

NHU CẦU ĐÀO TẠO VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CHO DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

Lê Thị Mỹ Linh*

Đến cuối năm 2010, Việt Nam có khoảng 540.000 doanh nghiệp được thành lập và hoạt động trong nền kinh tế, trong đó có khoảng 1/2 là doanh nghiệp dân doanh. Doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) chiếm 97% số lượng doanh nghiệp cả nước, là nguồn chính tạo việc làm cho hơn 1,5 triệu lao động mới gia nhập thị trường mỗi năm, đóng góp quan trọng vào GDP và tăng trưởng kinh tế, góp phần giữ vững ổn định chính trị - xã hội của đất nước. Tuy nhiên, DNNVV đang gặp nhiều khó khăn trong thu hút và giữ chân lực lượng lao động có trình độ, đáp ứng được yêu cầu của sản xuất. Thực hiện tốt việc phát triển nguồn nhân lực (PTNNL) sẽ giúp DNNVV có đủ lực lượng lao động với chất lượng phù hợp để tồn tại và phát triển trong một môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Bài viết này trình bày kết quả nghiên cứu của tác giả về những vấn đề tồn tại của PTNNL trong DNNVV, nhu cầu đào tạo về quản trị và PTNNL của DNNVV trên cơ sở khảo sát 200 DNNVV ở Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh và thực hiện phỏng vấn sâu 36 người phụ trách về phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu đã đưa ra những đặc điểm nổi bật về PTNNL của DNNVV như sau:

1. Về hình thức đào tạo và phát triển phù hợp trong DNNVV

- Hình thức đào tạo kèm cặp trong công việc là rất phù hợp với DNNVV do hình thức

này dễ thực hiện và có chi phí thấp.

Nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng kèm cặp là hình thức đào tạo phổ biến nhất trong các doanh nghiệp - chiếm đến 63,3% trong tổng số lao động được đào tạo. Điều này cũng hoàn toàn phù hợp với kết quả khảo sát của tác giả: *Hình thức đào tạo qua kèm cặp nhân viên, hướng dẫn cho cán bộ quản lý, giám sát là phổ biến hơn cả* (kết quả khảo sát cho thấy điểm trung bình là 3,76; độ lệch chuẩn =0,94).

Kết quả phỏng vấn cũng phù hợp với kết quả khảo sát, tức phần lớn các doanh nghiệp thực hiện đào tạo trong công việc áp dụng *phổ biến nhất là hình thức kèm cặp trong công việc* cho nhân viên mới, nhân viên chưa có kinh nghiệm. Người trả lời phỏng vấn đã mô tả cách thực hiện là “Người có kinh nghiệm hơn sẽ cầm tay chỉ việc hướng dẫn công nhân mới, sau một tháng công nhân mới sẽ làm được công việc đơn giản, sau 3 tháng họ làm được bình thường” (công ty hoàn thiện An Hải). Họ nhận định “đây là hình thức đào tạo rất hay và có hiệu quả lớn” (Công ty cổ phần Kinh Bắc Đại Thành).

Những người thực hiện kèm cặp, hướng dẫn là cán bộ quản lý của công ty hoặc công nhân có kinh nghiệm, tuy nhiên những người kèm cặp này thường chưa được trang bị kiến thức, kỹ năng về phương pháp kèm cặp, giảng dạy.

* Lê Thị Mỹ Linh, Tiến sĩ, Viên Quản trị kinh doanh, Trường đại học Kinh tế Quốc dân.

Hình thức phát triển nhân viên qua giao việc và hướng dẫn nhân viên là phổ biến hơn cả. Những hình thức cụ thể gồm có:

Phát triển nhân viên qua giao công việc cho họ. Đây là hình thức phát triển khá phổ biến trong DNNVV. Thông qua giao việc cho người lao động thực hiện những nhiệm vụ khó khăn thách thức hơn, người lao động sẽ trưởng thành và đúc rút được nhiều kinh nghiệm.

Phát triển nhân viên qua hướng dẫn họ. Hình thức này đòi hỏi người có kinh nghiệm sẵn sàng chia sẻ, hướng dẫn nhân viên thực hiện công việc. Các DNNVV sử dụng hình thức này là phù hợp vì ít tốn kinh phí. Tuy nhiên trong thực tế, người được giao nhiệm vụ hướng dẫn thường quá bận, chưa qua đào tạo về kỹ năng hướng dẫn, và có tâm lý ngại nói những điểm yếu của nhân viên trong quá trình hướng dẫn nên nhiều khi kết quả hướng dẫn không được như mong đợi. Hình thức này khá phổ biến (kết quả khảo sát cho thấy điểm trung bình là 3,98; độ lệch chuẩn là 0,84).

