

Phát triển năng lực tổng thể của con người tại các doanh nghiệp theo tư duy của quản trị tinh gọn

Nguyễn Đăng Minh*

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội

Ngày nhận bài 9.1.2015, ngày chuyển phản biện 20.1.2015; ngày nhận phản biện 18.3.2015, ngày chấp nhận đăng 28.3.2015

Phát triển năng lực tổng thể (NLTT) dựa trên tư duy tinh gọn, gồm cả năng lực “nổi” và năng lực “chìm” của con người là một khái niệm khá mới mẻ trên thế giới cũng như ở Việt Nam. Đây là một lĩnh vực đang nhận được nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu và trở thành chiến lược bền vững trong quản trị và phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, để phát triển NLTT, đầu tiên doanh nghiệp (DN) cần có một cách nhìn nhận toàn diện về NLTT của nhân viên mình, sau đó cần có phương pháp nhận dạng, phát triển năng lực của họ. Bài viết đề cập đến khái niệm NLTT của con người, bộ công cụ đánh giá và phát hiện năng lực chìm, thực trạng phát triển NLTT của con người tại các DN Việt Nam và phương pháp phát hiện, phát triển NLTT của con người trong các DN.

Từ khóa: năng lực chìm, năng lực nổi, phát triển NLTT, quản trị nguồn nhân lực.
Chỉ số phân loại 5.2

HUMAN CAPACITY DEVELOPMENT IN ENTERPRISES UNDER THE THINKING OF LEAN MANAGEMENT

Summary

Human capacity development based on lean thinking which includes “visible” and “invisible” part is a relatively new concept in the world as well as in Vietnam. Many researchers have paid more attention to this topic which has become a sustainable strategy in business administration and human resource development. However, in order to develop the human capacity, companies should firstly have a comprehensive view of their employee capacity and secondly have the solutions to recognising and developing their capacity. The main purposes of this research are to investigate the knowledge related to human capacity, the actual situation of human capacity development in Vietnam, and to propose solutions to identifying and developing human capacity in enterprises.

Keywords: human capacity development, human resource management, invisible capacity, visible capacity.

Classification number 5.2

Khái niệm NLTT của con người

NLTT của con người (human capacity) được mô hình hóa như tảng băng trôi trong quản trị nguồn nhân lực. NLTT của con người được chia thành hai phần: phần “nổi” - phần dễ nhìn thấy và phần “chìm” - phần khó nhìn thấy, phát hiện cũng như phát triển. Mô hình tảng băng trôi dựa vào ý tưởng dùng tảng băng để giải thích quan điểm về năng lực của con người. Một tảng băng thì chỉ có 1/9 khối lượng nổi trên mặt nước, phần còn lại chìm dưới đại dương. Cũng giống như vậy, năng lực của con người cũng có nhiều phần chìm như các nhân tố thuộc về hành vi như thái độ, đặc tính cá nhân, phong cách suy nghĩ, định vị bản thân (hình 1)...



Hình 1: mô hình tảng băng trôi trong quản trị nguồn nhân lực
(nguồn: Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, “Competence at Work Models for Superior Performance”)

*Email: dangminh@vnu.edu.vn

Phát triển NLTT của con người, các DN sẽ thực hiện đồng thời hai nhiệm vụ là phát triển năng lực “nổi” và “chìm” của nhân viên, sau đó có những chính sách nhân sự phù hợp để thúc đẩy những năng lực đó. Việc tuyển dụng và lựa chọn những người có năng lực tiềm ẩn, phần “chìm” là một quyết định thông minh, đảm bảo cho sự thành công trong công việc sau này, còn các yếu tố bề nổi thì DN có thể giúp họ đạt được thông qua các khóa đào tạo ngắn hạn. Để phát triển năng lực chìm, DN sẽ trao cho họ những cơ hội phát triển, giúp họ thể hiện năng lực ở những vị trí quan trọng hơn. Hơn nữa, những cá nhân xuất sắc thường do đặc tính ở phần chìm của tảng băng quyết định hơn là những kỹ năng và kiến thức cụ thể liên quan đến công việc ở phần nổi. Chính vì vậy, việc lựa chọn nhân viên dựa trên đánh giá kỹ năng hay bằng cấp phù hợp với nghề không còn là cách tốt nhất để tìm ra những cá nhân xuất sắc nhất trong công việc nữa.

