

NHÂN TÀI VỚI HIỆU QUẢ CỦA TỔ CHỨC THEO QUAN ĐIỂM QUẢN TRỊ

Nguyễn Văn Khanh(*)

Nhân tài là nguồn tài nguyên quý giá đã được dân tộc ta tôn vinh và xem là nguyên khí của quốc gia. Đó là thể hiện sự trân trọng đối với những người hiền đức, tài giỏi, có hiệu quả lao động cao và lợi ích mang lại cho tổ chức, xã hội vượt trội hơn những người khác cùng thời.

Năng lực thật sự của nhân tài có được nhờ sự thông minh của họ. Sự thông minh dựa trên hai mặt lý trí và cảm xúc mà ngày nay khoa học đo trí thông minh bằng hai chỉ số IQ và EQ. Chỉ số IQ để định lượng trí tuệ của khối óc, còn chỉ số EQ để lượng giá cảm xúc của con tim. Hiện nay người ta cho rằng IQ chỉ có khoảng 20% góp phần quyết định sự thành công, còn lại là do nhiều yếu tố khác như cảm xúc, đạo đức, uy tín, quan hệ xã hội và cả sự may mắn...

Một công nhân, một nông dân, một nhân viên văn phòng cũng có thể xem là nhân tài theo cách hiểu dân gian như trên, nhưng những người có bằng cấp cao có phải đều là nhân tài? nhất là nền giáo dục còn chịu nhiều ảnh hưởng của cách học khoa cử!

Trong lần nói chuyện với trí thức ở Đà Nẵng, tiến sĩ Trần Văn Thọ cho rằng người có bằng cấp cao có thể là nhân tài, nhưng nhân tài thì không hẳn là người có bằng cấp cao.

Nhìn vào thực tế cuộc sống, chúng ta dễ dàng chấp nhận câu nói trên và có thể lý giải theo cách nhìn hai mặt của sự thông minh. Người có chỉ số IQ của bộ não cao có thể đạt bằng cấp cao (nếu có điều kiện), nhưng nếu chỉ số cảm xúc kém thì họ khó thành đạt do thiếu sự đồng cảm và phù hợp với cộng đồng. Họ không biết quyết định như thế nào và thiếu tự tin trước phạm vi lựa chọn, vì không biết cảm giác ra sao về sự lựa chọn đó ...

Hiện nay, ở nhiều nơi người ta thường dùng những người có bằng cấp cao là tiêu chuẩn duy nhất để xác định nhân tài mà bỏ trí vào các chức danh quản trị. Điều này, nếu xét về mặt khoa học quản lý nhân sự, phải chăng là sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả tối ưu theo phương châm đúng người, đúng việc và đúng lúc. Nếu xét theo chức năng tổ chức của quản trị, liệu có đảm bảo cho việc thực hiện có hiệu quả mục tiêu chiến lược của tổ chức?

(*) Giảng viên, Khoa Kỹ thuật và Công nghệ, ĐH Mở bán công TPHCM.

Những người có bằng cấp cao có thể có khả năng chuyên môn cao, nhưng

không có nghĩa là họ có khả năng quản trị cao, có kỹ năng tư duy và kỹ năng nhân sự tốt để trở thành nhà quản trị giỏi, vì một lẽ đơn giản quản trị không chỉ là một khoa học mà còn là một nghệ thuật.

Vì hiệu quả của tổ chức, cần chọn nhân tài vào các chức danh quản trị, vấn đề là làm sao chọn cho chính xác, tin cậy để đào tạo và sử dụng cho phù hợp, cho việc đúng người, người đúng việc...

Lý thuyết quản trị khoa học của Taylor ra đời cách đây khoảng một thế kỷ, đã đề cao năng suất và hiệu quả của tổ chức. Lao động chuyên môn hoá cao đến từng thao tác đơn giản trong dây chuyền sản xuất của nhà máy được chỉ huy tập trung. Lý thuyết phù hợp với nền công nghiệp sản xuất máy móc hàng loạt, lại không thích hợp với nền kinh tế tri thức sản xuất hàng loạt các giải pháp mới, sáng tạo như phần mềm máy tính.

Kinh tế tri thức và toàn cầu hoá hiện nay đòi hỏi sáng tạo, tự chủ và năng động nhằm phát huy cao nhất mọi nguồn tài nguyên hiện có. Do đó, văn hoá của tổ chức, văn hoá quản lý và lãnh đạo phải thay đổi để thích ứng với môi trường mới có nhiều cơ hội, song cũng có nhiều thách thức và rủi ro.

Có người cho rằng bí quyết thành công đối với nhà doanh nghiệp Nhật Bản được thể hiện qua bảy chữ "S", đó là: Strategy (chiến lược), Structure (cơ cấu), system (hệ thống), Staff (nhân viên), Style (kiểu cách, tác phong), Skill (kỹ năng chuyên môn), Super Ordinate Goals (mục tiêu cao nhất). Nhà quản trị doanh nghiệp thành công là nhờ phong cách và tài năng quản trị biết hướng về những giá trị đích thực: biết người biết ta, biết người biết việc, biết dùng hiền tài... để có hiệu quả cao nhất theo mục tiêu của tổ chức.

Thiết nghĩ, nhà quản trị hiện đại không những biết làm việc có hiệu quả dựa trên các kỹ năng tư duy hệ thống mở, kỹ năng giải quyết vấn đề một cách sáng

tạo mà còn có nhân cách, tác phong đúng tầm của một nhà quản trị.

