

MỞ ĐẦU

1.1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Đào tạo, phát triển quản lý là một nội dung quan trọng của quản trị nguồn nhân lực và quản trị kinh doanh và là chủ đề được nhiều học giả trên thế giới dành thời gian nghiên cứu. Đào tạo và phát triển giúp Cán bộ quản lý nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý, điều hành; giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh và khả năng cạnh tranh. Đặc biệt, trong bối cảnh kinh tế thế giới biến đổi không ngừng, xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế (KTQT) ngày càng sâu rộng, môi trường kinh doanh và cạnh tranh toàn cầu ngày càng gay gắt và khốc liệt, những yêu cầu và thách thức đặt ra đối với doanh nghiệp và đội ngũ cán bộ quản lý ngày càng lớn khiến cho công tác đào tạo nâng cao năng lực cho Cán bộ quản lý càng trở nên cấp thiết. Tại Việt Nam, doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) là một bộ phận quan trọng chiếm tỷ trọng lớn trong hệ thống doanh nghiệp. Trong những năm vừa qua, DNNVV đã có sự phát triển mạnh mẽ và đóng góp đáng kể vào sự phát triển của nền kinh tế. Tuy nhiên, bên cạnh những thành tích đã đạt được, hiệu quả hoạt động kinh doanh và năng lực cạnh tranh của DNNVV được đánh giá là còn rất hạn chế. Một trong những nguyên nhân chính của vấn đề này là do năng lực, trình độ của Cán bộ quản lý (CBQL) trong DNNVV còn yếu, chưa đáp ứng được yêu cầu của sự phát triển. Trong khi năng lực và trình độ quản lý còn nhiều hạn chế, các DNNVV chưa thực sự quan tâm đến đào tạo Cán bộ quản lý. Công tác đào tạo trong DNNVV được đánh giá là sơ sài, mang tính hình thức; đào tạo thường được coi là khoản phát sinh chi phí và chưa được đầu tư đúng mức.

Định hướng về đào tạo, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý nói chung, doanh nhân Việt Nam nói riêng đã được thể hiện rõ trong các văn kiện của Đảng; Chiến lược, Nghị quyết phát triển kinh tế xã hội của Việt Nam. Cụ thể, Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI của Đảng Cộng sản Việt Nam và Nghị quyết số 09-NQ/TW của Bộ Chính trị về xây dựng và phát huy vai trò của đội ngũ doanh nhân Việt Nam đã chỉ rõ tầm quan trọng chiến lược của việc đào tạo, phát triển đội ngũ Cán bộ quản lý, doanh nhân giỏi trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Cho đến nay, trên thế giới đã có một số công trình nghiên cứu hiệu quả của đào tạo và tác động của đào tạo đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Phần lớn các công trình nghiên cứu về đào tạo tại Việt Nam rất ít đánh giá hiệu quả của đào tạo và dường như chưa có công trình nghiên cứu nào chú trọng đánh giá hiệu quả đào tạo Cán bộ quản lý trong doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế...

Xuất phát từ các lý do nêu trên, việc nghiên cứu đào tạo Cán bộ quản lý trong các DNNVV Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế có ý nghĩa khoa học cả về lý luận và thực tiễn.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu:

Mục tiêu nghiên cứu tổng quát của luận án là xây dựng luận cứ khoa học về đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu, rộng, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường và nâng cao chất lượng đào tạo Cán bộ quản lý trong các DNNVV Việt Nam. Các mục tiêu nghiên cứu cụ thể bao gồm:

- Xác định các đặc trưng của đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.
- Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.



- Đánh giá ảnh hưởng của đào tạo Cán bộ quản lý đến kết quả hoạt động của Cán bộ quản lý và của DNNVV.

- Đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường và nâng cao chất lượng đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV Việt Nam đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

Đối tượng nghiên cứu: Đào tạo Cán bộ quản lý trong các DNNVV Việt Nam đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

Phạm vi nghiên cứu:

Về nội dung: Luận án giới hạn nội dung nghiên cứu vào công tác đào tạo Cán bộ quản lý, đào tạo những người hiện đang đảm nhiệm, nắm giữ các chức vụ quản lý trong các DNNVV đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế, bao gồm các Cán bộ quản lý từ cấp trung trở lên trong các DNNVV.

Về mặt không gian: luận án giới hạn phạm vi điều tra, thu thập dữ liệu sơ cấp về đào tạo Cán bộ quản lý trong các DNNVV ngoài quốc doanh trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Về thời gian: Các số liệu, dữ liệu liên quan đến đào tạo Cán bộ quản lý trong doanh nghiệp từ năm 2000 đến nay và định hướng đến 2020.

