

“TRAO ĐỔI” VÀ “CHIA SẺ” HIỆU QUẢ VẬN DỤNG KỸ NĂNG QUẢN LÝ NHÂN SỰ VỚI CÁC DOANH NHÂN VIỆT NAM

Trần Minh Thư và Trương Thị Lan Anh

Khoa Quản lý Công nghiệp, Trường Đại học Bách Khoa, ĐHQG-HCM

(Bài nhận ngày 17 tháng 6 năm 2003)

TÓM TẮT: Bài báo đề cập đến một quan niệm mới về quá trình “dạy” và “học” trong các khóa huấn luyện về kỹ năng quản lý nhân sự cho các doanh nhân Việt Nam. Cũng từ khía cạnh vai trò của người dạy và người học trong phương pháp giảng dạy được ứng dụng riêng cho những đối tượng vừa đi học vừa đi làm như các doanh nhân, nhưng ở đây hai vai trò này (“dạy” và “học”) được quan niệm cần phải được chuyển đổi linh hoạt giữa giảng viên và học viên, đồng thời giữa các học viên với nhau. Việc này đòi hỏi giảng viên phải nắm được các quan điểm thực tế và nhu cầu đào tạo của các đối tượng học – là những doanh nhân, những nhà quản lý của các doanh nghiệp Việt Nam, và biết sử dụng linh hoạt các phương pháp huấn luyện khác nhau có sự hỗ trợ của các công cụ giảng dạy hiện đại.

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO DÀNH CHO DOANH NHÂN

Vai trò của công tác đào tạo trong các doanh nghiệp

Công tác đào tạo ở các doanh nghiệp không chỉ định hướng vào hiệu quả làm việc hiện tại của đội ngũ lao động mà còn định hướng vào hiệu quả lâu dài trong tương lai, phát triển đội ngũ lao động trở thành lợi thế cạnh tranh lâu dài cho doanh nghiệp và là lợi thế khó bị bắt chước nhất. Vấn đề đào tạo và phát triển trong các doanh nghiệp thường được đề cập và phân bổ ngân sách nhằm:

- Trực tiếp giúp nhân viên mới tiếp thu công việc và hòa nhập nhanh chóng với tổ chức, giúp nhân viên hiện tại nâng cao năng suất lao động và phát huy hết năng lực của mình, giúp nhân viên có năng lực chuẩn bị một cách tự tin cho con đường phát triển nghề nghiệp của mình trong doanh nghiệp;
- Cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới theo sự phát triển của doanh nghiệp và của thời đại; nhờ đó tránh tình trạng quản lý lỗi thời;
- Giúp các nhà quản lý và bản thân nhân viên giải quyết các vấn đề của tổ chức như tranh chấp về chính sách, quyền lợi, thăng tiến, mâu thuẫn nội bộ do hiểu lầm v.v...
- Chuẩn bị đội ngũ kế thừa;
- Thỏa mãn nhu cầu phát triển nghề nghiệp của nhân viên.

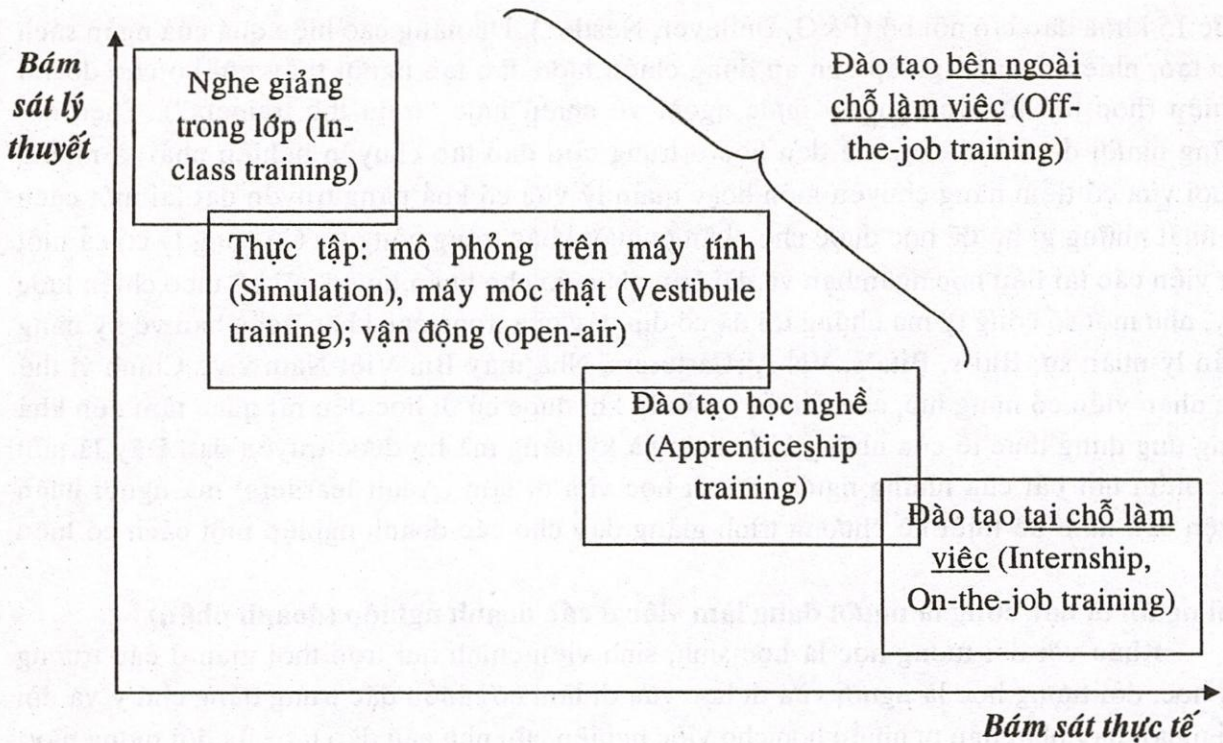
Đào tạo trong các doanh nghiệp hiện đại luôn được xem là một trong những công cụ quan trọng để tưởng thưởng các nhân viên tích cực và trung thành với doanh nghiệp, đáp ứng nhu cầu muốn được tôn trọng, được tạo điều kiện để thể hiện mình của những nhân viên có năng lực. Hơn nữa, đào tạo còn được xem xét chủ yếu trong chiến lược phát triển con người của doanh nghiệp, thông qua đó để chuẩn bị đội ngũ kế thừa cả về chuyên môn kỹ thuật lẫn quản lý với hệ thống kiến thức và kỹ năng ngày càng được nâng cao. Theo một khảo sát gần đây nhất của các tác giả, ngân sách cho đào tạo ở các công ty có vốn đầu tư nước ngoài ở TP HCM từ USD4000 đến USD4500 một năm cho mỗi cán bộ quản lý; trung bình mỗi năm tổ