Mặt khác, những quyết định tuyển dụng sai lầm sẽ dẫn đến một sự lãng phí rất lớn về chi phí đào tạo, phát triển, chưa kể đến những ảnh hưởng dài hạn như mục tiêu kinh doanh của DN hoặc làm giảm sự hài lòng của khách hàng. Theo tư duy của quản trị tinh gọn [1], chúng ta phải tăng hiệu quả của hệ thống thông qua việc dùng trí tuệ của con người cắt giảm tối đa các chi phí lãng phí trong việc không phát huy được các năng lực chìm của con người trong DN.

Rõ ràng, việc phát hiện đúng người dựa trên năng lực tiềm ẩn của ứng viên là rất quan trọng. Do đó, các DN cần phải có những chiến lược cho riêng mình trong vấn đề quản trị nguồn nhân lực. Việc xây dựng bộ công cụ để phát hiện năng lực ẩn của ứng viên hay các chương trình để thúc đẩy NLTT của con người là cần thiết cho các DN hiện nay.

Bộ công cụ đánh giá và phát hiện năng lực chìm

Để xây dựng được bộ công cụ nhằm đánh giá và phát hiện năng lực chìm của con người, trước tiên phải có cái nhìn rõ ràng về năng lực chìm là gì? năng lực chìm gồm những đặc tính nào?

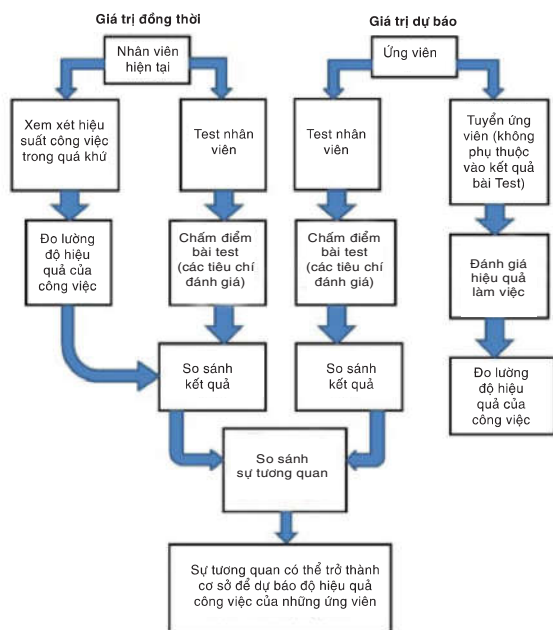
Sau khi tham khảo các học thuyết về xã hội học, tâm lý học, các mô hình phát triển NLTT của các nhà nghiên cứu trước đây (cụ thể là mô hình phát triển nhân sự truyền thống, mô hình phát triển tự chủ của Hanada và cách thức lập bản đồ năng lực) [2-5] cũng như tham khảo ý kiến của các nhà quản trị nguồn nhân lực trong quá trình phỏng vấn sâu

và bảng hỏi, nhóm nghiên cứu tìm ra được 11 loại năng lực chìm mà nhóm cho rằng phù hợp với điều kiện của các DN, đặc biệt là các DN nhỏ và vừa (DNNVV) của Việt Nam, cụ thể là: (1) khả năng lãnh đạo/quản lý, (2) khả năng thích nghi, (3) sự tự tin, (4) sự sáng tạo, (5) trách nhiệm, (6) sự trung thành, (7) khả năng chịu áp lực công việc, (8) tính cách lạc quan, (9) sự cầu tiến, (10) ham học hỏi, (11) nhu cầu quyền lực.

