

ĐÀO TẠO NGẮN HẠN VÀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC VỚI TÁI CẤU TRÚC DOANH NGHIỆP

ThS. NGUYỄN THẾ PHONG

Vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Trong hệ thống nguồn lực cấu thành hệ thống kinh doanh của doanh nghiệp (DN) thì nguồn nhân lực (NNL) là nguồn lực chủ yếu và đặc biệt

Xét về bản chất thì các quá trình kinh doanh và các quá trình quản trị đều là quá trình lao động. Đó là quá trình người lao động sử dụng công cụ lao động tác động vào đối tượng lao động theo một công nghệ nào đó nhằm tạo ra sản phẩm có hướng đích. Trong năm yếu tố cấu thành quá trình lao động chỉ có yếu tố "người lao động" là chủ thể - làm chủ các yếu tố còn lại và làm chủ quá trình. Các yếu tố khác là khách thể và bị động. Chính kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, thái độ của người lao động là nhân tố quyết định năng suất, chất lượng và hiệu quả sử dụng các yếu tố khác của DN. Cũng chính NNL là nhân tố quyết định trước nhất tới tiến độ, chất lượng và hiệu quả của mọi quá trình kinh doanh và mọi quá trình quản trị doanh nghiệp. Nói một cách khác NNL là nhân tố chủ yếu quyết định năng suất, chất lượng và hiệu quả kinh doanh của DN.

NNL là nguồn lực đặc biệt. Trong khi

năng lực sản xuất của phần lớn các nguồn lực khác bị giới hạn, thì năng lực sản xuất của NNL có khả năng khai thác và phát huy tới vô hạn nếu được sử dụng hợp lý và được tạo động lực. Bởi lẽ, ngoài yếu tố thể chất và trí tuệ, bên trong con người còn có yếu tố tinh thần và tâm lý. Trí tuệ, tinh thần, tâm lý tạo nên năng lực tiềm tàng vô tận của con người.

Đã có một thời nguồn lực tài chính được coi là lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của DN, nhưng ngày nay khả năng huy động vốn với số lượng lớn trong dài hạn ngày càng thuận lợi và đơn giản hơn; đã có một thời kỹ thuật và công nghệ là vũ khí lợi hại trong cạnh tranh, thì ngày nay, trong xu thế toàn cầu hóa, đối thủ cạnh tranh cũng dễ dàng tiếp cận kỹ thuật, công nghệ mới cho dù họ có thể là kẻ đến sau. Trong thời đại kinh tế tri thức, cạnh tranh giữa các DN thể hiện ở sản phẩm, công nghệ, phương thức quản lý và chiêu thị. DN nào thu hút và giữ chân được nhân sự có trình độ cao, nắm được tri thức và biết sáng tạo thì DN đó đứng ở thế chủ động trong cạnh tranh. Chính vì vậy, các DN ở các nước phát triển quan niệm tiền lương, phúc lợi và chi phí dành cho đào tạo NNL

là ba khoản mục đầu tư chiến lược.

Tầm quan trọng của công tác đào tạo NNL trong DN

Đào tạo NNL trong DN là các hoạt động mang tính học tập, giáo dục về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm nghề nghiệp cho người lao động do DN tổ chức thực hiện nhằm duy trì và nâng cao chất lượng NNL của DN, bảo đảm sự tương thích giữa người lao động với công việc trong cả hiện tại và tương lai.

Mục tiêu của đào tạo là nâng cao hiệu quả hoạt động của người lao động và của DN thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn bản chất công việc, thành thạo hơn các kỹ năng nghiệp vụ và thực hiện chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm một cách hiệu quả hơn, với thái độ tích cực hơn, cũng như nâng cao tính thích ứng của họ với các công việc trong tương lai.

