

### Trong số này:

- Xây dựng tổ chức hiệu quả bằng việc xác định mục tiêu thông minh (S.M.A.R.T)
- Các phương pháp tuyển chọn (Kỳ 6)

## Xây dựng tổ chức hiệu quả bằng việc xác lập các mục tiêu thông minh (SMART)

*Kinh doanh trong bất kỳ ngành công nghiệp nào, để đạt được ưu thế cạnh tranh doanh nghiệp phải tạo ra giá trị vượt trội so với đối thủ. Trong môi trường kinh doanh mở hiện nay, khi cơ hội tiếp cận với các nguồn lực đầu vào (về tài chính, công nghệ, nhân công, mặt bằng...) đã không còn là lợi thế của riêng ai, doanh nghiệp chỉ có thể tạo ra và duy trì được năng lực cạnh tranh bền vững thông qua một mô hình tổ chức hiệu quả.*

Tổ chức hiệu quả, có thể được định nghĩa một cách ngắn gọn, là tổ chức đạt được các mục tiêu đề ra với chi phí thấp nhất. Với định nghĩa này thì bài toán nâng cao hiệu quả của tổ chức sẽ chỉ có lời giải khi có đề bài rõ ràng.

**Xác định mục tiêu.** Nghe thật đơn giản. Các nhà quản lý đều tự tin nói rằng tôi luôn biết mục tiêu của doanh nghiệp mình. Thế nhưng thực tế đôi khi họ vẫn nhầm lẫn giữa mục đích (goals) và mục tiêu (objectives). Mục đích là những yếu tố dài hạn, có phần trừu tượng và thiên về định tính. Mục tiêu lại cần rõ ràng, cụ thể, liên quan đến một đối tượng nào đó, có thể đo lường được và có thể đạt được trong một thời gian nhất định nhưng cũng phải tương đối thách thức.

**Tính toán chi phí và lợi ích.** Khi đã có trong đầu các mục tiêu SMART, việc tiếp theo là đánh giá mức độ ưu tiên của chúng. Nếu đã xem tổ chức hiệu quả là tổ chức đạt được các mục tiêu với chi phí thấp nhất thì mức độ ưu tiên của các mục tiêu này sẽ được tính toán trên cơ sở cân bằng giữa chi phí và lợi ích. Tuy nhiên, đã có không ít những sai lầm trong việc xác lập và lựa chọn mục tiêu vì nhà quản lý chỉ nghĩ

tới các khoản chi phí, lợi ích trực tiếp mà bỏ qua các yếu tố chi phí và lợi ích cơ hội.

**Lập kế hoạch hành động.** Sẽ là duy ý chí nếu việc tính toán chi phí, lợi ích lại không được xây dựng trên một kế hoạch hành động cụ thể. Do vậy, với mỗi mục tiêu doanh nghiệp cần tính đến các giải pháp và nguồn lực để thực thi các mục tiêu này. Hãy tìm ra câu trả lời bằng cách đưa ra câu hỏi. "Chúng ta phải làm gì để đạt mục tiêu này?" là một câu hỏi để mở ra các câu hỏi khác. Nếu mục của doanh nghiệp là doanh thu tăng 1,5 lần so với quý trước, mục tiêu này sẽ được chuyển tải thành các câu hỏi cụ thể: Bán cái gì? Bán bao nhiêu? Bán với mức giá nào? Bán ở đâu? Bán cho ai? Bán như thế nào?...

### Chào mừng bạn đến với Chuyên san Quản trị MCG Management Corner!

*MCG Corner là nơi chúng tôi và các bạn cùng chia sẻ, cập nhật các kiến thức, kinh nghiệm trong lĩnh vực Quản trị nhân sự, Tái cơ cấu và Kinh tế phát triển. Các bài viết trong MCG Corner được kết hợp hài hòa giữa kiến thức học thuật và thực tiễn quản trị của doanh nghiệp với mục tiêu đem lại những thông tin hữu ích cho công tác quản trị Doanh nghiệp.*

### Phụ trách nội dung



**Lê Phương Anh**  
Giám đốc Dịch vụ  
Tư vấn QTNNL

## 07 nguyên tắc nâng cao hiệu quả tổ chức

01 Đặt ra các mục tiêu thật SMART

02 Xem xét đến yếu tố lợi ích và chi phí cơ hội khi lựa chọn mục tiêu

03 Để đạt được mục tiêu này chúng ta phải làm gì?

