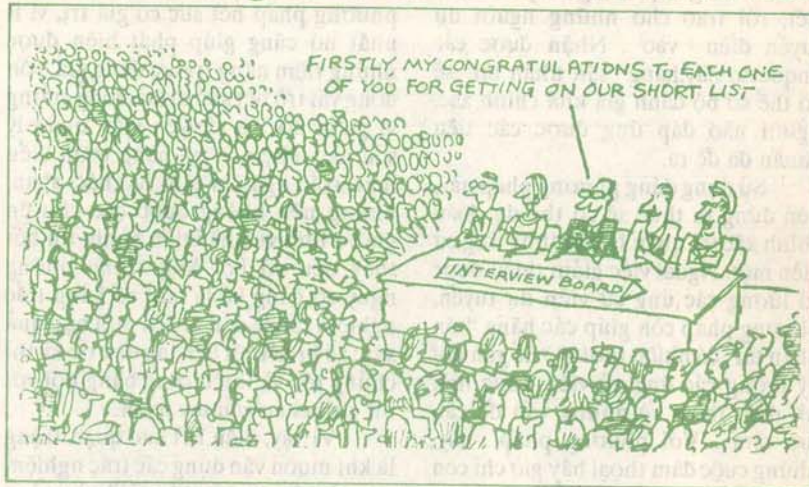


PHƯƠNG PHÁP TUYỂN LỰA CÁC NHÀ QUẢN LÝ CAO CẤP Ở ANH.

VAI TRÒ TO LỚN CỦA CÁC NHÀ QUẢN LÝ GIỎI, CỠ NHƯ LEE IACocca HOẶC AKIO MORITA, ĐỐI VỚI LỢI NHUẬN CỦA MỘT CÔNG TY, ĐIỀU ĐÓ CHÚNG TA ĐỀU BIẾT RÕ. NHƯNG LÀM CÁCH NÀO ĐỂ TÌM KIẾM ĐƯỢC NHỮNG BỘ ÓC "SIÊU PHẠM" ĐÓ THÌ HIỆN ĐANG LÀ VẤN ĐỀ ÍT NHIỀU BÍ ẨN, KHÔNG RIÊNG GÌ Ở NƯỚC TA. ĐỂ CÓ TÀI LIỆU THAM KHẢO, CHÚNG TÔI XIN TRÍCH DỊCH MẤY ĐOẠN TRONG BÀI CỦA MICHAEL DIXON, MỘT CÂY BÚT CÓ UY TÍN CỦA TỔ FINANCIAL TIMES, ĐỀ CẬP ĐẾN CÔNG VIỆC TUYỂN LỰA NHÂN TÀI QUẢN LÝ Ở NƯỚC ANH.



CÁC LOẠI "BỘ LỘC"

Do tình hình cạnh tranh ngày một gay gắt trong công nghiệp và thương mại, giá cả của mỗi chuyên gia trong hai lĩnh vực đó đang tiếp tục tăng cao; công ty nào cũng muốn có trong biên chế mình một đội ngũ nhân sự không chỉ đơn thuần tài ba, mà còn phải "thượng thặng" để chiến thắng mọi địch thủ. Vì vậy, không một công ty nào chịu tốn kém ngay trong việc thuê lao động hời ho các hãng "săn nhân tài".

Trông cậy quá nhiều vào các cuộc đàm thoại tay đôi để bổ nhiệm người vào những chức vụ còn khuyết, như vẫn làm lâu nay, là một phương pháp quá thô sơ. Nhận định đó hiện được nhiều chuyên viên nhất trí. Một vài khảo sát mới tiến hành gần đây khẳng định vấn đề đã cho thấy: đàm thoại là cách tiên đoán kém hữu hiệu về phẩm chất công việc của người được bổ nhiệm trong tương lai. Hơn nữa, do phải có mặt của người dự tuyển lẫn đại diện của hãng "săn nhân tài" trong các cuộc đàm thoại kia, thì bên thường để mất nhiều giờ, tiền bạc và sức lực vô ích, ngay cả khi các cuộc đàm thoại đều được bố trí đúng cách.

Giải pháp tất nhiên cho vấn đề là phải giảm mức độ phụ thuộc của các hãng "săn nhân tài" vào cuộc đàm thoại

tay đôi, để cùng có lợi cho cả đôi bên và phải sử dụng các phương pháp tuyển lựa khác, không cần các đối tượng dự tuyển hiện diện. Nhưng loại "Bộ lộc" nào trong vô vàn các "bộ lộc" hiện có sẽ đủ sức đưa lại những kết quả thỏa đáng.

