

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các công ty nhà nước thời kỳ hội nhập

Tác giả: Ths. Ngô Thị Minh Hằng

Nguồn: www.doanhnhan360.com

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong công ty nhà nước

Trong xu thế hội nhập quốc tế, cuộc cạnh tranh của các công ty Việt ngày càng khốc liệt và khó khăn hơn. Các doanh nghiệp không chỉ phải cạnh tranh với các công ty trong nước, mà khó khăn hơn là phải cạnh tranh với nhiều công ty nước ngoài có kinh nghiệm hơn trong kinh tế thị trường. Để có thể cạnh tranh thành công, việc đầu tư vào công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là điều tất yếu.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đầu tư này, nhiều công ty nhà nước đã chú trọng vào công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên phương pháp thực hiện công tác này còn có nhiều bất cập do nhiều nguyên nhân. Một trong những nguyên nhân cơ bản nhất là nhiều công ty chưa có phương pháp làm công việc này một cách bài bản, hệ thống như thiếu một tầm nhìn dài hạn xuyên suốt các hoạt động khác nhau, thiếu hoạch định kế hoạch, thiếu sự đồng bộ giữa các hoạt động khác nhau... Những vấn đề này được đưa ra bàn luận nhằm góp phần tìm ra nguyên nhân làm các công ty đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của mình chưa chuyên nghiệp và hiệu quả.

Tầm quan trọng của công tác đào tạo nhân lực

Trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão, cuộc cạnh tranh giữa các nước và các công ty ngày càng khốc liệt. Cuộc cạnh tranh đó thể hiện trên tất cả các mặt: công nghệ, quản lý, tài chính, chất lượng, giá cả, v.v... Nhưng trên hết, yếu tố đứng đằng sau mọi cuộc cạnh tranh là con người. Thực tế đã chỉ ra rằng đối thủ cạnh tranh đều có thể copy mọi bí quyết của công ty về sản phẩm, công nghệ, v.v... Duy chỉ có đầu tư vào yếu tố con người là ngăn chặn được đối thủ cạnh tranh sao chép bí quyết của mình. Do có tính thực tiễn, nên vấn đề nghiên cứu thực trạng và giải pháp

phát triển nguồn nhân lực là đề tài luôn nóng hổi trên diễn đàn thông tin và nghiên cứu quốc tế.

Ở Việt nam, nghị quyết của Đảng cũng chỉ ra rằng Việt nam chỉ có thể đi tắt đón đầu sự phát triển trên thế giới bằng cách đầu tư vào yếu tố con người. Điều này cũng được thể hiện rất rõ trong luật giáo dục của nước ta. Nhà nước đã chú trọng vào việc phát triển nguồn nhân lực cho đất nước. Do vậy, vấn đề phát triển nguồn nhân lực là một trong những vấn đề mấu chốt của nước nhà.

So với nhiều nước trên thế giới và trong khu vực, các công ty Việt nam chưa có nhiều kinh nghiệm trong quản lý và kinh doanh, lại càng ít kinh nghiệm trong việc phát triển nguồn nhân lực. Trong nhiều năm, chúng ta hoạt động trong nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung, vai trò của thị trường chịu ảnh hưởng nặng nề của các chính sách và biện pháp điều tiết của nhà nước. Các doanh nghiệp Việt nam, nhất là các doanh nghiệp nhà nước đã quen với sự áp đặt và kế hoạch của nhà nước, hoạt động thiếu chủ động. Thói quen đó đã trở thành nét văn hoá của các công ty nhà nước, và vẫn in đậm dấu ấn kể cả ngày nay, khi các doanh nghiệp nhà nước đã phải cạnh tranh hơn trước rất nhiều, cả trong nước và ngoài nước.

Do vậy, việc đào tạo và phát triển đội ngũ lao động nói chung, và đội ngũ lao động trong các doanh nghiệp nhà nước của Việt nam nói riêng lại càng được đặt ra cấp thiết hơn lúc nào hết, nhất là trong điều kiện Việt nam đang hội nhập ASEAN, BAT và WTO. Muốn nhanh chóng đào tạo và phát triển được nguồn nhân lực tốt, thì phải hiểu rõ những vấn đề chúng ta đang gặp phải trong công tác này.

