

Trong số này:

Hiệu quả tổ chức từ góc nhìn chiến lược

Các phương pháp tuyển chọn hiện đại (kỳ 7: Phòng vấn có cấu trúc)

Khóa đào tạo “Quản trị sản xuất và quản trị hành vi cho cán bộ quản lý”

HIỆU QUẢ TỔ CHỨC

TỪ GÓC NHÌN CHIẾN LƯỢC

Hiệu quả tổ chức có thể hiểu đơn giản là mức độ hiệu quả [của tổ chức] trong việc hoàn thành những mục tiêu đề ra. Trong số trước chúng tôi đã đề cập đến nội dung “Xây dựng tổ chức hiệu quả từ việc xác định các mục tiêu thông minh – SMART”. Với cách đặt vấn đề này thì việc xây dựng các mục tiêu chiến lược cũng như xây dựng cách thức thực hiện những mục tiêu đặt ra có thể được xem là những viên gạch đầu tiên đặt nền móng vững chắc cho một tổ chức hiệu quả. Trong số tiếp theo này chúng tôi sẽ cùng chia sẻ cách thức mà các nhà quản trị thông minh xây dựng và tổ chức triển khai chiến lược.

1 Lựa chọn chiến lược

Thông thường, để xây dựng chiến lược thành công, tổ chức cần xuất phát từ sứ mệnh, tầm nhìn và những giá trị cốt lõi của mình. Bởi cuối cùng thì việc lựa chọn chiến lược là để hướng tới những tham vọng, hoài bão cũng như mục đích tồn tại của tổ chức. Một chiến lược tốt phải được xây dựng trên cơ sở những phân tích, dự báo cẩn trọng về nội lực cũng như môi trường bên ngoài để xác định điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức cũng như nhận diện những cơ hội và thách thức mà môi trường mang tới. Chiến lược được xây dựng càng chi tiết thì việc triển khai càng thuận lợi, và từ đó, hiệu quả của tổ chức càng được nâng cao.

2 Truyền thông chiến lược

Một chiến lược tốt nếu không có sự quyết tâm và đồng lòng của toàn bộ tổ chức, nói cách khác là không huy động được tối đa nguồn lực của tổ chức thì cũng không thể đem lại hiệu quả thực tế. Chính vì vậy, công tác truyền thông chiến lược có vị trí vô cùng quan trọng trong việc thực hiện chiến lược, từ đó, ảnh hưởng tới hiệu quả của tổ chức. Cần lưu ý tới 7 nguyên tắc sau: truyền thông chiến lược (i) là quy trình quản lý được xem xét và phê duyệt bởi cấp lãnh đạo cao nhất của tổ chức; (ii) hướng tới thay đổi hành vi; (iii) là nhiệm vụ hàng ngày của các cấp lãnh đạo, quản lý và toàn bộ nhân viên; (iv) là quá trình tương tác đa chiều; (v) bắt đầu từ

mối quan tâm và ngôn ngữ của người tiếp nhận; (vi) phải hấp dẫn và liên tục; và cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, (vii) Truyền thông chiến lược phải đáng tin cậy.

3 Triển khai chiến lược

Triển khai chiến lược là bước trọng yếu trong quá trình hiện thực hóa các mục tiêu đề ra. Giai đoạn này cũng ảnh hưởng lớn nhất tới hiệu quả của tổ chức, bởi chính tại đây, các nguồn lực của tổ chức được hoạch định và sử dụng cho việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Triển khai chiến lược được thể hiện ở 5 khía cạnh: (i) củng cố tổ chức; (ii) Tự hoàn thiện; (iii) Chiến lược nguồn nhân lực; (iv) Xây dựng văn hóa; và (v) Nâng cao năng lực lãnh đạo.

Các chiến lược hiếm khi đi theo một phương hướng hoặc lịch trình đã định. Sẽ luôn xảy ra những tình huống bất ngờ bởi môi trường luôn thay đổi và bản thân tổ chức luôn

thay đổi. Vì vậy, một kế hoạch thực hiện chiến lược tốt phải dễ điều chỉnh. Những tổ chức khóa chặt mình vào các lịch trình, mục tiêu và sự kiện cứng nhắc cuối cùng sẽ thấy chính mình bị tách rời khỏi thế giới đầy biến động mà họ phải làm việc và tồn tại.

4 Giám sát, phản hồi

Công tác giám sát và phản hồi được triển khai ở tất cả các giai đoạn trong quá trình xây dựng, triển khai chiến lược nhằm đảm bảo các hoạt động diễn ra theo dự kiến, và nếu có yêu cầu thay đổi, thay đổi đó phải được báo cáo kịp thời tới các bộ phận liên quan để phục vụ quá trình ra quyết định. Hệ thống giám sát và phản hồi hiệu quả là biểu hiện thường thấy ở một tổ chức hiệu quả.

