



## KINH NGHIỆM XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG ĐÀO TẠO CÁN BỘ QUẢN LÝ Ở CHÂU ÂU

HỒNG HÀ \*

**H**ệ thống đào tạo cán bộ quản lý (CBQL) ở các nước châu Âu bắt đầu được hình thành sớm hơn so với ở nước Mỹ. Ví dụ, ở Pháp, ngay vào năm 1820 đã thành lập Trường Đại học Thương mại Pari (Ecole Superieure de Commerce de Paris - ESCP), và vào năm 1871, các trường đại học thương mại và quản lý đã được mở ở Ruan và Gavr, năm 1872 - ở Lion, năm 1899 - ở Dizon; năm 1881, ở Pari đã mở Trường Đại học các Khoa học thương mại (Ecole des Hautes Etudes Commerciales - EHEC). Đó là những trường đại học đầu tiên trên thế giới thực hiện hoạt động đào tạo các CBQL. Kết quả là vào đầu thế kỷ XX, nước Pháp đã có một hệ thống hoàn tất về đào tạo CBQL và đó là một trong những hệ thống đào tạo phát triển nhất thế giới.

Tuy nhiên, đến nửa sau thế kỷ XX, do bị mất các vị trí đứng đầu châu Âu về phương diện phát triển kinh tế, nước Pháp cũng đã bị mất vị trí hàng đầu của mình trong lĩnh vực đào tạo CBQL.

Đến cuối những năm 1970, hệ thống đào tạo và nâng cao trình độ CBQL của Pháp đã được hình thành do áp lực từ nhiều hình thức đào tạo CBQL ở Mỹ, ví dụ, của Trường Kinh doanh Harvard. Các trung tâm quốc tế về các vấn đề quản lý như Hội Liên hiệp các trung tâm châu Âu về nâng cao trình độ trong lĩnh vực quản lý doanh nghiệp (Association European des Centres de Perfectionnement dans la Direction des Entreprises) và Trường Đại học Quản lý công việc (được thành lập vào năm 1958 ở Fotenblo) đóng vai trò đặc

biệt. Từ giữa những năm 1950, các khoa kinh tế và luật của các trường đại học Pháp, các viện nghiên cứu về quản lý doanh nghiệp (Institutes d'Administration des Entreprises) và các viện nghiên cứu về đào tạo kinh doanh (Instituts de Preparation aux Affaires - IPA) bắt đầu được thành lập cho những người có bằng đại học thuộc mọi chuyên ngành.

Vào năm 1969, Trường Đại học "Pari-9, Dofin" đã được thành lập nhằm đào tạo và nâng cao trình độ cho các CBQL trung và cao cấp. Trong năm học 1971-1972, ở một số trường đại học đã đưa chuyên ngành mới "Quản lý" vào giảng dạy. Như vậy, các trường đại học nhà nước của Pháp đã trở thành những địa chỉ chính cung cấp CBQL.

Vào cuối những năm 1970, việc đào tạo CBQL, bao gồm cả các nhà lãnh đạo sản xuất đã được tiến hành ở 32 trường đại học thương mại tư nhân, Trường Đại học "Pari-9, Dofin", các phân khoa chuyên môn của 9 trường đại học, các viện quản lý và đào tạo kinh doanh của 8 trường đại học, các viện đào tạo kinh doanh của 3 trường đại học, các khoa kinh tế của một loạt các trường đại học, viện nghiên cứu khoa học chính trị, 41 phân khoa của các trường đại học công nghệ (thời gian học là 2 năm) và 20 trường trung cấp (đào tạo các kĩ thuật viên trưởng).

Pháp rất chú ý đến việc đào tạo các luật sư chuyên về luật pháp kinh doanh, các quy định pháp lý về hoạt động của các doanh nghiệp, các phương diện pháp lý trong hoạt động của

\* Viện Chủ nghĩa xã hội khoa học.

các nhà quản lý. Ở một loạt trường đại học đã mở các phân khoa chuyên về lĩnh vực này và các khoá học phù hợp đã được đưa vào các chương trình giảng dạy cho các nhà quản lý.

