

PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ

Trần Thị Vân Hoa*

Trong quá trình hội nhập quốc tế, giám đốc các doanh nghiệp Việt Nam đã và đang phải đối mặt với rất nhiều thách thức. Công việc của họ không đơn giản là hoàn thành một nhiệm vụ chuyên môn nhất định mà phải chèo lái con thuyền doanh nghiệp đi đến thành công thông qua đội ngũ nhân viên và cán bộ quản lý dưới quyền trong doanh nghiệp. Chính vì vậy, năng lực làm việc của giám đốc doanh nghiệp bao gồm cả năng lực chuyên môn và năng lực lãnh đạo quản lý. Việc đánh giá năng lực chuyên môn dường như đã có các tiêu chí rõ ràng và rất nhiều phương pháp được sử dụng tùy thuộc từng chuyên môn cụ thể. Riêng năng lực lãnh đạo của giám đốc điều hành trong các doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn đang có nhiều bàn cãi. Các tiêu chí cũng như phương pháp đánh giá vẫn mang nặng cảm tính chủ quan và không rõ ràng. Bài báo này giới thiệu một số tiêu chí và phương pháp đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc điều hành đã được áp dụng thành công trong thời gian qua. Nội dung chính của bài báo sẽ tập trung trả lời 3 câu hỏi : (1) Năng lực lãnh đạo của giám đốc điều hành nên được đánh giá dựa trên các yếu tố nào? (2) Làm thế nào để có thể đánh giá năng lực lãnh đạo của các giám đốc doanh nghiệp?

(3) Vì sao phải đánh giá năng lực lãnh đạo của các giám đốc điều hành?

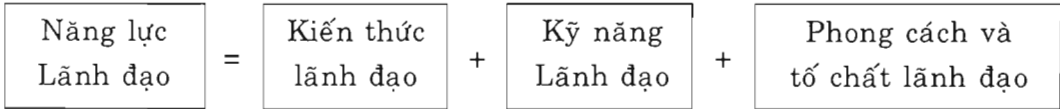
1. Năng lực lãnh đạo và các yếu tố đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc điều hành doanh nghiệp

Theo Bernard Wynne và David Stringer (1998), năng lực thực hiện công việc bao gồm toàn bộ kỹ năng tích lũy được, kiến thức, cách cư xử và thái độ của một cá nhân áp dụng để hoàn thành công việc đó. Còn theo Bernard Wyne (1997), "Năng lực là kỹ năng, hiểu biết, hành vi, thái độ được tích lũy mà một người sử dụng để đạt được kết quả công việc theo mong muốn của mình". Với quan niệm coi Giám đốc là Nghề quản lý và điều hành doanh nghiệp, giám đốc doanh nghiệp cũng cần có năng lực nhất định để thực hiện công việc của mình. Là người đứng mũi chịu sào trong việc điều hành các hoạt động của doanh nghiệp, giám đốc điều hành vừa có vai trò lãnh đạo vừa có vai trò quản lý. Khác với vai trò quản lý là trả lời câu hỏi "Đã đúng chưa?". Trong suốt quá trình điều hành doanh nghiệp, vai trò lãnh đạo của giám đốc điều hành được thể hiện ở khả

* Trần Thị Vân Hoa, Phó giáo sư, Tiến sĩ, Viện trưởng Viện Quản trị Kinh doanh, Đại học Kinh tế Quốc dân.

năng xác định mục tiêu và định hướng phát triển cho doanh nghiệp, khả năng qui tụ và tập hợp các nguồn lực của doanh nghiệp để đạt được mục tiêu đó, khả năng tạo ra sự đổi mới và phát triển cho doanh nghiệp bằng việc trả lời câu

hỏi "làm thế nào cho tốt hơn?". Chính vì vậy, năng lực lãnh đạo của giám đốc được hiểu là tổng thể các kiến thức về lãnh đạo, kỹ năng lãnh đạo và tố chất lãnh đạo mà các giám đốc thể hiện để thực hiện nhiệm vụ.