1.4. Các câu hỏi nghiên cứu:

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu trên, đề tài tập trung trả lời các câu hỏi nghiên cứu sau:

- Đào tạo Cán bộ quản lý trong các DNNVV đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế có đặc trưng gì về nội dung đào tạo, hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo, tổ chức quản lý đào tạo?
- Những yếu tố nào ảnh hưởng đến đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế?
- Đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế có ảnh hưởng như thế nào tới kết quả hoạt động của Cán bộ quản lý và của doanh nghiệp?
- Cần có những giải pháp gì nhằm tăng cường và nâng cao chất lượng đào tạo Cán bộ quản lý trong các DNNVV đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế?

1.5 Tính mới và dự kiến những đóng góp của đề tài

Về lý luận: Hệ thống hóa và bổ sung những vấn đề lý luận liên quan đến đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV phục vụ các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu, rộng.

Về thực tiễn:

- Nghiên cứu và làm rõ các đặc trưng của đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế (nội dung, phương pháp, tổ chức đào tạo...).

- Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo Cán bộ quản lý và đánh giá ảnh hưởng của đào tạo Cán bộ quản lý đến kết quả hoạt động của Cán bộ quản lý và của DNNVV trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

- Đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường và nâng cao chất lượng đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV Việt Nam đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

1.6. Phương pháp nghiên cứu:

Luận án đã sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu của khoa học kinh tế và quản trị kinh doanh, bao gồm: +) Phương pháp nghiên cứu tài liệu nhằm thu thập, tổng hợp, phát hiện các vấn đề liên quan đến đào tạo và đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV thông qua các thông tin, dữ liệu thứ



cấp. +) Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện qua phỏng vấn chuyên gia và các Cán bộ quản lý để tìm hiểu, khám phá các đặc trưng của đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV, các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV, các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả của đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV. +) Phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua điều tra khảo sát bằng bảng hỏi, bao gồm: +) khảo sát trắc nghiệm chuyên gia nhằm đánh giá và chuẩn hóa những đặc trưng, những yếu tố ảnh hưởng, những chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế; +) khảo sát điều tra chính thức nhằm thu thập các thông tin cần thiết cho nghiên cứu, từ đó phân tích, đánh giá các nội dung liên quan đến đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế. +) Phương pháp nghiên cứu tình huống nhằm tìm hiểu những kinh nghiệm và bài học thực tiễn về đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế của một số doanh nghiệp thành công hiện nay.

1.7 Kết cấu của luận án:

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, phụ lục, luận án gồm 4 chương:

Chương 1: Tổng quan các công trình khoa học liên quan đến đề tài nghiên cứu.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết về đào tạo Cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

Chương 3: Phương pháp và kết quả nghiên cứu đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV

Chương 4: Quan điểm và giải pháp nhằm tăng cường và nâng cao chất lượng đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1 Tổng quan nghiên cứu về đào tạo và đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa trên thế giới

- Về đào tạo và tổ chức đào tạo trong doanh nghiệp.

Về lý thuyết, đào tạo và tổ chức đào tạo trong doanh nghiệp được khá nhiều tài liệu, giáo trình về quản trị nguồn nhân lực của các tác giả trên thế giới nghiên cứu và đề cập. Các cuốn sách của Dessler (2011), Ivancevich (2010), Noe và các cộng sự (2011), Torrington và các cộng sự (2011), Carrell và các cộng sự (1995) đều nhấn mạnh rằng đào tạo là quá trình học tập nhằm trang bị cho người học các kiến thức, kỹ năng và khả năng thực hiện công việc; đào tạo được nhắc đến như một giải pháp chiến lược cho hoạt động của doanh nghiệp. Một số nghiên cứu đã phân biệt khái niệm đào tạo chung và đào tạo chuyên biệt (Carrell và các cộng sự, 1995; Chapman, 1993; Becker, 1962; Black & Lynch, 1996) và nhấn mạnh, doanh nghiệp chỉ nên chi trả cho đào tạo chuyên biệt bởi đào tạo chuyên biệt chỉ giúp tăng năng suất và hiệu quả làm việc của nhân viên khi nhân viên có phương pháp làm việc và quen thuộc với máy móc thiết bị của doanh nghiệp đó. Các tác giả cũng đã tổng kết nội dung, hình thức, phương pháp đào tạo và tổ chức đào tạo trong doanh nghiệp.