- Về đào tạo và nâng cao trình độ cho các nhà lãnh đạo sản xuất trong hệ thống giáo dục đại học thương mại (tư nhân) của Pháp: Trong hệ thống giáo dục đại học thương mại, vào cuối những năm 1970, hoạt động đào tạo CBQL được thực hiện ở 14 trường đại học của Paris, 16 trường đại học và trường quản lý của tỉnh cũng như ở Trường Đại học Khoa học thương mại phương Bắc ở Lille và Trường Đại học Khoa học thương mại ở Angiere.

Trong thập niên cuối thế kỷ XX, một số trong số các trường đại học nêu trên đã trở thành các tổ hợp giảng dạy - nghiên cứu khoa học lớn, kết hợp việc đào tạo CBQL, nâng cao trình độ của họ cũng như hoạt động nghiên cứu khoa học trong lĩnh vực quản lý. Năm 1970, ở Zui-an Zova đã thành lập trung tâm giáo dục đại học kinh doanh, bao gồm Trường Đại học Thương mại, Trung tâm nâng cao trình độ và Trường Đại học Kinh doanh.

Trong các trường đại học thương mại, tỉ lệ các giảng viên làm việc thường xuyên không nhiều, chủ yếu là những người lãnh đạo các bộ phận của trường học. Phần nhiều giảng viên làm việc theo từng phần công việc. Đó là các giáo sư của các trường tổng hợp và các trường đại học khác. Kinh nghiệm bổ sung đội ngũ giảng viên cho thấy rằng, giới lãnh đạo nước Pháp nỗ lực bảo đảm sự kết hợp việc giảng dạy với hoạt động khoa học và hoạt động kinh doanh. Các đại diện của giới kinh doanh ngày càng hay được mời đến các trường đại học với tư cách là giảng viên. Ở một số trường đại học vào đầu những năm 1970, số lượng những người này chiếm tới 40% đội ngũ giảng viên.

Những học sinh tốt nghiệp trung học phổ thông, đã học xong khoá học 1 hoặc 2 năm trong các lớp dự bị (có ở 12 trường trung học ở Paris, 27 trường trung học của tỉnh và ở một số trường trung học khác) thì được tham gia thi tuyển vào năm thứ nhất của các trường đại học thương mại.

Ở hầu hết các trường đại học thương mại, chu trình học kéo dài 3 năm. Chỉ có Trường Đại học Quản lý hành chính là ngoại lệ với thời gian đào tạo nhà chuyên môn là 2 năm.

Theo các đánh giá của chuyên gia, Trường Đại học Quản lý châu Âu ở Fontenblo của Pháp chiếm vị trí số 1 ở châu Âu. Trường đại học này được thành lập năm 1959. Nó tạo nên một tổ chức mạnh mẽ với động lực là các giáo sư được mời từ các trường đại học hàng đầu của Mỹ. Trọng tâm của trường đại học này là hoạt động nghiên cứu khoa học. Hoạt động giảng dạy kết hợp phương pháp của Trường Đại học Harvard về xem xét các tình huống cụ thể với việc đưa ra các đề án thực tế. Hàng năm, trường chi tới 500 nghìn USD cho việc đưa ra các ví dụ lấy từ thực tiễn hoạt động chủ yếu là của các công ty châu Âu. Đặc điểm của cách tổ chức quá trình học tập là chế độ làm việc khá căng thẳng, buộc người học phải làm việc tới 100 giờ trong 1 tuần. Do đó, chỉ cần chưa đến 1 năm là người học có thể nhận được học vị thạc sỹ quản lý. Trường đại học ở Fontenblo "nhỏ" 990 giờ học trên lớp trong thời gian 11 tháng.

Trong trường đại học, tất cả mọi người học đều phải nói tiếng Anh và tiếng Pháp. Hơn một nửa số họ còn nói tốt tiếng Đức, Tây Ban Nha... Trong bối cảnh toàn cầu hoá nền kinh tế và các thị trường thế giới, các công ty ngày càng hay dùng đến sự phục vụ của các nhà quản lý thông thạo các ngôn ngữ và am hiểu các nền văn hoá.