Trong đó:

Kiến thức về lãnh đạo là tổng thể tri thức, hiểu biết mà một người lãnh hội, tích lũy qua trải nghiệm hoặc học hỏi và có khả năng vận dụng vào công việc quản lý của mình. Kiến thức về lãnh đạo chỉ dừng lại ở biết và hiểu về lãnh đạo và công việc của người lãnh đạo.

Kỹ năng lãnh đạo là việc vận dụng vào thực tế các tri thức, hiểu biết về lãnh đạo của một người vào hoạt động quản lý trong thực tiễn đời sống xã hội để đạt được mục tiêu của mình. Kỹ năng lãnh đạo mang yếu tố thực hành và nó chỉ có được qua trải nghiệm và rèn luyện thực tế. Kỹ năng lãnh đạo thể hiện sự thành thạo của mỗi người khi vận dụng sự hiểu biết về lãnh đạo trong thực tế điều hành nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.

Phong cách và tố chất lãnh đạo là quan điểm và cách suy nghĩ (nhận thức), cách ứng xử (ý thức) trong hoạt động quản lý. Tố chất lãnh đạo có thể do bẩm sinh mà có cũng có thể do rèn luyện mà có. Các phong cách và tố chất lãnh đạo được thể hiện qua các hành vi lãnh đạo mà mỗi người sử dụng để đạt được mục tiêu của mình.

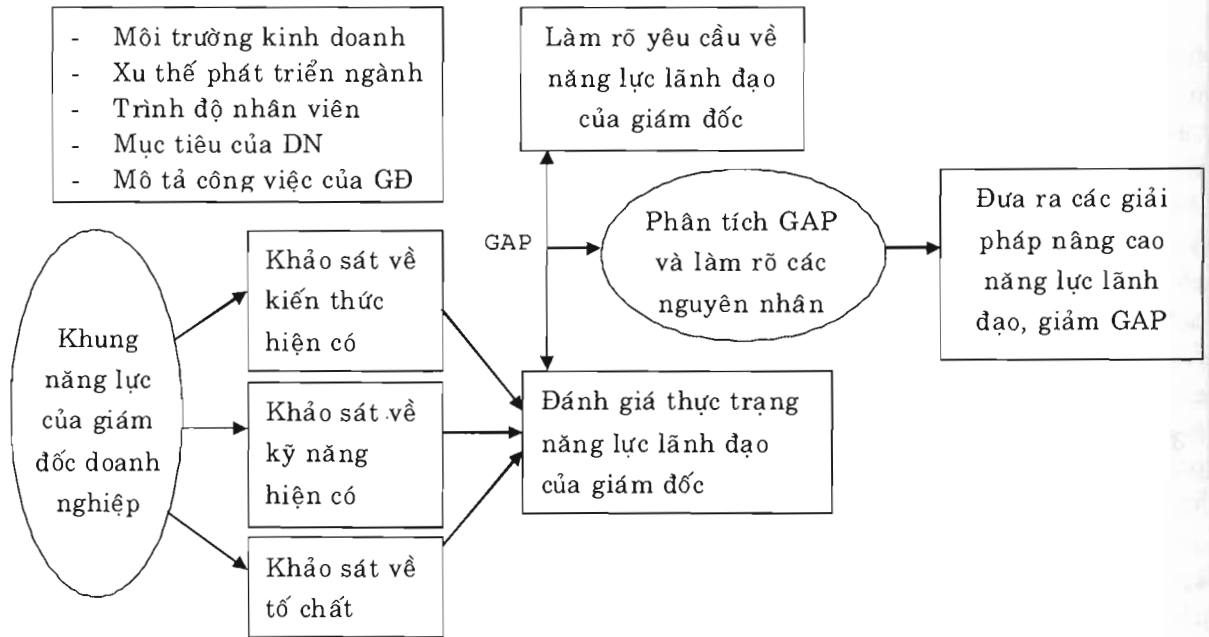
Theo Ken Balnchard, *lãnh đạo là quá trình tạo ảnh hưởng đối với những người cùng làm việc và thông qua họ đạt được các mục tiêu đã đặt ra trong một môi trường làm việc tốt*. Các giám đốc lãnh đạo doanh nghiệp là đạt được mục tiêu của doanh nghiệp thông qua việc thừa nhận và nhạy cảm với các nhu cầu của nhân viên và đối tác, tạo điều kiện để các đối tác thoả mãn các mong muốn của mình thông qua việc thực hiện các nhiệm vụ của doanh nghiệp, truyền cảm hứng làm việc cho nhân viên. Muốn vậy, để thực hiện được vai trò lãnh đạo của mình, giám đốc các doanh nghiệp phải có khả năng xác định rõ viễn cảnh và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp, truyền tải mục tiêu đó cho mọi thành viên trong doanh nghiệp nhằm định hướng việc khai thác các nguồn lực của doanh nghiệp một cách hiệu quả nhất. Giám đốc doanh nghiệp cần làm rõ chiến lược, xây dựng những giá trị cơ bản mà doanh nghiệp cần hướng tới, động viên và khuyến khích mọi thành viên trong tổ chức làm việc vì mục tiêu chung. Từ vai trò đó, các yếu tố tạo nên năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp được thể hiện qua khung năng lực lãnh đạo sau:

Stt	Vai trò lãnh đạo của giám đốc	Kiến thức cần có	Kỹ năng cần có	Tố chất cần có
1	Định hướng mục tiêu, xây dựng viễn cảnh phát triển cho DN	<ul style="list-style-type: none"> - Hiểu biết về cách xác định mục tiêu và tầm nhìn cho DN 	<ul style="list-style-type: none"> - Kỹ năng xây dựng mục tiêu - Kỹ năng truyền đạt mục tiêu cho cấp dưới - Kỹ năng dự báo và tiên lượng 	<ul style="list-style-type: none"> - Có hoài bão - Khả năng bao quát và nhìn xa - Dám chịu trách nhiệm
2	Động viên khuyến khích và truyền cảm hứng cho nhân viên	<ul style="list-style-type: none"> - Hiểu và nắm được các nguyên tắc gây ảnh hưởng và các biện pháp khuyến khích nhân viên - Nắm được các nguyên tắc giao tiếp và truyền đạt - Nắm được các kiến thức về tâm lý xã hội và cách tác động 	<ul style="list-style-type: none"> - Kỹ năng giao tiếp hiệu quả - Kỹ năng thuyết phục hiệu quả - Kỹ năng gây ảnh hưởng - Kỹ năng động viên khuyến khích nhân viên dưới quyền 	<ul style="list-style-type: none"> - Vui vẻ, nhiệt huyết làm việc cao - Kiên trì theo đuổi mục tiêu - Thân thiện, dễ gần - Có "Tâm" trong sáng
3	Tập hợp các nguồn lực làm việc vì mục tiêu chung của doanh nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> - Hiểu biết về mong đợi và nhu cầu của đối tác - Hiểu biết nhu cầu và mục tiêu của bản thân - Hiểu về các phương pháp ủy quyền và giao việc - Nắm được các phương pháp đào tạo và phát triển nhân viên 	<ul style="list-style-type: none"> - Kỹ năng cảm nhận về nhu cầu của đối tác - Kỹ năng xây dựng lòng tin và phát triển các mối quan hệ - Kỹ năng quản lý bản thân - Kỹ năng ủy quyền và giao việc cho cấp dưới - Kỹ năng đào tạo và phát triển nhân viên dưới quyền 	<ul style="list-style-type: none"> - Nhạy cảm với nhu cầu của đối tác - Nhạy cảm với nhu cầu của người khác, EQ cao - Thân thiện - Bao quát và làm việc có kế hoạch
4	Khởi xướng sự thay đổi	<ul style="list-style-type: none"> - Hiểu biết về rủi ro và các nguyên nhân của rủi ro - Hiểu và nắm được các nguyên tắc đổi mới và xây dựng tổ chức học hỏi 	<ul style="list-style-type: none"> - Kỹ năng phòng ngừa rủi ro - Kỹ năng khởi xướng và quản lý sự thay đổi 	<ul style="list-style-type: none"> - Thông minh (IQ) cao - Nhạy cảm với sự thay đổi của môi trường - Dám chấp nhận rủi ro