Các DN sẽ sử dụng những hoạt động trong quản trị nguồn nhân lực, ví dụ như trong 2 quy trình chính là tuyển dụng và đào tạo để phát hiện và phát triển năng lực chìm của ứng viên, gồm 8 hoạt động đó là: *lọc đơn, test (IQ, EQ, logic), phỏng vấn, giải quyết tình huống (thuộc hệ thống trung tâm đánh giá), làm việc nhóm (thuộc hệ thống trung tâm đánh giá), làm việc độc lập (thuộc hệ thống trung tâm đánh giá), thuyết trình nhóm (thuộc hệ thống trung tâm đánh giá), luân phiên công việc.*

Các hoạt động nhân sự này cũng được nhóm tác giả đánh giá dựa vào quá trình nghiên cứu tài liệu và thực tiễn tuyển dụng tại các DN Việt Nam hiện nay. Để đảm bảo tính khách quan, nhóm cũng đã phát triển một số hoạt động nhân sự (thuộc hệ thống trung tâm đánh giá và luân chuyển công việc) mà các DNNVV Việt Nam hiện nay chưa biết đến hoặc chưa sử dụng.

Dưới đây là mô hình kiểm tra mức độ hiệu quả của các hoạt động nhân sự trong việc phát hiện ra năng lực chìm của ứng viên. Mô hình này là một phát hiện từ nghiên cứu thực chứng gồm quá trình nghiên cứu lý thuyết, nghiên cứu thực tiễn và phỏng vấn chuyên gia. Nhóm nghiên cứu đưa ra giả thuyết như sau: 8 hoạt động mà nhóm nêu ra đều có tác động tích cực trong việc phát hiện 11 năng lực chìm mà nhóm đã đề cập. Đối tượng khảo sát của nhóm là các chuyên gia về quản trị nguồn nhân lực, là các CEO, tổng giám đốc, phó giám đốc, trưởng, phó phòng nhân sự và các chuyên viên dự án nên ít nhiều có kinh nghiệm trong lĩnh vực đánh giá và tuyển dụng nhân sự. Chính vì thế, nghiên cứu đưa ra giả thuyết là những câu trả lời, thông tin mà nhóm thu được có độ chính xác khá cao. Sau khi có được các kết quả về mức độ hiệu quả của các phương pháp, nhóm nghiên cứu tiến hành xây dựng bộ công cụ áp dụng cho DN. Bộ công cụ đó có thể được sử dụng như một yếu tố dự đoán để phát hiện chính xác năng lực chìm của ứng viên (hình 2) [6].



Hình 2: mô hình dự đoán phát hiện chính xác năng lực chìm của ứng viên
(nguồn: Robert L.Mathis and John H.Jackson, "Human Resource Management", 13th Edition)

Thông qua quá trình phân tích số liệu bằng phương pháp thống kê, tác giả thấy rằng, phương pháp phỏng vấn hiện đang được các nhà tuyển dụng đánh giá là có hiệu quả cao nhất trong việc phát hiện ra năng lực chìm của ứng viên. Ngoài ra, phương pháp sử dụng trung tâm đánh giá cũng được đánh giá là có tiềm năng rất lớn trong việc phát hiện ra năng lực chìm. Tác giả sẽ dựa vào những kết quả này để xây dựng bộ công cụ áp dụng cho việc phát hiện ra năng lực chìm của các ứng viên. Từ đó sẽ có những chiến lược để phát huy NLTT của con người cũng như tổ chức.

Thực trạng phát triển NLTT của con người tại các DN Việt Nam

Trong những năm qua, các DN Việt Nam đã có hoạt động phát triển năng lực con người chủ yếu thông qua quy trình quản trị nguồn nhân lực có trong DN. Tuy nhiên, có thể nói, khái niệm "NLTT của con người" còn là một khái niệm xa lạ đối với các DN. Vì thế, hoạt động phát triển NLTT của con người trong DN Việt Nam cơ bản chỉ dừng ở "công tác quản trị nguồn nhân lực" truyền thống. Hay nói cách khác, DN mới chỉ đang "quản trị" là chính chứ chưa nghĩ tới vấn đề "phát triển" nhân viên của mình.