Ở các doanh nghiệp nhà nước, nhận định chung nhất là mặc dù tất cả các doanh nghiệp đó đều nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực (NNL), nhưng công tác tổ chức tiến hành hoạt động này mới chỉ dừng lại ở cấp độ thứ hai hoặc dưới thứ 3 theo mô hình của Ashridge, trong đó cấp độ 1 là tổ chức đào tạo manh mún, tự phát, cấp độ 2 là có tổ chức chính thức, nhưng nhu cầu của cá nhân vẫn đóng vai trò quan trọng, cấp độ 3 là tổ chức có trọng điểm, nơi nhu cầu của tổ chức có vai trò quyết định nhưng chưa đóng vai trò chiến lược, và cấp độ 4 là tổ chức kết hợp đầy đủ, nơi công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân viên đóng vai trò chiến lược. Trong khi ở nhiều nước phát triển, có nhiều công ty và tổ chức đã ở cấp độ 3 hoặc 4.

So với phương pháp tổ chức công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được đúc kết trong lý thuyết, công tác tổ chức đào tạo và phát triển NNL trong các doanh nghiệp nhà nước còn có nhiều bất cập. Sau đây sẽ là những bất cập chính trong phương pháp tổ chức công tác ở các doanh nghiệp nhà nước mà tác giả quan sát được và muốn chia sẻ, trao đổi.

Chiến lược đào tạo và phát triển NNL

Hầu hết các doanh nghiệp nhà nước đều không có tuyên bố sứ mệnh, không có một chiến lược kinh doanh dài hạn chính thức như xuất phát điểm cho chiến lược phát triển NNL, và do vậy càng không thể nói tới sự phù hợp của chiến lược quản lý NNL và chiến lược đào tạo và phát triển NNL với chiến lược kinh doanh. Khi không có chiến lược kinh doanh, thì các mục tiêu chiến lược cũng không có một cách chính thức. Có thể một số giám đốc có hình dung về phương hướng mục tiêu chiến lược cho công ty trong đầu, nhưng rõ ràng các phương hướng đó không được cụ thể hoá bằng văn bản, và quan trọng hơn là không được truyền đạt một cách có chủ định cho toàn thể nhân viên của mình. Các công ty chỉ có kế hoạch kinh doanh 5 năm và hàng năm, trong đó kế hoạch 5 năm không thể tính được là kế hoạch chiến lược dài hạn, vì đó chỉ là kế hoạch đặt ra theo yêu cầu của nhà nước, không có được sự phân tích môi trường kinh doanh một cách cẩn thận, chưa có được định hướng bài bản cần có đối với doanh nghiệp trong kinh tế thị trường.

Mối quan hệ giữa công tác đào tạo và phát triển NNL với các công tác quản lý NNL khác

Để việc quản lý con người có hiệu quả, các chính sách quản lý cần đồng bộ với nhau. Trong công tác quản lý nguồn nhân lực, công tác đào tạo cần phải được thực hiện đồng bộ với các công tác quản lý con người chủ yếu khác như thiết kế và phân tích công việc, tuyển chọn, sử dụng và đánh giá kết quả công việc, trả lương và phúc lợi.

Với cách tiếp cận trong quản lý kinh doanh hiệu quả, khâu đầu tiên là công tác thiết kế công việc. Cần phải phân tích rõ công việc, đưa ra một bản mô tả công việc cụ thể và rõ ràng, làm cơ sở cho các công tác quản lý con người khác. Thế nhưng các doanh nghiệp nhà nước không có bản mô tả công việc cho từng vị trí, do chịu sự quản lý của bộ Lao động – Thương binh – Xã hội với cách tiếp cận của kinh tế kế hoạch tập trung. Ngày nay tuy đã

phải chuyển sang hoạt động trong nền kinh tế thị trường, đa số các doanh nghiệp vẫn chưa được đào tạo bài bản về phương pháp quản lý kinh doanh trong nền kinh tế thị trường. Do không có mô tả công việc cho các vị trí công việc trong công ty, hình dung của mọi người về công việc có phần mơ hồ, thiếu phân định rõ ràng, và cũng không rõ ràng chi tiết trong yêu cầu về trình độ, kỹ năng cụ thể cho mỗi vị trí công việc. Khi thiếu bản mô tả công việc với yêu cầu về trình độ, kỹ năng và năng lực cụ thể cho mỗi vị trí công việc, thì việc xác định nhu cầu đào tạo cũng mơ hồ hơn.