5 Quản lý thay đổi

Thay đổi nội tại và thay đổi của môi trường là quá trình diễn ra liên tục, mang theo

nó những cơ hội và thách thức cho tổ chức. Xét trên khía cạnh tiêu cực, thay đổi tác động tới những cơ sở mà dựa vào đó tổ chức đã xây dựng và triển khai chiến lược cho mình. Hệ quả có thể khiến một chiến lược “hợp lý” trở nên lỗi thời, thậm chí trở thành bất hợp lý. Tuy nhiên, trên khía cạnh tích cực, thay đổi đem đến cơ hội và động lực cho tổ chức nếu biết thích ứng, tự hoàn thiện và phát triển. Bởi vậy, quản lý thay đổi là yêu cầu cần thiết để tổ chức tồn tại, phát triển và hướng tới hiệu quả.

Tóm lại, chiến lược là nền tảng của hiệu quả tổ chức, hay nói cách khác, để hiệu quả, trước nhất tổ chức cần xác định rõ mình muốn đi về đâu (đặt mục tiêu và truyền thông), mình sẽ đi thế nào (triển khai), mình đang đi ra sao (giám sát, phản hồi) và ứng xử thế nào trước những biến động trên suốt chặng đường sẽ đi (quản lý thay đổi).

Chuyên gia Tư vấn MCG
Ninh Quang Hải

8/3



Chúc mừng
Ngày Quốc tế Phụ nữ

Các phương pháp tuyển chọn hiện đại

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



Kỳ 7: Phỏng vấn có cấu trúc

Trong các kỳ trước của Chuyên san quản trị MCG Management Corner, chúng tôi đã giới thiệu đến Quý độc giả năm 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 sáu- “Phỏng vấn có cấu trúc”.

Phỏng vấn là công cụ được các công ty sử dụng phổ biến trong công tác tuyển dụng và tuyển chọn nhân viên. Tuy nhiên, để tìm được ứng viên phù hợp với vị trí tuyển dụng thì các nhà tuyển dụng phải có phương pháp phỏng vấn hợp lý và khoa học. Một trong những phương pháp thường được sử dụng là “Phỏng vấn có cấu trúc”.

Phỏng vấn có cấu trúc là gì?

Phỏng vấn có cấu trúc được hiểu đơn giản là việc xây dựng các câu hỏi phỏng vấn một cách có hệ thống với trình tự đặt câu hỏi và thang điểm đánh giá cụ thể cho mỗi câu hỏi. Phương pháp này nhằm đảm bảo các cuộc phỏng vấn sử dụng các câu hỏi giống nhau, diễn ra theo cùng một trật tự và được thực hiện trong cùng một khoảng thời gian. Điều này cho phép các nhà tuyển dụng dễ dàng so sánh năng lực của các ứng viên ứng tuyển vào cùng một

vị trí trong một đợt tuyển dụng hay các đợt tuyển dụng khác nhau.

Ưu điểm và nhược điểm của phương pháp phỏng vấn có cấu trúc

Phương pháp phỏng vấn có cấu trúc được đánh giá là tương đối hiệu quả để so sánh, đánh giá các ứng viên và thường được sử dụng khi doanh nghiệp phải lựa chọn nhiều ứng viên. Ngoài ra, đây cũng là phương pháp phù hợp với cả hình thức phỏng vấn trực tiếp và online. Các câu hỏi phỏng vấn được xây dựng theo cấu trúc rõ ràng sẽ giúp ứng viên dễ dàng nắm bắt nội dung câu hỏi. Việc áp dụng cùng một hệ thống câu hỏi với trình tự thống nhất và triển khai phỏng vấn trong cùng một khoảng thời gian đối với tất cả các ứng viên đảm bảo việc đánh giá ứng viên được thực hiện trên cùng một thang đánh giá.

Tuy nhiên, nhược điểm lớn nhất

của phương pháp này đó là sự thiếu linh hoạt. Người phỏng vấn không thể đặt ra những vấn đề quá mở với ứng viên, vì có thể nội dung hỏi không có trong cấu trúc bảng hỏi. Do vậy, người phỏng vấn có ít cơ hội để phát hiện ra những tiềm năng của ứng viên. Phỏng vấn có cấu trúc đôi khi gây lãng phí thời gian vì những người phỏng vấn chuyên nghiệp có thể chỉ với vài ba câu hỏi ban đầu sẽ xác định ứng viên phù hợp hay không phù hợp và chủ động kết thúc buổi phỏng vấn. Nhưng với phỏng vấn có cấu trúc thì buổi phỏng vấn sẽ kéo dài theo đúng thời gian quy định. Ngoài ra, phương pháp phỏng vấn này đôi khi khiến người phỏng vấn có cảm giác nhàm chán, thậm chí có chút tâm lý ức chế vì liên tục hỏi đi hỏi lại những câu hỏi giống hệt nhau. Bên cạnh đó, các câu hỏi dồn dập về kiến thức hay tình huống trong công việc có thể làm ứng viên bị choáng ngợp, do đó ảnh hưởng đến chất lượng các câu trả lời.

