

Trong số này:

Quản trị công ty hiệu quả (kỳ 2)

Câu chuyện doanh nghiệp

MCG - Kỷ niệm 11 năm ngày
thành lập

Các phương pháp tuyển chọn
hiện đại (kỳ 8)

QUẢN TRỊ CÔNG TY HIỆU QUẢ Hưởng tới sự ổn định và phát triển dài hạn

(tiếp theo kỳ trước)

Quản trị công ty (QTCT) 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. Trong số trước, Chuyên san quản trị MCG Corner đã đề cập sơ lược về khái niệm QTCT, những xu hướng chủ đạo trên thế giới cũng như thực trạng tại Việt Nam. Kỳ này chúng tôi tiếp tục cung cấp tới bạn đọc một số nội dung về QTCT đang thu hút sự quan tâm lớn từ phía doanh nghiệp và độc giả trong nước.

4. Thông lệ tốt về Quản trị công ty

Cho tới nay, học giả quốc tế vẫn chưa hoàn toàn thống nhất về các tiêu chuẩn cho một mô hình QTCT hiệu quả. Hàng loạt những bộ quy tắc về thông lệ tốt và các nguyên tắc QTCT đã ra đời trong suốt một thập kỷ qua. Theo thống kê, hiện nay trên thế giới có khoảng hơn 200 bộ quy tắc QTCT đã được xây dựng cho hơn 72 quốc gia và vùng lãnh thổ. Trong đó, một số bộ quy tắc đã được cộng đồng quốc tế chấp nhận rộng rãi như Các nguyên tắc QTCT của OECD (www.oecd.org), Tuyên bố về Nguyên tắc QTCT Toàn cầu của Mạng lưới QTCT quốc tế (ICGN – www.icgn.org)...

Tại Việt Nam, Quy chế QTCT do Bộ Tài chính ban hành năm 2007 được xây dựng dựa trên các nguyên tắc cơ bản của OECD và vận dụng những thông lệ quốc tế tốt nhất về QTCT phù hợp với điều kiện của Việt Nam. Theo OECD, các nguyên tắc QTCT dựa trên bốn giá trị cốt lõi, đó là: Sự công bằng: QTCT phải bảo vệ quyền lợi của các cổ đông và đảm bảo sự đối xử công bằng đối với mọi cổ đông. Tất cả các

cổ đông đều được đảm bảo cơ hội bảo vệ quyền lợi của mình nếu quyền lợi đó bị xâm phạm.

Tính trách nhiệm: QTCT phải công nhận những quyền lợi của các bên có quyền lợi liên quan theo quy định của pháp luật và khuyến khích sự hợp tác tích cực giữa công ty và các bên có quyền lợi liên quan trong việc tạo ra của cải, công ăn việc làm và tính bền vững về mặt tài chính của công ty.



Tính minh bạch: QTCT phải đảm bảo việc thông tin kịp thời và chính xác tất cả các vấn đề quan trọng liên quan đến công ty, bao gồm tình hình tài chính, hoạt động kinh doanh, quyền sở hữu, quản trị và cơ cấu kiểm soát công ty.

Trách nhiệm giải trình: QTCT cần đảm bảo việc cung cấp định hướng chiến lược cho công ty, đảm bảo việc giám sát có hiệu quả từ phía hội đồng quản trị và đảm bảo trách nhiệm giải trình của hội đồng quản trị trước công ty và trước các cổ đông.

Theo OECD, các nguyên tắc QTCT dựa trên bốn giá trị cốt lõi, đó là:

1. Sự công bằng
2. Tính trách nhiệm
3. Tính minh bạch
4. Trách nhiệm giải trình

5.Phân biệt khái niệm Quản trị công ty với Quản lý doanh nghiệp

Thực tế nhiều doanh nghiệp trong nước vẫn nhầm lẫn giữa khái niệm QTCT với khái niệm quản lý doanh nghiệp (hay quản lý tác nghiệp). QTCT tập trung vào các cơ cấu và quy trình của công ty nhằm đảm bảo sự công bằng, tính minh bạch, tính trách nhiệm và khả năng giải trình ở cấp độ quản trị. Trong khi đó, quản lý doanh nghiệp tập trung vào các công cụ cần thiết ở cấp điều hành để đảm bảo các hoạt động của công ty diễn ra với hiệu quả cao nhất. QTCT được đặt ở một tầm cao hơn nhằm đảm bảo rằng công ty sẽ được quản lý theo một cách sao cho nó phục vụ lợi ích tối đa của cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan.