Nếu làm tốt công tác đào tạo, DN thu được 8 lợi ích kinh tế sau:

i. Trình độ người lao động được nâng cao - là cơ sở cho việc nâng cao năng suất lao động cá biệt, nâng cao chất lượng công việc, chất lượng quá trình, chất lượng sản phẩm.

ii. Trình độ giữa những người lao động trong một dây chuyền, trong một bộ phận và trong toàn DN tương thích, làm cơ sở cho sự gia tăng năng suất lao động chung, năng suất lao động nhóm.

iii. Do trình độ cao, người lao động hiểu rõ công việc hơn, thành thạo kỹ năng hơn nên ít cần kiểm tra, giám sát - loại chi phí

không làm tăng giá trị gia tăng.

iv. Khi đã thành thạo nghề nghiệp và ý thức kỷ luật lao động được nâng cao thì tai nạn lao động sẽ ít xảy ra.

v. Khả năng sáng tạo trong sản xuất và quản lý được nâng cao - một lợi thế tuyệt đối trong cạnh tranh.

vi. Tạo điều kiện áp dụng tiến bộ khoa học - kỹ thuật vào sản xuất kinh doanh và quản lý.

vii. Nâng cao tính ổn định và năng động của DN.

viii. Kết quả cuối cùng đạt được là: công việc kinh doanh sẽ tăng trưởng, hiệu quả và bền vững.

Đối với người lao động, vai trò của công tác đào tạo thể hiện ở chỗ:

i. Tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động.

ii. Đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng của người lao động về phát triển nghề nghiệp và thăng tiến trong tương lai.

iii. Làm phong phú công việc và tăng khả năng sáng tạo trong hoạt động.

iv. Tạo khả năng nâng cao thu nhập cho người lao động.

v. Tạo sự gắn bó giữa người lao động và DN;

vi. Mở rộng cơ hội nghề nghiệp và việc làm trong tương lai.

Trong chiến lược phát triển NNL, người ta quan tâm tới cả hai loại đào tạo gắn

hạn và đào tạo dài hạn. Chương trình đào tạo ngắn hạn thường có thời hạn từ một vài ngày đến dưới 1 năm. Có một quan điểm sai lầm cho rằng: đào tạo ngắn hạn là bồi dưỡng hàng năm, đào tạo dài hạn là đào tạo chiến lược. Thực ra, người ta phân loại như vậy là dựa theo tiêu chí thời lượng của chương trình đào tạo. Mục đích của phân loại này chủ yếu phục vụ cho việc cân đối NNL trong kế hoạch sản xuất kinh doanh. Xét trên giác độ quá trình thì đào tạo ngắn hạn là chiến thuật đào tạo từng bước, từng bộ phận nhằm thực hiện chiến lược đào tạo toàn diện và đồng bộ của DN. Hơn thế nữa, phân loại như vậy giúp DN lựa chọn chương trình đào tạo khoa học và hiệu quả phù hợp với từng đối tượng, công việc và hoàn cảnh cụ thể. Đó là một nghệ thuật.

Đào tạo ngắn hạn có hạn chế là thời gian thực hiện một kế hoạch đào tạo phải kéo dài; công tác tổ chức đào tạo phức tạp. Tuy nhiên, đào tạo ngắn hạn có nhiều ưu điểm: không làm gián đoạn quá trình kinh doanh và quản trị DN; khoản đầu tư cho đào tạo được chia nhỏ cho từng giai đoạn không gây cho DN sự bất cập về tài chính; DN có thể khai thác được NNL chất lượng cao trong việc tự đào tạo; việc đánh giá đào tạo thực hiện kịp thời và thuận lợi hơn; việc điều chỉnh kế hoạch đào tạo linh hoạt hơn. Do vậy, người ta thường nói đào tạo ngắn hạn là phương thức thực hiện chiến lược phát triển NNL một cách khôn ngoan và bền vững. Bàn đến đào tạo trong DN, người ta

chủ yếu bàn đến đào tạo ngắn hạn là vì vậy.

Mối quan hệ giữa đào tạo và chiến lược phát triển NNL

Trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt về NNL, để thu hút, giữ chân và phát triển NNL chất lượng cao, các DN buộc phải xây dựng và thực hiện chiến lược phát triển NNL. Chiến lược nguồn nhân lực là chiến lược chức năng và là một công cụ nhằm thực hiện chiến lược doanh nghiệp.

