

**PHƯƠNG PHÁP PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC
ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ TRONG DOANH NGHIỆP
METHOD OF DEVELOPMENT FOR LEADERS'S ABILITY IN A COMPANY**

ThS. MAI KHẮC THÀNH
Khoa Kinh tế vận tải biển, Trường ĐHHH

Tóm tắt:

Trong doanh nghiệp hiện nay nhân lực được xem như là yếu tố sống còn, đặc biệt vai trò của đội ngũ các nhà quản lý lại càng trở lên quan trọng hơn. Nhiều doanh nghiệp gặp phải tình trạng thiếu hụt lực lượng quản lý do sự phát triển của công ty hay phải đối phó với việc các nhà quản lý trong chính công ty mình rời bỏ, họ phải tìm mọi cách săn tìm nhân lực quản lý từ các doanh nghiệp khác với chi phí rất lớn. Nhưng một trong những giải pháp an toàn cho chính doanh nghiệp lại rất đơn giản đó là tự đào tạo nâng cao trình độ cho đội ngũ quản lý của doanh nghiệp mình. Bài viết sau sẽ nêu một số phương pháp đào tạo đội ngũ quản lý thường gặp trong các doanh nghiệp.

Abstract:

At present, human resources be look up such as a vital factor in a company, specially role of managers are more important. Many companies have a problem about lack of managers because of a development company or leaving of managers, therefor they have to hunt a manager from other company. But one of the most safe solution for the companies themself is simple that is the training to improve degree for company's managers. The following article will suggest some methods of training managers in a company.

1. Đặt vấn đề

Nhân lực luôn được xem là yếu tố tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có thể có công nghệ hiện đại, chất lượng dịch vụ tốt, cơ sở hạ tầng vững chắc nhưng nếu thiếu lực lượng lao động thì doanh nghiệp đó khó có thể tồn tại lâu dài và tạo dựng lợi thế cạnh tranh. Có thể khẳng định chính con người là yếu tố tạo ra sự khác biệt giữa doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Tuy nhiên nếu chỉ chú trọng đến việc phát triển nhân lực mà không gắn kết với những nguyên tắc, mục tiêu chung của doanh nghiệp thì mọi cố gắng nhằm phát huy hiệu quả hoạt động của người lao động đều trở lên vô ích. Do đó trong doanh nghiệp lực lượng nhân lực quản lý càng có vai trò quan trọng quyết định sự thành công của doanh nghiệp.

Ngày 7/11/2006 Việt Nam chính thức trở thành thành viên thứ 150 của Tổ chức thương mại thế giới (WTO). Điều này đồng nghĩa với việc đầu tư nước ngoài sẽ ồ ạt đổ vào Việt Nam làm tăng nhu cầu nhân lực quản lý đối với doanh nghiệp nói chung sẽ càng lớn. Nếu các doanh nghiệp không chuẩn bị tốt nguồn nhân lực quản lý cần thiết cho mình trước thềm hội nhập thì khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ kém.

2. Nhà quản lý trong doanh nghiệp

Trong doanh nghiệp nhà quản trị là người làm việc trong tổ chức, điều khiển công việc của người khác và chịu trách nhiệm trước kết quả hoạt động của họ. Theo mô hình tháp quản trị, nhà quản trị được chia làm 3 cấp bậc:

Cấp 1: Cao cấp: gồm các nhà quản trị hàng đầu phụ trách công tác chỉ đạo đường lối chiến lược, điều hành tổng quát hoạt động của toàn bộ tổ chức.

Cấp 2: Cấp trung gian: gồm những nhà quản trị chỉ đạo việc thực hành đường lối do nhà quản trị cấp điều hành đề ra cho một ngành chuyên môn của tổ chức. Chỉ đạo các hoạt động chính trong một ngành chuyên môn nhất định.

Cấp 3: Cấp cơ sở: gồm các nhà quản trị chỉ đạo thực hiện các công tác cụ thể, còn gọi là quản trị gia thực hiện.

Do đó với các cấp quản trị khác nhau yêu cầu phát triển năng lực cũng khác nhau. Ở cấp dưới và cấp trung cần chú trọng những kỹ năng mang tính chất kỹ thuật. Ở cấp điều hành cần chú trọng các kỹ năng tư duy.