chức 15 khóa đào tạo nội bộ (P&G, Unilever, Nestle...). Để nâng cao hiệu quả của ngân sách đào tạo, nhiều doanh nghiệp còn áp dụng chiến lược đào tạo người thầy nội bộ cho doanh nghiệp (học hỏi từ các công ty nước ngoài về chiến lược "train the trainers"). Theo đó, những người được lựa chọn để đến học ở trung tâm đào tạo chuyên nghiệp phải là những người vừa có tiềm năng chuyên môn hoặc quản lý vừa có khả năng truyền đạt lại một cách tốt nhất những gì họ đã học được cho những người khác trong công ty. Có công ty có cả một thư viện các tài liệu học ngắn hạn và dài hạn phục vụ cho huấn luyện nội bộ theo chiến lược này, như một số công ty mà chúng tôi đã có dịp dạy qua trong các khóa ngắn hạn về kỹ năng quản lý nhân sự: Biti's, Bita's, VN AirCarterers, Nhà máy Bia Việt Nam v.v... Chính vì thế các nhân viên có năng lực, các cán bộ quản lý khi được cử đi học đều rất quan tâm đến khả năng ứng dụng thực tế của những kiến thức và kỹ năng mà họ được truyền đạt. Đây là một đặc điểm nổi bật của những người vừa đi học vừa đi làm (Adult learners) mà người huấn luyện cần nắm để thiết kế chương trình giảng dạy cho các doanh nghiệp một cách có hiệu quả.

Khi người đi học cũng là người đang làm việc ở các doanh nghiệp (doanh nhân)

Khác với đối tượng học là học sinh, sinh viên chính qui trọn thời gian ở các trường đại học, đối tượng học là người vừa đi học vừa đi làm có nhiều đặc trưng đáng chú ý và đòi hỏi người dạy phải đầu tư nhiều hơn cho việc nghiên cứu nhu cầu đào tạo của đối tượng này:

- Các đối tượng học này là những người có kinh nghiệm thực tế và nắm trong tay nguồn thông tin dồi dào về xã hội và về những công việc thực tế có liên quan đến khả năng ứng dụng của nội dung học.
- Người học mang đến lớp những quan điểm, giá trị và ý kiến riêng của họ, được hình thành qua kinh nghiệm làm việc. Những quan điểm này đóng vai trò như bộ sàng lọc các kiến thức và kỹ năng được học trên lớp, kích thích hoặc ngược lại làm giảm hiệu quả học tập.
- Họ là những người mà phong cách và tốc độ học có khả năng thay đổi rõ rệt tùy vào phương pháp giảng dạy của người dạy. Họ tiếp thu nhanh nhất trong các phương pháp huấn luyện có gắn liền với thực hành, trao đổi, giao tiếp hơn là thụ động ngồi nghe giảng như ở giảng đường đại học (Hình 1).
- Họ liên tục có sự liên hệ so sánh những gì họ đang học với những thông tin và kinh nghiệm mà họ đã có trước đó. Việc lặp lại những gì mà họ đã biết dễ gây yếu tố phản cảm, nhưng ngược lại nếu chỉ đưa ra những kiến thức và thông tin mới mà không tạo điều kiện cho họ liên hệ với kho tàng kiến thức và thông tin của họ thì cũng dễ khiến cho họ thấy nghi ngờ về tính thực tế của nội dung học và thấy khó tiếp thu. Những ví dụ dễ tiếp thu nhất là những ví dụ liên quan đến các công việc họ đã từng trải hoặc đang làm ở doanh nghiệp. Đây là một thách thức lớn đối với người huấn luyện.
- Họ có nhu cầu được chủ động trong việc học, tham gia vào quá trình quyết định phương pháp dạy và học cũng như những vấn đề thảo luận trong chương trình học. Đây là lý do vì sao không chỉ các doanh nghiệp mà bản thân những người chịu trách nhiệm huấn luyện cũng phải nghiên cứu kỹ nhu cầu đào tạo của các học viên.