QTCT và quản lý doanh nghiệp có sự giao thoa ở những vấn đề liên quan tới quản trị chiến lược của công ty. Nói cách khác, chiến lược là một trong những vấn đề được xem xét cả ở cấp độ quản trị lẫn cấp độ quản lý.

6.Vai trò và lợi ích của Quản trị công ty

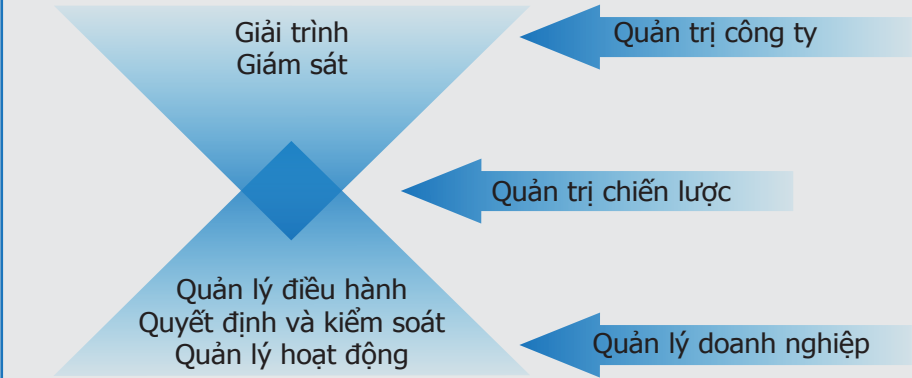
QTCT hiệu quả được kỳ vọng sẽ đem lại nhiều lợi ích trên các khía cạnh như (i) nâng cao hiệu quả hoạt động; (ii) tăng cường khả năng tiếp cận vốn; (iii) giảm chi phí vốn và tăng giá trị tài sản; và (iv) củng cố uy tín và hình ảnh của công ty.

Nâng cao hiệu quả hoạt động

QTCT tốt giúp công ty tổ chức hiệu quả hơn các quy trình, quy định rõ về quyền hạn và trách nhiệm, các cơ chế trao đổi thông tin giữa Hội đồng quản trị, Ban điều hành (hoặc Ban giám đốc), và Ban kiểm soát.... Nhờ vậy, các quyết định quản trị được thực hiện một cách thống nhất, chính xác và kịp thời, nâng cao hiệu quả hoạt động và hiệu quả kinh doanh của công ty.

Một hệ thống QTCT tốt đồng nghĩa với việc đảm bảo việc tuân thủ pháp luật, các quy chế, tiêu chuẩn, quyền lợi và nghĩa vụ của các đối tượng liên quan. Điều này giúp công ty tránh được những chi phí phát sinh liên quan đến khiếu kiện, tranh chấp bất nguồn

Quản trị công ty và Quản lý doanh nghiệp



Nguồn: Robert I. Tricker, Quản trị công ty, 1984

từ sự gian lận, xung đột lợi ích, tham nhũng, hối lộ và giao dịch nội gián... Đồng thời chính các cán bộ của công ty cũng giảm thiểu được rủi ro liên quan đến trách nhiệm đền bù của cá nhân khi sự cố xảy ra. Các cơ chế quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ hiệu quả có thể giúp cho công ty sớm phát hiện các vấn đề trước khi chúng phát sinh và gây hậu quả.

Tăng cường khả năng tiếp cận vốn

Cách thức quản trị có thể quyết định việc công ty dễ dàng tiếp cận các nguồn vốn nhiều hay ít. Hệ thống QTCT tốt đi liền với những nguyên tắc về minh bạch thông tin và điều này đem lại lợi ích cho các nhà đầu tư và rất được đánh giá cao. Ngoài ra, hệ thống quản trị tốt sẽ đảm bảo các tài sản của công ty được sử dụng để phục vụ cho lợi ích chung của công ty chứ không phục vụ lợi ích riêng của các cán bộ quản lý. Do vậy những công ty được quản trị tốt thường gây cảm tình và tạo được niềm tin với cổ đông và các nhà đầu tư, từ đó sẽ thuận lợi hơn trong việc tiếp cận các nguồn vốn.