Bên cạnh hình thức phát triển nhân viên qua giao việc và qua hướng dẫn họ, DNNVV nên áp dụng phát triển nhân viên qua thực hiện hình thức đánh giá nhân viên. Hình thức này rất phù hợp với DNNVV trong phát triển cán bộ nhân viên vì ít tốn kinh phí và dễ thực hiện.

Đánh giá nhân viên thông qua đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ không chỉ là cơ sở để phát hiện nhu cầu đào tạo và phát triển, mà còn là hình thức phát triển nhân viên. Việc đánh giá nhân viên công bằng, chính xác sẽ giúp nhân viên phát triển, khắc phục những điểm yếu và phát huy điểm mạnh. Tuy nhiên, thực tế hiện nay ở DNNVV đánh giá chưa được sử dụng nhiều như một hình thức để phát triển nhân viên, đánh giá mới được dùng nhiều trong việc trả lương. Các doanh nghiệp mới

chỉ sử dụng chính thức hình thức đánh giá kết quả thực hiện công việc, chưa áp dụng các hình thức đánh giá khác để đánh giá về các kỹ năng, phẩm chất của nhân viên một cách chính thức.

Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên còn mang tính hình thức, cảm nhận, chưa có tiêu thức đánh giá rõ ràng và kết quả đánh giá chưa chính xác. Để thực hiện tốt công tác đánh giá, công ty cần có chính sách qui định bằng văn bản một cách rõ ràng về việc đánh giá. Không qui định rõ ràng về tiêu chuẩn, qui trình, phương pháp đánh giá, việc đánh giá có thể sẽ không công bằng và khách quan. Kết quả nghiên cứu cho thấy chỉ có 20,5% công ty có văn bản đánh giá đối với hơn 50% số công việc, trong khi có 40,5% công ty không có văn bản qui định nhưng vẫn thực hiện đánh giá. Bên cạnh đó, việc đào tạo cho cán bộ quản lý về phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên cũng rất cần thiết.

2. Thực trạng hoạt động quản lý đào tạo và PTNNL trong DNNVV

Về công tác đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển: Phần lớn các công ty không thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo một cách chính thức và không có phương pháp đánh giá bài bản, như: chưa tiến hành việc phân tích về tổ chức trong các doanh nghiệp; phân tích công việc chưa chuyên nghiệp; phân tích cá nhân còn hình thức. Còn tình trạng chưa phổ biến trong việc thảo luận và thống nhất về nhu cầu đào tạo đối với cá nhân người lao động của công ty.

Về lập kế hoạch đào tạo, phát triển: Phần lớn các công ty không thực hiện hoạt động này, thậm chí có những công ty đã tự nhận là có đánh giá nhu cầu đào tạo nhưng cũng không lập kế hoạch đào tạo và không có quỹ đào tạo.

Về tổ chức thực hiện đào tạo: Theo số liệu khảo sát, có đến 2/3 số công ty trả lời không tổ chức thực hiện đào tạo. Có nhiều nguyên nhân, như: công ty không có kinh phí mặc dù người lao động có nhu cầu đào tạo; hoặc người lao động không có thời gian đi học trong khi công ty không thể bố trí thời gian học trong giờ làm việc; hoặc công ty không có người chuyên trách về hoạt động PTNNL.

Những hạn chế thường gặp của các công ty trong quá trình đào tạo là việc phối hợp với các tổ chức bên ngoài để thiết kế nội dung, chương trình đào tạo; việc thiết kế và phát triển tài liệu tự đào tạo cũng còn nhiều bất cập.

Đánh giá về hiệu quả đào tạo

Chỉ có 1/3 số người được phỏng vấn trả lời rằng sau đào tạo người lao động nâng cao được năng lực của mình. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến hiệu quả đào tạo còn thấp như do thiếu nguồn lực, người đi học với năng lực còn hạn chế, kiến thức kỹ năng còn chung chung, thiếu thực tiễn.

Phần lớn các doanh nghiệp không thực hiện đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển và không biết cách đánh giá hiệu quả đào tạo một cách bài bản. Các doanh nghiệp chủ yếu được đánh giá hiệu quả đào tạo ở mức độ 1 (phản ứng), mức độ 2 (sự học hỏi); phần lớn chưa thực hiện đánh giá hiệu quả đào tạo ở mức độ 3 (ứng dụng) - tức sự áp dụng kết quả đã học vào thực tế, và mức độ 4 (kết quả về mặt đầu tư vào đào tạo).