Hình 1: Ưu - nhược điểm của các phương pháp giảng dạy thường được xem xét trong đào tạo của các công ty

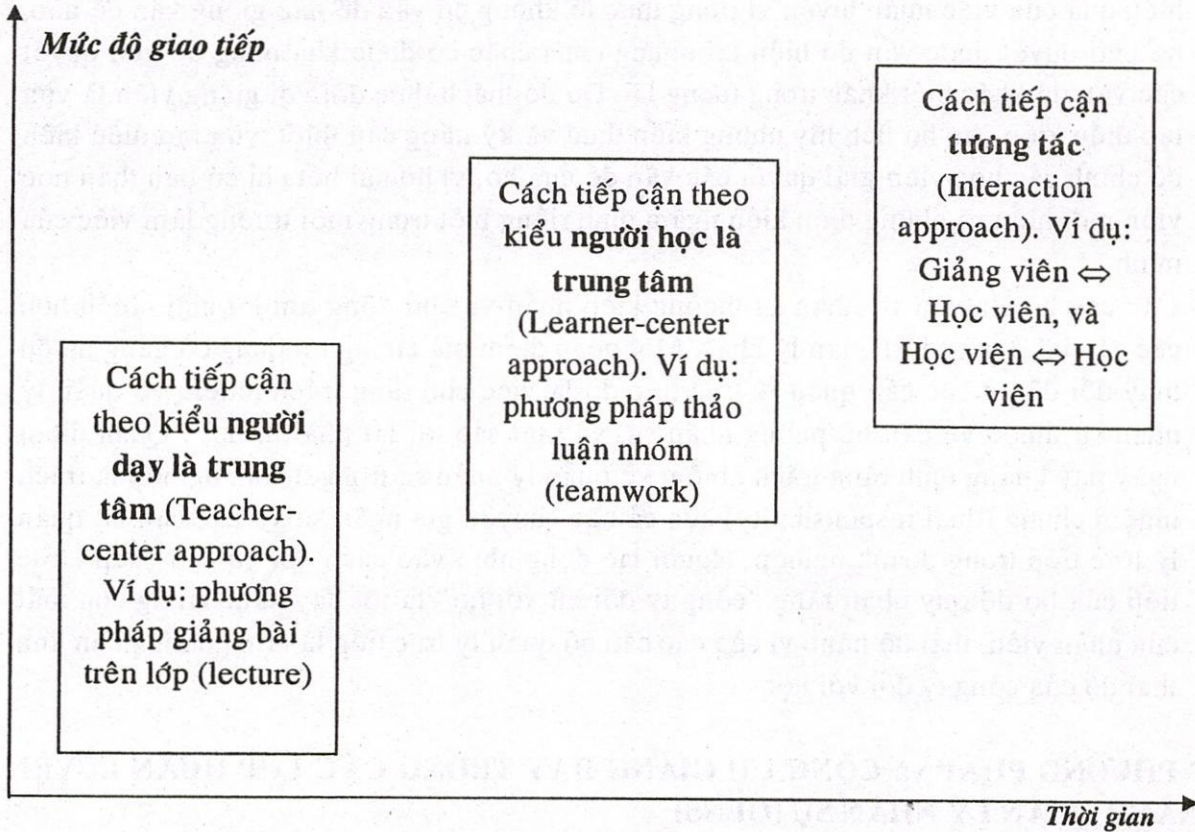
- Mức độ khác biệt ở người học là doanh nhân lớn hơn rất nhiều so với các sinh viên ở trường đại học. Sự khác biệt đó thể hiện rõ nét qua sự khác biệt về tuổi tác, thâm niên làm việc, chức vụ, chuyên môn ngành nghề, công việc cụ thể, v.v... Từ đó nó dẫn đến sự khác biệt trong phong cách học tập, tốc độ tiếp thu, sự ưa chuộng hình thức huấn luyện và phương pháp giảng dạy của khóa học, mức độ tập trung, thời gian dành cho việc học, sự kiên nhẫn theo đuổi chương trình học, v.v... Đây là một thách thức cho người huấn luyện trong việc tìm hiểu những khác biệt trong quan điểm và hành vi của người học cũng như nhu cầu cụ thể của học khi tham gia khóa học.