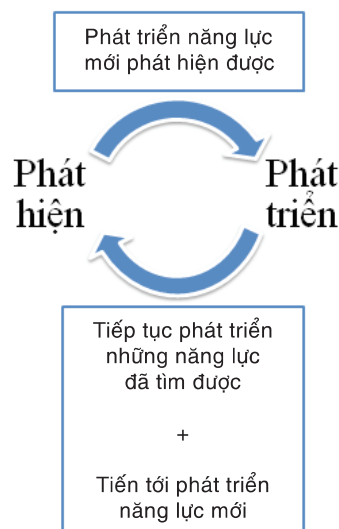
Vấn đề phát triển NLTT của con người tại DNNVV Việt Nam hiện còn rất mới mẻ và chưa được chú trọng phát triển. Điều này có thể coi là một kết quả

tất yếu của công tác quản trị nguồn nhân lực còn nhiều hạn chế của các DN Việt Nam. Qua nghiên cứu, tác giả đã phác thảo được thực trạng của vấn đề phát triển nguồn nhân lực của các DNNVV, cụ thể như sau: trong công tác tuyển dụng, tiêu chí tuyển dụng chưa hợp lý, chưa nhằm tới năng lực tiềm ẩn của nhân viên, quy trình tuyển dụng phức tạp, chưa hướng đến sự tiện lợi của ứng viên; trong công tác đào tạo và phát triển, DN chưa có chính sách đào tạo, phát triển nhân viên bài bản, năng lực tiềm ẩn của nhân viên không được chú trọng phát hiện và phát triển, các chính sách, chương trình nhân sự chưa mang lại hiệu quả cao cho DN; trong công tác đánh giá, khen thưởng, đa số DN không có quy trình đánh giá nhân viên chuyên nghiệp, khách quan, DN chủ yếu đánh giá nhân viên dựa trên các tiêu chí công việc mà chưa chú ý đến việc đánh giá "NLTT" của nhân viên, chính sách khen thưởng không có nhiều tác động đến phần năng lực tiềm ẩn của nhân viên.

Vậy để thúc đẩy việc phát triển NLTT của con người tại DN Việt Nam, chúng ta cần phải giải quyết được những vấn đề đang là nguyên nhân cản trở mà nhóm đã tìm ra thông qua nghiên cứu: (1) nhận thức của DN và lãnh đạo DN, (2) phương pháp phù hợp nhằm phát hiện và phát huy năng lực tiềm ẩn của nhân viên.

Phương pháp phát hiện và phát triển NLTT của con người

Hình 3 giới thiệu mô hình thể hiện quá trình phát triển NLTT của con người thông qua quá trình nghiên cứu.



Hình 3: quá trình phát triển NLTT
(nguồn: tác giả tự đề xuất)

Quá trình được trình bày ở hình 3 gồm 2 giai đoạn: (1) phát hiện và phát triển mới; (2) phát triển liên tục và phát hiện mới. Yêu cầu đòi hỏi của DN ở đây là phải tiến hành liên tục quá trình này từ năm này qua năm khác và dẫn đến một hệ quả là NLTT của nhân viên sẽ được nâng ngày một cao (qua việc phát hiện và nâng cao các năng lực tiềm ẩn).