2. Phương pháp đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp

Việc đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc thường trải qua các bước: (1) Xác định khung năng lực cần thiết của giám đốc doanh nghiệp và làm rõ các yêu cầu về năng lực lãnh đạo của các giám đốc doanh nghiệp trong quá trình hội nhập quốc tế; (2) Đánh giá năng lực hiện tại

theo khung năng lực lãnh đạo đã được xác định ở bước trên và tìm ra khoảng cách giữa năng lực lãnh đạo hiện tại và yêu cầu về năng lực lãnh đạo cho giám đốc doanh nghiệp; và (3) Phân tích các nguyên nhân tạo ra khoảng cách (GAP) để xây dựng biện pháp nâng cao năng lực lãnh đạo cho giám đốc doanh nghiệp. Các bước này có thể được mô hình hoá qua sơ đồ sau:



Bước 1: Xác định khung năng lực lãnh đạo và các yêu cầu về năng lực lãnh đạo cho giám đốc doanh nghiệp trong quá trình hội nhập

Mục tiêu của bước này là thu thập thông tin về vị trí vai trò và nhiệm vụ của giám đốc doanh nghiệp với tư cách là người lãnh đạo doanh nghiệp trong từng môi trường kinh doanh khác nhau, điều kiện ngành nghề khác nhau, sự phát triển của đội ngũ nhân viên khác nhau, qui mô doanh nghiệp khác nhau... để chỉ rõ các năng lực lãnh đạo cần thiết mà một giám đốc cần để thực hiện tốt vai trò lãnh đạo doanh nghiệp của mình. Bằng

việc nghiên cứu các bản mô tả công việc của các giám đốc và phỏng vấn các chuyên gia có hiểu biết sâu về nghề giám đốc, các nhà nghiên cứu đã chỉ ra một số năng lực lãnh đạo chủ yếu mà mọi giám đốc doanh nghiệp cần có trong bảng về khung năng lực ở trên.

Tuy nhiên, cần lưu ý rằng mức độ của các năng lực này rất khác nhau trong các doanh nghiệp khác nhau do tác động của loại hình doanh nghiệp, qui mô doanh nghiệp cũng như trình độ phát triển của nhân viên dưới quyền. Năng lực lãnh đạo của giám đốc các tập đoàn lớn sẽ có mức độ yêu cầu khác với năng lực lãnh đạo

của một giám đốc công ty nhỏ. Năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhà nước sẽ được yêu cầu ở mức độ khác với năng lực lãnh đạo của các doanh nghiệp tư nhân hoặc doanh nghiệp nước ngoài. Vì thế, trước khi đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh cần làm rõ mức độ của từng loại kiến thức, kỹ năng cũng như tố chất mà mỗi giám đốc doanh nghiệp cần đạt được để có thể hoàn thành tốt vai trò nhiệm vụ của mình trong từng doanh nghiệp cụ thể. Cách tốt nhất để làm rõ mức độ yêu cầu về năng lực lãnh đạo của giám đốc là thiết kế bảng hỏi để khảo sát mong đợi của hội đồng quản trị, hội đồng thành viên và cả cán bộ quản lý dưới quyền, những người trực tiếp làm việc với giám đốc doanh nghiệp để biết được mong đợi của họ về mức độ năng lực cần có của giám đốc. Khi thiết kế bảng hỏi nên dùng phương pháp cho điểm theo thang điểm từ 1 đến 5 với điểm một là mức độ thấp nhất và 5 là mức độ cao nhất cần đạt được.