Các yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn phương pháp giảng dạy cho doanh nhân

Sự tiến triển của các lý thuyết và mô hình về phương pháp giảng dạy trên thế giới trước đây (trước giai đoạn “Đổi mới”) chưa có ảnh hưởng nhiều đến các phương pháp giảng dạy ở Việt Nam [1], đặc biệt là chưa có nghiên cứu nào chú trọng vào việc lựa chọn phương pháp giảng dạy phù hợp cho doanh nhân. Trong những năm gần đây, hoạt động đào tạo huấn luyện cho doanh nhân đang được trao đổi về các trường đại học, các trung tâm huấn luyện chuyên nghiệp và các công ty tư vấn nguồn nhân lực. Đây vừa là một thách thức vừa là một động lực thúc đẩy đội ngũ giảng viên phải nghiên cứu sâu hơn trong việc lựa chọn những hình thức và phương pháp giảng dạy phù hợp với đối tượng học là doanh nhân với những đặc trưng như đã nêu ở trên.

Nội dung được thảo luận dưới đây của bài báo nhằm chia sẻ với người đọc có quan tâm nghiên cứu về hiệu quả của các khóa huấn luyện dành cho doanh nhân một cách nhìn mới về phương pháp giảng dạy phù hợp với đặc trưng trong việc học của các doanh nhân. Chúng tôi tạm gọi đây là cách **tiếp cận tương tác** (Interaction approach – Hình 2), trong đó chúng tôi cố gắng tránh dùng từ giảng dạy dành riêng cho giảng viên mà khái niệm về “dạy” và học” sẽ được chuyển đổi linh hoạt giảng viên và học viên, giữa các học viên với nhau trong

suốt thời gian huấn luyện. Các kinh nghiệm mà chúng tôi đề cập ở phần tiếp theo sẽ dựa trên cách tiếp cận này.



Hình 2: tiến triển của các lý thuyết và mô hình về phương pháp giảng dạy

QUAN ĐIỂM VÀ HÀNH VI CỦA DOANH NHÂN KHI THAM GIA CÁC KHÓA HỌC VỀ KỸ NĂNG QUẢN LÝ NHÂN SỰ - KINH NGHIỆM THỰC TẾ CỦA NGƯỜI DẠY

Qua một số năm kinh nghiệm trong việc thực hiện các khóa huấn luyện kỹ năng nhân sự cho các doanh nhân, chúng tôi đã thực hiện các quan sát và khảo sát trực tiếp ý kiến của các học viên về cách giảng dạy nhằm nâng cao chất lượng của các khóa học. Qua đó, chúng tôi cũng đã đúc kết được một số kinh nghiệm sau về các quan điểm và hành vi phổ biến của người học, là yếu tố tâm cần được chú ý:

- Là doanh nhân giữ những chức vụ quản lý đòi hỏi phải nâng cao hơn kỹ năng về nhân sự, các học viên đến lớp với một sự tự tin vào tự hào về công việc và vai trò quan trọng của mình đối với công ty. Do đó họ thường có thái độ, hành vi bất hợp tác hoặc phản ứng trong lớp học nếu họ không được tạo cơ hội để nói lên ý kiến của riêng mình, ví dụ ở công ty hay của chính mình, hoặc bị người huấn luyện đánh giá ý kiến của họ là sai, hoặc không nhiệt tình giải thích lại những vấn đề mà họ thấy còn khó hiểu, v.v... Họ sẽ cảm thấy thoải mái khi tham gia thảo luận, vui vẻ chấp nhận những ý kiến khác với mình, và tự giác nhận ra những điểm sai của mình cũng như hiểu bài được sâu sắc hơn nếu họ được người huấn luyện lắng nghe một cách tôn trọng, cảm ơn sự đóng góp của họ, tìm ra được những điểm đúng trong các ý kiến của họ để tuyên dương và ứng dụng vào bài học, v.v...
- Nhiều học viên khi đến lớp học những ngày đầu thường mang theo nhiều dấu hỏi về tầm hiểu biết và kinh nghiệm thực tế của giảng viên. Họ mang theo các vấn đề nan

giải trong thực tế của họ đến lớp, và chờ đợi lời giải từ phía giảng viên. Họ chỉ thỏa mãn khi vấn đề cụ thể của họ được giải đáp. Tuy nhiên quan điểm này sẽ làm giảm hiệu quả của việc huấn luyện vì trong thực tế không có vấn đề nào giống vấn đề nào, họ giải quyết được vấn đề hiện tại nhưng chưa chắc có được khả năng để giải quyết các vấn đề khác biệt khác trong tương lai. Do đó thách thức đối với giảng viên là vừa tạo điều kiện cho họ tích lũy những kiến thức và kỹ năng cần thiết, vừa tạo điều kiện để chính các học viên giải quyết các vấn đề của họ, vì hơn ai hết chỉ có bản thân học viên mới hiểu rõ những điều kiện ngầm định riêng biệt trong môi trường làm việc của mình.