Phát triển nguồn nhân lực (PT NNL) là quá trình nâng cao năng lực sản xuất và tính hiệu quả hoạt động của nguồn lực con người trong DN, là quá trình xây dựng cơ cấu NNL tương thích với hệ thống kinh doanh tại từng thời điểm và phù hợp với chiến lược phát triển DN. Chiến lược PT NNL bao gồm tổng thể các hoạt động nhằm: (i) nâng cao chất lượng NNL và (ii) hoàn thiện quy mô và kết cấu NNL một cách có tổ chức của DN. Nâng cao chất lượng NNL là mục tiêu và nhiệm vụ chủ yếu của công tác đào tạo. Hoàn thiện kết cấu NNL là mục tiêu và nhiệm vụ của công tác tổ chức nhân sự. Nội dung và chương trình đào tạo phải được xây dựng trên cơ sở chiến lược NNL. Không thể thực hiện được chiến lược PT NNL nếu không có một chiến lược đào tạo phù hợp. Như vậy, đào tạo vừa là nội dung cơ bản vừa là công cụ chủ yếu nhằm thực hiện chiến lược PT NNL của DN.

Đào tạo NNL với tái cấu trúc tổ chức DN

Khi bàn về tái lập DN, người ta thường đề cập tới hai vấn đề: tái lập quá trình kinh doanh và tái cấu trúc tổ chức DN (thường được gọi là tái cấu trúc DN).

Tái lập quá trình kinh doanh thực chất là quá trình thay đổi căn bản về tư duy và thiết kế lại tận gốc quá trình kinh doanh nhằm tạo ra sự vượt trội trong việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

Hệ thống quá trình kinh doanh mới đòi hỏi phải có một thiết chế tổ chức mới phù hợp để thực hiện và điều hành nó. Tái cấu trúc tổ chức thực chất là quá trình thiết kế lại tận gốc hệ thống tổ chức cho thực sự phù hợp với hệ thống kinh doanh mới được tái lập nhằm thực hiện mục tiêu và sứ mạng của DN. Mục đích của tái cấu trúc tổ chức DN là: (i) xây dựng bộ máy quản lý tinh gọn, hiệu quả; (ii) hoàn thiện cơ chế điều hành và (iii) phân bổ lại nguồn lực. Bộ máy quản lý và cơ chế quản lý mới đòi hỏi đội ngũ các nhà quản lý và nhân viên có trình độ tương đồng. Bộ máy và cơ chế quản lý mới được điều hành bởi đội ngũ nhân sự trình độ "cũ" không chỉ làm mục tiêu của tái cấu trúc không đạt được, mà còn làm tổ chức bị rối loạn và do đó làm đổ vỡ niềm tin vào chiến lược đổi mới của DN. Muốn vậy, trước khi tái cấu trúc tổ chức, DN phải có một chương trình đào tạo đồng bộ, toàn diện, được xây dựng trên cơ sở mục tiêu, yêu cầu và nội dung của chiến lược DN và chiến lược nhân sự. Hay nói cách khác, đào tạo NNL là công cụ chiến lược phục vụ

mục tiêu tái cấu trúc tổ chức DN.

Một vài kinh nghiệm chia sẻ

Qua khảo sát, chúng tôi nhận thấy, tất cả các DN đều có nhân viên phụ trách công tác đào tạo. Hàng năm các DN đều có kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng. Công tác đào tạo và bồi dưỡng được các nhà quản lý cấp trên khuyến khích. Chỉ tiêu đào tạo và bồi dưỡng được coi là một chỉ tiêu chủ yếu của phong trào thi đua. Tuy nhiên, công tác đào tạo còn mang tính hình thức, không đồng bộ, thiếu tính chiến lược. Do vậy, các chương trình đào tạo mang nặng mục tiêu bổ khuyết kiến thức thiếu hụt; chủ yếu phục vụ công việc hiện tại và nhất thời; đối tượng thụ hưởng tập trung ở nhân viên quản trị nằm ở cấp quản trị trung gian; một số nội dung và chương trình đào tạo không phù hợp với nhu cầu của học viên; chương trình đào tạo mang nặng tính lý thuyết; nhân viên phụ trách đào tạo thực hiện chức năng quản lý hành chính công tác đào tạo là chủ yếu...

