

ĐỔI MỚI HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NHÀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

ThS. PHẠM QUỐC VIỆT

Hội nhập kinh tế và toàn cầu hóa đã tác động sâu sắc tới nhu cầu đào tạo nhà quản trị doanh nghiệp. Số lượng các nhà quản trị doanh nghiệp yêu cầu được đào tạo kiến thức và kỹ năng quản lý kinh tế theo cơ chế thị trường tăng nhanh. Nhà quản trị doanh nghiệp đòi hỏi được đào tạo theo chuyên môn hẹp. Mặt khác, đội ngũ cán bộ giảng dạy của Trường không ngừng được tăng cường về chất lượng và số lượng. Do đó, hoạt động đào tạo nhà quản trị doanh nghiệp cũng được đổi mới cho phù hợp.

Hiện nay, nhiều cơ sở đào tạo trong nước đã du nhập, liên kết đào tạo, hoặc tự thiết kế và tổ chức các lớp đào tạo giám đốc điều hành (CEO), giám đốc tài chính (CFO), giám đốc thương hiệu (brand manager), giám đốc bán hàng, giám đốc công nghệ thông tin, giám đốc dự án... Cạnh tranh diễn ra gay gắt trong lĩnh vực đào tạo này. Một số cơ sở đào tạo đã khẳng định được thương hiệu như PACE, Viện Nghiên cứu kinh tế phát triển (Đại học Kinh tế TP.HCM), Viện Quản trị doanh nghiệp Việt Nam...

Trong gần 10 năm qua, Trường Cán bộ Quản lý nông nghiệp và PTNT II đã tổ chức 19 khoá đào tạo giám đốc doanh nghiệp và 2 khoá đào tạo chủ nhiệm HTX và giám đốc điều hành trang trại cho hơn 1.000 lượt học viên. Mục tiêu của khoá đào tạo là trang bị các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho các nhà quản trị cấp cao và cấp trung trong doanh nghiệp (từ cấp phòng, ban trở lên). Nội dung chương trình luôn được cập nhật các chuyên đề mới, do đó chương trình trong những năm gần đây đã có khác biệt nhiều so với chương trình các khoá đào tạo giám đốc đầu tiên. Điểm khác biệt giữa chương trình đào tạo giám đốc doanh nghiệp của Trường và của các cơ sở đào tạo khác là mỗi học viên phải thực hiện chuyên đề tốt nghiệp vào cuối khoá học. Chuyên đề được học viên lựa chọn và Trường phê duyệt dựa trên các căn cứ sau đây: (i) giải quyết vấn đề của thực tiễn quản lý tại đơn vị mình; (ii) học viên phải vận dụng các kiến thức và kỹ năng thu nhận được từ khoá đào tạo. Những chuyên đề thực hiện đạt yêu cầu, được giáo viên hướng dẫn đề

nghị và giáo viên phản biện đánh giá từ mức đạt trở lên, sẽ được học viên trình bày và bảo vệ trước Hội đồng chấm chuyên đề tốt nghiệp. Chuyên đề tốt nghiệp sau khi bảo vệ sẽ được gửi về đơn vị cử học viên đi học để tiếp tục triển khai.

Với tư duy quản trị là hệ thống, ngoài chương trình đào tạo giám đốc, Trường còn thiết kế và tổ chức các chương trình bồi dưỡng ngắn hạn về các kỹ năng quản trị cho cán bộ quản lý cấp cơ sở và cấp trung gian, chẳng hạn, chương trình bồi dưỡng cho cán bộ quản lý cấp đội, tổ, cán bộ quản lý phòng, ban ngành cao su; bồi dưỡng trưởng ca, đốc công cho các công ty đường, trưởng trạm cho Công ty Bông Việt Nam. Những chương trình đào tạo, bồi dưỡng nói trên đã góp phần trong việc nâng cao năng lực quản lý của đội ngũ quản trị viên các doanh nghiệp nông nghiệp.

Chương trình đào tạo giám đốc điều hành của Trường có một số đặc trưng khác biệt:

Thứ nhất, mục tiêu của chương trình đào tạo này là trang bị kiến thức toàn diện về quản trị kinh doanh cho cán bộ quản lý doanh nghiệp, chưa học qua chương trình quản trị kinh doanh. Do đó, chương trình hiện nay gồm 27 chuyên đề với thời gian học 80 ngày (7 giờ/ngày), tương đương 4 tháng học tập trung, và

1 tháng học viên viết và báo cáo chuyên đề tốt nghiệp. Nếu so với các chương trình đào tạo của các cơ sở khác thực hiện (trong 6 tháng, học 3 buổi/tuần, mỗi buổi 3 giờ), thì thời lượng chương trình của Trường dài gấp ba lần.

Thứ hai, với yêu cầu trang bị toàn diện kiến thức, kỹ năng và thái độ cho học viên, chú trọng 3 nhóm kỹ năng (chuyên môn; nhân sự, giao tiếp; tư duy, tổ chức), nên chương trình này là chương trình đào tạo tổng hợp cho các chức danh giám đốc điều hành, giám đốc tài chính, marketing, bán hàng, quản trị chất lượng... phù hợp với cơ cấu tổ chức trong các doanh nghiệp nông nghiệp chưa chuyên môn hoá sâu.

Hiện nay, trong xu thế đổi mới, các doanh nghiệp nông nghiệp nhà nước trở thành các doanh nghiệp đa sở hữu, đa ngành nghề, chức danh giám đốc đã trở thành một nghề, và chuyên sâu theo từng lĩnh vực chuyên môn: giám đốc điều hành, giám đốc tài chính, giám đốc marketing, giám đốc chất lượng, giám đốc sản xuất, giám đốc công nghệ thông tin... Cần thiết phải đổi mới chương trình đào tạo giám đốc của Trường để đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của các doanh nghiệp, không chỉ trong lĩnh vực nông nghiệp và PTNT, mà còn cho các ngành khác.