- Các cán bộ chuyên về nhân sự thường kiên nhẫn và chủ động tìm lời giải nhiều hơn các cán bộ ở các vị trí quản lý khác. Một quan điểm mà chúng tôi đang cố gắng muốn thay đổi dần ở các cấp quản lý trực tiếp đó là việc cho rằng trách nhiệm về quản lý nhân sự thuộc về cán bộ phòng nhân sự, vậy tại sao tôi lại phải đi học? Quan điểm ngày nay khẳng định rằng trách nhiệm về quản lý nhân sự trong doanh nghiệp là trách nhiệm chung (dual responsibility) của cả các chuyên gia nhân sự và các cán bộ quản lý trực tiếp trong doanh nghiệp. Người lao động nhìn vào cách đối xử của “sếp” trực tiếp của họ để quy nhận rằng “công ty đối xử với họ” là tốt hay xấu. Trong con mắt của nhân viên, thái độ hành vi của các cán bộ quản lý trực tiếp là tấm gương phản ánh thái độ của công ty đối với họ.

CÁC PHƯƠNG PHÁP và CÔNG CỤ GIẢNG DẠY TRONG CÁC LỚP HUẤN LUYỆN KỸ NĂNG QUẢN LÝ NHÂN SỰ (QLNS)

Các khóa đào tạo về QLNNL nên sử dụng *phương pháp đào tạo cho người vừa đi làm vừa đi học* và vì thế sẽ được triển khai trên nền tảng là dựa chủ yếu vào *sự tham gia tích cực của học viên* bởi việc “*trao đổi*” và “*chia sẻ*” kiến thức, ý tưởng và thực tiễn, kinh nghiệm giữa các học viên và giảng viên. Vai trò của giảng viên sẽ là “*gợi ý*”, “*hỗ trợ*”, và “*tóm tắt*” các lý thuyết liên quan cũng như những bài học rút ra từ các thực hành trong khóa học, không những thế, việc “*gợi ý*” từ giảng viên không chỉ giới hạn trong khoảng thời gian tham gia của học viên trong giờ học mà còn bởi sự đề nghị vào cuối mỗi ngày học rằng học viên nên “*ghi chép*” lại vấn đề nội dung được yêu cầu theo một biểu mẫu gọi là “*Nhật ký ngày học*”. Cách vận hành này vừa đáp ứng được nhu cầu từ phía giảng viên muốn kiểm tra sự tiếp nhận kiến thức của học viên một cách nhẹ nhàng và thoải mái cũng như có thể phát hiện kịp thời (nếu có) những điều chỉnh cần thiết cho những ngày học tiếp theo phù hợp hơn với mong đợi của học viên. Một cách cụ thể, các phương pháp và công cụ giảng dạy nên sử dụng được nêu như sau:

Bài tập khởi động

- Vào đầu buổi học đầu tiên, một “*gợi ý*” từ giảng viên với các học viên bởi việc tự nêu ra tối thiểu hai điều “*hài lòng nhất*” cũng như hai điều “*không hài lòng nhất*” về đồng nghiệp và nhân viên của họ trong thời gian cùng làm việc (thông qua việc sử dụng những “*mẫu giấy màu nhỏ*”) và sau đó việc “*tóm tắt*” các ý tưởng của tất cả học viên được giảng viên “*tổng hợp*” nhanh và trình bày trên bảng cho mọi người cùng xem xét, và sau đó sẽ dựa trên những nội dung “*không hài lòng nhất*” của chính các học viên với bản khoản rằng làm sao để biến đổi chúng trở thành những điều “*hài lòng nhất*” như chính họ vừa nêu sẽ vừa là cơ sở cho giảng viên dễ dàng trong

việc dẫn nhập *ý nghĩa* và *sự cần thiết* của khóa học cũng như tạo *động cơ học tập* cho các học viên.

- Trong những buổi học tiếp theo, hoạt động này sẽ luôn là *cầu nối* giữa *nội dung của buổi học trước* đó có sự kết hợp nguồn thông tin ghi chép từ “*Nhật ký ngày học*” của các học viên và gắn với *nội dung của buổi học tiếp theo*, công cụ kết nối này luôn xuyên suốt theo hướng *tiếp cận một cách hệ thống* với qui trình tổng quát của việc quản lý hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Theo quan sát của tác giả trong những khóa đào tạo đã diễn ra, hoạt động này đã tạo rất nhiều hướng kích hoạt khả năng tư duy ở học viên trong việc tham gia thảo luận và tập trung tư tưởng vào các nội dung của toàn khóa học, nó có tác dụng như “*làm tan băng*” những tư tưởng cũ đã quá quen thuộc trong họ, mà hiện nay cần phải được thay đổi