Cao cấp	Cấp trung gian	Cấp cơ sở
1. Quản trị thời gian 2. Hoạch định, tổ chức 3. Đánh giá việc thực hiện 4. Giải quyết những khó khăn 5. Hiểu tính cách con người 6. Tự phân tích 7. Khích lệ người khác 8. Quản trị tài chính 9. Dự thảo ngân sách 10. Xếp đặt mục tiêu và thứ tự ưu tiên 11. Triệu tập và điều hành các cuộc họp 12. Giao tiếp 13. Quan hệ quản trị 14. Chiến lược và chính sách	1. Đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên 2. Khích lệ người khác 3. Xếp đặt mục tiêu và thứ tự ưu tiên 4. Giao tiếp 5. Hoạch định và tổ chức 6. Hiểu tính cách con người 7. Quản trị thời gian 8. Xây dựng đội ngũ 9. Thực hiện các cuộc họp có hiệu quả 10. Phát triển và đào tạo cộng sự 11. Chọn lựa nhân viên 12. Khả năng ra quyết định	1. Khích lệ nhân viên 2. Đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên 3. Khả năng lãnh đạo 4. Khả năng giao tiếp 5. Hiểu được tính cách con người 6. Phát triển và đào tạo cộng sự 7. Xếp đặt mục tiêu và thứ tự ưu tiên 8. Kỷ luật 9. Hoạch định và tổ chức 10. Quản trị thời gian 11. Kèm cặp nhân viên 12. Chọn lựa nhân viên 13. Ra quyết định.

(Ghi chú: Số thứ tự của các kỹ năng thể hiện vai trò khác nhau.)

Thông qua các yêu cầu công việc cho thấy tổng hợp các phẩm chất cần có của nhà quản lý trong doanh nghiệp như:

- Có học vấn cao, có kinh nghiệm về chuyên môn và về đời sống xã hội
- Linh hoạt
- Có nghị lực, suy nghĩ lành mạnh, sáng suốt
- Trung thực, có sức khỏe tốt.
- Trí tuệ cao, có năng lực đạt được mục tiêu đề ra
- Sẵn sàng chịu trách nhiệm cá nhân
- Có khả năng đóng vai trò là một cố vấn và tư vấn sáng suốt
- Có sự tự tin, bình tĩnh khi gặp rắc rối về quan hệ hoặc khi có sự cố về tổ chức.
- Có tính kiên trì, thần kinh vững và có chí theo đuổi mục đích đến cùng, thái độ giao tiếp niềm nở, thân mật nhưng dứt khoát với mọi người.

Ngoài ra, trong cuốn sách "Chiến lược kinh doanh" của B. Karlof, còn cho rằng: Một nhà lãnh đạo giỏi là người vững tin, có tầm nhìn xa trông rộng, cởi mở, ham học hỏi, biết đúc kết kinh nghiệm kinh doanh của bản thân và của người khác, hướng vào kết quả, dứt khoát, có óc phê phán, có sức lôi cuốn thuyết phục và gây được lòng tin, nhiệt tình, bình tĩnh, biết lắng nghe người khác, biết nhận lỗi khi sai lầm, thiện tâm và chu đáo, mềm dẻo, sẵn sàng giúp đỡ người khác phát triển, sáng tạo nhưng kiên định.

3. Nghiên cứu các phương pháp phát triển năng lực nhà quản lý

Việc phát triển năng lực của nhà quản trị là công việc thường xuyên đối với hoạt động quản trị nhân sự của doanh nghiệp do yêu cầu thực tế đòi hỏi hay do sự biến động của chính lực lượng lao động. Do đó, để phát triển năng lực của các cấp quản trị qua quá trình nghiên cứu người ta thường sử dụng các phương pháp đào tạo sau:

Phương pháp đào tạo	Các cấp quản trị	Thực hiện tại nơi làm việc	Thực hiện ngoài nơi làm việc
1. Luân phiên công việc	x	x	
2. Dạy kèm	x	x	
3. Thực tập sinh	x	x	
4. Đào tạo giám đốc trẻ	x	x	
5. Trò chơi quản trị	x		x
6. Hội nghị/ Hội thảo	x		x
7. Liên kết với trường đại học	x		x
8. Đóng kịch	x		x
9. Mô hình ứng xử	x		x

(x: áp dụng)

Phương pháp đào tạo nhà quản trị tại nơi làm việc

1) Luân phiên thay đổi công việc

Luân phiên thay đổi công việc là một phương pháp đào tạo nhà quản trị bằng cách chuyển các thực tập viên từ phòng ban này sang phòng ban khác để mở rộng kinh nghiệm làm việc và xác định những điểm mạnh yếu của họ.