- Về đào tạo và nâng cao trình độ cho các cán bộ lãnh đạo trong hệ thống giáo dục đại học của Pháp: Như đã nêu ở phần trên, chuyên ngành giáo dục đại học "Quản lý" đã được đưa vào giảng dạy lần đầu tiên vào năm học 1971-1972. Trong năm học tiếp sau đó đã có gần 3.000 người tham gia học chuyên ngành này. Đến năm 1980, số người tốt nghiệp chuyên ngành này được nâng lên 6.000 người/năm, còn số người nhận học vị tiến sĩ khoa học về quản lý lên 750 người/năm.

Việc đào tạo và nâng cao trình độ của họ được thực hiện trong các trường đại học kĩ

thuật (ở các phòng quản lý), các trường đại học quản lý doanh nghiệp, đào tạo kinh doanh, trong các trường đại học quản lý và hoạt động thương mại, ở các bộ phận quản lý kinh tế và quản lý các trường đại học. Tuy nhiên, việc đào tạo CBQL có trình độ đại học và các cán bộ khoa học trong lĩnh vực quản lý được tiến hành chủ yếu trong các trường đại học quốc gia.

Việc giảng dạy chuyên ngành "Quản lý" được tổ chức ở các bộ phận chuyên môn "các đơn vị nghiên cứu-giảng dạy" của 8 trường đại học (Trường Đại học "Pari - 9, Dofin" được chuyên môn hoá hoàn toàn vào việc đào tạo CBQL), ở 3 trường đại học thương mại là bộ phận cấu thành của các trường đại học tổng hợp cũng như ở một số đơn vị nghiên cứu - giảng dạy của nền kinh tế.

Thông thường, việc đào tạo CBQL trong các trường đại học tổng hợp tập trung ở các đơn vị nghiên cứu - giảng dạy của toàn bộ nền kinh tế và ngành quản lý. Những người có chứng chỉ tốt nghiệp trường trung học phổ thông toàn phần được nhận vào học ở các đơn vị nghiên cứu giảng dạy (các phân khoa) này. Trong một số trường hợp, ở các đơn vị nghiên cứu - giảng dạy chỉ tổ chức giảng dạy một chu trình và đó thường là chu trình thứ hai, chẳng hạn, ở trường đại học "Bordouce - 1". Trường này nhận những người có văn bằng học xong chu trình thứ nhất của giáo dục đại học thuộc bất kì chuyên ngành nào và đã trải qua các kì thi và nhận được chứng chỉ đào tạo sơ bộ về quản lý. Tất cả các môn học được chia thành các môn bắt buộc, các môn theo lựa chọn (theo sự lựa chọn của sinh viên), các môn không bắt buộc. Trong 3 năm học đầu, các môn lựa chọn bổ sung cho các môn bắt buộc, còn trong năm thứ tư, chúng gần như quyết định chuyên ngành của người học.

Chu trình học thứ hai là học chuyên ngành. Các sinh viên lựa chọn hoặc là chuyên ngành quản lý riêng, hoặc là kinh tế (ví dụ, kinh tế doanh nghiệp trong Trường Đại học "Pari - 1", kinh tế ngân hàng và tài chính trong Trường Đại học "Bordouce - 1") và họ theo các kế hoạch học tập khác nhau. Tuy nhiên, trong hoạt động đào tạo theo cả hai hướng có nhiều

điểm chung: nhiều môn học được học cả ở chuyên ngành này và chuyên ngành khác, các chương trình học tập chúng gần như nhau. Sự khác biệt trong các kế hoạch học tập là ở chỗ, đối với các sinh viên học chuyên ngành quản lý, trong số các môn học bắt buộc có các môn gắn với hoạt động quản lý chuyên biệt (tin học và phân tích hệ thống, những vấn đề chung của quản lý v.v.), còn đối với những sinh viên học chuyên ngành kinh tế - đó là các môn học gắn với hoạt động cụ thể về tài chính, thương mại, sản xuất - kinh tế của các doanh nghiệp, cơ quan, ngân hàng...