Thảo luận nhóm

Đây là công cụ được sử dụng cho khóa học nhằm tạo cho các học viên có cơ hội vừa được *tự nêu ý kiến cá nhân* cũng như vừa được *chia sẻ và trao đổi* với các học viên khác nhiều kinh nghiệm thực tế vốn có của mỗi người. Công cụ này được vận dụng rất linh hoạt, mỗi một bài thực hành được thiết kế bởi những nhóm có *sự thay đổi các thành viên* trong nhóm, theo cách sắp xếp nhóm của giảng viên, bắt đầu từ nhóm có *sự tương đồng* về vị trí công tác hiện tại nhằm tạo được sự thuận lợi và dễ dàng trong trao đổi và chia sẻ thông tin, dần đến những nhóm có *sự khác biệt* về vị trí công tác và khi ấy giảng viên sẽ càng dễ dàng “*gợi ý*” học viên nhập vai vào nhiều vai trò khác nhau so với vị trí công tác hiện tại mà họ đang đảm trách ngoài thực tế. Cách thức triển khai này nhằm hướng tới *giảm dần áp lực tâm lý* thường tồn tại ở đối tượng học viên là các cán bộ quản lý, doanh nhân đi học.

Trắc nghiệm (TN)

- Các bài TN được sử dụng khá xuyên suốt cho toàn khóa học, ở những thời điểm thích hợp, mỗi học viên sẽ được *phát trước* bài TN có nội dung tương ứng và được yêu cầu hoàn tất trong một khoảng *thời gian nhất định*, các đáp án sẽ được *phát bổ sung ngay sau* khi họ vừa hoàn tất (đây cũng là lý do của việc giảng viên không cho đóng Bộ Tài Liệu đầy đủ và hoàn chỉnh ngay từ đầu khóa học – sẽ được nêu cụ thể hơn trong phần “*Các phân phát tài liệu*”). Cách điều khiển này đã tạo nên tâm lý rằng học viên phải chọn các *giải pháp có sẵn phù hợp nhất với tư tưởng hiện tại* của mình.
- Có bài TN sẽ được đề nghị mỗi học viên thực hiện theo “*cá nhân*” sau các “*thực hành đóng vai*” của nội dung tương ứng như “*TN kỹ năng phỏng vấn*”, “*TN về các kỹ năng động viên nhân viên*” vì qua đó mỗi học viên sẽ *tự biết được những điểm còn chưa được nghĩ đúng* của chính mình và cũng từ đó sẽ hình thành trong tư tưởng của mỗi cá nhân những phương hướng cần ưu tiên tập trung trau dồi và rèn luyện cụ thể cho những khía cạnh này, mỗi học viên sẽ chỉ ghi lại những nội dung chính của các điểm còn yếu của họ lên “*mẫu giấy màu nhỏ*” (không cần ghi tên), giảng viên sẽ lại là người “*tổng hợp*” để cả lớp có được kết quả chung. Cách thực hiện này còn đảm bảo *sự tôn trọng* các học viên vốn là những người rất ngại nêu lên những điểm còn chưa hoàn thiện của mình trước tập thể. Với “*TN tâm lý đơn giản*” không chỉ là công cụ để học viên sử dụng trong thực tế khi cần xác định loại *tính cách* của ứng viên khi cần tuyển người hay các nhân viên của họ nói chung mà còn giúp cho giảng viên phát hiện được sự trung thực từ học viên trong lúc trả lời TN. Nhìn chung, “*Loạt bài TN liên hoàn*” này đã được hầu hết các học viên trong các khóa đào tạo kỹ năng QLNS đánh giá rất cao về tính *nghệ thuật và khoa học* của nó.

- Có bài TN sẽ được đề nghị mỗi học viên thực hiện *trước tiên* theo “*cá nhân*”, và *sau đó* chính từng “*nhóm nhỏ*” sẽ gom các kết quả lại để cùng tổng hợp theo ý kiến tập thể như “*TN về nhu cầu của nhân viên*”, đại diện nhóm trình bày và diễn giải ý nghĩa của kết quả nhận được cũng đã tạo cho họ *tự đề xuất các giải pháp* rất sát với thực tế của nhóm mà trong đó chính họ là thành viên và từ đó họ cũng dễ dàng nảy ra được những *ý tưởng* và dự trù được cả *kế hoạch hành động cụ thể* cho chính mỗi cá nhân khi quay lại nơi làm việc (điều này được giảng viên phát hiện khi đọc các nội dung được ghi trong “*Nhật ký ngày học*” của học viên)