Phương pháp này có các ưu điểm:

- Giúp cho thực tập viên tránh được tình trạng trì trệ do thường xuyên được giới thiệu về những điểm mới, những cách nhìn khác nhau của mỗi phòng ban.
- Sự thay đổi công việc theo chu kỳ góp phần phát triển quan hệ hợp tác giữa các phòng ban.

2) Kèm cặp trực tiếp tại nơi làm việc

Thực tập viên làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế. Người này có trách nhiệm hướng dẫn thực tập viên cách thức giải quyết tất cả các vấn đề trong phạm vi trách nhiệm. Điều này giúp các nhà quản trị bớt được một số trách nhiệm. Còn thực tập viên học được cách giải quyết thực tế. Các nhà quản trị sẽ yên tâm khi vắng mặt trong những trường hợp nhất định. Phương pháp này thường được áp dụng để đào tạo các nhà quản trị cấp cao của doanh nghiệp.

3) Đào tạo giám đốc trẻ

Đào tạo giám đốc trẻ là phương pháp đào tạo các thực tập viên quản trị cấp trung về các kinh nghiệm trong việc phân tích các vấn đề của công ty bằng cách mời họ vào vị trí của các giám đốc trẻ và đưa ra đường lối chính sách của doanh nghiệp.

Mục đích của phương pháp này giúp các thực tập viên nắm được kinh nghiệm ra quyết định, lập chính sách và phân tích các vấn đề của doanh nghiệp ở cương vị các giám đốc điều hành của doanh nghiệp.

4) Thực tập sinh

Đây là phương pháp đào tạo quản trị, trong đó các thực tập viên được phép giành toàn bộ thời gian cho việc phân tích và giải quyết các vấn đề trong các phòng ban khác hoặc doanh nghiệp khác.

Các thực tập viên sinh hoạt theo nhóm đề tài khoảng từ 4 đến 5 người, họ gặp nhau sau một khoảng thời gian nhất định để thảo luận, đánh giá các kết quả đã đạt được.

Ưu điểm của phương pháp này là:

- Giúp cho các học viên có các kinh nghiệm trong việc giải quyết các vấn đề thực tế, góp phần phát triển năng lực tổ chức, hoạch định và phân tích các vấn đề.
- Có thể tạo nên sự hợp tác tốt đẹp giữa các phòng ban trong doanh nghiệp.

Các phương pháp đào tạo nhà quản trị ngoài nơi làm việc.

1) Nghiên cứu tình huống

Phương pháp nghiên cứu tình huống là các thực tập viên được trao đổi các bản mô tả các vấn đề tổ chức và mỗi người tự phân tích các tình huống, dự đoán vấn đề và trình bày các giải pháp của mình trong cuộc thảo luận nhóm với các thực tập viên khác. Phương pháp nghiên cứu tình huống nhằm cung cấp cho các thực tập viên những kinh nghiệm thực tế trong việc xác định và phân tích các vấn đề tổng hợp với sự giúp đỡ của những người hướng dẫn thảo luận để được đào tạo. Thông qua thảo luận nghiên cứu tình huống, các thực tập viên biết được rằng có nhiều cách tiếp cận, giải quyết các vấn đề phức tạp của doanh nghiệp và quyết định của mỗi người bao giờ cũng chịu ảnh hưởng bởi yếu tố nhu cầu hay tiêu chuẩn riêng của họ.

2) Trò chơi quản trị

Trong các trò chơi quản trị sử dụng máy tính, các thành viên được chia về một số công ty, mỗi công ty có từ 4 đến 6 học viên. Các nhóm này phải cạnh tranh với nhóm khác trong thị trường mô phỏng giống như trong thực tế. Mỗi công ty xác định mục tiêu chủ yếu của mình và có thể lựa chọn một số quyết định khác nhau. Ví dụ công ty được phép quyết định cần chi phí bao nhiêu cho quảng cáo, cho sản xuất,... Thông thường các dữ kiện trong 2 hay 3 năm được cô đọng trong trò chơi vài ngày. Điều giống như trong thực tế là mỗi công ty không được biết về quyết định của các công ty khác mặc dù các quyết định đó ảnh hưởng đến hoạt động của công ty.