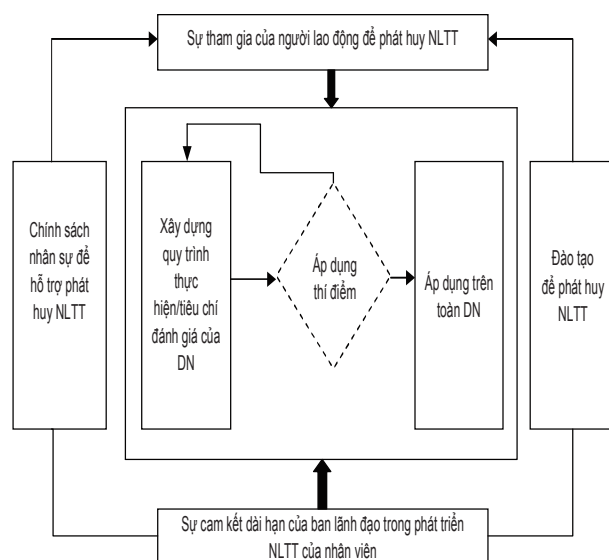
Vậy làm thế nào để phát hiện ra năng lực chìm của nhân viên? Từ kết quả phân tích, tác giả đã nhận thấy mức độ hiệu quả của quy trình tuyển dụng trong việc phát hiện năng lực chìm của ứng viên. Bằng các phương pháp: (1) phỏng vấn, (2) giải quyết tình huống và (3) làm việc, thảo luận nhóm, mỗi DN có thể tìm ra cho mình một cách thức phù hợp để phát hiện năng lực chìm của các ứng viên. Nghiên cứu đã xây dựng bộ câu hỏi phỏng vấn sử dụng để phát hiện 11 năng lực chìm đã đề cập. Tuy nhiên, cần linh hoạt sử dụng từng hạng mục trong bộ câu hỏi với từng DN, hoặc vị trí công việc cụ thể, để tránh lãng phí thời gian, công sức cũng như giảm hiệu quả của cuộc phỏng vấn (nếu làm máy móc sẽ mất thời gian, qua đó giảm chất lượng câu trả lời của ứng viên, chất lượng đánh giá từ người phỏng vấn, dẫn tới giảm chất lượng phỏng vấn nói chung). Sau đó, trong quá trình phỏng vấn, người phỏng vấn sử dụng nghiệp vụ chuyên môn về quản trị nguồn nhân lực của mình để đưa ra đánh giá về năng lực của ứng viên và cho điểm theo thang từ 1 đến 5 tương ứng với các mức độ: 1 = rất hạn chế, 2 = hạn chế, 3 = trung bình, 4 = tốt, 5 = rất tốt. Từ đó, nhà tuyển dụng hoặc quản lý nhân sự sẽ có những nhận định đúng đắn hơn về năng lực chìm của ứng viên. Sau đây là ví dụ về bộ câu hỏi để gọi mở tìm kiếm các năng lực chìm (bảng 1), các DN có thể tự tìm cho mình lời giải đáp từ ví dụ này.

