

Trong số này:

Các phương pháp tuyển chọn hiện đại (kỳ 8: Phán đoán, giải quyết tình huống và làm việc thử nghiệm)

Quản trị công ty hiệu quả - hướng tới sự ổn định và phát triển dài hạn (kỳ 1)

Các phương pháp tuyển chọn hiện đại

Công cụ hữu hiệu của các nhà Tuyển dụng (tiếp theo)
Kỳ 8: Phán đoán, giải quyết tình huống và làm việc thử nghiệm

Trong các kỳ trước của Chuyên san quản trị MCG Management Corner, chúng tôi đã giới thiệu đến Quý độc giả sáu loại hình đánh giá đầu tiên trong các phương pháp tuyển chọn hiện đại. Kỳ này chúng tôi sẽ đề cập đến 2 loại hình kiểm tra tiếp theo - “Phán đoán, giải quyết tình huống” và “Làm việc thử nghiệm”.

“Phán đoán, giải quyết tình huống là loại hình kiểm tra trong đó đưa ra các tình huống giả định gần với thực tế công việc cần tuyển dụng và yêu cầu các ứng viên lựa chọn đáp án mà họ cho rằng phù hợp nhất với phản ứng của họ trong thực tế hay họ cho rằng hiệu quả nhất.”

Phán đoán, giải quyết tình huống là gì?

Phán đoán, giải quyết tình huống là loại hình kiểm tra trong đó đưa ra các tình huống giả định gần với thực tế công việc cần tuyển dụng và yêu cầu các ứng viên lựa chọn đáp án mà họ cho rằng phù hợp nhất với ứng xử của họ trong thực tế hay họ cho rằng hiệu quả nhất. Các tình huống có thể được nhà tuyển dụng đưa ra dưới dạng bài trên giấy, video hay băng ghi âm. Loại hình kiểm tra này giúp các nhà tuyển dụng đánh giá được một phần năng lực, kỹ năng, cách xử lý tình huống, phong cách làm việc của ứng viên trong công việc.

Đánh giá ứng viên thông qua phán đoán, giải quyết tình huống có một số ưu điểm so với các loại hình kiểm tra, đánh giá khác:

- Không phân biệt giới tính hay dân tộc như kiểm tra về khả năng nhận thức.
- Sử dụng các tình huống liên quan trực tiếp đến công việc.
- Có thể thực hiện kiểm tra với số lượng lớn, sử dụng giấy bút hay online.
- Các tình huống dựa trên thực tế nên được các ứng viên dễ dàng chấp nhận hơn các bài kiểm tra đánh giá về khả năng nhận thức.
- Có thể sử dụng để đánh giá các kỹ năng của ứng viên như kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng giao tiếp của ứng viên, qua đó đánh giá được sự tương tác giữa khả năng, tính



cách và các đặc điểm khác của ứng viên.

- Có thể đánh giá sự tận tâm của ứng viên thông qua các bài kiểm tra này.

Tuy nhiên, loại hình kiểm tra này cũng có một số nhược điểm nhất định:

- Tình huống trong các bài kiểm tra thường ngắn gọn. Do đó, các ứng viên có thể không hiểu hết các ý nghĩa của tình huống. Điều này có thể làm giảm chất lượng và chiều sâu của kết quả đánh giá.
- Một số tình huống có các câu trả lời mang tính thông lệ chung nên không đánh giá, phân biệt được hiệu quả làm việc của các ứng viên.
- Một số các bài giải quyết tình huống không bao hàm hết các câu trả lời. Các ứng viên có thể phải chọn một câu trả lời không phù hợp làm ảnh hưởng tới kết quả đánh giá.
- Các bài kiểm tra giải quyết tình huống thường dùng để đánh giá nhiều kỹ năng khác nhau của ứng viên. Do đó, các nhà tuyển dụng sẽ rất khó để xây dựng các bài kiểm tra để đánh giá một kỹ năng riêng biệt.



Làm việc thử nghiệm là gì?

