Chuẩn bị nguồn nhân lực cấp cao cho doanh nghiệp VN trên con đường hội nhập

TRẦN VĂN DŨNG

Bên cạnh việc xem công tác nhân sự như là một phần trong chiến lược phát triển doanh nghiệp, để hỗ trợ phát triển nhân sự tốt hơn, trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, doanh nghiệp cần nghiên cứu xây dựng cho được văn hóa tổ chức (xuất phát từ sứ mạng công ty, định hướng chiến lược lâu dài của công ty) để các cán bộ công nhân viên dựa vào đó mà hành xử, chia sẻ các giá trị, và đóng góp ngày càng nhiều hơn cho công ty.

Vừa thiếu, vừa yếu

Hiện nay, nguồn nhân lực cấp cao tại các doanh nghiệp VN vừa thiếu, vừa yếu. TS. Nguyễn Sĩ Dũng – Phó Chủ nhiệm Văn phòng Quốc hội cho biết: mỗi năm VN có khoảng 1,2 triệu người đến tuổi lao động và được bổ sung vào lực lượng lao động của đất nước. Số lượng lao động được bổ sung, trong khi chất lượng thì vẫn vậy. Nhiều doanh nghiệp có đủ khả năng tài chính muốn mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh nhưng nguồn nhân lực hiện hành không thể đáp ứng nhu cầu, còn việc tuyển dụng nguồn lao động chấp lượng cao từ bên ngoài thì cực kỳ khó khăn.

Nhiều công ty cần tuyển những vị trí như trưởng phòng kế hoạch, trưởng phòng thí nghiệm, trưởng phòng kinh doanh, trưởng phòng kỹ thuật... mới chỉ nghe tên thì có rất nhiều ứng viên đến dự tuyển nhưng khi phỏng vấn và xét tuyển thực tế thì hầu như không tuyển được ai. Như Kềm Nghĩa - một công ty trực tiếp sản xuất cũng đang đối diện với tình trạng thiếu hụt nguồn lao động có trình độ chuyên môn cao. Một số doanh nghiệp đã đưa ra mức lương sau thuế từ 1.500 USD/ tháng trở lên, thậm chí đạt đến mức 5.000 - 10.000 USD/tháng cùng hàng loạt ưu đãi, phúc lợi để chiêu dụ nhân tài song cũng không tìm được người. Thị trường lao động đang khan hiếm tất cả các giám đốc, chuyên gia trên mọi lĩnh vực. Thậm chí, những người giỏi nhất về marketing trên thị trường hiện nay chỉ "đếm được trên đầu ngón tay". Với những vị trí cao cấp như vậy, nhiều công ty phải giành giật nhau để có được người tốt nhất.

VN chính thức trở thành thành viên thứ 150 của Tổ chức thương mại thế giới (WTO) ngày 7.11.2006. Đầu tư trực tiếp của nước ngoài sẽ ồ ạt đổ vào VN, kéo theo nhu cầu lao động cấp cao đối với doanh nghiệp VN nói riêng và đối với các doanh nghiệp khác trong cả nước nói chung sẽ càng rất lớn. Nếu các doanh nghiệp VN không chuẩn bị tốt nguồn nhân lực cấp cao cần thiết cho mình trước thềm hội nhập thì khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ rất kém, thậm chí có thể bị loại ra khỏi "cuộc chơi".

Nguyên nhân thiếu hụt

Nguồn nhân lực cấp cao đối với các doanh nghiệp VN hiện nay thiếu hụt trầm trọng theo tôi ngoài nguyên nhân khách quan do nguồn nhân lực cấp cao cung ứng trên thị trường vừa thiếu, vừa yếu, còn có nguyên nhân chủ quan là do doanh nghiệp chưa xem công tác nhân sự là công tác chiến lược của doanh nghiệp. Cụ thể là hầu hết các doanh nghiệp VN, theo đánh giá của tôi, đều xem phòng nhân sự của doanh nghiệp như là một phòng làm các công tác "hành chính" như công tác tiền lương, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế; tuyển dụng, đào tạo, kỷ luật lao động theo đề nghị của các phòng, ban; tất các các công tác liên quan nhân sự đều do phòng nhân sự đảm nhiệm..