Bảng 1: bộ câu hỏi gọi mở năng lực chìm của con người

Các năng lực chìm		Câu hỏi dùng cho phỏng vấn	Đánh giá (1-5)
Định vị bản thân	Khả năng lãnh đạo, quản lý	Bạn từng trải qua những vị trí lãnh đạo, quản lý nào?	
		Phong cách lãnh đạo/quản lý của bạn có thể được tóm tắt như thế nào?	
		Bạn học được gì từ những người cùng làm việc với nhóm của mình trước đây?	
		Thành tựu ấn tượng nhất mà bạn có khi làm công việc đúng đầu và quản lý một nhóm là gì?	
		Hãy cho tôi biết một kinh nghiệm khi nhóm của bạn quản lý gặp một trở ngại lớn.	
	Khả năng thích nghi	Hãy cho tôi biết một biến cố từng xảy ra mà bạn buộc phải thích nghi với nó.	
		Bạn đang dần quen với vị trí công việc nhưng đội trưởng của bạn được thay bằng một người mới, bạn sẽ ứng phó với tình huống này ra sao?	
		Bạn có sẵn sàng nếu công ty luân chuyển bạn sang một vị trí phải làm việc ở xa?	
		Bạn có sẵn sàng làm việc thêm giờ để đáp ứng nhu cầu cấp thiết của công việc không?	
	Sự tự tin	Ưu điểm/nhược điểm lớn nhất của bạn là gì?	
		Hãy mô tả cho tôi một sự kiện mà bạn thể hiện được sự tự tin của mình và đạt kết quả tốt.	
		Bạn có cho rằng mình đã làm tốt những công việc trước đây không?	
Đặc tính cá nhân	Sự sáng tạo	Liệu bạn thực sự tin rằng bạn phù hợp với công việc này?	
	Tinh thần trách nhiệm	Bạn có phải là người nhiều ý tưởng không? Nếu có hãy cho tôi biết về một số ý tưởng bạn tâm đắc.	
		Hãy mô tả một sáng kiến trong công việc mà bạn từng áp dụng và hiệu quả nó mang lại.	
		Bạn đánh giá điều gì quan trọng hơn: sự linh hoạt hay một quy trình?	
	Sự trung thành	Bạn đã bao giờ có một việc làm đột phá, không đi theo nguyên tắc của công việc chưa? Nếu có, hãy mô tả nó.	
		Bạn từng trải qua những vị trí lãnh đạo, quản lý nào?	
		Hãy chia sẻ một công việc/nhiệm vụ bạn từng làm mà ở đó đòi hỏi tinh thần trách nhiệm cao.	
		Hãy cho biết một việc làm mà ở đó tinh thần trách nhiệm của bạn đã mang lại lợi ích/gây ra hậu quả.	
	Khả năng chịu áp lực	Theo bạn, mỗi thành viên của công ty có trách nhiệm với những đối tượng nào?	
		Tại sao bạn rời bỏ công việc trước đây?	
		Bạn dự định sẽ làm việc cho chúng tôi bao lâu nếu được nhận vào vị trí này?	
		Hãy chia sẻ quan điểm của mình khi bạn buộc phải chọn giữa lợi ích của mình và lợi ích của toàn công ty?	
Động lực thúc đẩy	Sự cầu tiến	Công ty làm vào hoàn cảnh khó khăn và có thể phải nợ lương nhân viên trong một thời gian, bạn sẽ làm gì trong hoàn cảnh này?	
		Những đặc điểm nào của công việc gây áp lực nhất cho bạn?	
		Công việc có áp lực nhất mà bạn từng làm là gì?	
		Hãy cho tôi biết phương pháp của bạn để vượt qua áp lực công việc?	
	Tinh cách lạc quan	Bạn cho rằng, áp lực công việc mang lại tác động tiêu cực và tích cực như thế nào?	
		Mức độ xảy ra stress của bạn như thế nào? Những nguyên nhân chính là gì?	
		Bạn ý thức thế nào về sự ảnh hưởng tinh thần lạc quan/bi quan tới công việc?	
		Bạn thường làm gì để giữ được tinh thần lạc quan và tránh xa sự bi quan tiêu cực?	
	Ham học hỏi	Bạn có dự định tham gia khóa học nào trong tương lai gần không?	
		Công việc mơ ước của bạn là gì?	
		Hãy cho tôi biết dự định của bạn về việc tự nâng cao năng lực làm việc của bạn thân.	
		Điều gì thúc đẩy bạn nhiều hơn: một công việc nhiều tiền hơn hay một công việc có môi trường làm việc tốt hơn?	
	Nhu cầu quyền lực	Bạn có dự định tham gia khóa học nào trong tương lai gần không?	
		Công ty có chính sách đào tạo nhân viên, nếu được tuyển vào, bạn kỳ vọng gì vào điều này?	
		Bạn có thói quen đọc sách không? Nếu có, bạn hay đọc những loại sách nào?	
		Bạn từng trải qua những vị trí lãnh đạo, quản lý nào?	
		Thăng tiến và có vị trí cao hơn, nhiều quyền hạn hơn có ý nghĩa gì đối với bạn?	
		Điều gì thúc đẩy bạn nhiều hơn: quyền lực hay sự tự do trong công việc?	