3. Về hoạt động phát triển nghề nghiệp trong doanh nghiệp

Phân tích thực trạng hoạt động phát triển nghề nghiệp trong doanh nghiệp cho thấy phần lớn các doanh nghiệp chưa có kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Chủ doanh nghiệp không biết, hiểu sai hoặc không nhận thấy cần thiết phải có

kế hoạch phát triển nghề nghiệp. Các công ty cần hoàn thiện hơn hoạt động thực hiện hội thảo hoặc cố vấn nghề nghiệp cho nhân viên, thiết lập các mục tiêu nghề nghiệp, có kế hoạch bổ nhiệm cán bộ. Xét về phân trách nhiệm cá nhân người lao động, họ chưa biết cách đặt mục tiêu nghề nghiệp, chưa biết cách đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của mình để đưa ra kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho bản thân.

4. Về chính sách, chiến lược PTNNL

Phần lớn các công ty chưa có chính sách được ban hành bằng văn bản về hỗ trợ cho đào tạo. Có đến 63% các công ty không có chiến lược PTNNL. Nguyên nhân chủ yếu là do các công ty không có kinh phí để xây dựng và thực hiện, đồng thời do chủ doanh nghiệp chưa nhận thức rõ tầm quan trọng và bản chất của chiến lược PTNNL.

5. Nhu cầu đào tạo về quản trị nguồn nhân lực cho DNNVV

Nhu cầu đào tạo về chiến lược PTNNL

Một trong những nhu cầu về PTNNL cho DNNVV là đào tạo cho giám đốc, chủ DNNVV về tầm quan trọng và bản chất của chiến lược PTNNL. Phần lớn giám đốc - chủ doanh nghiệp không nhận thức đúng và không biết về chiến lược PTNNL, trong khi ở 84% doanh nghiệp, vai trò và trách nhiệm về PTNNL thuộc về giám đốc doanh nghiệp, chỉ ở 23,4 % doanh nghiệp vai trò này thuộc về trưởng phòng nhân sự. Rõ ràng, việc thay đổi nhận thức và hiểu rõ về ý nghĩa của chiến lược PTNNL có vai trò quan trọng. Chỉ khi đó DNNVV mới có chính sách và phân công cán bộ thực hiện mảng công việc này trong doanh nghiệp.

Nhu cầu đào tạo về tuyển dụng và lựa chọn nhân sự

Bên cạnh đó, nhu cầu đào tạo về tuyển dụng và lựa chọn nhân sự là rất lớn. Việc đánh giá nhu cầu đào tạo đối với cán bộ

quản lý, chủ doanh nghiệp trong nền kinh tế hội nhập cũng đã được thực hiện trong nghiên cứu này. Có 5 khóa học có nhu cầu hàng đầu với trên 50% người được tham khảo ý kiến chuyên gia về nhu cầu đào tạo lựa chọn là: (1) Lập và thực hiện kế hoạch kinh doanh; (2) Kỹ năng nghiên cứu thị trường; (3) Quản lý chất lượng; (4) Tuyển dụng và lựa chọn nhân sự; và (5) Chăm sóc khách hàng. Khóa học về tuyển dụng và lựa chọn nhân sự đứng thứ 4 theo thứ tự nhu cầu và có đến 60% người trả lời đã lựa chọn nhu cầu này. Điều đó cho thấy những hạn chế của biện pháp tuyển dụng phổ biến trong tuyển chọn nhân viên tại DNNVV thông qua quen biết hoặc tuyển chọn người nhà. Kết quả khảo sát cho thấy nhận thức của DNNVV đã thay đổi. DNNVV mong muốn thông qua khóa học này sẽ giúp họ nâng cao hơn năng lực tuyển dụng nhân lực phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp.

Nhu cầu đào tạo về phương pháp đào tạo, hướng dẫn và động viên nhân viên

Kết quả khảo sát về nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý chỉ ra rằng, sau 5 khóa học có nhu cầu hàng đầu, thì 5 khóa học có nhu cầu tiếp theo (có trên 30% người trả lời lựa chọn nhu cầu này) xếp theo thứ tự nhu cầu đào tạo là: (6) Kỹ năng bán hàng; (7) Kỹ năng đào tạo, hướng dẫn và động viên nhân viên; (8) Kỹ năng đàm phán; (9) Huy động vốn; (10) Sức khỏe và an toàn lao động. Nhu cầu học về kỹ năng đào tạo, hướng dẫn và động viên nhân viên đứng thứ 7, với 39% người lựa chọn. Điều này cũng hoàn toàn phù hợp với kết luận rút ra từ phân tích hình thức đào tạo và phát triển trong DNNVV là: hình thức kèm cặp, hướng dẫn là phổ biến và phù hợp với DNNVV, nhưng người thực hiện kèm cặp, hướng dẫn là cán bộ quản lý, công nhân lành nghề lại chưa được đào tạo về kỹ năng này.