Làm việc thử nghiệm dựa trên giả định rằng quan sát hành vi của ứng viên trong các tình huống mô phỏng công việc thực tế là cách dự báo tốt nhất hiệu quả làm việc trong tương lai của ứng viên đó. Do loại hình kiểm tra này được đưa ra dựa trên các công việc thực tế nên có một số ưu điểm:

- Độ tin cậy, giá trị cao (nếu các ví dụ đưa ra phản ánh đúng các nhiệm vụ thực tế).
 - Ít gây ra tác động tiêu cực.
 - Được các ứng viên ủng hộ hơn so với các bài kiểm tra tính cách do liên quan trực tiếp đến công việc.
 - Điểm kiểm tra và kết quả công việc có mối liên hệ chặt chẽ với nhau do các ứng viên khó giả mạo kết quả.
- Bên cạnh những ưu điểm kể trên, loại hình kiểm tra này cũng tồn tại một số nhược điểm như:
- Chi phí cao và mỗi bài kiểm tra chỉ sử dụng được một lần.

■ Không dự báo được hiệu quả làm việc đối với các nhiệm vụ đòi hỏi nhiều thời gian để thực hiện.

■ Chỉ đo lường được khả năng thực hiện công việc mẫu của ứng viên mà không đo lường được khả năng đối với các công việc khó hơn có thể có trong công việc.

Như vậy, khi kết hợp với các bài kiểm tra đánh giá kiến thức chuyên môn của ứng viên, hai phương pháp Phán đoán, giải quyết tình huống và Làm việc thử nghiệm có thể khắc phục bức tranh tổng thể về khả năng của ứng viên đối với một công việc nhất định. Tất nhiên, để đưa ra được đánh giá chính xác nhất về năng lực, khả năng, sự phù hợp của ứng viên 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 của ứng viên, ... (Đã được MCG Corner giới thiệu ở các số trước). Tuy nhiên, với những ưu điểm của



minh, hai phương pháp này hiện nay đang được các công ty sử dụng phổ biến trong tuyển dụng nhiều vị trí khác nhau.

(Còn tiếp)

Kỳ 9: Trung tâm đánh giá

ThS. Nguyễn Hà Thanh
Chuyên gia tư vấn MCG



QUẢN TRỊ CÔNG TY HIỆU QUẢ

Hướng tới sự ổn định và phát triển dài hạn

Quản trị công ty có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo nên sự hài hòa các mối quan hệ giữa hội đồng quản trị, ban giám đốc, cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan trong doanh nghiệp, từ đó giúp doanh nghiệp định hướng cũng như tạo ra cơ chế cân bằng và kiểm soát trong suốt quá trình phát triển của doanh nghiệp. Quản trị công ty tốt được kỳ vọng sẽ nâng cao hiệu quả hoạt động, hiệu quả đầu tư, tăng cường khả năng tiếp cận vốn của doanh nghiệp, tối đa hóa lợi ích cho cổ đông và các bên liên quan khác, hướng tới sự phát triển ổn định và dài hạn cho doanh nghiệp và nền kinh tế.

Trong xu hướng hội nhập mạnh mẽ trong những năm gần đây, các khái niệm và như thực hành về quản trị công ty hiện đại đang được du nhập vào nước ta trên cả góc độ thể chế, khung pháp lý cũng như góc độ doanh nghiệp. Tuy nhiên thực tế là việc nhận thức và áp dụng các mô hình, thông lệ tốt về quản trị công ty ở Việt Nam hiện vẫn thiếu đồng bộ, nặng về hình thức, đối phó gây lãng phí nguồn lực và chưa đem lại hiệu quả như mong muốn.

Nhận thấy quản trị công ty đang là chủ đề nóng thu hút sự quan tâm ngày càng lớn của độc giả và doanh nghiệp trong nước, Chuyên san quản trị MCG Corner sẽ dành một không gian đáng kể để cập nhật tới những khía cạnh liên quan nhằm cung cấp tới độc giả và doanh nghiệp một góc nhìn khái quát về chủ đề này. Hướng tới một không gian mở để cùng thảo luận và học

hỏi, MCG Corner rất mong nhận được các ý kiến đóng góp và phản hồi của quý độc giả và doanh nghiệp.