Ngoài ra, xu hướng tăng cường các yêu cầu về QTCT đối với công ty niêm yết trên các thị trường chứng khoán khiến các doanh nghiệp muốn tiếp cận thị trường vốn quan trọng này buộc phải đáp ứng những tiêu

chuẩn ngày càng nghiêm ngặt về quản trị.

Giảm chi phí vốn và tăng giá trị tài sản

Chi phí vốn phụ thuộc vào mức độ rủi ro của công ty theo cảm nhận của các nhà đầu tư, rủi ro càng cao thì chi phí vốn càng cao. Những rủi ro này bao gồm cả rủi ro liên quan đến việc quyền lợi của nhà đầu tư bị xâm phạm. Nếu quyền lợi của nhà đầu tư được bảo vệ một cách thích hợp, cả chi phí vốn chủ sở hữu và chi phí vay đều sẽ giảm. Các nhà đầu tư và chủ nợ của công ty thường xem xét cách thức quản trị của doanh nghiệp như một tiêu chí quan trọng trong quá trình đưa ra quyết định của mình. Chính vì vậy, việc áp dụng một hệ thống QTCT tốt cuối cùng sẽ giúp công ty trả lãi suất thấp hơn và có được những khoản tín dụng với kỳ hạn dài hơn.

Đối với các quốc gia đang phát triển, hệ thống pháp lý thường chưa hoàn thiện trong việc bảo vệ quyền lợi của các nhà đầu tư, do vậy tầm quan trọng của việc tuân thủ các tiêu chuẩn QTCT tại mỗi doanh nghiệp càng được nhấn mạnh nhằm thu hút và tiếp cận các nguồn vốn một cách thuận lợi.

Củng cố uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp

Trong môi trường kinh doanh ngày nay, uy tín là một tài sản không thể tách rời và làm nên giá trị của một doanh nghiệp. Tuân thủ những tiêu chuẩn nghiêm ngặt về QTCT sẽ góp phần xây dựng hình ảnh và củng cố uy tín của doanh nghiệp đối với các đối tác. Những công ty đảm bảo tính minh bạch về tài chính và tôn trọng quyền lợi của cổ đông, và các đối tác liên quan sẽ được xem là phục vụ nhiệt thành cho các lợi ích của công chúng đầu tư. Kết quả là những công ty này dành được niềm tin lớn hơn của công chúng và từ đó nâng cao được giá trị thương hiệu. Niềm tin của công chúng và giá trị thương hiệu có thể khiến người ta tin tưởng hơn vào các sản phẩm của công ty, và điều này sẽ dẫn đến những cải thiện về doanh số và lợi nhuận của công ty.

(Còn nữa)

Chuyên gia Tư vấn MCG
Ninh Quang Hải



CÂU CHUYỆN DOANH NGHIỆP

Tư vấn quản lý và Quản lý tư vấn qua câu chuyện thành công của Công ty Giống cây trồng Trung ương (NSC)

Tư vấn quản lý là một lĩnh vực khá đặc thù, ở đó thành công của "nhà Tư vấn" chỉ có thể được đo đếm bằng hiệu quả hoạt động của "nhà Quản lý". Nhân kỷ niệm MCG bước sang thập niên mới, chúng tôi có cuộc trò chuyện với Bà Trần Kim Liên - Chủ tịch HĐQT kiêm Tổng Giám Đốc Công ty CP Giống cây trồng Trung ương về mối quan hệ thú vị này trong nỗ lực của đôi bên nhằm không ngừng hoàn thiện mô hình quản lý cho các doanh nghiệp Việt Nam.



MCG: Thưa bà, là đối tác thực hiện dự án Tư vấn xây dựng hệ thống cấp bậc và cơ chế lương - thưởng theo vị trí và kết quả thực hiện công việc cho Công ty Giống cây trồng Trung ương (NSC) từ năm 2009, nay lại tiếp tục cộng tác với NSC hoàn thiện cơ chế thưởng và đánh giá kết quả thực hiện công việc, chúng tôi rất ấn tượng với những thành công của NSC trong thời gian qua và mong bà chia sẻ với độc giả của MCG Corner về những bí quyết thành công này.