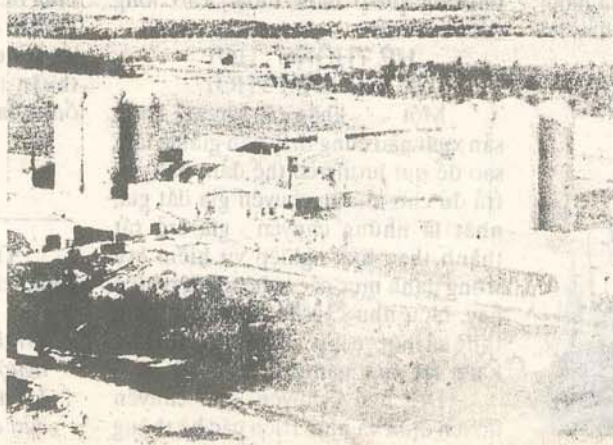
Nếu kể lần lượt theo trình tự a, b, c,... thì phải bắt đầu bằng phương pháp coi tử vi (astrology). Tuy rất mực kính trọng bà Nancy Reagan (*) tôi vẫn phải nói thẳng thuật chiêm tinh đã bắt đầu tự giới thiệu mình

(*) Tác giả ám chỉ tới việc bà Nancy có tìm đến các chiêm tinh gia, nhờ đoán hậu vận của chồng trước ngày ông ra tranh cử tổng thống, như đã được chính cựu tổng thống Reagan kể lại trong một cuốn sách mới xuất bản (ND).

không được tử tế lắm với tư cách là người tiên đoán về tài quản lý của các ứng cử viên cho những ai muốn biết hậu vận họ, ngay cả khi ta chỉ cần có một hình dung chung nhất về cá tính và phong cách làm việc của từng người cụ thể một. Theo tôi, có 3 phương pháp hữu hiệu nhất sau đây.

Một là phương pháp vẫn được mệnh danh dưới cái tên "vận dụng các phép tính toán", vốn căn cứ vào các thông tin về lai lịch, về tiểu sử. Hai là kích thích việc tự tuyển lựa, nghĩa là cung cấp cho người dự tuyển thật nhiều thông tin về phận sự mà chức vụ đang còn khuyết đó phải gánh vác, để anh ta tự lượng định trước khả năng xứng đáng của chính bản thân. Sau cùng, phương pháp thứ ba là xét đoán tự dạng bút tích (graphology).

Tôi chỉ đi sâu vào phương pháp đầu, vì hai phương pháp kia tự nó đã rõ. Việc trước tiên cần làm ở phương pháp "vận dụng các phép tính toán" là phải tìm hiểu thật kỹ trình độ nghiệp vụ, kỹ xảo và những phẩm chất cần thiết cho công việc trong cương vị được bổ nhiệm. Kết quả việc tìm hiểu đó sẽ được dùng làm căn cứ để lập hồ sơ chi tiết về những phẩm chất mà mỗi nhân viên hoặc chuyên viên phải đáp ứng để được bổ nhiệm vào chức vụ còn khuyết kia.



Tiếp đến, phải diễn dịch những phẩm chất cần có đó thành những câu hỏi cụ thể trong một bảng anquette chỉ tiết, rồi trao cho những người dự tuyển điền vào. Nhận được các anquette này, hãng "săn nhân tài" sẽ có thể sơ bộ đánh giá khá chính xác, người nào đáp ứng được các tiêu chuẩn đã đề ra.

Sử dụng đúng phương pháp này, bên đứng ra thuê sẽ có thể dự đoán chính xác tài quản lý của từng ứng cử viên một. Ngoài việc giảm thiểu được số lượng các ứng cử viên dự tuyển, phương pháp còn giúp các hãng "săn nhân tài" có nhiều thời giờ để gạn hỏi kỹ lưỡng các ứng cử viên được mời tới đàm thoại về những vấn đề cần lưu tâm. Với phương pháp này, những cuộc đàm thoại bây giờ chỉ còn được sử dụng chủ yếu để làm rõ một điểm: Tính nết người dự tuyển liệu có hòa hợp được không với tập thể mà anh ta sắp cai quản?

"Bộ lọc" thứ ba tôi đề nghị là xem tự dạng. Tuy nhiên cứ liệu khách quan cho thấy phân tích tự dạng chẳng tiên đoán được bao nhiêu phẩm chất kinh doanh ở mỗi người, nhưng đó vẫn là một nguồn thông tin rất bổ ích về tính tình và khí chất (temperament) của người dự tuyển.

Chẳng hạn, trước đây, sau lúc tiến hành đàm thoại, một hãng đã thuê nhầm mấy người tỏ ra lười nhác, khó chan hòa và thậm chí còn giở nhiều trò bịp bợm lật vạt ngay sau khi được bổ nhiệm. Có hai trường hợp tệ hại hơn hết là chúng tôi đã tuyển nhầm phải những ứng cử viên chẳng ra sao, bởi nhiều khiếm khuyết mà cả các trắc nghiệm tâm lý cũng không phát hiện nổi, tuy rằng chúng tôi đã được nhà giải đoán tự dạng của hãng cảnh cáo trước (nhưng tiếc thay lại quá muộn!).