Đứng về phía ứng viên thì họ đều muốn nhận được những câu hỏi mở để cảm thấy nhẹ nhàng và không áp lực. Do đó, việc sử dụng duy nhất phương pháp phỏng vấn có cấu trúc cần được xem xét và đánh giá kỹ lưỡng trước khi thực hiện.

Làm thế nào để thực hiện phỏng vấn có cấu trúc một cách hiệu quả?

Sự nhất quán và bình đẳng chính là tiêu chí hàng đầu để mọi người lựa chọn phương pháp phỏng vấn có cấu trúc. Để công việc phỏng vấn diễn ra đúng theo cấu trúc đề ra, đảm bảo tính tuần tự và logic thì công việc đào tạo cho người phỏng vấn về nội dung phỏng vấn phải được thực hiện thật tốt. Người phỏng vấn phải hiểu và tuân thủ theo đúng cấu trúc của cuộc phỏng vấn, không có sự phân biệt đối

xử giữa các ứng viên.

Cuộc phỏng vấn nên được tổ chức ở không gian yên tĩnh, không tạo áp lực cho thí sinh, tôn trọng quyền riêng tư cá nhân của ứng viên. Những tài liệu tham khảo của cá nhân như sơ yếu lý lịch, đơn xin việc,... có thể được mang vào phòng nhưng thí sinh không được mở ra hay nhìn vào tài liệu trong quá trình phỏng vấn để xem phản ứng bất ngờ của thí sinh trước các thông tin về kiến thức, cũng như cá nhân đã nêu trong bản giới thiệu bản thân.

Xuyên suốt buổi phỏng vấn, các yếu tố như: khả năng, kiến thức, điểm mạnh, điểm yếu của thí sinh cần được nhìn nhận một cách bao quát và không mang tính cảm quan của cá nhân người phỏng vấn. Điều này sẽ giúp kết quả đánh giá ứng viên chính xác và công bằng hơn.

Phương pháp phỏng vấn có cấu trúc thường phù hợp với việc tuyển dụng các vị trí liên quan đến sản xuất khi mà các yêu cầu đối với ứng viên cụ thể, rõ ràng, số lượng nhân sự cần tuyển dụng lớn. Trong khi đó phương pháp phỏng vấn không cấu trúc, với đặc trưng là tính linh hoạt cao, lại được xem là phù hợp với việc tuyển dụng cho những vị trí liên quan đến dịch vụ khách hàng vì phương pháp này cho phép người phỏng vấn có cơ hội được đi sâu tìm hiểu thông tin, tìm ra các tiềm năng của ứng viên.

Chuyên gia Tư vấn MCG
Th.S. Nguyễn Hà Thanh

(Còn tiếp)

Kỳ 8: Phán đoán, giải quyết tình huống và làm việc thử nghiệm

Trong bối cảnh nền kinh tế khó khăn, các nhà quản lý doanh nghiệp đang phải đối mặt với những áp lực về cắt giảm, thu hẹp quy mô sản xuất, kinh doanh, thu xếp chi phí hợp lý trong khi mức cầu trên thị trường giảm. Việc khơi dậy tinh thần làm việc hăng hái, nhiệt tình, khuyến khích nhân viên nỗ lực tham gia vào công cuộc cải tổ sản phẩm, dịch vụ và quy trình vận hành là chìa khóa giúp doanh nghiệp tăng cường sức mạnh, ứng phó với khủng hoảng.

Vừa qua, MCG đã phối hợp với phòng Tổ chức Lao động của Tổng công ty

Viglacera và trường Cao đẳng nghề Viglacera triển khai chương trình đào tạo dài hơi về “Quản trị sản xuất và quản trị hành vi cho cán bộ quản lý”. Khóa học được thực hiện cho khối doanh nghiệp sản xuất của Tổng Công ty. Sự kết hợp hài hòa giữa việc tiếp nhận, trao đổi những kiến thức/kỹ năng chuyên môn, kỹ thuật gắn với công việc thực tế và thực hành kỹ năng mềm đồng thời chia sẻ ý kiến của mình cũng kinh nghiệm từ ban lãnh đạo doanh nghiệp và các cán bộ quản lý giàu kinh nghiệm khiến cho khóa học càng trở nên cuốn hút đối

với học viên. Thành công từ khóa đào tạo mở màn cho Công ty cổ phần Viglacera Hà Nội, Công ty cổ phần Gạch men Viglacera Thăng Long và Công ty cổ phần Viglacera Tiên Sơn là một minh chứng cho định hướng đúng đắn về đào tạo và củng cố nguồn nhân lực của Ban Lãnh đạo doanh nghiệp. Việc trau dồi các kiến thức, kỹ năng về quản lý con người cũng như quản trị sản xuất sẽ giúp đội ngũ quản lý cấp trung và cấp cơ sở đóng góp hiệu quả cho đơn vị và góp phần thực hiện chiến lược chung của toàn Tổng công ty.



KHÓA ĐÀO TẠO

Quản trị sản xuất và quản trị hành vi cho cán bộ quản lý

Mọi thông tin chi tiết xin vui lòng 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 Website: www.mcg.com.vn