Bước 2: Đánh giá thực trạng năng lực lãnh đạo hiện nay và làm rõ khoảng cách giữa năng lực lãnh đạo hiện tại và yêu cầu về năng lực lãnh đạo cần có của giám đốc doanh nghiệp trong quá trình hội nhập quốc tế

Dựa trên khung năng lực cần thiết được xây dựng ở bước 1, ta có thể tiến hành thiết kế phiếu điều tra để khảo sát và đánh giá thực trạng năng lực giám đốc doanh nghiệp. Phiếu điều tra nên được thiết kế theo phương pháp cho điểm từ 1 đến 5. Người được hỏi sẽ cho điểm đánh giá năng lực theo 5 mức: với điểm 5 là điểm tốt nhất, 4 là tốt, điểm 3 là bình thường, điểm 2 là chưa tốt và điểm 1 là rất tồi tệ.

Đối tượng điều tra nên là những người làm việc trực tiếp với giám đốc. Phương pháp điều tra được các chuyên gia đánh giá cao là phương pháp đánh giá 360 độ. Theo phương pháp này, năng lực lãnh

đạo của giám đốc doanh nghiệp được đánh giá bởi tất cả các đối tác làm việc "xung quanh" giám đốc như: Các thành viên hội đồng quản trị hoặc hội đồng thành viên, các nhà đầu tư, cán bộ quản lý cấp trung trong doanh nghiệp và cuối cùng là bản thân giám đốc doanh nghiệp. Khi đánh giá theo phương pháp này, chúng ta sẽ thấy được những góc nhìn khác nhau về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp.

- Thành viên hội đồng quản trị và các nhà đầu tư thường thể hiện góc nhìn của người chủ thuê giám đốc doanh nghiệp để đánh giá.

- Cán bộ quản lý cấp trung trong doanh nghiệp sẽ thể hiện góc nhìn từ phía cấp dưới, những người trực tiếp chịu sự lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp.

- Bản thân giám đốc doanh nghiệp sẽ thể hiện góc nhìn từ phía cá nhân mình.

Việc so sánh sự khác nhau giữa các góc nhìn này cho chúng ta một cái nhìn toàn diện hơn về năng lực của giám đốc doanh nghiệp, từ đó mới có thể phân tích và tìm hiểu được những nguyên nhân dẫn đến việc hạn chế năng lực lãnh đạo của giám đốc và có các giải pháp cần thiết để nâng cao năng lực đó.

Việc thiết kế phiếu điều tra đánh giá mức độ yêu cầu về năng lực lãnh đạo của giám đốc và đánh giá thực trạng năng lực lãnh đạo của giám đốc cần được làm cẩn thận, chu đáo. Các tiêu chí đánh giá cần phải thiết kế sao cho dễ hiểu và các đối tượng đánh giá khác nhau phải hiểu được giống nhau. Do đó, cách tốt nhất là các tiêu chí đánh giá này được cụ thể hoá bằng những câu hỏi về hành vi và thái độ ứng xử của giám đốc doanh nghiệp.

Sau khi thu thập phiếu đánh giá, các số liệu đánh giá sẽ được tổng hợp trên các phần mềm xử lý số liệu thống kê như SPSS, Excel... để xác định khoảng cách giữa năng lực hiện tại và năng lực cần

thiết của giám đốc doanh nghiệp. Việc tìm khoảng cách giữa năng lực hiện tại và năng lực yêu cầu được tổng hợp từ các số liệu đã khảo sát và tính toán theo công thức sau:

$$KCi = DCCi - DHCi$$

Trong đó: KCi : Khoảng cách năng lực của tiêu thức i

$DCCi$: Điểm mức độ năng lực cần có của tiêu thức i (lấy từ kết quả điều tra)