Bà Trần Kim Liên: Thành công của một doanh nghiệp, đặc biệt là một doanh nghiệp nông nghiệp chỉ có được khi hội đủ cả ba yếu tố thiên thời – địa lợi – nhân hòa. Có thể nói là trong những năm vừa qua NSC đã rất may mắn khi cả hai yếu tố

thiên thời và địa lợi đều tương đối ủng hộ doanh nghiệp. Nhưng người xưa có câu “Thuận cơ trời không bằng địa lợi, được địa lợi không bằng được lòng người” nên thành công chỉ có tính bền vững khi Công ty tạo ra được một môi trường làm việc ở đó mọi thành viên đoàn kết và nỗ lực phấn đấu vì một mục tiêu chung. Chính vì vậy, vào năm 2009, khi NSC ở những năm đầu tiên thực hiện chuyển đổi từ mô hình công ty nhà nước sang mô hình công ty cổ phần thì việc đầu tiên Ban lãnh đạo chúng tôi nghĩ tới là củng cố lại bộ máy tổ chức, xây dựng cơ chế lương thưởng đãi ngộ hợp lý để thu hút, lưu giữ những người có năng lực. Để đảm bảo xây dựng được mô hình bài bản, chúng tôi đã hợp tác với MCG là đơn vị Tư vấn có chuyên môn để triển khai thực hiện.

Kết quả là chúng tôi đã có một hệ thống định vị cấp bậc thống nhất trên toàn công ty trong đó chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm cho mỗi bộ phận, vị trí được quy định rõ ràng. Đây là tiền đề của việc áp dụng cơ chế lương điểm theo vị trí và kết quả công việc thay cho cơ chế lương theo bảng cấp về thâm niên. Cơ chế lương thưởng với sự khác biệt rõ nét về thu nhập giữa những cán bộ có năng lực, có kết quả thực hiện công việc tốt với những cán bộ kém năng lực, ít nỗ lực được đã tạo ra một sự đột phá về lề lối làm việc tại NSC. Đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý luôn chủ động, sáng tạo trong công việc để tận dụng các cơ hội kinh doanh đem đến từ hai yếu tố thiên thời và

địa lợi. Bộ phận sản xuất, bộ phận kinh doanh nỗ lực hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra trong mọi điều kiện. Các phòng ban thuộc khối hỗ trợ luôn cố gắng đáp ứng các yêu cầu của sản xuất và kinh doanh, xem bộ phận sản xuất và kinh doanh như khách hàng của mình. Tư duy làm dịch vụ, văn hóa “Một Công ty - One Firm” đã từng bước được xây dựng và củng cố tại NSC.



MCG: Tại sao cơ chế lương thưởng, theo bà vừa chia sẻ, đã góp phần rất lớn vào việc tạo ra động lực cho người lao động lại cần phải chỉnh sửa vào lúc này?

Bà Trần Kim Liên: Đây chính là quy luật phù định để phát triển.

MCG: Cơ chế lương thưởng xây dựng cho NSC là một sản phẩm "may đo" nhưng chỉ sau gần 5 năm triển khai chính sản phẩm này lại làm NSC có cảm giác không thoải mái mà sao Bà lại tiếp tục chọn MCG làm đối tác tư vấn triển khai dự án điều chỉnh? Bà có bao giờ nghĩ rằng vì MCG đã may thì nay nó chặt MCG phải đứng ra sửa không?