Quản trị Công ty tại Việt Nam

Trong hơn hai thập niên gần đây, Việt Nam chứng kiến sự tăng trưởng mạnh mẽ của cộng đồng doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế. Mặc dù đã có sự cải thiện đáng kể, tuy nhiên thực tế cho thấy chất lượng các doanh nghiệp trong nước còn thấp, năng lực cạnh tranh yếu so với các nước trong khu vực. Một trong những nguyên nhân cơ bản là năng lực quản trị, đặc biệt là Quản trị công ty (QTCT) của doanh nghiệp nước ta vẫn còn nhiều hạn chế, chưa tương xứng với tốc độ mở rộng về quy mô và số lượng.

Song song với quá trình hoàn thiện môi

trường kinh doanh, khung thể chế về QTCT đã và đang được các cơ quan chức năng xây dựng và hoàn thiện. Cho đến nay, khung thể chế về QTCT ở Việt Nam được đánh giá là tiến gần tới sự phù hợp với các yêu cầu và nguyên tắc quản trị phổ biến được thừa nhận trên thế giới.

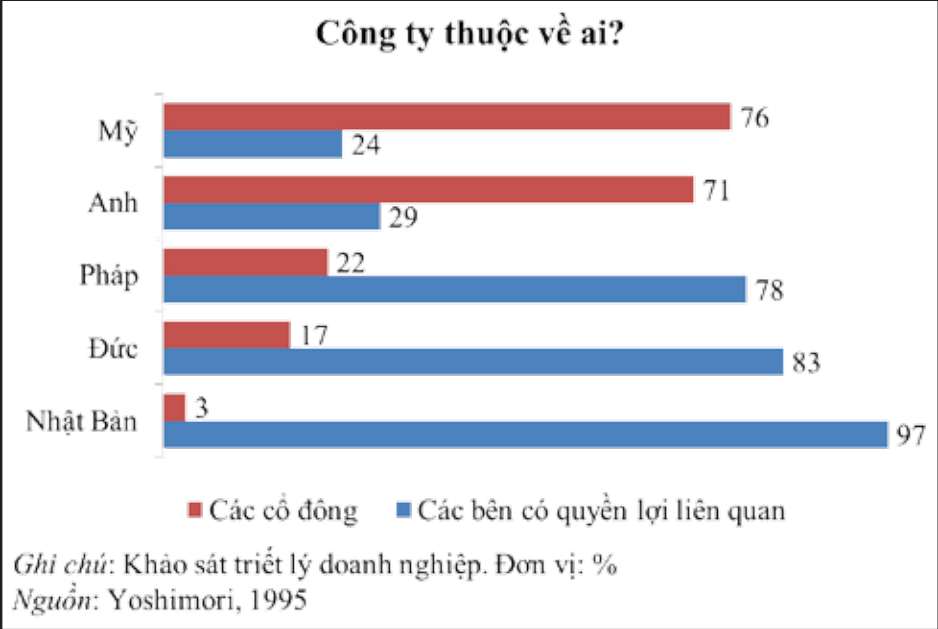
Tuy nhiên, hoạt động QTCT ở Việt Nam vẫn còn nhiều điểm hạn chế và yếu kém. Theo một điều tra do IFC phối hợp với Ủy ban chứng khoán nhà nước (SSC) thực hiện và được công bố vào nửa cuối năm 2012, mặt bằng chung về QTCT tại các doanh nghiệp Việt Nam còn nhiều vấn đề để bàn. Kết quả đánh giá cho 100 doanh nghiệp niêm yết lớn nhất trên hai sàn chứng khoán, không có doanh nghiệp nào đạt kết quả đáng hài lòng về QTCT. Điểm số bình quân về các khía cạnh QTCT của 100 doanh nghiệp được khảo sát chỉ đạt

42,5% (thấp hơn mức bình quân của nhiều nước trong khu vực như Singapo (58%), Thái Lan (53,2%), Malayxia (54,2%)...). Nghiêm trọng hơn, kết quả so sánh với các năm trước đây cho thấy không có sự cải thiện đáng kể về chất lượng QTCT trong nước, thậm chí ở một số lĩnh vực, chất lượng có xu hướng giảm đi.