Các doanh nghiệp VN chưa xem công tác nhân sự là công tác chiến lược và là công tác của tất cả các phòng, ban, các cấp trong doanh nghiệp đặc biệt là công tác đánh giá cán bộ, công tác quy hoạch cán bộ, công tác đào tạo và công tác tuyển dụng chưa được chú trọng đúng mức.

- Trong công tác đánh giá cán bộ, đa số các doanh nghiệp chưa xây dựng được hệ thống đánh giá cán bộ gắn với hiệu quả công việc thực hiện, do vậy việc đánh giá cán bộ tại doanh nghiệp còn mang tính chủ quan, cảm tính, gây mất lòng tin hay bất mãn đối với một số cán bộ. Đây cũng là một trong những nguyên nhân làm cho cán bộ "ra đi" nếu có cơ hội.

- Công tác quy hoạch cán bộ, hầu hết các công ty TNHH, công ty cổ phần chưa chú trọng đến việc quy hoạch cán bộ. Việc này xuất phát từ việc các công ty chưa chú trọng hoặc chú trọng chưa đầy đủ đến việc xây dựng chiến lược dài hạn cho công ty, do vậy thực tế phát sinh đến đâu thì tuyển dụng hoặc đào tạo đến đó, chứ hiếm công ty nào thực hiện việc quy hoạch cán bộ trước và tổ chức các khâu chuẩn bị để hình thành đội ngũ cán bộ trong tương lai thông qua các công tác đào tạo và tuyển dụng.

Thực tế có một số doanh nghiệp có thực hiện quy hoạch cán bộ, nhất là các doanh nghiệp nhà nước. Tuy nhiên, việc quy hoạch cán bộ của họ rất sơ sài, không đưa ra những tiêu chuẩn cụ thể về năng lực của các cá nhân và tập thể để hướng tới thực hiện mục tiêu dài hạn mà doanh nghiệp đã xây dựng. Đa số các doanh nghiệp dựa trên một số tiêu chí về thân quen hoặc chính trị. Đặc biệt là việc quy hoạch thường không gắn kết chặt chẽ với kế hoạch đào tạo cán bộ nguồn. Điều này làm cho nguồn nhân lực quy hoạch khi đến giai đoạn cần thiết không đảm đương được nhiệm vụ mà tổ chức giao.

- Công tác đào tạo: hầu hết chưa coi trọng công tác đào tạo cán bộ trong doanh nghiệp. Vì vậy, hầu hết các doanh nghiệp tổ chức chưa tốt công tác đào tạo như phân tích nhu cầu đào tạo, xây dựng kế hoạch đào tạo, tổ chức các khóa đào tạo, đánh giá kết quả đào tạo và việc theo dõi, đánh giá việc ứng dụng các thành quả đào tạo vào thực tiễn công việc trong doanh nghiệp.

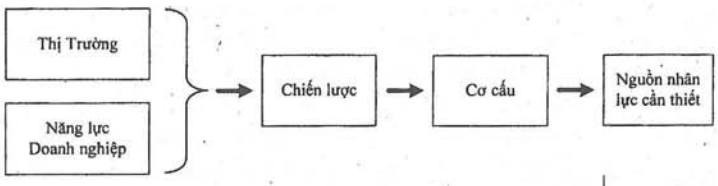
- Công tác tuyển dụng:

+ Chính sách lương bổng và phúc lợi: Tình hình thiếu lao động cấp cao là tình hình chung của cả nước, trong khi các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài hiện nay có chính sách lương bổng và phúc lợi là cao nhất nên hầu hết các nhân tài từ sinh viên giỏi mới khi ra trường cho đến các nhà quản lý giỏi và có kinh nghiệm lâu năm đều bị thu hút bởi các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Nhiều doanh nghiệp VN chưa dám mạnh dạn thuê lao động với mức lương cao như các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài trả (ví dụ Công ty Pepsi đã từng trả cho một Giám đốc tiếp thị người VN 7.000 USD/tháng). Và việc thuê mướn một người nước ngoài vào làm quản lý trong một doanh nghiệp VN càng là một điều lạ.