Tuy nhiên, những trắc nghiệm tâm lý, nếu biết vận dụng thấu đáo và khôn khéo, nhìn chung, vẫn là phương pháp hết sức có giá trị, vì ít nhất nó cũng giúp phát hiện được những tiềm năng trí lực đáng giá, vốn đóng vai trò hết sức to tát trong cương vị giám đốc và chuyên viên quản lý sau này. Hiện có tới hàng trăm biểu mẫu trắc nghiệm tâm lý khác nhau, nhưng nếu không được các chuyên gia về lĩnh vực này tiến hành, thì hết thấy đều vô bổ. Một trong những nguy cơ đáng kể là một số bảng trắc nghiệm rất dễ dẫn ta đến một hậu quả xấu: sẽ bị kết tội là nặng đầu óc kỳ thị chủng tộc và thiếu công bằng đối với nữ giới chân yếu tay mềm.

Vì vậy, điều hết sức quan trọng là khi muốn vận dụng các trắc nghiệm tâm lý, hãng "săn nhân tài" nào cũng nên tìm gặp các chuyên gia đủ thẩm quyền trong địa hạt hữu quan để tham khảo ý kiến, nhờ khuyến răn cần sử dụng loại trắc nghiệm nào là đặc địa nhất đối với mỗi loại nhu cầu của ta. Các trắc nghiệm thường giúp nhận biết được nhiều năng lực và tư chất khác hẳn nhau, bao gồm từ trình độ trí tuệ cho tới cách sử dụng trí tuệ đó ra sao, từ cách tổ chức công việc, cách ứng xử trong tập thể cho tới thái độ đối với công việc, trình độ nghiệp vụ, hứng thú, sở trường và thậm chí cả sức chịu đựng của trí não.

Mục đích của các phương pháp tôi vừa kể không phải chỉ đơn thuần nhằm nâng cao độ tin cậy tuyệt đối của việc tuyển lựa các ứng cử viên, mà chủ yếu còn nhằm tạo cho hãng "săn nhân tài" mọi cơ hội thuận lợi để thẩm định mức độ phù hợp tối đa của mỗi người sẽ được tuyển vào, mà phương pháp đàm thoại khó lòng đảm bảo nổi.

HỆ THỐNG "HỢP ĐỒNG LÂM THỜI"

Một... khấn rất lớn mà hãng sản xuất nào cũng thấy nan giải là làm sao để quỹ lương có thể đảm bảo chi trả đủ cho những chuyên gia đắt giá, nhất là những chuyên gia trẻ rất thành thạo loại nghiệp vụ hiếm hoi trong danh mục các nghề nghiệp hiện nay. Nếu nhu cầu đó càng lớn, phải thuê cả một "ê kíp" đông đảo - thì khó khăn lại càng nan giải.

Đội ngũ chuyên gia chuyên hoạch định và phát triển các hệ thống

sản xuất, kinh doanh (lập chương trình cho các máy điện toán, phân tích hệ thống, theo dõi tình hình thị trường) thì công ty nào cũng đã có đủ trong biên chế từ lâu. Nhưng khi công nghệ thay đổi thì đòi hỏi phải có một đội ngũ chuyên gia mới để ứng đáp kịp thời các thông tin mới vụt trở nên hết sức thiết.

Bản thân việc hoạch định một dự án mới bao giờ cũng đòi hỏi phải có ngay một nhóm chuyên gia đông đảo trong một thời hạn không lâu. Cho nên, sẽ có lợi hơn nhiều, nếu thuê hẳn hầu hết các chuyên gia hùn quan ngoài thị trường tự do, rồi sau đó sẽ hủy hợp đồng, khi phần việc của họ đã xong xuôi. Tiếp đến, lại ký hợp đồng khác với một nhóm chuyên gia thứ hai để triển khai tiếp các phần công việc còn lại. Cách làm này, ngoài lợi thế về hiệu suất, hãng sản xuất còn có thêm một ưu thế nữa là khỏi phải thuê mướn dài hạn, trong khi chờ đợi một biên chế thường xuyên do hãng tự tổ chức lấy.

Việc ký kết các "hợp đồng lâm thời" kiểu đó nên được tiến hành thông qua mạng lưới các hãng "săn nhân tài" làm trung gian, vì họ chuyên quảng cáo các nhân tài họ "săn tìm" được trên những tạp chí chuyên ngành. Gần đây, trên thị trường lại mới xuất hiện thêm một tạp chí nữa - tờ Free-lance information. Sáu năm qua, tirage của nó ngày một tăng, và hiện đã lên tới 13.500 bản mỗi kỳ...

Sự thể ngẫm cho cùng thật khốn khổ khác đi được, bởi lẽ ta đang chứng kiến một thời buổi, khi mà "máu kinh doanh" ngay cả của những doanh gia vốn tôn thờ tôn chỉ "có tiền mua tiên cũng được" cũng phải nguội lạnh đi do tình cảnh thiếu một nguồn dự trữ quỹ giá vốn không thể chỉ đơn thuần tung tiền ra là tất sẽ dần xé ổn thỏa một cách dễ dàng.

WUONG DUY dịch

Tranh biếm họa của tạp chí Financial Times

Ảnh: Hội đồng tuyển lựa: Trước hết, tôi muốn chúc mừng mọi người trong số các bạn đã may mắn lọt được vào danh sách ngắn ngủi của chúng tôi.

PHÁT TRIỂN KINH T