$DHCi$: Điểm năng lực hiện có của tiêu thức i (lấy từ kết quả đánh giá chung)

- Chênh lệch tuyệt đối giữa khoảng cách tiêu thức i với khoảng cách trung bình được tính theo công thức sau:

$$KCTB = \frac{\sum_i |KCi|}{N}$$

$$Di = KCi - KCTB$$

Trong đó: N : số các tiêu thức

$KCTB$: Khoảng cách trung bình¹

Di : Chênh lệch tuyệt đối của khoảng cách tiêu thức i với khoảng cách trung bình. Chỉ số Di nói lên khoảng cách tiêu thức i cách xa bao nhiêu đơn vị so với khoảng cách trung bình.

- Sai số chuẩn (VAR) của khoảng cách giữa các tiêu thức được tính toán theo công thức sau đây:

$$VAR = \sqrt{\frac{\sum_i (KCi - KCTB)^2}{N - 1}}$$

trong đó $di = \frac{Di}{VAR}$

Trong đó: N : số tiêu thức

VAR : Sai số chuẩn của khoảng cách các tiêu thức⁵

di : Tỷ lệ tương đối chênh lệch của tiêu thức i . Chỉ số này phản ánh chênh lệch khoảng cách tiêu thức i với khoảng cách trung bình gấp bao nhiêu lần so với sai số chuẩn.

Tiêu thức được coi là điểm mạnh khi độ chênh lệch khoảng cách tuyệt đối và tương đối nhỏ hơn 0 và nhỏ nhất. Tức: $Di, di < 0$ và Di, di nhỏ nhất.

Tiêu thức được coi là điểm yếu khi độ chênh lệch khoảng cách tuyệt đối và tương đối lớn hơn 0 và lớn nhất. Tức: $Di, di > 0$ và Di, di lớn nhất.

Bước 3: Phân tích và tìm hiểu nguyên nhân vì sao năng lực lãnh đạo chưa đáp ứng yêu cầu và đưa ra giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo.

Dựa trên kết quả phân tích bước 2, chúng ta sẽ biết được khoảng cách giữa yêu cầu về mức độ năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp và thực trạng năng lực lãnh đạo của giám đốc. Trong bước này, chúng ta sẽ cần phân tích và tìm hiểu các nguyên nhân từ những góc độ khác nhau dẫn đến mức độ năng lực lãnh đạo của giám đốc chưa đáp ứng yêu cầu đặt ra. Bên cạnh các nguyên nhân từ phía bản thân giám đốc như: thiếu kinh nghiệm, chưa được đào tạo bài bản hay tổ chức chưa hình thành rõ nét, chưa đủ độ chín trong lãnh đạo, chưa đủ tâm huyết và nhiệt tình làm lãnh đạo...thì cần phải phân tích các nguyên nhân đến từ đối tượng bị lãnh đạo và môi trường kinh doanh của doanh nghiệp. Việc nhận diện chính xác các nguyên nhân này sẽ giúp ta có thể đề xuất ra các giải pháp hữu hiệu để có thể nâng cao năng lực giám đốc doanh nghiệp đáp ứng các yêu cầu đặt ra

¹Tham khảo giáo trình Nghiên cứu thống kê, Viện quản trị kinh doanh, năm 2005.

cho từng doanh nghiệp trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay.

3. Lợi ích của việc đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp

Khi giám đốc được coi là một nghề thì việc đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp sẽ là căn cứ cơ bản để xác định một cá nhân cụ thể có phù hợp với công việc được giao hay không và mức độ phù hợp như thế nào. Phương pháp đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc trên đây có thể áp dụng để đánh giá năng lực lãnh đạo của một giám đốc hiện tại cũng như đánh giá năng lực lãnh đạo của một cá nhân có tiềm năng trở thành giám đốc doanh nghiệp. Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp sẽ thể hiện vai trò lãnh đạo của một giám đốc có tương xứng với tầm vóc và yêu cầu của doanh nghiệp và các nhà đầu tư hay không.