Trong chu trình học tập thứ hai, sinh viên phải trải qua thời kì thực tập ở các doanh nghiệp, cơ quan, ngân hàng, công ty ở Pháp cũng như ở nước ngoài. Tổng thời gian thực tập không dưới 2 tháng. Những người có kết quả học tập tốt trong chu trình học thứ hai tại các đơn vị nghiên cứu - giảng dạy về kinh tế và quản lý được cấp văn bằng thạc sĩ quản lý hoặc văn bằng thạc sĩ kinh tế có ghi rõ chuyên ngành: kinh tế doanh nghiệp, kinh tế ngân hàng và kinh tế tài chính...

Trước mắt, những người sở hữu các văn bằng này mở ra hai con đường để tiếp tục đường công danh là làm việc với tư cách các nhà quản lý trong cơ sở sản xuất hoặc học chu trình thứ ba của giáo dục đại học và chuẩn bị cho hoạt động nghiên cứu khoa học trong lĩnh vực quản lý.

Ở đa số các đơn vị nghiên cứu - giảng dạy của các trường đại học của Pháp, việc học tập trong chu trình thứ ba được tiến hành theo 3 chương trình và được kết thúc bằng việc nhận được ba văn bằng khác nhau: tiến sĩ theo chuyên ngành của chu trình thứ ba, tiến sĩ của trường đại học và tiến sĩ quốc gia.

Văn bằng của trường đại học - đó là một giấy chứng nhận không chính thức về học vấn, nó được giám đốc trường đại học kí xác nhận và không có giá trị pháp lý ở ngoài trường đại học đó. Thời gian học tập để nhận được giấy chứng nhận này là 1 năm. Các sinh viên nước ngoài thường theo học chương trình này. Văn bằng tiến sĩ theo chuyên ngành (hoặc theo chu trình thứ ba) được cấp sau 2

năm học tập và bảo vệ công trình độc lập đầu tiên. Văn bằng tiến sĩ quốc gia (học vị cấp cao nhất ở Pháp) được cấp cho những người đã học không dưới 2 năm ở chu trình thứ ba của giáo dục đại học và sau khi đã bảo vệ một công trình nghiên cứu khoa học độc lập.

Vào đầu những năm 1990, các hệ thống đào tạo và nâng cao trình độ cho CBQL đã được thành lập không chỉ ở nước Pháp mà còn ở cả các nước châu Âu khác.

Ở nước Anh, việc đào tạo các nhà chuyên môn kinh tế được tiến hành ở hầu hết các trường đại học của đất nước và ở đa số các trường cao đẳng bách khoa. Về phương diện tổ chức, việc đào tạo các nhà chuyên môn chuyên ngành này có thể được thực hiện ở các khoa kinh tế, các khoa xã hội học và chính trị học, ở các trường cao đẳng chuyên ngành thuộc các trường đại học nhưng có mức độ độc lập tự chủ nhất định. Có hai trường cao đẳng chuyên ngành: Trường Cao đẳng Kinh doanh Luân Đôn và Trường Cao đẳng Kinh doanh Manchester. Hai trường cao đẳng này được công nhận trình độ tương đương với các trường Đại học Luân Đôn và Đại học Manchester nhưng về các vấn đề học tập và tài chính, họ không phụ thuộc vào hai trường đại học đó. Trường Cao đẳng Kinh tế và các khoa học chính trị Luân Đôn thuộc Trường Đại học Luân Đôn cũng là một trường cao đẳng nổi tiếng về đào tạo các nhà chuyên môn trong lĩnh vực kinh tế.

Các nhà chuyên môn về quản lý ở Anh đang được đào tạo theo các hướng cơ bản sau: kế toán, kinh tế lượng thương mại, kinh tế xây dựng, quản lý công việc, quản lý bất động sản, tài chính, quản lý khách sạn, kinh tế công nghiệp, tiếp thị, quản lý nhân sự, quản lý nhà nước, quản lý xã hội, thống kê.