Thuyết Trình

Đây là phương cách nhằm tạo ra cho học viên sự *tập trung cao độ* vào nội dung cần được diễn giải trước tập thể, *gia tăng sự tự tin* của học viên khi phải ứng phó với những câu hỏi bất ngờ, *củng cố và cải tiến kỹ năng trình bày* và truyền đạt thông tin của họ và hơn thế nữa hoạt động theo cách thức này (cũng là hình thức học tập thể hiện “*mức độ tiếp thu*” và “*ghi nhớ*” cao nhất - 90% - ở học viên là người lớn đã đi làm) thường là dấu ấn lớn được lưu lại rất lâu trong học viên không chỉ là nội dung chính được bàn luận mà còn cả những tiểu tiết đã gặp lúc thuyết trình. Điều này được thể hiện rõ thông qua “*quan sát*” học viên về những nội dung được đem ra bàn luận khi họ nghỉ giải lao. Tất nhiên hoạt động này cần sự “*dẫn dắt*” và “*hỗ trợ*” rất nhiều từ giảng viên để có thể sau đó “*tóm tắt*” được các đặc trưng chính của lý thuyết cũng như các bài học kinh nghiệm được rút ra theo mỗi chủ đề. Ngoài ra vai trò của giảng viên sẽ còn là “*gợi ý*” và “*tạo điều kiện*” để sao cho có sự hoán đổi tự nguyện vai trò của thuyết trình viên được phân bổ đều cho bất kỳ học viên nào đã tham gia lớp học.

Trò chơi đóng vai trao đổi nhận xét

Phương pháp này đã được sử dụng nhằm mang lại những phong thái và tư duy mới cho người học, đã tạo cơ hội cho học viên được “*nhập cuộc*” ở những vai trò mà họ đang đảm trách ngoài thực tế và cả những vai mới ở các đối phương so với vai trò hiện tại của họ. Trò chơi này được giảng viên triển khai từ mức độ *đơn giản* đến *phức tạp* trong suốt khóa học, cụ thể trong những trò chơi đầu tiên như “*Đóng vai phỏng vấn ứng viên*”, “*Đóng vai đón tiếp nhân viên mới*”, hai nhóm nhỏ tự xây dựng những tiểu phẩm khác nhau cho *cùng một chủ đề*. Khi đã làm quen với cách chơi này thì với “*Đóng vai khen/chê nhân viên*” mỗi nhóm nhỏ lại được đề nghị với *chủ đề khác nhau* trên cơ sở phân tích tình huống khác nhau - tình huống “*khen*” và tình huống “*chê*” – mỗi nhóm sẽ vừa là diễn viên cho tình huống của mình vừa là khán giả bình luận khách quan cho tình huống bạn, các vai diễn trong cùng một tình huống đều đã *thống nhất trước* đặc trưng và cả suy nghĩ của từng vai diễn, họ được *bàn luận trước* cách dẫn dắt và cách xử lý các vấn đề khi nhập vai. Nhưng với “*Đóng vai tiến hành kỷ luật nhân viên dưới quyền*”, trong cùng một trò chơi, các nhóm vai diễn sẽ *độc lập* bàn luận cách thức ứng phó cho vai diễn của mình mà *không hề được biết trước* mọi vấn đề từ nhóm vai diễn của đối phương, với cách triển khai này đã làm cho học viên không cảm thấy nhàm chán khi nhập vai mà còn tạo sự hưng phấn do khi ấy – như họ phát biểu – hầu như họ cần phải “*động não*” rất nhiều trước khi nhập vai

Xem phim video

Để tăng cường tính đa dạng của các công cụ giảng dạy, giảng viên đã sử dụng đoạn phim “*Phát triển nguồn nhân lực để nâng cao năng suất ở Nhật Bản*” do Trung Tâm Năng Suất Việt Nam phát hành, nhằm truyền tải được thông điệp về vai trò và tầm quan trọng của công tác Đào Tạo và Phát Triển NNL đối với sự thành công của doanh nghiệp.

Cách phân phát tài liệu

- Tài liệu được giảng viên phân loại sẵn từng *nhóm nội dung* cho từng *buổi học* khác nhau và sẽ được phát đến học viên vào những thời điểm thích hợp nhất, có thể được phát *trước* khi giảng viên đề cập đến nội dung chính như *Bài TN, Bài tình huống*, hoặc được phát *sau* như *đáp án của các Bài TN, các bài báo đọc thêm*, riêng *tóm tắt của bài giảng* thì được linh hoạt phân phát cả *trước* và *sau* thời điểm giảng viên đề cập đến nội dung liên quan nhằm kích hoạt được *khả năng tư duy* và *sự động não* từ học viên.
- Đối với “*Nhật Ký ngày Học*” được phát vào *cuối mỗi ngày học*. Giảng viên đã đề nghị sẽ xem nó như là hình thức kiểm tra học viên một cách nhẹ nhàng và ngoài những mục tiêu sử dụng như đã nêu trên còn nhằm giúp học viên *tự hệ thống* lại một cách dễ dàng các kiến thức đã học trong ngày trước khi sang một ngày học mới với những kiến thức mới, đây là điều rất cần quan tâm khi khóa học quá ngắn ngày và học cả 2 buổi trong ngày, vì nếu không như thế lượng kiến thức còn tồn lại trong đầu của mỗi học viên, khi kết thúc khóa học, sẽ thiếu tính hệ thống, qua thực tế đã chứng tỏ được học viên rất thích thú với hình thức này. Tất cả các phiếu ghi chép còn được chuẩn bị theo **màu sắc khác nhau** vừa để tạo *sự vui mắt* khi kết thúc một ngày học vừa để thể hiện gián tiếp *mức độ phát triển kiến thức về QLNS* đã dần được nâng lên trong mỗi học viên theo ý nghĩa của từng màu sắc tương ứng, sau đó, các phiếu này được giảng viên hoàn lại cho từng học viên vào buổi học cuối cùng của khóa học cũng nhằm được *chung vui* với thành tích của họ và qua đó gửi trọn niềm tin của giảng viên vào sự thành công trên những dự định kế hoạch hành động của họ, chính họ đã rất vui và ngạc nhiên về “*khối kiến thức*” cùng *tính hệ thống* của nó mà họ đã tiếp nhận trong 4 ngày học.