Bà Trần Kim Liên: Là phụ nữ nên tôi cũng quan tâm tới thời trang và tôi thấy rằng nếu một tấm áo từ lúc cắt may ban đầu mà đã không khéo, không vừa thì dù có chỉnh sửa cách mấy cũng không thể thành một tấm áo đẹp. Nhưng một tấm áo rất vừa, rất đẹp với tôi trước đây thì có thể làm tôi thấy không thoải mái khi mặc hôm nay. Do vậy, việc chỉnh sửa hay may một tấm áo mới là hoàn toàn bình thường. Đây chính là quy luật phủ định để phát triển mà tôi vừa nói. Gặp tôi ngày hôm nay, chắc hẳn bằng mắt thường các bạn cũng nhận ra rằng NSC đã có rất nhiều đổi khác so với 5 năm trước đây. Trong 3 năm gần đây, Công ty đã đạt được sự tăng trưởng vượt bậc cả về quy mô cũng như hiệu quả hoạt động. So với năm 2009, quy mô tài sản của Công ty đã tăng gấp 2 lần, doanh thu và lợi nhuận duy trì mức tăng trưởng ấn tượng 20% mỗi năm, đạt tương ứng 591 tỷ đồng doanh thu và 81 tỷ đồng lợi nhuận vào năm 2012. Thêm vào đó, với những thay đổi táo bạo về chiến lược hoạt động chung của Công ty mà Ban lãnh đạo đang hướng tới thì việc điều chỉnh chính sách lương – thưởng vào lúc này là cần thiết. Chúng tôi lựa chọn MCG vì các bạn đã may cho tôi một tấm áo rất khéo, các bạn đã hiểu chúng tôi, nắm được cách thức chúng tôi đi đúng, vận động thì tấm áo do bạn chỉnh sửa sẽ là tấm áo ưng ý tôi nhất.



MCG: Thế tại sao NSC không thể tự chỉnh sửa tấm áo cho mình vì chính bà là người hiểu mình nhất?



Bà Trần Kim Liên: Việc biết mình quá rõ đôi khi lại khiến những quyết định mình đưa ra không khách quan và sẽ bị luẩn quẩn trong lối tư duy cũ. Tiếng nói phản biện của một bên thứ ba sẽ giúp chúng tôi nhìn vấn đề của mình theo một lăng kính khác. Ngoài ra, quan điểm của tôi là hiệu quả đến từ việc phân công công việc hợp lý. Sử dụng ý kiến chuyên gia để mình có thời gian tập trung vào những hoạt động khác mang lại lợi ích hơn là một cách làm khoa học. Nếu tôi ngồi ở nhà để sửa áo thì tôi không thể đi xa được, tôi không thể đến Thái Lan hay Anh quốc để tìm kiếm những cơ hội kinh doanh cho Công ty.

MCG: Rất vui khi biết rằng kết quả tư vấn của MCG đã góp phần vào thành công của NSC. Nhưng với tinh thần cầu thị của đơn vị cung cấp dịch vụ tư vấn quản lý, tôi rất muốn được biết quan điểm của bà về việc sử dụng dịch vụ tư vấn quản lý hay nói vui là "quản lý tư vấn" thế nào cho hiệu quả.

Bà Trần Kim Liên: Tôi rất quan tâm đến tính khả thi và hữu dụng của sản phẩm. Đối với các sản phẩm tư vấn thì ngay khi đặt vấn đề với đơn vị tư vấn tôi luôn yêu cầu sản phẩm bàn giao phải đi kèm với các công cụ như mẫu biểu, bảng tính có thể áp dụng vào thực tế công việc của Công ty. Trong quá trình triển khai dự án, cán bộ của NSC được yêu cầu hợp tác làm việc chặt chẽ với cán bộ tư vấn để nắm rõ

phương pháp luận đảm bảo khi tư vấn rút đi thì chúng tôi hoàn toàn làm chủ nội dung mà họ chuyển giao. Sau khi tiếp

nhận các sản phẩm bàn giao của tư vấn chúng tôi đã đưa vào sử dụng và vận dụng rất sáng tạo. Với dự án Tư vấn triển khai với MCG thì hệ thống tài liệu quản trị sau khi MCG xây dựng đã luôn được bổ sung, cập nhật hoàn thiện theo thời gian. Với cấu trúc tài liệu mạch lạc, nguyên lý tiếp cận hiện đại do tư vấn xây dựng cộng thêm các kiến thức thực tế của chính CBNV của NSC đã làm nên một hệ thống tài liệu quản trị điều hành mà các đối tác chiến lược là những Công ty hàng đầu khi quyết định góp vốn vào Công ty đã đánh giá rất cao. Qua các diễn đàn, hội thảo của ngành nông nghiệp tôi cũng đã chia sẻ những kinh nghiệm này và một số doanh nghiệp bạn đã học tập, áp dụng theo. Đây là niềm vui của tôi khi mà mình sử dụng dịch vụ tư vấn, mình làm chủ được nó và mình có thể đi tư vấn lại cho những người khác để tri thức được lan tỏa, nhân rộng và là tiền đề cho những bước phát triển tiếp theo của giới doanh nhân, doanh nghiệp chúng tôi.