Ở Anh hiện có chương trình nghiệp vụ đặc biệt mà nhờ đó, những người có bằng thạc sĩ quản lý công việc, có kinh nghiệm hoạt động thực tiễn hơn một năm trong lĩnh vực này, có thể được tiếp nhận thành thành viên của Viện Nghiên cứu quản lý Anh. Cơ hội này cũng được dành cho những người có các bằng tốt nghiệp đại học khác không gắn với kinh

doanh nhưng đã có không dưới 3 năm đảm trách các chức trách được chính thức công nhận là những người quản lý. Những người này có khả năng nhận được văn bằng nhà quản lý sau khi hoàn tất khoá học chuyên ngành gồm hai mức độ: mức thứ nhất - nghiên cứu các vấn đề chung của kinh doanh, mức thứ hai - nghiên cứu các lĩnh vực cụ thể của quản lý. Một khả năng khác là chương trình học một hoặc hai năm, được tiến hành ngay sau khi kết thúc khoá học lấy bằng tốt nghiệp cao đẳng và sau khi hoàn tất, người học sẽ được nhận văn bằng cấp đại học quốc gia trong lĩnh vực quản lý và khoá học này được dành chủ yếu cho các trường cao đẳng bách khoa và các trường cao đẳng công nghệ.

Theo đánh giá của các chuyên gia, vị trí thứ hai ở châu Âu thuộc về Trường Đại học Kinh doanh Luân Đôn. Đây là trường đại học gần như ngang hàng với Trường Đại học Kinh doanh của Mỹ. Được thành lập vào năm 1965 với tư cách là một bộ phận cấu thành của Trường Đại học Luân Đôn danh tiếng, trường này kết hợp nghiên cứu các tình huống cụ thể với đào tạo lý thuyết. Trường có đội ngũ giảng viên đông đảo, các nghiên cứu khoa học nổi tiếng và dạy cho số sinh viên ngày càng tăng của mình theo chương trình học hai năm giống như ở Mỹ. Trường này nhận được sự trợ giúp lớn của thành phố Luân Đôn, thủ đô tài chính của nước Anh. Năm 1986 và 1987, hơn 40% những người tốt nghiệp trường này đã được tiếp nhận vào làm việc trong lĩnh vực dịch vụ tài chính. Trong số những nơi tiếp nhận nhiều nhất có các chi nhánh của "Golman Sachs", "American express" và "Morgan Stenli".

Mức phí đóng cho khoá học là 7.200 USD/năm đối với người Anh và công dân của các nước thuộc Cộng đồng kinh tế châu Âu và 10.900 USD/năm đối với các công dân các nước không thuộc Cộng đồng kinh tế này.

Trường Đại học Kinh doanh Thụy Sĩ đứng ở vị trí thứ ba. Chỉ với thời gian 11 tháng, trường này đào tạo ra các kĩ sư và các nhà chuyên môn khác có kinh nghiệm làm việc để giữ các chức vụ giám đốc các doanh nghiệp. Xét về chất lượng đào tạo, trường này được xếp cao hơn các trường đại học khác và gần

ngang với Trường Đại học Quản lý hành chính châu Âu ở Fontenblo.

Trường này được Công ty "Nestle" của Thụy Sĩ thành lập vào năm 1957 với tư cách là một trường nội bộ để đào tạo CBQL của mình. Mặc dù hiện nay, trường này mang tính độc lập nhưng "Nestle" vẫn tiếp tục tài trợ cho nó với mức đóng góp hàng năm cho trung tâm giảng dạy của trường là 7,3 triệu USD.

Đặc điểm đặc trưng của Trường Đại học Kinh doanh Thụy Sĩ là sự lựa chọn người vào học rất kỹ lưỡng. Mức tiếp nhận hàng năm là khoảng 70 người trong số 400 người có nguyện vọng. Mức phí đóng cho khoá học là 22.000 USD nhưng nó nhanh chóng được hoàn lại vì những người tốt nghiệp trường này sẽ được tăng 70% lương, đạt mức 72.000 USD.

