

Năng lực đội ngũ cán bộ quản trị nguồn nhân lực của các doanh nghiệp Hà Nội



THS. NGUYỄN THỊ HỒNG

Dại học Lao động - Xã hội

Khi đầu tư công giảm, các nguồn tài nguyên ngày càng cạn kiệt, các doanh nghiệp và nền kinh tế chỉ có thể trông đợi vào vốn con người - nơi sức sáng tạo không bao giờ cạn kiệt. Tăng cường năng lực cán bộ quản trị nhân lực và năng lực quản trị nhân lực của cán bộ lãnh đạo các cấp trong mỗi doanh nghiệp chính là chìa khóa giải phóng sức sáng tạo ấy.

Tiến hành nghiên cứu lấy mẫu, kích thước mẫu dự kiến 200 doanh nghiệp với Phiếu khảo sát đánh giá gồm 2 loại: phiếu cán bộ quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) tự đánh giá (đánh giá trong) và phiếu do lãnh đạo doanh nghiệp hoặc lãnh đạo bộ phận nhân sự đánh giá (đánh giá ngoài). Thêm vào đó, tác giả có triển khai lấy ý kiến đánh giá của chuyên gia (những người chuyên nghiên cứu và tư vấn về công tác QTNNL cho doanh nghiệp).

Nội dung đánh giá gồm: năng lực của từng cán bộ và năng lực tổng hợp của đội ngũ cán bộ; Năng lực cán bộ được phản ánh qua các chỉ tiêu định lượng bề ngoài (Chuyên môn được đào tạo, trình độ đào tạo, lứa tuổi (tuổi đời, tuổi nghề, thâm niên công tác), giới tính) và các chỉ tiêu định tính mô tả thuộc chất ở bên trong của năng lực nghề nghiệp (theo cách tiếp cận của David McClelland) gồm các chỉ tiêu được sắp xếp thành 3 nhóm lớn: Kiến

thức, Kỹ năng, Phẩm chất - Thái độ. Các chỉ tiêu định tính phản ánh kiến thức, kỹ năng có thể được đo lường bằng thang đo 5 mức: (0) Không có; (1) Có ở mức cơ bản/ Hiểu cơ bản; (2) Hiểu rõ và có thể ứng dụng hoặc triển khai thực hiện; (3) Nắm vững, hiểu rõ, thành thạo có thể phân tích và đánh giá, hướng dẫn sử dụng/đạy người khác; (4) Nắm vững, hiểu rõ, chuyên gia lão luyện; thiết kế mới hoặc vận dụng sáng tạo và dạy người khác. Đối với các chỉ tiêu phản ánh năng lực thông qua phẩm chất, thái độ, thang đánh giá được dùng với 5 mức: (0) Rất thấp - Không như thế hoặc Gần như không như thế; (1) Thấp: cán bộ nghĩ nên như vậy nhưng chưa đạt được (2) Trung bình: đó đúng là đặc điểm của cán bộ nhân lực; (3) Cao: đã thành quan điểm riêng/thường hiểu cá nhân cán bộ QTNNL; (4) Rất cao: đã thành triết lý/tín ngưỡng. Năng lực tổng hợp của đội ngũ cán bộ QTNNL phản ánh qua quy mô: số lượng cán bộ chuyên trách QTNNL, Cơ cấu: về trình độ, chuyên môn, giới tính, độ tuổi, điểm năng lực tổng hợp.

Đến ngày 10/3/2014, số phiếu khảo sát cán bộ QTNNL thu về: 137 phiếu; Số phiếu còn lại sau làm sạch 100. Số phiếu khảo sát lãnh đạo và trưởng bộ phận nhân sự thu về 137; Số phiếu còn lại sau làm sạch: 105 phiếu. Dữ liệu của các phiếu được nhập và xử lý bằng công cụ Microsoft Excell, SPSS kết hợp tham khảo phân tích dữ liệu trực tuyến.

Kết quả đánh giá năng lực đội ngũ cán bộ QTNNL:

Năng lực cán bộ QTNNL được phản ánh qua các chỉ tiêu định tính theo mô hình năng lực nghề nghiệp:

Sử dụng thống kê mô tả để xử lý các dữ liệu khảo sát ta có kết quả đánh giá được tổng hợp trên các bảng 2, 3. Kết quả kiểm định T-Test về giả thiết "H0: có sự khác biệt đáng kể giữa kết quả đánh giá của nhân viên (nhân viên tự đánh giá) và kết quả đánh giá của lãnh đạo" cho thấy không có khác biệt quá lớn giữa kết quả đánh giá của hai nhóm chủ thể tham gia đánh giá.