+ Văn hóa công ty: Đa số các công ty TNHH, công ty cổ phần VN lãnh đạo theo phong cách gia đình, quyền lực tập trung toàn bộ trong tay giám đốc. Vì vậy, các nhân tài nếu có về doanh nghiệp thì sau một thời gian sẽ nhận thấy không phù hợp với văn hóa công ty đành phải "ra đi". Hầu hết các doanh nghiệp nhà nước lãnh đạo theo các thủ tục hành chính rất rườm rà và rất mất thời gian, thậm chí việc phân quyền ở một số doanh nghiệp còn rất hạn chế dẫn đến tình trạng một mệnh lệnh truyền đạt xuống tới nhân viên thừa hành rất chậm và thông tin phản hồi từ dưới lên trên cũng rất chậm. Từ đó dẫn đến việc ra quyết định không kịp thời, không tận dụng được cơ hội kinh doanh, không giải quyết kịp thời các vấn đề phát sinh, không ứng phó kịp thời các thay đổi của thị trường, của khách hàng. Do vậy, các nhân sự cấp cao thấy rằng ở các doanh nghiệp này không thể phát huy được tài năng cho nên sẽ lần lượt "chào tạm biệt công ty" mà ra đi.

Kiến nghị

Trong nền kinh tế hội nhập hiện nay, đứng ở giác độ một doanh nghiệp VN, việc tổ chức nguồn nhân lực hiệu quả trong doanh nghiệp phụ thuộc vào cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Cơ cấu này xuất phát từ chiến lược của doanh nghiệp. Việc lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp lại phụ thuộc vào tình hình thị trường và năng lực hiện tại của doanh nghiệp.



Nhìn vào mô hình trên ta thấy doanh nghiệp muốn phát triển tốt và đáp ứng sự thay đổi liên tục của thị trường trong tình hình hội nhập kinh tế quốc tế, thì khi chuẩn bị đội ngũ lao động cần thiết, chất lượng và hiệu quả, doanh nghiệp phải đặt vai trò của công tác xây dựng và phát triển nguồn nhân lực từ tầm nhìn chiến lược của doanh nghiệp thì doanh nghiệp mới có khả năng thực hiện được các mục tiêu chiến lược đề ra. Trong đó nguồn nhân lực cấp cao chính là những nhân tố nòng cốt để vận hành cơ cấu hoạt động tốt và hiệu quả. Cụ thể như sau:

1. Xác định số lượng cán bộ công nhân viên cần thiết:

Việc xác định số lượng cán bộ công nhân viên cần thiết phải dựa trên cơ cấu để thực hiện các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Số lượng lao động cần thiết này đòi hỏi phải xác định cụ thể cho từng bộ phận trong cơ cấu tổ chức và gắn với từng yêu cầu cụ thể cho từng vị trí, trong đó phải quan tâm đặc biệt đến các tiêu chuẩn của các lao động cấp cao. Từ đó, so sánh với khả năng, kinh nghiệm, và trình độ hiện tại của lực lượng nhân sự để tìm ra sự khác biệt, xác định các cán bộ tiềm năng có thể đảm nhận được những vị trí mới để lên kế hoạch đào tạo và phát triển; những vị trí nào còn thiếu hoặc những vị trí nào mà những cán bộ hiện hành không thể đảm đương được trong tương lai để từ đó lên kế hoạch tuyển dụng.

2. Đào tạo và phát triển:

- Doanh nghiệp phải tiến hành phân tích nhu cầu đào tạo. Nhu cầu đào tạo không phải được lập trên cơ sở yêu cầu của các phòng, ban trong công ty mà phải dựa trên cơ sở phân tích sự khác biệt giữa các tiêu chuẩn cần có của cán bộ công nhân viên trong cơ cấu tổ chức (hiện tại và tương lai) để các nhân sự có thể đảm nhiệm vị trí, công việc trong cơ cấu tổ chức đó và các kiến thức, năng lực, kinh nghiệm hiện tại của các cán bộ trong công ty.

- Doanh nghiệp phải tiến hành phân tích nhu cầu phát triển nhân sự căn cứ trên cơ sở kế hoạch phát triển cơ cấu trong tương lai. Doanh nghiệp dựa vào kết quả xác định những cán bộ tiềm năng có thể đảm đương vị trí công tác mới trong tương lai hoặc cần thuyên chuyển cán bộ để có thể tận dụng tối đa khả năng của các cán bộ để từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển phù hợp, khoa học.

Việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo phải được doanh nghiệp nghiên cứu sâu sắc hiệu quả đào tạo bằng việc doanh nghiệp tự tổ chức đào tạo (bằng lớp học có kết hợp với thực hành hoặc vừa học vừa làm (trong tiếng Anh gọi là On-The-Job Training) hoặc do bên ngoài đào tạo (gồm trong nước hoặc đào tạo ở nước ngoài). Việc đào tạo thông thường nên gắn với hợp đồng ràng buộc làm việc sau đào tạo. Việc đào tạo ở nước ngoài đòi hỏi doanh nghiệp phải nghiên cứu kỹ hiệu quả ứng dụng cho doanh nghiệp sau đó vì chi phí đào tạo rất cao. Còn trong nước, doanh nghiệp cũng phải xem xét lựa chọn kỹ nhà cung cấp dịch vụ đào tạo phù hợp. Điều đặc biệt quan trọng là doanh nghiệp nên kết hợp giữa nội dung đào tạo và ứng dụng thực tế cho doanh nghiệp những kết quả đào tạo hoặc thực hành trong quá trình đào tạo. Điều này sẽ nâng cao hiệu quả của chất lượng đào tạo lên rất nhiều và

kích thích sự say mê học hành, đóng góp của các học viên trong quá trình tham gia đào tạo.

Ví dụ như Công ty TNHH một thành viên Tín Nghĩa trong thời gian vừa qua đã mời Viện nghiên cứu kinh tế phát triển Trường Đại học kinh tế TP.HCM về giảng dạy lớp CEO cho các cán bộ lãnh đạo chủ chốt của công ty với việc yêu cầu các học viên phải hoàn thành khóa luận tốt nghiệp của mình bằng việc xây dựng chiến lược và kế hoạch kinh doanh cụ thể cho đơn vị mình. Tôi cho rằng đây là một cách làm rất thiết thực với công ty và các học viên; cách đào tạo như vậy sẽ góp phần nâng cao chất lượng đào tạo.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp phải luôn thực hiện việc đánh giá chất lượng đào tạo của các nhà cung cấp dịch vụ đào tạo để luôn đảm bảo các khóa đào tạo cho cán bộ doanh nghiệp là hiệu quả nhất. Và doanh nghiệp cũng phải luôn thường xuyên đánh giá kết quả học tập của học viên, việc ứng dụng kết quả đào tạo của học viên qua từng thời kỳ như hàng quý, hàng năm.

3. Tuyển dụng:

Việc tuyển dụng nhân sự không phải dựa trên cơ sở yêu cầu của các phòng, ban mà trước hết phải xác định xem công ty thực sự có nhu cầu tuyển dụng hay không? Bản thân các nhân sự trong công ty có thể đảm nhiệm vị trí, công việc cần tuyển dụng hay không? Nếu được thì chỉ cần thuyên chuyển hoặc phát triển lên thông qua kế hoạch đào tạo bổ sung là được. Khi thực sự cần thiết tuyển dụng từ bên ngoài thì mới liên hệ các nguồn tuyển dụng khác nhau để tuyển dụng. Nguồn tuyển dụng từ bên ngoài cũng phải được doanh nghiệp đánh giá thường xuyên để xác định nguồn nào là phù hợp với từng loại nhân sự, từng loại công việc. Doanh nghiệp cũng nên mạnh dạn xem xét việc tuyển dụng nhân sự cấp cao là người nước ngoài.

Vấn đề khó khăn nhất cho việc tuyển dụng người nước ngoài làm việc cho các doanh nghiệp VN là vấn đề lương bổng, các quyền lợi khác kèm theo như chế độ nhà ở, phương tiện đi lại,... và vấn đề văn hóa doanh nghiệp. Tôi cho rằng các công ty VN nên mạnh dạn xem xét phương án này vì theo tôi điều quan trọng là giá trị mà người lao động có thể đem lại cho công ty từ thành quả lao động của họ, nếu họ có khả năng đem lại giá trị gia tăng cho công ty cao hơn những chi phí công ty phải chi cho họ và những chi phí kéo theo khác thì tại sao chúng ta không sử dụng họ mặc dù tiền lương trả cho họ có thể rất cao? Còn vấn đề văn hóa doanh nghiệp thì đây lại là vấn đề nghệ thuật và tầm nhìn chiến lược của doanh nghiệp.