Nhu cầu đào tạo về quản lý hoạt động đào tạo và phát triển trong DNNVV

DNNVV chưa nắm bắt tốt và chưa thực hiện tốt các hoạt động của quản lý đào tạo và phát triển bao gồm các hoạt động: đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển; lập kế hoạch đào tạo và phát triển; tổ chức thực hiện đào tạo và phát triển; và đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển. Kết quả điều tra cũng khẳng định thực trạng này khi có phần lớn (61,5%) trả lời rằng kiến thức họ có được là do tự làm và rút kinh nghiệm qua thực tế, chỉ có 15,5% cán bộ phụ trách PTNNL tự nhận là được đào tạo bài bản về PTNN [2, tr 121]. Vì vậy rất cần thiết phải tiến hành đào tạo cho cán bộ phụ trách PTNNL về quản lý hoạt động đào tạo và phát triển.

Nhu cầu đào tạo về phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc

Trong DNNVV, công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc mới được thực hiện nhiều trong trả lương nhưng chưa thực hiện trong PTNNL. Do chưa được đào tạo về phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc nên hiệu quả đánh giá không cao. Vì vậy, đối với cán bộ quản lý DNNVV, cần thiết phải đào tạo cho họ về phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Nhu cầu đào tạo về phát triển nghề nghiệp

Đào tạo về phát triển nghề nghiệp cho chủ doanh nghiệp hiện đang là nhu cầu không kém phần quan trọng đối với các DNNVV. Thực tế là phần lớn chủ doanh nghiệp không biết, hoặc hiểu sai, hoặc không nhận thấy cần thiết phải có kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho doanh nghiệp mình. Hoạt động đào tạo này có vai trò rất quan trọng để khi cần thiết DNNVV có thể phát triển về nghề nghiệp và có những người lao động phù hợp hơn với

nghe nghiệp mới và có đủ kinh nghiệm để hoạt động.

Tóm lại, nhu cầu đào tạo về quản trị nguồn nhân lực cho DNNVV là rất lớn và đa dạng, với các chủ đề như: vai trò và bản chất của chiến lược PTNNL; tuyển dụng và lựa chọn nhân sự; phương pháp kèm cặp, hướng dẫn và động viên nhân viên; quản lý hoạt động đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp; phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc và phát triển nghề nghiệp.

Tuy nhiên, DNNVV thường bị hạn chế về khả năng tài chính, khó có thể chi trả được cho các nhu cầu đào tạo này, vì vậy họ rất cần sự hỗ trợ của chính phủ và các tổ chức quốc tế. Một số những phát hiện về nhu cầu đào tạo về quản trị nguồn nhân lực cho DNNVV qua kết quả khảo sát, điều tra nêu trên có thể là những gợi ý đối với các nhà khoa học, giảng viên về nguồn nhân lực về việc cần thiết nghiên cứu, thiết kế, xây dựng bài giảng cho các chương trình đào tạo ngắn hạn cho DNNVV. Những tài liệu đào tạo này cần được trình bày với văn phong đơn giản, dễ hiểu và có nhiều ví dụ thực tiễn cho phù hợp với trình độ, nhận thức của người học từ DNNVV.

Mặt khác, điều đó cũng cho thấy cần suy nghĩ về việc cải tiến giáo trình quản trị nguồn nhân lực sử dụng trong đào tạo chính qui. Mỗi chương trong giáo trình nên viết thêm phần áp dụng riêng cho loại doanh nghiệp nhỏ và cực nhỏ - những doanh nghiệp có dưới 50 lao động, chiếm tỷ trọng rất lớn trong DNNVV mà phân theo quy mô lao động thì có đến 37,3% DNNVV có từ 5 đến 9

người và 34,4% DNNVV có từ 10 đến 49 lao động. Cuối cùng, để nâng cao chất lượng đào tạo trong Khoa Kinh tế và quản lý nguồn nhân lực, nên xem xét phát triển môn học mới là "Phát triển nguồn nhân lực" hoặc "Đào tạo và phát triển". Đây là môn học khá phổ biến hiện nay trong chuyên ngành về quản trị nguồn nhân lực ở các nước phát triển.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Đàm Hữu Đắc (2008), "Đào tạo nghề theo nhu cầu của doanh nghiệp-thực trạng và giải pháp", *Tạp chí Lao động & Xã hội*, số 329. 2/2008.

Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án tiến sỹ kinh tế, trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

Lê Thị Mỹ Linh (2009), "Nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý của doanh nghiệp nhỏ và vừa trong điều kiện kinh tế hội nhập qua điều tra", *Tạp chí kinh tế và phát triển*, số 144 tháng 6/2009.

Lê Thị Mỹ Linh (2010), "Hình thức đào tạo và phát triển phù hợp trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam", *Tạp chí kinh tế và phát triển*, số 156 (II) tháng 6/2010.

Lê Thị Mỹ Linh (2011), "Phát triển nghề nghiệp trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam", *Tạp chí kinh tế và phát triển*, số 165 tháng 3/2011.