Thông số ở bảng 1 cho thấy các kiến thức mà cán bộ QTNNL hiện có phần lớn đạt ở mức 2 (có thể ứng dụng) và trên 2 (cột 3, 4). Tuy nhiên, những kiến thức đó vẫn chưa đáp ứng đủ so với nhu cầu của doanh nghiệp. Nhóm kiến thức yếu thuộc về kiến thức chuyên ngành, trong đó kiến thức về định mức lao động, quản lý và đánh giá thực hiện công việc nhiều nhất. Như vậy, cả thông tin về chuyên môn được đào tạo (bảng 1) và thông tin định tính đo lường năng lực thực tế (bảng 1) cùng khẳng định rằng rất nhiều cán bộ QTNNL thiếu năng lực chuyên môn. Bên cạnh đó, những thông số đánh giá về kỹ năng của cán bộ QTNNL (bảng 3) cũng cho thấy, hầu hết cán bộ QTNNL đều chưa có đủ kỹ năng mà doanh nghiệp mong đợi.

Kỹ năng yếu nhất thuộc về kỹ năng đối thoại, thương lượng, thuyết phục. Với khoảng cách năng lực về kiến thức pháp luật lao động, kiến thức chuyên ngành về quản trị quan hệ lao động lại thêm thiếu hụt nhiều nhất về kỹ năng đối thoại (bảng 2), rõ ràng công tác tạo dựng và duy trì quan hệ lao động tích cực trong các doanh nghiệp chắc chắn sẽ gặp nhiều khó khăn.

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế và những chuyển đổi không ngừng

của xu hướng tái cấu trúc, để có thể tham mưu hiệu quả cho lãnh đạo doanh nghiệp, cán bộ QTNNL phải có tầm nhìn, sự chủ động và sức sáng tạo. Tuy nhiên, các thông số tổng hợp trong bảng 3 cho thấy, những loại năng lực này ở đội ngũ cán bộ QTNNL trong các doanh nghiệp Hà Nội là chưa thực sự đáp ứng với kỳ vọng của doanh nghiệp.

Bên cạnh thông tin về kết quả cán bộ QTNNL tự đánh giá và kết

quả cán bộ lãnh đạo cấp doanh nghiệp, lãnh đạo cấp phòng đánh giá ở trên, các ý kiến đánh giá của chuyên gia về QTNNL lại cho rằng năng lực của cán bộ QTNNL trong các doanh nghiệp chủ yếu đạt ở mức trung bình yếu. Theo đó nhóm năng lực yếu nhất thuộc về kỹ năng mềm, kiến thức xã hội (90% ý kiến đánh giá từ trung bình trở xuống; 10% ý kiến đánh giá ở mức rất yếu, 30% ý kiến đánh giá ở mức yếu, 50% ý

kiến đánh giá ở mức trung bình); tiếp theo là năng lực thuộc về kiến thức chuyên ngành chuyên sâu (90% ý kiến đánh giá ở mức trung bình yếu; 40% ý kiến đánh giá ở mức yếu và 50% ý kiến đánh giá ở mức trung bình); về kiến thức chuyên ngành chuyên sâu 80% ý kiến đánh giá ở mức trung bình yếu; 50% ý kiến đánh giá ở mức yếu và 30% ý kiến đánh giá ở mức trung bình). Kết quả này cũng tương đồng với các tiêu chí

Bảng 1: Tổng hợp thông tin đánh giá định tính về năng lực cán bộ QTNNL (nhóm Kiến thức)

(Các mức từ 0 (không có), 1 (có ở mức thấp) đến 4 (có ở mức rất cao))

TT	Tên năng lực	Cán bộ QTNNL tự đánh giá	Đánh giá của Lãnh đạo		
			Mức hiện có	Mức cần	Chênh lệch (±)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
KL	Kiến thức pháp luật	1,79	2,00	2,47	-0,47
1	Pháp luật lao động quốc tế	1,02	1,31	1,93	-0,62
2	Luật công đoàn	1,74	2,09	2,62	-0,53
3	Luật lao động	2,53	2,51	3,03	-0,52
4	Luật kinh tế, doanh nghiệp	1,86	1,97	2,4	-0,43
5	Luật dân sự	1,45	1,66	2,03	-0,37
6	Luật bảo hiểm	2,14	2,44	2,79	-0,35
KP	Kiến thức chuyên môn	2,26	2,37	2,97	-0,60
1	Định mức lao động/định biên nhân sự	2,14	2,32	3,09	-0,77
2	Quản lý, đánh giá thực hiện công việc	2,32	2,32	3,04	-0,72
3	Quản lý nhân lực quốc tế	1,23	1,31	2,03	-0,72
4	Thu hút nhân tài, tuyển dụng	2,55	2,4	3,1	-0,7
5	Quản trị thù lao (lương, thưởng...)	2,62	2,56	3,26	-0,7
6	Hoạch định nhân sự, quy hoạch cán bộ	2,25	2,46	3,15	-0,69
7	Quản trị quan hệ lao động	2,3	2,31	2,96	-0,65
8	Quản lý nhân tài	2,03	2,29	2,94	-0,65
9	Thiết kế, phân tích công việc	2,52	2,46	3,1	-0,64
10	Đào tạo - phát triển nhân lực	2,41	2,49	3,13	-0,64
11	Quản lý sự thay đổi trong tổ chức	2,03	2,06	2,69	-0,63
12	Chiến lược nhân sự, QTNNL và kết nối chiến lược hoạt động, kinh doanh	2,19	2,6	3,21	-0,61
13	Quản lý thời gian làm việc (ca, kíp...)	2,46	2,49	3,09	-0,6
14	Tổ chức bộ máy	2,33	2,5	3,09	-0,59
15	Hệ thống chính sách nhân sự	2,32	2,72	3,25	-0,53