04 Tìm câu trả lời cho câu hỏi trên bằng cách đặt ra một loạt các câu hỏi khác?

05 Nguyên tắc Pareto 80-20 là công cụ để thu hẹp phạm vi câu hỏi

06 Kiểm tra để đảm bảo rằng các mục tiêu đặt ra là khả thi đến 80%

07 Sẵn sàng để thích nghi với những cơ hội và thách thức ngoài dự liệu



Nhưng hãy nhớ trong đầu là chúng ta phải thực hiện được mục tiêu đề ra với chi phí thấp nhất nên trong lúc đi tìm câu trả lời cho một loạt các câu hỏi, đừng quên công thức Pareto 80-20 quen thuộc. Trước khi kết luận bán cái gì hãy dành thời gian để kiểm tra xem đâu là 20% danh mục sản phẩm dịch vụ mang lại 80% doanh thu cho Doanh nghiệp? Trong số 20% của những sản phẩm, dịch vụ này đâu là 20% thị trường hay khách hàng mang lại 80% doanh thu? Xác định đúng đối tượng phải tác động sẽ giúp đạt mục tiêu nhanh mà không tốn chi phí.

Cuối cùng, một tổ chức hiệu quả không phải là một tổ chức với những mục tiêu và kế

hoạch hoàn hảo. Tổ chức hiệu quả là tổ chức đủ linh hoạt để thích ứng với những biến động khách quan và chủ quan ngoài kế hoạch đã định. Nhiều người thường hỏi "Có là vô ích hay không khi đặt ra mục tiêu rồi lại điều chỉnh?". Hãy luôn nhớ mục tiêu (objectives) không phải là đích đến (goals) mà là những cột cây số đánh dấu để nhà quản lý có được nhìn nhận khách quan nhất về lộ trình đã đi qua và những hành trang cần thiết để sẵn sàng cho chặng đường sắp tới.

**ThS. Nguyễn Thu Hương**  
Chuyên gia tư vấn MCG



## Thơ chúc Tết

Năm rồi kém hẳn mấy năm qua

Kinh tế khó khăn với mọi nhà

Đâu đâu cũng thấy lời than vãn

Trúng, đất ôm giờ nước mắt chan...

Thôi đành gác lại chuyện lan man

Cung kính ước mong mọi sự nhân

Chúc luôn tươi tắn, thêm trẻ khỏe

Tân niên thêm lộc, phúc đầy gang

Xuân mới tiền tiêu thật nhẹ nhàng

Vạn điều lo lắng chẳng đa mang

Sự có tác đầu đều thông đấy

Như thể trên đời có phép tiên

Ý nguyện, duyên lành đang mãi, viên...

# CÁC PHƯƠNG PHÁP TUYỂN CHỌN HIỆN ĐẠI

Công cụ hữu hiệu của các nhà Tuyển dụng (tiếp theo)

## Kỳ 6: Kiểm tra về đạo đức, tính chính trực

*Trong các kỳ trước của Chuyên san quản trị MCG Management Corner, chúng tôi đã giới thiệu đến Quý độc giả bốn loại hình đánh giá đầu tiên trong các phương pháp tuyển chọn hiện đại. Kỳ này chúng tôi sẽ đề cập đến loại hình kiểm tra thứ năm - "Đánh giá về đạo đức, tính chính trực".*

### Đánh giá về đạo đức, tính chính trực là gì?

Trong quản trị nhân sự, đánh giá đạo đức của cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp không chỉ giới hạn trong các hành vi trộm cắp hay vi phạm pháp luật. Đánh giá đạo đức còn bao gồm đánh giá các hành vi gây ảnh hưởng không tốt đến công việc trong doanh nghiệp như đi muộn, về sớm, làm việc riêng trong giờ hay đánh giá về độ tin cậy, sự tận tâm của nhân viên. Các yếu tố này rất quan trọng trong quản trị doanh nghiệp, có thể giúp người sử dụng lao động hạn chế một phần các tiêu cực có thể phát sinh. Do vậy, ngày càng nhiều các nhà tuyển dụng sử dụng các bài kiểm tra đánh giá về đạo đức, tính chính trực của ứng viên trong quá trình tuyển dụng.



Kiểm tra về đạo đức, tính chính trực được sử dụng phổ biến trên thế giới từ những năm 80 của thế kỷ 20. Kiểm tra về đạo đức, tính chính trực dựa trên một số giả định như sau:

■ Những người có "đạo đức thấp" thể hiện nhiều hành vi không trung thực hơn so với người khác;

■ Những người có "đạo đức thấp" thường cố gắng tìm lý do để biện minh cho hành vi không tốt;

■ Những người có "đạo đức thấp" thường nghĩ rằng những người khác cũng có khả năng có những hành vi không tốt (Mọi người thường có xu hướng không thừa nhận các hành vi không tốt trong quá khứ của họ. Do vậy, các nhà tuyển dụng thường kiểm tra gián tiếp bằng cách hỏi ứng viên những gì họ nghĩ về các hành vi không tốt của người khác);

■ Những người có "đạo đức thấp" thường biểu hiện hành vi bốc đồng;

■ Những người có "đạo đức thấp" thường có xu hướng nghĩ rằng xã hội nên trừng phạt các hành vi không tốt (Phương pháp kiểm tra này dựa trên giả định rằng những người có các hành vi không tốt trong quá khứ thường có xu hướng mong muốn có các biện pháp trừng phạt nghiêm khắc hơn đối với các hành vi tương tự của người khác).