Bài tập tình huống

Các tình huống cụ thể và gắn gũi với thực tiễn của hoạt động ở các doanh nghiệp trong cùng ngành vừa tạo được sự quen thuộc và dễ dàng giữa các học viên trong trao đổi và chia sẻ thông tin khi thảo luận, cụ thể như việc đề nghị nhóm tự chọn *chức danh quen thuộc* khi thực hành lý thuyết “*Phân Tích Công Việc*” hoặc như giảng viên đã đưa vào nội dung của tình huống “*Đóng vai tiến hành kỷ luật nhân viên dưới quyền*” các vấn đề thường gặp trong một *đội bán vé qua phà* (như trong khóa huấn luyện mà tác giả đã thực hiện cho các Xí nghiệp Phà ở phía Nam). Qua các điển cứu này, giảng viên vẫn đóng vai trò “*dẫn dắt*” và “*gợi ý*”, rất nhiều ý tưởng và giải pháp khác nhau từ nhiều học viên ở các XN Phà khác nhau đã tạo nên một không khí tranh luận rất sôi nổi, những “*bằng chứng sống*” từ họ cũng đã hình thành được một *động cơ hành động* rất mạnh mẽ ngay trong trong mỗi học viên, chính họ đã tự thốt lên khi kết thúc khóa học rằng: “*tôi cảm thấy tôi hoàn toàn khác với chính tôi so với 4 ngày trước đây*”, đây cũng là một trong những mục tiêu chính mà giảng viên đã đặt ra cho các khóa học này. Đó là thay đổi những quan điểm dẫn đến hành vi sao cho phù hợp với yêu cầu mới của quản lý con người trong các doanh nghiệp hiện đại.

Các ngôn từ sử dụng trong giữa giảng viên và học viên

Một lần nữa, ý nghĩa của việc cần vận dụng linh hoạt “*phương pháp đào tạo cho người vừa đi làm vừa đi học*” (Adult learners) và phát huy mạnh mẽ ưu thế của cả hai phía: giảng viên và học viên, cụ thể *giảng viên* có ưu thế về lý thuyết nhưng sẽ không thông thạo thực tế tại công ty bằng chính học viên và ngược lại *học viên* sẽ có thể bù đắp sự kém thế của giảng viên bằng những thực tế từng trải của mình nhưng chỉ sẵn lòng đón nhận các lý thuyết

từ khóa học nếu giảng viên có sự trân trọng những ưu thế từ chính các thực tiễn của họ. Do vậy, để đạt được tối đa *sự tôn trọng* cũng như *sự thích thú* về cả hai phía trong suốt thời gian của khóa học, ngôn từ "trao đổi" và "chia sẻ" nên luôn được giảng viên sử dụng. Thực tế, khi tiếp xúc với các học viên sau khóa học đã nghiệm ra rằng họ cảm thấy mình không còn ở thế "bị động" hay "bị ức chế" khi tham dự khóa học này, và hơn thế nữa, họ cho biết đã có cơ hội rất tự hào được thể hiện ưu thế của mình trước giảng viên, một "quan niệm mới" so với những tư tưởng xưa nay vẫn tồn tại trong các khóa đào tạo dành cho doanh nhân.

"DISCUSSING" AND "SHARING" THE ARTICULATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SKILLS WITH VIETNAMESE MANAGERS AND ENTREPRENEURS

Tran Minh Thu, Truong Thi Lan Anh
University of Technology – VNU-HCM

ABSTRACT: *The paper discusses a new approach to the "teaching" and "learning" process in human resource management skills in short-courses training for managers and executives. This approach bases on the principles of adult learning to contribute an application of flexible interacting roles of "teaching" and "learning" between instructor and learners, and among learners. This approach requires instructors to understand the practical attitudes and behaviors of learners as well as their training needs, and to apply different teaching methods and tools.*

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bonwell, C.C., & Eison, J.A. (1991), Active Learning: Creating excitement in the Classroom, *ERIC Digest* ©
- [2] Đặng Thành Hưng (tổng thuật), Các lý thuyết và mô hình giáo dục hướng vào người học ở phương Tây, *Viện Khoa học Giáo dục, Trung tâm Thông tin – Thư viện KHGD*, Hà Nội, 2001.
- [3] Nguyễn Thị Oanh, Học chủ động, *Báo Saigon Tiếp thị*, ngày 3/3/2001.