Việc đánh giá năng lực lãnh đạo của các giám đốc hiện thời sẽ cho ta nhận ra được những kỹ năng còn thiếu hoặc cần được cải thiện của các giám đốc hoặc các tố chất cần được rèn luyện và bổ sung cũng như các kiến thức còn thiếu cần được cập nhật để từ đó có thể thiết kế các chương trình đào tạo phù hợp nhất với từng giám đốc, qua đó tiết kiệm được chi phí và thời gian đào tạo nâng cao năng lực lãnh đạo cho giám đốc và hiệu quả cho doanh nghiệp

Việc đánh giá năng lực lãnh đạo của các giám đốc tiềm năng trước hết cho ta thấy người được đánh giá có tố chất để làm lãnh đạo không, có nên đưa vào qui hoạch đội ngũ cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp không. Hơn thế nữa, kết quả đánh giá sẽ cho ta thấy được mức độ đạt được về mặt tố chất, kỹ năng, kiến thức về lãnh đạo của các giám đốc tiềm năng qua đó có thể xây dựng được kế hoạch về các

hoạt động đào tạo và phát triển trong giai đoạn qui hoạch cán bộ. Nếu làm tốt việc đánh giá năng lực lãnh đạo đối với các giám đốc tiềm năng, các nhà đầu tư, các doanh nghiệp chúng ta có thể xây dựng cho mình một kế hoạch dài hạn để phát triển đội ngũ các nhà lãnh đạo doanh nghiệp qua các thời kỳ phát triển của doanh nghiệp nhằm thực hiện tốt chiến lược kinh doanh thông qua các chương trình đào tạo và bồi dưỡng, cũng như giao cho họ đảm nhận những vị trí phù hợp nhất qua từng giai đoạn để giúp họ tích lũy và cập nhật kiến thức, rèn luyện kỹ năng và tố chất cần thiết để đạt mức yêu cầu của doanh nghiệp.

Việc sử dụng phương pháp đánh giá năng lực trên tương đối đơn giản và dễ thực hiện. Quan trọng nhất là có thể chỉ ra được các tiêu chí đánh giá theo từng loại kiến thức, kỹ năng và tố chất của giám đốc doanh nghiệp. Mỗi loại hình doanh nghiệp với qui mô và đặc điểm kinh doanh khác nhau cần phải điều chỉnh các tiêu chí chung cho phù hợp. Các tiêu chí trong khung năng lực lãnh đạo được đưa ra trong bài viết này mới phản ánh riêng năng lực lãnh đạo của giám đốc mà chưa phản ánh đầy đủ năng lực quản lý và năng lực chuyên môn cần có của giám đốc doanh nghiệp. Khi đánh giá năng lực làm việc của giám đốc doanh nghiệp, cần đưa đầy đủ các yếu tố phản ánh năng lực quản lý và năng lực chuyên môn để có thể bức tranh toàn cảnh về công việc của giám đốc cũng như các năng lực cần có của giám đốc doanh nghiệp. Hy vọng rằng phương pháp này sẽ giúp các nhà quản trị doanh nghiệp, các nhà đầu tư đánh giá đúng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp, từ đó, có cơ sở vững chắc để ra quyết định bổ nhiệm hay đề bạt giám đốc phù hợp với yêu cầu và mục tiêu phát triển cụ thể của từng doanh nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- "Năng lực lãnh đạo hiệu quả cho các tổ chức", đăng tại trang web http://managementhelp.org/ldr_dev/cmptncy/cmptncy.htm
- James W.Walker (1997), Human resource strategy, McGraw - Hill book Company.
- R.Wayne-Mondy (2001), Personel management of Human resource, Boston Allyn.
- William P.Anthony (1996), Strategic human resource management.