Các phương pháp kiểm tra về đạo đức, tính chính trực

Đạo đức, tính chính trực của ứng viên có thể được các nhà tuyển dụng kiểm tra thông qua đánh giá về tiểu sử, kinh nghiệm. Tuy nhiên, phương pháp được các nhà tuyển dụng sử dụng rộng rãi và mang lại hiệu quả cao là sử dụng hệ thống các bài kiểm tra được xây dựng sẵn. Các bài kiểm tra này bao gồm hai loại chính là các bài kiểm tra mở và các bài kiểm tra định hướng nhân cách. Các bài kiểm tra mở nhằm xác định thái độ của ứng viên đối với hành vi trộm cắp và hành vi gây ảnh hưởng xấu đến công việc. Trong khi đó, các bài kiểm tra định hướng nhân cách dựa trên hành vi không tốt trong quá khứ của các ứng viên.

Bài kiểm tra mở bao gồm các câu hỏi về sự trung thực, lịch sử phạm tội, thái độ đối với việc sử dụng ma túy, trộm cắp của người khác, các câu hỏi chung về đạo đức của ứng viên, ... và để cho ứng viên tự đánh giá. Các bài kiểm tra này được sử dụng nhằm mục đích tìm ra những đặc điểm "không mong muốn" đánh giá, phân loại các ứng viên. Các bài kiểm tra loại này thường được chia thành hai phần. Phần một bao gồm các câu hỏi về thái độ của ứng viên đối với các hành vi không tốt, hình phạt đối với các hành vi này và tự đánh giá về đạo đức của bản thân. Câu hỏi điển hình của phần này là "Bạn có tin rằng tất cả mọi người đều không trung thực không?" hay "Bạn trung thực như thế nào?". Phần thứ hai yêu cầu các ứng viên nói về các hành vi không tốt của họ trong quá khứ. Câu hỏi tiêu biểu cho phần này là liệu ứng viên đã bao giờ nghĩ tới việc sẽ ăn cắp một vật gì đó hay chưa.

Bên cạnh các bài kiểm tra mở, các nhà tâm lý học đã phát triển các bài kiểm tra định hướng nhân cách. Các bài kiểm tra này không tập trung vào kiểm tra các hành vi trộm cắp của ứng viên mà nhằm mục đích

dự đoán về các tính cách có khả năng gây ảnh hưởng xấu cho công việc thông qua đánh giá về độ tin cậy, sự phù hợp xã hội và sự tận tâm của ứng viên. Nhiều câu hỏi trong các bài kiểm tra dạng này không liên quan trực tiếp đến công việc như "Tôi đã có một đứa con ngoài giá thú" hay "Khi tôi lớn lên, tôi đã có những bất đồng với cha mẹ". Mặc dù các câu hỏi này có vẻ không đánh giá được một cách rõ ràng các hành vi trộm cắp của các ứng viên như các bài kiểm tra mở nhưng nó có thể được sử dụng để dự đoán các hành vi này trong tương lai.

Như vậy, trong khi các bài kiểm tra về tính cách được các doanh nghiệp sử dụng phổ biến để đánh giá động lực làm việc hay sở thích của nhân viên để giao việc hiệu quả thì các bài kiểm tra về đạo đức lại được các doanh nghiệp sử dụng phổ biến trong công tác tuyển dụng. Tất nhiên, giống như các loại hình kiểm tra đánh giá khác, tính chính xác của loại hình kiểm tra này có thể bị tác động bởi rất nhiều yếu tố như thiên vị trong khi đánh giá, các ứng viên trả lời không trung thực, một số ứng viên có kỹ năng trả lời để có kết quả tốt, đề thi không được bảo mật hay các yếu tố không dự đoán được khác. Do vậy, để phương pháp này phát huy hiệu quả, dự đoán được hiệu quả làm việc, đạo đức của ứng viên chính xác nhất, các nhà tuyển dụng cần kết hợp với các loại hình đánh giá khác như đánh giá về khả năng nhận thức, đánh giá về tính cách hay đánh giá về tiểu sử, kinh nghiệm của ứng viên để đưa ra các quyết định cuối cùng.

(còn tiếp)

#### Kỳ 7: Phỏng vấn có cấu trúc

**ThS. Nguyễn Hà Thanh**  
Chuyên gia Tư vấn MCG



Cung chúc  
Tết Quý Tỵ Tân xuân  
2013



#### Liên hệ:

**Công ty TNHH Tư vấn Quản lý MCG**  
Tầng 9, tòa nhà P-Tower  
52 Bà Triệu, Hoàn Kiếm, Hà Nội  
(T): +84 4. 3935 0082  
(F): +84 4. 3935 0083  
Email: [mcg@mcg.com.vn](mailto:mcg@mcg.com.vn)