16	Tạo lập và định hướng văn hóa tổ chức, doanh nghiệp	1,93	2,21	2,74	-0,53
17	Quản lý tân binh	2,09	2,15	2,66	-0,51
18	Quản lý thông tin nhân sự	2,69	2,56	3,04	-0,48
19	Công tác cán bộ	2,31	2,6	3,06	-0,46
20	An toàn và sức khỏe người lao động	2,33	2,37	2,75	-0,38
21	Thi đua, khen thưởng, kỷ luật	2,4	2,65	3,01	-0,36
KS	Kiến thức bổ trợ	2,05	2,10	2,48	-0,38
1	Thị trường lao động	2,01	2,07	2,57	-0,5
2	Quản trị kinh doanh	2,1	2,01	2,44	-0,43
3	Tâm lý xã hội học và hành vi tổ chức	1,94	2,04	2,47	-0,43
4	Kinh tế, chính trị, xã hội	2,01	2,03	2,43	-0,4
5	Kiến thức ngành	2,32	2,37	2,71	-0,34
6	Toán, thống kê ứng dụng	1,93	2,06	2,28	-0,22

(Nguồn: Tổng hợp dữ liệu điều tra của tác giả đến tháng 3/2014)

Bảng 2: Tổng hợp thông tin đánh giá định tính về năng lực cán bộ QTNNL (nhóm Kỹ năng)
(Các mức từ 0 (không có), 1 (có ở mức thấp) đến 4 (có ở mức rất cao - thành thạo))

Mã NL	Tên năng lực	Cán bộ QTNNL tự đánh giá	Đánh giá của Lãnh đạo		
			Mức luận có	Mức cần	Chênh lệch (\pm)
1	Đối thoại, thương lượng, thuyết phục	2,34	2,26	3,01	-0,75
2	Tham mưu, tư vấn	2,26	2,40	3,09	-0,69
3	Thuyết trình, giảng giải	2,39	2,21	2,84	-0,63
4	Ứng dụng ngoại ngữ	1,98	1,99	2,62	-0,63
5	Khích lệ, động viên	2,29	2,26	2,88	-0,62
6	Thiết lập mục tiêu và lập kế hoạch	2,49	2,29	2,88	-0,59
7	Xây dựng, phát triển các mối quan hệ	2,27	2,28	2,87	-0,59
8	Xây dựng chiến lược, đề án	1,77	2,19	2,76	-0,57
9	Tổ chức làm việc nhóm	2,53	2,31	2,88	-0,57
10	Ứng dụng công nghệ thông tin	2,57	2,35	2,9	-0,55
11	Khảo sát thời giờ làm việc	2,34	2,16	2,68	-0,52
12	Xây dựng quy chế, biểu mẫu	2,19	2,46	2,96	-0,5
13	Giao tiếp, truyền thông	2,63	2,46	2,94	-0,48
14	Phòng vấn	2,56	2,65	2,94	-0,29
15	Soạn thảo văn bản, tổng hợp báo cáo	2,67	2,81	3,07	-0,26

(Nguồn: Tổng hợp dữ liệu điều tra của tác giả đến tháng 3/2014)

Bảng 3: Tổng hợp thông tin đánh giá định tính về năng lực cán bộ QTNNL (Tố chất/Thái độ)*(Mức: (0) Rất thấp – Không như thế đến (4) Rất cao – Đã thành tin ngưỡng)*