Kết quả nghiên cứu trên phần nào mang tính đại diện cho chất lượng QTCT tại Việt Nam bởi doanh nghiệp niêm yết vẫn được coi là có chất lượng quản trị cao hơn mặt bằng chung các doanh nghiệp, đặc biệt là so với các doanh nghiệp nhỏ, doanh nghiệp gia đình (chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu doanh nghiệp tại Việt Nam). Thực tế cho thấy, nhiều lãnh đạo doanh nghiệp trong nước còn lẫn lộn giữa QTCT với quản lý tác nghiệp. Thực hành quản lý theo kiểu thuận tiện, thiếu vắng các yếu tố của QTCT làm cho năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp gặp nhiều hạn chế, doanh nghiệp lúng túng và chậm phản ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, đặc biệt là trong bối cảnh khủng hoảng. Một số doanh nghiệp xây dựng những hệ thống quản trị tốn kém nhưng mang tính hình thức, đối phó với các yêu cầu của cơ quan quản lý mà chưa thực sự nhận thức đầy đủ và thực hành tự nguyện những thông lệ quản trị tốt để nâng cao hiệu quả hoạt động và đảm bảo sự phát triển dài hạn, ổn định của công ty.

Vậy, quản trị công ty là gì? Vì sao quản trị công ty lại quan trọng đối với doanh nghiệp? đâu là những thông lệ tốt về quản trị công ty? Đây là những gợi ý đối với doanh nghiệp trong nước?

Để trả lời các câu hỏi trên, một số vấn đề về quản trị công ty sẽ lần lượt được giới thiệu một cách khái quát trong chuỗi bài về



chủ đề này trên MCG Corner.

Khái niệm về quản trị công ty

Trong những năm gần đây, QTCT nhận được sự chú ý đặc biệt của giới chính trị, các học giả và doanh nghiệp trên phạm vi toàn cầu. Có nhiều nguyên nhân giải thích cho sự quan tâm này, tuy nhiên nguyên nhân quan trọng nhất có lẽ chính là những thất bại và sự sụp đổ của một loạt tập đoàn lớn hay những cuộc khủng hoảng mang tính hệ thống đang diễn ra tại nhiều khu vực và quốc gia trên thế giới.

Quan niệm về QTCT có sự khác biệt lớn ở mỗi quốc gia. Điều này được giải thích do sự khác biệt về nguồn gốc thể chế luật pháp, đặc tính quốc gia, văn hóa và trình độ phát triển của thị trường tài chính tại mỗi nước. Tổ chức tài chính quốc tế (IFC)

tóm lược các định nghĩa về QTCT trong bốn nội dung chính: (i) Quản trị doanh nghiệp là một hệ thống các mối quan hệ, được xác định bởi các cơ cấu và quy trình; (ii) Những mối quan hệ này thường liên quan tới các bên có lợi ích khác nhau, đôi khi là những lợi ích xung đột; (iii) Tất cả các bên đều liên quan tới việc định hướng và kiểm soát doanh nghiệp; và (iv) Mục đích của quản trị doanh nghiệp là nhằm phân chia quyền lợi và trách nhiệm một cách phù hợp - và qua đó làm gia tăng giá trị lâu dài của cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan.

Sự đa dạng về cách nhìn nhận đối với QTCT cũng thể hiện ở nhận thức về mục đích của QTCT. Theo nghĩa hẹp, QTCT được cho là hướng tới mục tiêu tối đa hóa lợi ích của các cổ đông công ty; trong khi theo nghĩa rộng, QTCT tập trung vào



những mối quan hệ giữa công ty với các bên có quyền lợi liên quan, làm sao để các nguồn lực xã hội được sử dụng một cách tối ưu.

Các bên có quyền lợi liên quan là những cá nhân hay tổ chức có quyền lợi trực tiếp hay gián tiếp trong công ty; các quyền lợi ấy có thể xuất phát từ những quy định của luật pháp, của hợp đồng, hoặc xuất phát từ các mối quan hệ xã hội hay địa lý. Các bên có quyền lợi liên quan không dừng lại ở các cổ đông công ty mà còn bao gồm toàn bộ nhân viên của công ty, các chủ nợ, các nhà cung cấp, khách hàng, các cơ quan pháp luật, cơ quan chức năng của nhà nước và các cộng đồng địa phương nơi công ty hoạt động hoặc có ảnh hưởng.