Trong giai đoạn hiện nay, các doanh nghiệp phải từng bước xem doanh nghiệp VN là doanh nghiệp toàn cầu thì mới có khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp khác sau khi VN trở thành thành viên chính thức của Tổ chức thương mại thế giới. Do vậy nếu cần thay đổi văn hóa doanh nghiệp theo hướng tích cực hơn thì doanh nghiệp cũng nên mạnh dạn mời người nước ngoài phù hợp tham gia vào guồng máy. Hiện tại Công ty Tín Nghĩa đang tổ chức xem xét tuyển dụng người nước ngoài vào vị trí lãnh đạo cấp cao là một tín hiệu đáng mừng cho doanh nghiệp VN. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần phải nghiên cứu xây dựng chính sách giữ người và phát triển người trong tương lai để tránh tình trạng tuyển người mới vào, đào tạo sau đó họ lại "ra đi" coi như "toi công".

4. Đánh giá cán bộ:

Doanh nghiệp phải xây dựng hệ thống đánh giá cán bộ gắn với hiệu quả thực hiện công việc. Hệ thống này phải được xây dựng và thống nhất bởi tất cả cán bộ quản lý cấp cao của công ty. Theo quan điểm của tôi thì việc đánh giá cán bộ nên chia thành 3 cấp:

- Cấp quản lý cấp cao: đánh giá theo mục tiêu (Management by Objective).
- Cấp quản lý trung gian: đánh giá theo chỉ tiêu được giao (Target).
- Cấp thừa hành: đánh giá theo kết quả thực hiện công việc được giao (Tasks).

Kết quả đánh giá cán bộ là cơ sở để xây dựng kế hoạch đào tạo, phát triển cán bộ.

5. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp:

Bên cạnh việc xem công tác nhân sự như là một phần trong chiến lược phát triển doanh nghiệp, để hỗ trợ phát triển nhân sự tốt hơn, trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, doanh nghiệp cần nghiên cứu xây dựng cho được văn hóa tổ chức (xuất phát từ sứ mạng công ty, định hướng chiến lược lâu dài của công ty) để các cán bộ công nhân viên dựa vào đó mà hành xử, chia sẻ các giá trị, và đóng góp ngày càng nhiều hơn cho công ty. Tránh duy trì văn hóa công ty theo cách xa rời với sứ mạng công ty và định hướng phát triển lâu dài của công ty, nhất là trong giai đoạn hội nhập hiện nay, các doanh nghiệp không nên duy trì văn hóa kiểu gia đình, tập quyền, hoặc mang nặng tính hành chính, thủ tục, làm trì trệ hệ thống, làm chậm tiến trình ra quyết định, và làm cho doanh nghiệp mất đi cơ hội kinh doanh hoặc không kịp ứng phó với những thay đổi của thị trường, của khách hàng.

Văn hóa công ty còn là niềm tự hào của tất cả các cán bộ công nhân viên về công ty trong quá trình làm việc, tổ chức các hoạt động sản xuất kinh doanh mà trong đó các lãnh đạo cấp cao của công ty chính là những người đi đầu trong việc thực hiện và làm gương về văn hóa công ty. Văn hóa công ty phù hợp sẽ tạo môi trường làm việc và hành xử hài hòa cho toàn thể cán bộ công nhân viên, là cơ sở gắn bó của tất cả cán bộ công nhân viên, làm cho họ phải đắn đo khi bị doanh nghiệp khác "lôi kéo ra đi".

Tóm lại, đứng ở giác độ một doanh nghiệp VN trong giai đoạn hội nhập kinh tế toàn cầu hiện nay, đặc biệt là sắp tới thời điểm VN gia nhập chính thức Tổ chức thương mại thế giới, việc chuẩn bị đội ngũ nhân sự cấp cao cho công ty luôn là một yêu cầu cấp thiết, đòi hỏi công ty phải xem công tác nhân sự là một phần trong việc xây dựng và thực hiện chiến lược của công ty và phải có sự tham gia của tất cả các phòng, ban trong công ty thì doanh nghiệp mới đảm bảo được sức cạnh tranh mạnh mẽ ■