- Đào tạo và những rào cản đối với đào tạo trong DNNVV

Trong nghiên cứu thực tiễn, đã có một số các công trình tập trung vào đào tạo trong DNNVV và chỉ ra những rào cản của đào tạo trong DNNVV. Cụ thể, Vinten (2000) trong bài nghiên cứu “Đào



tạo trong doanh nghiệp nhỏ và vừa” khẳng định sự quan tâm đến khu vực DNNVV đang ngày càng tăng lên trong khi nhu cầu về nguồn nhân lực của bộ phận này chưa được quan tâm đúng mức, công tác quản lý đào tạo trong doanh nghiệp chưa được coi trọng và phụ thuộc rất nhiều vào người quản lý doanh nghiệp. Coetzer (2006) trong bài “Cán bộ quản lý đóng vai trò như những nhân tố thúc đẩy học tập trong doanh nghiệp sản xuất quy mô nhỏ” đã nghiên cứu ảnh hưởng của nhà quản lý lên các yếu tố thuộc môi trường làm việc tác động đến vấn đề học tập tại nơi làm việc. Kết quả nghiên cứu cho thấy, cách thức nhà quản lý thúc đẩy việc học tập trong doanh nghiệp bao gồm: cung cấp quyền truy cập vào các hoạt động tại nơi làm việc, thúc đẩy giao tiếp tại nơi làm việc, hỗ trợ đào tạo trực tiếp, thiết kế các yếu tố hỗ trợ học tập... Nghiên cứu của Janice và Elizabeth (2008) trong bài “Cách tiếp cận mới đối với đào tạo trong doanh nghiệp nhỏ: giáo dục dựa trên cộng đồng” chỉ ra rằng, các chủ doanh nghiệp, cán bộ quản lý cấp cao trong doanh nghiệp nhỏ thường có đủ kiến thức chuyên môn kỹ thuật nhưng lại thiếu các kỹ năng quản lý phù hợp. Bài báo nhấn mạnh sự thiếu tham gia của Cán bộ quản lý trong đào tạo phát triển các kỹ năng quản lý vì lý do thời gian và tài chính. Ngoài ra, nghiên cứu của Jones (2004) trong bài nghiên cứu “Đào tạo và phát triển với sự phát triển của DNNVV trong lĩnh vực sản xuất ở Australia” cho thấy sự khác biệt rõ ràng trong đào tạo quản lý và đào tạo chuyên môn, những thay đổi trong nội dung và phương pháp đào tạo; nghiên cứu của Kitiya, Peter, và Teresa (2009) trong bài “Đào tạo trong các DNNVV tại Thái Lan” cho rằng các nhà quản lý DNNVV tại Thái Lan đã không đầu tư tiền bạc và thời gian vào công tác đào tạo, phần lớn họ sử dụng các phương pháp đào tạo không chính thức, đào tạo trong công việc nhiều hơn.

Ngoài ra, nghiên cứu của Reid và Harris (2002) trong bài “Các nhân tố ảnh hưởng quyết định đến đào tạo trong các DNNVV tại phía bắc Ai len” nhấn mạnh đến vai trò của chiến lược kinh doanh và chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực đối với đào tạo trong doanh nghiệp. Nghiên cứu về đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV, Westhead và Storey (1997) trong bài “Đào tạo quản lý trong doanh nghiệp nhỏ - một nghiên cứu cứu điển hình về thất bại trong đào tạo” và Vinten (2000) trong bài “Đào tạo trong DNNVV” cho rằng, thiếu sự quan tâm của chủ doanh nghiệp đào tạo, thiếu thời gian và nguồn tài chính là những rào cản ảnh hưởng đến đào tạo trong DNNVV. Nghiên cứu của Tung (2001) trong bài “Mối quan hệ giữa thực tiễn đào tạo và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa” nhấn mạnh rằng, năng lực đào tạo nội bộ sẽ ảnh hưởng lớn đến đào tạo nói chung và đào tạo cán bộ quản lý nói riêng trong DNNVV. Theo ông, nếu doanh nghiệp có đủ năng lực đào tạo và tổ chức quản lý đào tạo tốt, doanh nghiệp sẽ xây dựng và thiết lập được mục tiêu và các chương trình đào tạo hiệu quả, kết quả đào tạo sẽ cao...

- Ảnh hưởng của đào tạo đến kết quả hoạt động của tổ chức

Đánh giá kết quả đào tạo là một nội dung quan trọng trong các nghiên cứu về đào tạo trong doanh nghiệp. Một số công trình tập trung vào đào tạo nhân viên chỉ ra ảnh hưởng tích cực của đào tạo đến kết quả hoạt động - đào tạo làm tăng năng suất và sản lượng bán hàng, giảm chi phí, tăng thị phần, giảm xung đột và nghỉ việc của nhân viên (Aragón-Sánchez và các cộng sự, 2003; Bartel, 1994; Barron và các cộng sự, 1994; Bishop, 1994; Black và Lynch, 1996; Boon và Eijken, 1998). Trong khi đó, một số nghiên cứu của Bishop và Kang (1996), Ng và Siu (2004) cho rằng đào tạo là yếu tố làm tăng chi phí và không biến thành hiệu quả công việc. Barrett & O'Connell (2001) đã nhận thấy đào tạo cụ thể không có ảnh hưởng đáng kể lên tốc độ tăng năng suất và Loewenstein & Spletzer (1999) đã thất bại trong việc chứng minh ảnh hưởng của đào tạo chung lên năng suất lao động..