Có thể hiểu cụ thể các phẩm chất của nhà quản trị là: biết suy nghĩ độc lập, dám làm và dám tự chịu trách nhiệm; biết ứng xử, giao tiếp và hợp tác; biết lắng nghe, cởi mở và thích nghi với cái mới; biết thu thập, giải quyết thông tin và truyền thông có hiệu quả; biết huấn luyện, động viên nhân viên và tự động viên; biết khiêm tốn và sửa sai; biết phát hiện và sử dụng nhân tài; biết phát huy thế mạnh của tổ chức và giảm thiểu sự bất trắc của môi trường; có tâm huyết, trung thực và tinh thần trách nhiệm cao; có tầm nhìn chiến lược và năng lực tổ chức phù hợp với tầm hoạt động.

Nhà quản trị cần có lập trường nhưng không bảo thủ, cố chấp; có cá tính nhưng không độc đoán, quan liêu; có nguyên tắc nhưng không cứng nhắc, hẹp hòi; có tình nghĩa nhưng công tâm và không bè phái; có lòng khoan dung, thông cảm nhưng không xuê xoa; có quan điểm toàn diện nhưng không "chiết trung" chủ nghĩa; có quá trình hoạt động thực tiễn, tự tin nhưng không duy ý chí; có mối quan hệ xã hội rộng nhưng không dựa dẫm, ỷ lại; có tinh thần cầu tiến, dám mạo hiểm nhưng không quá liều lĩnh.

Tuy nhiên tùy công việc và cấp bậc quản trị mà những trọng số của các phẩm chất này sẽ khác nhau cho từng vị trí. Xác định các trọng số phù hợp cho từng cấp bậc và định lượng được các năng lực ấy cho mỗi người là việc khó, đòi hỏi chuyên môn sâu. Riêng đối với mỗi doanh nghiệp, khi chưa có thang đo khách quan thì việc phát hiện đúng người tài thích hợp để sử dụng có hiệu quả, lại phụ thuộc vào tài năng và nghệ thuật của nhà quản trị cấp cao.

Phát hiện và sử dụng được nhân tài, nhưng làm sao để họ phát huy được năng lực và yên tâm công tác, lại còn tùy thuộc vào môi trường làm việc và sự đối xử. Nhà quản trị cấp cao phải thật sự tôn

trọng tinh thần dân chủ, cởi mở, thẳng thắn, tin cậy và không phân biệt đối xử. Điều kiện làm việc với không gian của công sở và tiện nghi phù hợp cho lao động sáng tạo. Mức thu nhập hợp lý, có cơ hội học tập và thăng tiến. Người tài mà đơn độc, không có các cộng sự giỏi, thân thiện và hợp ý thì cũng không thể tỏa sáng.

Nhà quản trị cấp cao dù có hoạch định chiến lược tốt, có ý tưởng hay nhưng bộ máy quản trị cấp dưới còn kém sáng tạo (do năng lực yếu hay do quen bao cấp cả về tư duy và hành động), chưa xứng tầm hoặc chưa phù hợp (thậm chí còn tồn tại một số mặt tiêu cực trong bộ máy), thiếu các cộng sự có tài, năng động và tin cậy thì không thể đạt hiệu quả cao. Mặc dù công việc rồi cũng qua đi, việc khác lại đến... nhưng xét về hiệu quả và lợi ích chung, không thể có sự đột biến về lượng thì khó có thể mau thay đổi về chất. Trong tình hình ấy, mà nhà quản trị cấp cao cứ muốn doanh nghiệp nhanh chóng phát triển, với con người cũ và cơ cấu cũ thì dễ dẫn đến nóng vội và duy ý chí.

Chiến lược nhân sự muốn thành công thì văn hóa tổ chức và cơ cấu tổ chức phải đổi mới đồng bộ. Sự đổi mới có thể dựa trên hiệu quả là chính, khát vọng đổi mới để phát triển, phân quyền hợp lý, đề cao trách nhiệm cá nhân, xoá bỏ nạn ỷ thế cậy quyền, cơ hội và nịnh bợ, háo danh và vụ lợi, quan liêu và hình thức, vô cảm và vô trách nhiệm.

Nhân tài thời nào cũng có và họ có mặt đâu đó xung quanh ta... khách quan nhìn thẳng vào sự thật với một tư duy đổi mới, công bằng, dân chủ và tỉnh táo để có tầm nhìn đủ rộng, nhà quản trị cấp cao mới có thể phát hiện và phát huy hiệu quả của nhân tài. Những mặt hạn chế, tiêu cực cần uốn nắn kịp thời hoặc mạnh dạn chuyển đổi, để tránh sự trì trệ và thói quen không tốt cho sự đoàn kết và sức sáng tạo của tổ chức, để hội nhập và thích ứng với nền kinh tế tri thức. Phát hiện, sử dụng và phát huy hiệu quả của nhân tài - đó là mệnh lệnh của tổ chức, cái tâm và trách nhiệm của nhà quản trị !...

TÓM TẮT

Nhân tài là nguồn nguyên khí của quốc gia. Phát hiện, sử dụng và phát huy hiệu quả của nhân tài đó là mệnh lệnh của tổ chức, cái tâm và trách nhiệm của nhà quản trị.

SUMMARY

Talents are a nation's spirit. So, identifying, employing and offering them a chance to develop is the organization's mandate and the administrator's morality and responsibility.