Trước hết, cần khẳng định triết lý

đào tạo của Trường đã hình thành và phát triển trong thời gian qua, đó là:

- Nhất thể hóa quá trình thực tiễn quản lý - nghiên cứu ứng dụng - đào tạo, đào tạo lại - tư vấn quản lý;

- Kết hợp quá trình đào tạo và bồi dưỡng;

- Kết hợp đào tạo kiến thức, kỹ năng và thái độ;

- Lấy thực tiễn làm tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng.

Triết lý này đã được nghiêm túc thực hiện trong các quy trình quản lý đào tạo.

Trường đã đổi mới quy trình quản lý đào tạo (training cycle). Đây là cách tiếp cận mang tính hệ thống đối với đào tạo và phát triển không chỉ cho cơ sở đào tạo mà cho các tổ chức, các doanh nghiệp. Quy trình này bao gồm các bước nối tiếp nhau theo vòng tuần hoàn:

- Đánh giá nhu cầu;
- Thiết kế chương trình;
- Tổ chức khoá đào tạo;
- Đánh giá kết quả đào tạo.

Định hướng đổi mới hoạt động đào tạo là đào tạo phải hỗ trợ tích cực cho quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp. Những nội dung cần đổi mới trong quy trình quản lý đào tạo bao gồm:

- Đổi mới việc nghiên cứu xác định nhu cầu đào tạo;

- Đổi mới thiết kế chương trình đào tạo, nội dung và phương pháp đào tạo;

- Cải tiến trong quản lý khoá đào tạo;

- Đổi mới về đánh giá kết quả đào tạo, chú trọng đánh giá sau đào tạo.

Một số kết quả nghiên cứu ở nước ngoài về xác định nhu cầu đào tạo cho đội ngũ giám đốc điều hành:

Theo Boyatzis (1982)*, các năng lực của nhà quản lý được chia thành năm nhóm:

- *Quản lý mục tiêu và hành động*: định hướng hiệu suất, chủ động hành động (proactivity), sử dụng các khái niệm để chẩn đoán và quan tâm tới những ảnh hưởng;

- *Lãnh đạo*: tự tin, sử dụng các trình bày bằng lời nói, tư duy logic, khái quát hoá;

- *Quản lý nguồn nhân lực*: sử dụng quyền lực xã hội, quan tâm tích cực đến con người, quản lý các quá trình nhóm, tự đánh giá đúng đắn;

- *Chỉ đạo hoạt động của cấp dưới*: phát triển người dưới quyền, sử dụng quyền lực đơn phương, không gò bó;

- *Quan tâm đến những người xung quanh*: tự chủ, khách quan trong nhận

* Bài báo "Mô hình năng lực trong giáo dục, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực", TS. Nguyễn Hữu Lam, www.saga.vn

thức, năng lực thích ứng và chịu đựng, quan tâm và gắn gũi mọi người.

Whetten và Cameron (1993) tìm ra khoảng 60 kỹ năng của các nhà quản lý có hiệu quả. Mười kỹ năng quan trọng nhất trong 60 kỹ năng này là:

- Truyền đạt bằng lời nói;
- Quản lý thời gian và sự căng thẳng (stress);
- Quản lý việc ra quyết định cá nhân;
- Nhận dạng, xác định và giải quyết các vấn đề;
- Động viên và ảnh hưởng tới những người khác;
- Ủy quyền;
- Hình thành tầm nhìn và xác định mục tiêu;
- Tự nhận thức;
- Phát triển đội làm việc;
- Quản lý xung đột.

Nhiều nghiên cứu nhấn mạnh đến mối tương quan giữa đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội của doanh nhân với phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Trường có thể áp dụng những kết quả nghiên cứu nói trên khi điều tra nghiên cứu nhu cầu đào tạo của các doanh nghiệp và thiết kế chương trình đào tạo các chức danh quản trị.

Một số giải pháp đổi mới hoạt động đào tạo trong thời gian tới:

(i) Ký kết hợp tác chiến lược giữa Trường với các doanh nghiệp. Điều này sẽ:

- Tạo môi trường thực hành cho giảng viên thông qua hoạt động tư vấn, nghiên cứu;
- Tạo môi trường thực hành cho học viên;
- Ứng dụng các kỹ năng quản trị tiên tiến vào quản lý doanh nghiệp;
- Gắn kết chiến lược phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp với chiến lược đào tạo của Trường.

(ii) Liên kết hợp tác với các tổ chức trong và ngoài nước trong việc du nhập các chương trình đào tạo hiện đại. Thông qua hoạt động này, đội ngũ quản trị viên các doanh nghiệp sẽ có điều kiện tiếp nhận những tri thức tiên tiến, hiện đại của thế giới về quản lý, vận dụng vào điều kiện của Việt Nam.

(iii) Ban hành các chính sách thu hút các cá nhân có trình độ lý luận vững vàng, có kinh nghiệm thực tiễn về Trường làm giảng viên, nghiên cứu viên, đồng thời có chiến lược đào tạo, nâng cao năng lực cho đội ngũ giảng viên Trường.

(iv) Lập diễn đàn doanh nghiệp, câu lạc bộ giám đốc và tích hợp vào trang chủ của Trường để tạo ra một môi trường chia sẻ thông tin cho người học và các chủ thể có quan tâm.