Từ sự khác biệt trong cách nhìn nhận này đã dẫn tới cách tiếp cận khác nhau về QTCT, trong đó nổi bật lên hai cách tiếp cận hiện nay là tiếp cận theo định hướng cổ đông và tiếp cận theo định hướng các bên có quyền lợi liên quan. Hai cách tiếp cận này xuất phát từ việc trả lời câu hỏi công ty thuộc về ai? hay, công ty phục vụ lợi ích của ai?

Hai cách tiếp cận về quản trị công ty

Định hướng theo cổ đông (mô hình phổ biến tại các nước Anglo-Saxon như Mỹ, Anh, Canada và Australia...)

Đây là cách nhìn nhận hẹp về QTCT, lấy cổ đông làm định hướng, nói cách khác, những người theo quan điểm này cho rằng, mục tiêu cuối cùng của QTCT là tối đa hóa lợi ích của cổ đông công ty. Các công ty áp dụng mô hình QTCT theo cách này được đặc trưng bởi tính đa dạng trong sở hữu; Ban điều hành được trao quyền lực và sự độc lập nhất định trong các quyết định điều hành và chịu sự giám sát tự nhiên của các quy luật thị trường; Cơ chế cân bằng và kiểm soát quyền lực được duy trì nhằm đảm bảo các mối quan hệ giữa HĐQT, Ban kiểm soát, Ban điều hành phục vụ cho mục tiêu tối thượng là lợi ích của cổ đông.

Các mô hình này được xây dựng dựa trên những giả định về thị trường hiệu quả, cạnh tranh hoàn hảo, thông tin đối xứng, v.v... Nhiều nghiên cứu đã chứng minh những giả định này chỉ được đáp ứng một phần tại những nền kinh tế phát triển, nơi các thị trường phát triển ở mức cao và hệ thống thể chế pháp lý tương đối hoàn thiện và hữu hiệu trong việc bảo vệ quyền lợi của các bên tham gia. Tuy nhiên, với các nền kinh tế đang phát triển, nơi hệ thống pháp lý chưa hoàn thiện và thị trường kém hiệu quả thì những giả định nêu trên rất khó được thỏa mãn. Điều này khiến các mô hình dựa trên cách nhìn hẹp về QTCT thiếu đi những cơ sở vững chắc.

Định hướng theo lợi ích của các bên có quyền lợi liên quan (mô hình được áp dụng tại Nhật Bản và một số nước Châu Âu như Pháp, Đức...)



Đây là cách tiếp cận rộng hơn về QTCT, được áp dụng trên những thực tế là các thị trường không hoàn hảo. Cách tiếp cận này cho rằng QTCT tốt cần hướng tới lợi ích của tất cả các bên liên quan thay vì chỉ tập trung vào các cổ đông của công ty. Bằng cách đó, các nguồn lực sẽ được phân bổ và sử dụng một cách tối ưu. Một ví dụ điển hình là tại các ngành công nghiệp gây ô nhiễm, nếu công ty chỉ tập trung vào việc tối đa hóa giá trị doanh nghiệp (và từ đó, lợi ích cho cổ đông) thì thực tế đã chứng minh điều này có thể dẫn tới những bài học đắt giá về hậu quả môi trường và xã hội, dẫn tới những chi phí vô cùng lớn cho cộng đồng, hay nói cách

khác, các nguồn lực xã hội không được sử dụng một cách hiệu quả.

Do vậy, những người theo quan điểm này cho rằng các công ty nên nhìn nhận QTCT như một công cụ để phục vụ lợi ích của tất cả các bên liên quan, từ đó điều chỉnh hành vi theo hướng tối đa hóa lợi ích xã hội. Chỉ như vậy mới đảm bảo sự phát triển ổn định và lâu dài của công ty, từ đó đem lại lợi ích dài hạn cho các cổ đông.

(Còn tiếp)

Ninh Quang Hải
Chuyên gia tư vấn MCG

Liên hệ:

Công ty TNHH Tư vấn Quản lý MCG

Trụ sở chính

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

Văn phòng đại diện

#1909, Trung tâm thương mại Saigon
37 Tôn Đức Thắng, Quận 1, TP Hồ Chí Minh
(T): +84 8. 2221 6718
(F): +84 8. 2221 6719