3) Hội thảo bên ngoài

Các cuộc hội thảo được tổ chức nhằm nâng cao trình độ đánh giá nhân viên, khả năng thủ lĩnh, khả năng giao tiếp, khả năng xếp đặt mục tiêu, khả năng khuyến khích thúc đẩy người khác và khả năng ra quyết định.

Các cuộc hội thảo thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau như: Quản trị đại cương; Quản trị nguồn nhân lực; Bán hàng và tiếp thị; Quản trị đối ngoại; Quản trị tài chính; Quản trị sản xuất, dịch vụ nói chung; Quản trị và nghiên cứu Marketing...

4) Chương trình liên kết với trường đại học

Hệ thống các trường đại học thực hiện ba hình thức chủ yếu để nâng cao trình độ quản trị.

- Chương trình đào tạo tiếp tục về khả năng thủ lĩnh, khả năng giám sát... kéo dài từ vài ngày đến vài tháng.

- Các khoá riêng đào tạo trong các lĩnh vực quản trị kinh doanh, mà mỗi nhà quản trị cần lĩnh hội để làm đầy đủ, phong phú hơn các kiến thức cơ sở của họ.

- Các chương trình đào tạo cấp chứng chỉ, như chứng chỉ cho học viên quản trị thường được áp dụng theo dạng ngắn hạn.

5) Phương pháp nhập vai

Phương pháp này thường được áp dụng để nâng cao khả năng thủ lĩnh, kỹ năng phỏng vấn, bán hàng và một số kỹ năng khác. Người ta sáng tạo ra các tình huống thực tế và yêu cầu các thực tập viên nhập vai một nhân vật quản trị gia nào đó trong tình huống. Việc tham gia nhập vai như vậy thường dẫn đến các cuộc thảo luận, tranh cãi giữa các thành viên tham gia. Đây là một phương pháp rất thú vị và không tốn kém để phát triển nhiều kỹ năng mới.

6) Phương pháp huấn luyện theo mô hình mẫu

Đây là một phương pháp đào tạo mới, bao gồm các bước như sau:

B1: Trình bày cho thực tập viên về mô hình mẫu hay cách đúng đắn nhất để thực hiện một công việc gì đó.

B2: Cho thực tập viên thực hành theo mẫu vừa hướng dẫn.

B3: Cho thực tập viên biết các lời nhận xét, đánh giá về việc thực hiện công việc của họ.

Phương pháp này được áp dụng để:

- Đào tạo các nhà quản trị cấp thấp làm tốt hơn các công việc liên quan đến việc giám sát nhân viên.

- *Huấn luyện các nhà quản trị cấp trung để thực hiện tốt hơn các tình huống trong giao dịch như thảo luận các vấn đề thực hiện công việc, thảo luận về các thói quen không tốt trong công việc, phỏng vấn, đánh giá thực hiện công việc, thảo luận về vấn đề tiền lương.*

4. Kết luận

Như vậy có thể thấy việc đào tạo nâng cao trình độ nhà quản lý trong các doanh nghiệp là rất đa dạng, tùy theo từng điều kiện, hoàn cảnh cụ thể của mình mỗi doanh nghiệp có thể tự tìm ra một giải pháp tốt nhất. Nhưng trước khi bắt tay vào việc đào tạo, doanh nghiệp lên xây dựng kế hoạch dài hạn về nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực từ đó giúp doanh nghiệp chủ động trong việc quản lý nguồn nhân lực quản lý quý giá của mình. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần xây dựng những chính sách ưu đãi, lương bổng hợp lý nhằm giữ chân những người có năng lực hoặc xây dựng văn hóa doanh nghiệp nhằm nâng cao uy tín và hình ảnh doanh nghiệp qua đó duy trì và thu hút được nguồn nhân lực tốt cho doanh nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Trần Kim Dung, *Quản trị nhân sự*, Trường Đại học Kinh tế TP Hồ Chí Minh, 1992.

[2] Phòng công nghiệp và Thương mại Việt nam (VCCI), *Đĩa CD Cẩm nang quản trị doanh nghiệp*, 2005.

[3] TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, *Quản trị học*, NXB Thống kê, 1995.

Người phản biện: TS. Nguyễn Văn Sơn