MCG: Rất cảm ơn bà về buổi trao đổi thú vị này. Chúc bà thành công trong công việc và cuộc sống.

ThS. Ngô Minh Anh
Giám đốc Dịch vụ
Tư vấn phát triển Doanh nghiệp

11th CELEBRATING THE
ANNIVERSARY
OF MCG MANAGEMENT CONSULTING



KỶ NIỆM 11 NĂM NGÀY THÀNH LẬP
MCG MANAGEMENT CONSULTING

15-04-2002

15-04-2013



Các phương pháp tuyển chọn hiện đại

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

Kỳ 9: Trung tâm đánh giá

Trong các kỳ trước của Chuyên san quản trị MCG Management Corner, chúng tôi đã giới thiệu đến Quý độc giả tám loại hình đánh giá trong các phương pháp tuyển chọn hiện đại. Kỳ này chúng tôi sẽ đề cập đến loại hình kiểm tra tiếp theo - “Trung tâm đánh giá” (Assessment Center).

Trung tâm đánh giá là phương pháp đánh giá ứng viên thông qua sử dụng nhiều kỹ thuật khác nhau như bài tập mô phỏng tình huống, phỏng vấn hay các bài kiểm tra về tâm lý. Trong trung tâm đánh giá, nhiều quan sát viên cùng đánh giá ứng viên, sau đó sẽ hợp lại để đưa ra một kết quả thống nhất. Loại hình này đã được sử dụng trên thế giới từ những năm 1920 nhưng còn tương đối mới ở Việt Nam.

Các bài tập thường hay được sử dụng trong Trung tâm đánh giá bao gồm:

- “Giờ” bài tập (In-basket exercises): Các ứng viên được yêu cầu thực hiện một “giờ” các bài tập như trả lời điện thoại, email, lập biên bản ghi nhớ, viết báo cáo,... Đôi khi, “giờ” bài tập có thể bao gồm một cuộc phỏng vấn, trong đó các quan sát viên yêu cầu ứng viên giải thích về các hành động của mình.
- Thảo luận nhóm.
- Các bài tập tương tác với cấp dưới, đồng nghiệp hay khách hàng.
- Các bài tập tìm hiểu thực tế.
- Phân tích/ ra quyết định đối với các vấn đề.
- Bài tập thuyết trình.
- Bài tập viết.

Các bước cơ bản của Trung tâm đánh giá



Các ứng viên tham gia một chuỗi các bài tập mô phỏng công việc thực tế



Các quan sát viên quan sát và ghi chép các hành vi của ứng viên



Các quan sát viên hoàn thành báo cáo độc lập kết quả quan sát từng ứng viên



Các quan sát viên hợp lại, thảo luận để đưa ra quyết định đánh giá ứng viên



Thông báo kết quả cho từng ứng viên và các bên liên quan

Vui...vui...

Đôi điều về con số 11 nhân kỷ niệm 11 năm ngày thành lập MCG

Số 11 là sự lặp lại hai lần của cùng một con số, do đó những thuộc tính của con số đó cũng sẽ nhân đôi về mặt ý nghĩa và sự linh thiêng của nó...Do vậy, để giải nghĩa cho số 11, chúng ta sẽ bắt đầu với ý nghĩa của số 1. Số 1 trong quan niệm dân gian thường gắn với sự khởi đầu, những điều mới mẻ, khả năng vượt trội hay sự tinh khiết. Trong số học, số 1 mang những ý nghĩa về Lý tưởng, Sáng kiến và Cải tiến.

Số 11 trong tôn giáo chứa đựng sức mạnh của cả mặt trăng và mặt trời để tạo nên sự cân bằng hoàn hảo đến tuyệt đối. Trong cuộc sống, số 11 xuất hiện như một dấu hiệu cho trạng thái cân bằng trong cảm xúc và suy nghĩ; sự cân bằng giữa khoa học và nghệ thuật; sự cân bằng giữa thực tế và hàn lâm; sự cân bằng giữa công việc và giải trí...