Vị trí thứ tư thuộc về Trường Quản lý quốc tế Thụy Sĩ. Số lượng người học ở trường này ít hơn so với Trường Đại học Kinh doanh Thụy Sĩ và thời gian học không tới 1 năm (9 tháng). Khác với Trường Đại học Kinh doanh mà phần lớn người tốt nghiệp sẽ vào làm việc trong lĩnh vực dịch vụ tư vấn và tài chính, trường này nổi tiếng về đào tạo các nhà quản lý cho ngành công nghiệp. Trường được thành lập vào năm 1946 để đào tạo CBQL cho tập đoàn kinh doanh nhôm của Ca-na-đa "Alkan". Nhiều học viên của trường có trình độ chuyên ngành khoa học tự nhiên và kỹ sư. Ngoài "Alkan", tập đoàn điện tử dân dụng lớn có tiếng "Philips" cũng sử dụng các dịch vụ của trường này. Mục đích chính của trường là đào tạo những nhà quản lý có trình độ cao và được đào tạo tốt trong lĩnh vực lập chiến lược cho các tập đoàn kinh doanh.

Và cuối cùng, vị trí thứ năm ở châu Âu về đào tạo CBQL thuộc về Trường Đại học Quản lý ở Barcelona (Tây Ban Nha). Đây là một trong những trường đại học kinh doanh lớn nhất ở châu Âu. Trường đưa ra khoá học 2 năm cho chương trình thạc sĩ quản lý công việc theo kiểu như của nước Mỹ. Những người nhập học (210 người) được chia thành 2 nhóm - 140 người vào nhóm tiếng Tây Ban Nha và 70 người vào nhóm chương trình quốc tế. Các

học viên đến từ 27 nước học năm đầu chỉ bằng tiếng Anh. Đến năm thứ hai, 2 nhóm sáp nhập lại. Các học viên lựa chọn khoa trong số 57 khoa mà đa phần trong số đó là dạy bằng tiếng Tây Ban Nha. Điều đó buộc các học viên người nước ngoài phải sử dụng tốt tiếng Tây Ban Nha.

Được thành lập vào năm 1958 với tư cách là một chi nhánh của Trường Đại học Navar, trường đại học quản lý này trong suốt 30 năm luôn coi đạo đức kinh doanh là môn học chính của mình. Mức cầu về những người tốt nghiệp Trường Đại học quản lý ở Barcelona ngày càng tăng, năm 1994, 395 tập đoàn (nhiều gấp 3 lần năm 1958) đã mời những người tốt nghiệp trường này vào làm việc ở nhiều vị trí. Năm 1994, cứ 3 học viên tốt nghiệp trường này thì có một người được nhận vào làm việc với chức vụ quản lý công việc bán hàng hoặc tiếp thị...

Như vậy, các kết quả phân tích so sánh sự thành lập và phát triển các hệ thống đào tạo CBQL ở một loạt nước châu Âu cho thấy, nhìn chung, so với các trường cao đẳng và đại học của Mỹ, các trường cao đẳng và đại học của châu Âu tạo ra ít khả năng để chuyên môn hoá trong lĩnh vực quản lý. Hơn thế nữa, mặc dù có nhiều ý kiến cho rằng, tri thức lý thuyết rộng rãi là rất có ích cho nghề quản lý, nhưng ở các nước Tây Âu vẫn chưa áp dụng các biện pháp cần thiết để tạo điều kiện thu thập tri thức đó trong sự gắn kết chặt chẽ với các chương trình đào tạo CBQL. Mặc dù nhiều chương trình đào tạo của châu Âu có các khoá học chung và có tính chất tổng quát, nhưng tính độc lập ngày càng tăng của họ với các trường đại học đã dẫn đến phạm vi đào tạo hẹp hơn so với sự đào tạo ở Mỹ trong lĩnh vực quản lý.

Một đặc điểm khác biệt nữa của giáo dục châu Âu so với giáo dục của Mỹ trong lĩnh vực kinh tế và quản lý là những yêu cầu cao hơn trong học các ngoại ngữ, sinh viên phải có nhiều các dự án nghiên cứu bắt buộc hơn, phải tham gia tích cực hơn vào hoạt động chung với các hãng kinh doanh của nước mình và nước ngoài, áp dụng rộng rãi hơn kinh nghiệm quốc tế □