Từ thực tiễn của công tác đào tạo trong các DN nhà nước kinh doanh nông nghiệp, đặc biệt là từ những bài học thành công trong đào tạo NNL phục vụ chiến lược DN của các công ty: Công ty Cao su Chư Prông, Công ty Cao su Ea H'leo; Công ty Cao su Đồng Nai, Công ty Cao su Phước Hòa, Công ty Cao su Tân Biên, Công ty CP Cao su Hòa Bình, Công ty CP Đường Quảng Ngãi, Công ty CP Mía đường La Ngà, Công ty Cà

phê 15, Công ty Cà phê 721 và Tổng công ty Lương thực Miền Nam, chúng tôi xin chia sẻ một số kinh nghiệm:

i. Điều kiện tiên quyết cho sự thành công của công tác đào tạo gắn với chiến lược nhân sự và tái cấu trúc DN là tầm nhìn và quyết tâm của ban lãnh đạo công ty, mà quan trọng nhất là của Giám đốc, Tổng giám đốc công ty.

ii. Điều kiện tiên đề cho việc xây dựng chiến lược và chương trình đào tạo hiệu quả là tâm lực và trình độ quản trị nguồn nhân lực của Trưởng phòng Tổ chức và nhân viên phụ trách đào tạo.

iii. Chương trình và nội dung đào tạo phải được xây dựng trước tiên dựa trên cơ sở chiến lược DN và chiến lược PT NNL, thứ đến là dựa trên cơ sở kế hoạch kinh doanh hàng năm. Quy trình mang tính nguyên tắc là: a) xây dựng chiến lược DN; b) xây dựng chiến lược NNL; c) xây dựng chiến lược đào tạo; d) xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm; e) thiết kế chương trình đào tạo cụ thể. Mỗi chương trình đào tạo ngắn hạn phải thực sự là một "mắt xích" trong "chuỗi chiến lược" đào tạo của DN.

iv. Mặc dù nội dung chương trình đào tạo được thiết kế trên cơ sở kế hoạch chiến lược và phục vụ chiến lược, song trước khi quyết định một chương trình đào tạo cụ thể, DN cần khảo sát nhu cầu đào tạo của học viên - đối tượng của chương trình đào tạo - cả về nội dung, phương pháp, thời lượng, thời

gian, địa điểm, phương tiện và thậm chí cả đối tượng tham gia đào tạo. Làm điều này sẽ hạn chế được một phần tinh thần "đi học thuê cho sếp" của một số học viên.

v. Trong đào tạo ngắn hạn cần trọng kiến thức, kỹ năng thực hành hơn là tri thức hàn lâm; cân đối thời gian đào tạo với khối lượng nội dung chương trình nhằm hạn chế tình trạng "cưỡi ngựa xem hoa".

vi. Nếu có thể được, nên kết hợp giữa giảng viên mời ngoài với các nhà quản trị và chuyên môn có trình độ cao trong DN (với tư cách là trợ giảng, hay đồng giảng viên) trong các chương trình đào tạo kỹ năng thực hành nghiệp vụ.

vii. Phương pháp lấy người học làm trung tâm là phương pháp phù hợp với đào tạo người lớn tuổi. Tuy nhiên, phương pháp này đòi hỏi một số điều kiện bắt buộc: ngoài việc trang bị đủ các phương tiện hỗ trợ giảng dạy, còn đòi hỏi quy mô lớp học không nên quá 30 người và ý thức tự giác, tính kỷ luật cao trong học tập của học viên...

viii. Cần coi trọng đào tạo kiến thức và kỹ năng quản trị, nghệ thuật lãnh đạo cho quản trị cấp trung và cấp cơ sở, đặc biệt là quản trị gia cấp cơ sở.

ix. Liên kết giữa các DN trên cùng một địa bàn trong công tác đào tạo là một hướng đi nhằm đa mục tiêu.