Nếu lấy tổng của hai chữ số: 1+1, ta sẽ được kết quả là 2, là một con số tượng trưng cho sự song hành, hòa hợp và hạnh phúc. Tuy nhiên, 1+1 cũng có thể bằng 3, bởi chúng ta đều biết rằng, sự hợp tác có thể tạo nên những vượt trội trong sức mạnh tổng hợp.

Sau 11 năm thành lập, cống hiến và phát triển không ngừng, MCG luôn cam kết đem đến cho khách hàng sự đột phá trong sáng kiến, sự vượt trội trong giải pháp và tính sáng tạo trong cải tiến. Và quan trọng hơn cả, MCG sẽ luôn song hành với khách hàng trên nguyên tắc “1+1=3”, nhằm phát huy sức mạnh tổng hợp, hướng tới sự phát triển bền vững cũng như cân bằng lợi ích giữa khách hàng, MCG và cộng đồng.

11th CELEBRATING THE
ANNIVERSARY
OF MCG MANAGEMENT CONSULTING

1+1=3

Trung tâm đánh giá được sử dụng cho nhiều mục đích khác nhau nhưng phổ biến nhất là dùng trong tuyển dụng/bổ nhiệm; dự báo (dự báo nhu cầu đào tạo, phát triển, ...) và phát triển nhân viên (nâng cao kỹ năng thông qua các bài tập mô phỏng thực tế). Phương pháp này thường được các doanh nghiệp sử dụng để đánh giá các năng lực về quản lý và giám sát của các ứng viên. Tùy vào mục đích, các doanh nghiệp có thể thiết kế các Trung tâm đánh giá với các đặc điểm khác nhau như trong bảng dưới đây:

Bảng: Các đặc điểm của Trung tâm đánh giá

Mục đích Đặc điểm	Tuyển dụng/bổ nhiệm	Dự báo	Phát triển
Đối tượng tham gia	Các nhân viên/ ứng viên tiềm năng	Tất cả các nhân viên quan tâm	Tất cả các nhân viên quan tâm
Vị trí mục tiêu	Các vị trí trống đang cần được tuyển dụng/bổ nhiệm	Các vị trí hiện tại hoặc tương lai	Các vị trí hiện tại hoặc tương lai
Các thước đo/ tiêu chí đánh giá	▪ Ít ▪ Mang tính phổ biến ▪ Đo các đặc điểm chung của ứng viên	▪ Nhiều ▪ Cụ thể ▪ Có thể phát triển được ▪ Đo các đặc điểm khác biệt của ứng viên	▪ Ít ▪ Có thể phát triển được ▪ Rất cụ thể
Các bài tập	Ít (3-5), chung chung	Nhiều (6-8), gần tương tự công việc thực tế	Nhiều, mô phỏng công việc thực tế
Thời lượng	0,5 - 1 ngày	1,5 – 2 ngày	1,5 – 3 ngày
Đầu ra	Xếp hạng tổng quát	Hồ sơ năng lực nhân viên (dựa trên các thước đo của Trung tâm đánh giá)	Các đề xuất về hành vi
Đối tượng nhận thông báo kết quả	Đối tượng tham gia, quản lý cấp cao	Đối tượng tham gia, quản lý trực tiếp	Đối tượng tham gia
Đặc điểm của kết quả được thông báo	Ngắn, mang tính mô tả	Cụ thể, mang tính dự báo	Báo cáo bằng miệng tức thời, cụ thể

Như vậy, sử dụng Trung tâm đánh giá sẽ giúp doanh nghiệp đánh giá được nhiều năng lực khác nhau của ứng viên và kết quả đánh giá tương đối chính xác, khách quan so với các loại hình đánh giá khác. Do vậy, phương pháp này ngày càng đang được sử dụng nhiều trong cả công tác tuyển dụng cũng như bổ nhiệm cán bộ. Tuy nhiên, do chi phí phát triển cũng như thực hiện cao nên các công ty còn gặp khó khăn trong việc phát triển và thực hiện.

(Còn tiếp)

Kỳ cuối: Đánh giá năng lực thể chất và các bài kiểm tra về thể chất

ThS. Nguyễn Hà Thanh
Chuyên gia Tư vấn MCG