Thứ đến là việc đánh giá kết quả công việc trong các doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn Hà nội cũng không kết hợp tốt để phối hợp với công tác đào tạo. Thông thường thì khi đánh giá kết quả công việc, người ta còn cần tìm ra nhu cầu đào tạo cho mỗi nhân viên. Công việc này chưa được làm tốt ở các doanh nghiệp trên. Các doanh nghiệp tốt nhất cũng chỉ mới đánh giá kết quả công việc để trả lương, mà chưa giúp tìm ra những mặt yếu kém cần đào tạo và phát triển của nhân viên.

Hệ thống tiền lương và phúc lợi cũng không đồng bộ để thúc đẩy công tác đào tạo. Với hệ thống lương theo quy định của nhà nước đã quá lỗi thời, không tạo động lực cho người lao động phấn đấu vươn lên bằng kết quả công việc và bằng việc nỗ lực học tập.

Cần phải nhấn mạnh rằng muốn doanh nghiệp làm tốt công tác đào tạo và phát triển thì các nội dung chính sách về quản lý NNL phải đồng bộ với nhau, hỗ trợ và thúc đẩy lẫn nhau. Trong trường hợp của các doanh nghiệp nhà nước các chính sách về thiết kế công việc, tuyển chọn nhân viên, đánh giá kết quả công việc và trả lương đã không phù hợp và bổ trợ được cho nhau, làm ảnh hưởng tới công tác đào tạo và phát triển NNL.

Cách thức thực hiện công tác đào tạo và phát triển NNL

Nhìn chung, các doanh nghiệp nhà nước có cách thức thực hiện công tác đào tạo rất sơ khai, thiếu bài bản và chưa chuyên nghiệp. Có nhiều hoạt động, công đoạn quan trọng bị bỏ sót. Tất cả những điều này làm giảm hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển NNL một cách đáng kể. Phần sau sẽ xem xét cách thức các doanh nghiệp nhà nước tổ chức hoạt động đào tạo nhân viên, dựa trên quy trình đào tạo lý thuyết gồm 4 giai đoạn: đánh giá nhu cầu đào tạo, thiết kế chương trình đào tạo, thực hiện chương trình đào tạo và đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo.

Đánh giá nhu cầu đào tạo

Các doanh nghiệp nhà nước thường không tổ chức đánh giá nhu cầu một cách chính thức, bài bản mà chỉ làm theo cách tương đối sơ sài. Họ thường chỉ trao đổi không chính thức với các cán bộ quản lý là chủ yếu, cộng với quan sát của giám đốc và cán bộ phụ trách đào tạo.

Các doanh nghiệp nhà nước thường bỏ qua các bước cần thiết trong đánh giá nhu cầu đào tạo như: phân tích công ty, phân tích công việc và phân tích cá nhân. Do mỗi giai đoạn, mỗi khâu trong việc đánh giá nhu cầu đào tạo bị bỏ sót hoặc cắt ngắn lại mà các doanh nghiệp thường không đưa ra được một danh sách nhu cầu cần đào tạo một cách cụ thể và chi tiết. Thường thì mỗi doanh nghiệp cũng biết những nét nhu cầu chính cho các nhóm công việc tiêu biểu trong doanh nghiệp, mà không có được một danh sách nhu cầu cụ thể cho những nhóm người hoặc từng người cụ thể. Điều này làm cho công tác đào tạo có thể đi lệch hướng, không thực sự sát đúng với nhu cầu thực của các doanh nghiệp.

Thiết kế chương trình đào tạo

Khâu đầu tiên trong thiết kế chương trình đào tạo là cần ***xác định mục tiêu đào tạo***. Một mục tiêu đào tạo tốt cần phải cụ thể, lượng hoá được, hiện thực và quan sát được. Trong trường hợp các doanh nghiệp nhà nước, đa số các chương trình đào tạo thiếu các mục tiêu cụ thể và lượng hóa được. Các mục tiêu thường thấy là “Nâng cao kỹ năng...” hoặc “Hoàn thiện...”, đây là những mục đích lâu dài, không lượng hóa được. Với những mục tiêu không định lượng được thế này, thật khó để thực hiện cho tốt và đánh giá sau này.