Phương pháp sử dụng tình huống thực tế và làm việc, thảo luận nhóm cũng được đánh giá rất cao về mức độ hiệu quả trong việc phát hiện các năng lực chìm. Tuy nhiên, phương pháp này nếu thực hiện bài bản thì rất tốn kém nguồn lực. Vì vậy, nghiên cứu đưa ra hai đề xuất như sau: *thứ nhất*, các DN sẽ áp dụng những phương pháp này khi cần tuyển một số lượng các ứng viên thực sự yêu cầu cao về năng lực như các trưởng nhóm, quản lý, lãnh đạo cấp trung trở lên; *thứ hai*, các DN có thể áp dụng một phần hai phương pháp này bằng cách lồng ghép các tình huống thực tế vào phần phỏng vấn để lấy câu trả lời nhanh của ứng viên hoặc áp dụng phương pháp phỏng vấn nhóm rồi đưa cho các ứng viên thảo luận một tình huống cụ thể và quan sát hành vi của ứng viên.

Tương tự như phương pháp phỏng vấn, khi cho ứng viên giải quyết tình huống thực tế hoặc làm việc nhóm, DN nên xây dựng và đưa ra một số tiêu chí để quan sát hành vi của ứng viên. Sau đó các quan sát viên sẽ dựa vào mức độ thể hiện của ứng viên để đánh giá, cho điểm theo thang từ 1 đến 5 tương ứng với các mức độ đã nêu.



Hình 4: mô hình phát triển NLTT tại các DN
(nguồn: Nguyễn Đăng Minh 2013, *Quản trị tinh gọn tại các DNNVV Việt Nam: thực trạng và giải pháp*)

Ngoài ra, để phát triển NLTT của con người trong tổ chức, ngoài việc phát hiện, DN còn phải tạo điều kiện, môi trường, có cơ chế chính sách định hướng và hỗ trợ rõ ràng để thúc đẩy việc tham gia phát triển NLTT. Hình 4 là mô hình đề xuất để phát triển NLTT của người lao động trong các tổ chức ở Việt Nam. Mô hình này dựa trên mô hình phát triển tư duy tinh gọn của tác giả năm 2013. Từ mô hình này, việc phát triển hệ thống tạo động lực, đánh giá, ghi nhận thành tích tổ ra cực kỳ hiệu quả trong việc phát hiện năng lực chìm của nhân viên. Đây cũng là một điểm đáng lưu ý cho các DN Việt Nam trong việc xây dựng các chiến lược nguồn nhân lực.

*
* *
*

Lợi ích từ việc phát triển NLTT của con người đang ngày càng nhận được nhiều sự quan tâm từ các học giả trên khắp thế giới. Sự hiệu quả cũng như lợi ích của phát triển NLTT, trong đó có năng lực chìm của con người đã được chứng minh rất thuyết phục bởi một số DN Nhật Bản và những tổ chức đoàn thể tại các nước phát triển. Tuy vấn đề này còn rất mới mẻ, các DN của Việt Nam cũng nên tiếp cận một cách linh hoạt và thông minh để có một cái nhìn cũng như tư duy mới trong lĩnh vực quản trị và phát triển nhân sự.

Tài liệu tham khảo

- [1] Nguyễn Đăng Minh, Nguyễn Hồng Sơn (2014), “Quản trị tinh gọn tại các DNNVV Việt Nam, thực trạng và giải pháp”, *Kỷ yếu hội thảo quốc gia*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [2] Lê Thị Hồng Điệp (2009), “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao để hình thành nền kinh tế tri thức ở Việt Nam”, *Luận án tiến sĩ, ngành kinh tế chính trị*.
- [3] Lê Thị Mỹ Linh (2008), “Phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế”, *Luận án tiến sĩ kinh tế, chuyên ngành kinh tế lao động*.
- [4] Canadian International Development Agency (2000), *Capacity Development: Why, What and How*.
- [5] Inger Ulleberg (2009), “Incentive structures as a capacity development strategy in public service delivery”, *International Institute for Education Training*.
- [6] Robert L. Mathis and John H. Jackson (2011), *Human Resource Management*, 13th Edition.