Mã NL	Tên năng lực	Cán bộ QTNNL tự đánh giá	Đánh giá của Lãnh đạo		
			Mức hiện có	Mức cần	Chênh lệch (\pm)
1	Tầm nhìn chiến lược	2,08	2,28	3,19	-0,91
2	Chủ động sáng tạo	2,34	2,56	3,28	-0,72
3	Tư duy toàn cầu	1,75	1,71	2,43	-0,72
4	Nhạy cảm, quan tâm đến người khác	2,57	2,54	3,13	-0,59
5	Linh hoạt	2,63	2,66	3,22	-0,56
6	Điềm tĩnh	2,63	2,56	3,07	-0,51
7	Kiên nhẫn, cẩn mẫn	2,66	2,54	3,04	-0,5
8	Cầu thị, học tập liên tục	2,83	2,81	3,22	-0,41

(Nguồn: Tổng hợp dữ liệu điều tra của tác giả đến tháng 3/2014)

định lượng đã thống kê. Tỷ lệ số cán bộ làm công tác quản trị nhân lực được đào tạo đúng chuyên ngành thấp (chỉ chiếm 33,08%).

Để phát huy hiệu quả của yếu tố vốn con người, hướng tới sự phát triển ổn định, bền vững cho mỗi doanh nghiệp, tác giả đề xuất một số khuyến nghị sau:

Thứ nhất, các doanh nghiệp cần nhìn nhận lại vai trò của chức năng QTNNL đối với doanh nghiệp mình trong giai đoạn tới. Từ đó xem xét nhu cầu tách lập bộ phận chuyên trách công tác nhân sự hoặc tổ chức tổ chuyên môn về QTNNL trong bộ phận tổng hợp, văn phòng... Cần thiết phải chú trọng nâng lực chuyên môn QTNNL đối với cán bộ quản trị hành chính nhân sự (nếu vẫn phải duy trì tình trạng kiêm nhiệm).

Thứ hai, các doanh nghiệp có nhiều chi nhánh hoặc tổ đội trực thuộc, cần phải xem xét rõ cơ chế phân nhiệm trong QTNNL. Trên cơ

sở đó trường đơn vị quyết định bố trí thêm cán bộ chuyên trách QTNNL các chi nhánh hoặc nâng cao năng lực QTNNL chuyên nghiệp cho trường các chi nhánh, tổ đội.

Thứ ba, lãnh đạo các doanh nghiệp cần phải nhận thức rõ về mức độ đóng góp của QTNNL và mức độ phức tạp của QTNNL trong chiến lược hoạt động của đơn vị. Họ cần xác định rõ yêu cầu đối với cán bộ QTNNL là năng lực chuyên nghiệp, năng lực nghề cứ không phải chỉ cần thực hiện công việc theo thói quen, kinh nghiệm. Tuyển dụng cán bộ QTNNL là đầu tư cho sự chắc chắn trong tương lai. Nên "tuyển" người được đào tạo đúng chuyên ngành và "đụng" họ vào đúng nhiệm vụ QTNNL chuyên trách. Thêm vào đó, cần tạo điều kiện cho những cán bộ nhân sự không được đào tạo đúng chuyên ngành tham gia học bổ sung, chuyển đổi, bằng 2 hoặc đào tạo ngắn hạn để họ có được kiến thức

chuyên nghiệp nền tảng.

Thứ tư, cán bộ quản trị nhân lực trong các doanh nghiệp cần chủ động chuyển đổi, bổ sung năng lực QTNNL chuyên nghiệp thông qua đăng ký các khóa học bằng 2, học ngắn hạn. Chính họ cũng cần xác định rõ: để làm cho tối công tác QTNNL trong giai đoạn tới thì nhất thiết cần phải có kiến thức, kỹ năng chuyên nghiệp chứ không phải chỉ cần kinh nghiệm hay làm theo thói quen.

Thứ năm, các Trường đào tạo chuyên ngành QTNNL nên nghiên cứu để mở thêm hình thức đào tạo bằng thứ hai chuyên ngành QTNNL và tăng cường các hệ đào tạo tương ứng với điều kiện tham gia của những người đang đi làm. Ngoài ra, các Khoa chuyên ngành QTNNL cũng cần tham khảo thông tin đánh giá khoảng cách năng lực cán bộ nhân sự để tìm hiểu rõ nguyên nhân và tăng cường nội dung, thời lượng hoặc hoàn thiện

Tài liệu tham khảo:

1. TS. *Ông Trung Lưu*, *Đánh giá năng lực cán bộ tư pháp cấp Tỉnh về quản lý, hướng dẫn công tác hoà giải ở cơ sở*, Bộ Tư pháp, Dự án VIE/02/015, 2005.
2. PGS.TS. *Lê Quân và công sự*, *Báo cáo thực trạng quản trị nhân sự tại doanh nghiệp Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế & Phát triển, số 186, tháng 12/2012.
3. *Tổng cục Thống kê*, *Báo cáo sơ bộ tổng điều tra cơ sở kinh tế hành chính sự nghiệp năm 2012*, NXB thống kê tháng 12/2013...