Cần phải nói là ở Việt nam, việc nghiên cứu và giảng dạy về đặc điểm của quá trình học của con người nói chung, và của người lớn nói riêng còn chưa phổ biến, nhất là đối với sinh viên quản trị kinh doanh. Những khái niệm này còn hiếm gặp hơn nữa vào những năm trước. Chính vì vậy mà ít có công ty nào chú ý tới đặc điểm này một cách kỹ lưỡng khi thiết kế chương trình đào tạo. Đa số các chương trình đào tạo là theo kiểu truyền thống, ít quan tâm tới đặc điểm của quá trình học.

Trong giai đoạn ***thiết kế nội dung*** giảng dạy cũng có nhiều bất cập. Trong nhiều trường hợp, các công ty còn dựa hoàn toàn vào trường học, trường dạy nghề, nơi ký hợp đồng giảng dạy cung cấp dịch vụ cho mình, để cho giáo viên thuộc các trường tự đưa ra mục tiêu của chương trình đào tạo,

mà thiếu tự trao đổi, giám sát cần thiết. Trong những trường hợp như thế, giáo viên đương nhiên sẽ đưa ra những chương trình có sẵn, và không theo sát được nhu cầu của công ty. Rất nhiều các chương trình đào tạo trên thị trường có nội dung và phương pháp truyền tải rất cũ.

Nội dung đào tạo của đa số các đơn vị cung cấp đào tạo thường mang nặng tính lý thuyết, thậm chí kể cả các chương trình đào tạo các kỹ năng mang tính kỹ thuật. Nhiều bài giảng dành quá nhiều thời gian giảng giải về định nghĩa, tầm quan trọng và các yêu cầu, nguyên tắc, mà ít thời gian dành cho việc giải thích làm gì, làm như thế nào, trong điều kiện hoàn cảnh nào, v.v...Rất nhiều chương trình đào tạo chỉ chuẩn bị nội dung giảng giải là chính, ít chuẩn bị phần thực hành, phần kích thích suy nghĩ, sáng tạo và độc lập của học viên.

Một trong những bất cập được đề cập nhiều nhất trên mọi diễn đàn về giáo dục và đào tạo ngày nay là vấn đề trong khâu ***thiết kế phương pháp*** giảng dạy. Cần phải nói là có rất ít giáo viên được đào tạo về phong cách học của học viên và phong cách giảng dạy của giáo viên. Chính vì thế mà việc thiết kế phương pháp giảng dạy là rất hạn chế. Đa số giáo viên chuẩn bị bài giảng để lên lớp, dành rất ít thời gian cho việc thiết kế phương pháp, hoặc thậm chí không để ý tới thiết kế phương pháp, vì chỉ sử dụng một phương pháp giảng dạy truyền thống, giảng dạy một chiều, trong đó giáo viên nói, học viên nghe.

Việc dựa dẫm hoàn toàn vào giáo viên và cơ sở đào tạo trong khâu thiết kế mục tiêu, nội dung và phương pháp giảng dạy là một thói quen không tốt của các công ty du lịch nhà nước. Cách làm này làm cho các chương trình đào tạo ít phù hợp, ít tính thực tiễn và là một sự phung phí nguồn lực rất lãng phí. Nó cũng thể hiện sự kém cỏi của các cán bộ phụ trách công tác đào tạo cả về sự hiểu biết và kỹ năng tổ chức công tác đào tạo, nhiều khi cũng là sự thiếu trách nhiệm trong công tác của mình.

Thực hiện chương trình đào tạo

Trong khâu thực hiện chương trình đào tạo, bất cập về nội dung giảng dạy cũng vừa được nêu trên, vì giáo viên cung cấp nội dung chương trình bài giảng đã chuẩn bị từ trước. Bất cập chủ yếu trong giai đoạn thực hiện chương trình đào tạo nằm ở khâu phương pháp giảng dạy.

Ở trên lớp, giáo viên chủ yếu giảng theo phương pháp truyền thống, thường ít giao tiếp với học viên trong quá trình giảng dạy. Đa số giảng viên không được trang bị phương pháp giảng dạy cho người lớn, lấy học viên làm trung tâm. Giáo viên chủ yếu truyền đạt lại cho học viên những nội dung mình đã chuẩn bị từ trước. Với văn hóa người Việt và thói quen đã có khi đi học hồi bé, học viên rất ít khi đặt câu hỏi cho thầy cô. Rất ít thời gian dành cho việc thảo luận, trao đổi học tập lẫn nhau của học viên. Việc học trên lớp rất thụ động, học viên chủ yếu ngồi nghe, thiếu các phương pháp kích thích suy nghĩ của học viên.

Số lượng học viên trong một lớp học cũng là vấn đề lớn trong thực hiện chương trình đào tạo. Thường các lớp học có trên 40-50 học viên, thậm chí còn nhiều hơn. Với số lượng học viên như thế, không cho phép giáo viên sử dụng các phương pháp giảng dạy tích cực như trò chơi, thảo luận nhóm, bài tập tình huống, đóng vai... vì với số lượng học viên quá lớn, giáo viên không kiểm soát nổi lớp học khi sử dụng những phương pháp đó. Như vậy, kể cả khi giáo viên có biết về các phương pháp giảng dạy tích cực, thì hoàn cảnh cũng không cho phép họ áp dụng phương pháp đó.

Phương pháp giảng dạy một chiều vừa không gây hứng thú cho học viên, không kích thích quá trình học tập của học viên, vừa làm cả thầy và trò mệt mỏi. Ngoài ra, phương pháp này còn không phù hợp với đối tượng học viên là người lớn đi học, cũng không quan tâm tới phong cách học cá nhân của từng người. Việc ít trao đổi giữa giáo viên và học viên trên lớp cũng làm giáo viên có ít thông tin phản hồi để kiểm tra quá trình học tập của học viên ngay trên lớp học, và ít có sự điều chỉnh cần thiết. Việc không quan tâm tới phong cách học tập của cá nhân khiến nhiều nhu cầu và phương pháp học hữu hiệu đối với nhiều học viên bị bỏ qua. Học viên không có nhiều hoạt động trên lớp, không có điều kiện trao đổi, thảo luận, và ít có điều kiện học từ những người ngồi trong cùng lớp.

Việc giảng dạy một chiều cũng làm phí phạm một lượng kinh nghiệm làm việc lớn của học viên. Học viên ít có điều kiện chia sẻ kinh nghiệm làm việc với nhau, đây là một phí phạm, và cũng là sự thiệt thòi đối với cả giáo viên và học viên.

Đánh giá hiệu quả đào tạo

Có 4 mức đánh giá hiệu quả của đào tạo: 1) đánh giá phản ứng của học viên trong khóa học, xem nhận xét của học viên về nội dung, phương pháp và công tác tổ chức lớp học, với giả định là nếu học viên thích thú với lớp học thì thường học được nhiều hơn; 2) đánh giá mức độ học tập của học viên, được tổ chức ngay trước và ngay sau khóa học, rồi lấy kết quả so sánh với nhau; 3) đánh giá sự thay đổi hành vi của học viên trong công việc làm hàng ngày, thường thực hiện sau khóa học vài ba tháng, và 4) đánh giá ảnh hưởng của khóa đào tạo tới kết quả kinh doanh của công ty, tổ chức.

Không có công ty du lịch nhà nước nào tổ chức đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo một cách chính thức và bài bản. Một số đơn vị có lấy ý kiến phản hồi của học viên về cảm nhận của họ đối với khóa học nói chung, về nội dung hoặc cách thức giáo viên giảng dạy trên lớp. Việc đánh giá chính thức chỉ dừng lại ở đó, không có các mức độ đánh giá cao hơn.

Việc đánh giá mức độ học tập của học viên như phần trên cũng đã nêu, thường là khá hình thức. Khi việc đánh giá đào tạo không được tổ chức bài bản, chính thức, thì việc rút ra bài học kinh nghiệm cũng sẽ bị hạn chế. Theo cách đó khó có thể đúc rút được bài học kinh nghiệm đầy đủ và toàn diện cho những lần kế tiếp. Ngoài ra, cần phải xem công tác đào tạo như một đầu tư, và cần phải đánh giá xem hiệu quả đầu tư như thế nào, để có phương án đầu tư tiếp cho có lợi hơn.