Đối với đào tạo Cán bộ quản lý, Supic, và các cộng sự (2010) trong bài “Đào tạo và nâng cao kỹ năng quản lý bệnh viện – trường hợp của Sec bia” đã phân tích sự cải thiện các kỹ năng quản lý của các nhà quản lý bệnh viện sau một chương trình đào tạo cụ thể về quản trị chiến lược và kết luận rằng đào tạo quản lý chiến lược làm tăng năng lực quản lý và là nguồn lực quan trọng tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Millar và Stevens (2012) trong bài báo “Đào tạo quản lý với các nhà quản trị tổ chức thể thao: nghiên cứu ảnh hưởng của đào tạo đến hiệu quả hoạt động của cá nhân và tổ chức” đã tóm tắt sự phát triển của lý thuyết chuyển đổi kết quả đào tạo và kiểm định tác động của một chương trình quản lý rủi ro đến kết quả hoạt động của các nhà quản lý và 6 tổ chức thể thao của Canada. Kết quả cho thấy đào tạo làm tăng kết quả học tập, kết quả cá nhân nhà quản lý và kết quả của tổ chức thể thao. Nghiên cứu của Mano và các cộng sự (2012) kiểm tra một chương trình đào tạo quản lý của doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ ở Sub-Saharan Africa. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự tham gia vào một chương trình đào tạo quản lý bước đầu dẫn đến sự cải thiện kết quả kinh doanh và kết quả của người tham gia theo mức độ thành công khác nhau. Tuy nhiên, nghiên cứu của Westhead và Storey (1996) trong bài “Đào tạo quản lý và kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ” lại chưa tìm thấy kết quả rõ ràng của mối liên hệ này.

1.2. Tổng quan nghiên cứu về đào tạo và đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam

Đối với các vấn đề cơ bản về đào tạo, các cuốn sách của Trần Kim Dung (2011); Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương (2010); Nguyễn Hữu Thân (2008); Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004)... đã tổng quát hóa một số lý luận cơ bản về đào tạo và luận giải đào tạo dưới góc độ của doanh nghiệp và của nền kinh tế. Các tác giả đã trình bày bản chất của đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, nội dung, phương pháp, tổ chức đào tạo trong doanh nghiệp.

Nghiên cứu về thực trạng đào tạo Cán bộ quản lý trong doanh nghiệp có thể nói đến nghiên cứu “Thực trạng và giải pháp hoàn thiện mô hình đào tạo theo nhóm cho các doanh nghiệp nhà nước” của tác giả Lê Trung Thành đăng trên tạp chí Kinh tế và phát triển năm 2004; nghiên cứu “Một số ý kiến nhằm nâng cao chất lượng đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp hiện nay” của Phí Thị Thu Trang đăng trên tạp chí Khoa học Thương mại năm 2008. Các tác giả đã phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo Cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước từ đó đề xuất một số giải pháp nâng cao chất lượng đào tạo Cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhà nước thời kỳ hội nhập.

Luận án tiến sỹ của Lê Thị Mỹ Linh (2009) đã nghiên cứu vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV, khái quát hóa những vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV; khảo sát, đánh giá tổng thể tình hình phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV; đồng thời khuyến nghị những giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV. Luận án tiến sỹ của Trần Kiều Trang (2012) đã nghiên cứu về phát triển năng lực quản lý của chủ doanh nghiệp nhỏ theo mô hình KSA - Kiến thức (K), Kỹ năng (S), Thái độ (A). Nội dung của luận án tập trung vào phát triển những yếu tố cấu thành năng lực quản lý của chủ doanh nghiệp nhỏ, đồng thời đề cập một số cách thức đào tạo, phát triển năng lực quản lý của chủ doanh nghiệp nhỏ Việt Nam.

Về kinh nghiệm đào tạo, phát triển của các quốc gia trên thế giới, một số tác giả đã nghiên cứu kinh nghiệm giáo dục, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của một số quốc gia châu Á (Trần Văn Tùng, Lê Ái Lâm (1996), Lê Ái Lâm (2003), Nguyễn Mai Hương (2011), Phạm Thanh Nghị (2009), Nguyễn Thị Thu Phương (2009) và chỉ ra một số bài học cho Việt Nam. Nghiên cứu của Cảnh Chí Hoàng, Trần Vĩnh Hoàng (2013) tập trung vào kinh nghiệm giáo dục đào tạo của Mỹ,



Trung Quốc, Nhật Bản, Singapore... Tập trung vào kinh nghiệm đào tạo trong doanh nghiệp, nghiên cứu của Lê Thị Mỹ Linh (2008), Trần Kiều Trang (2011) giới thiệu kinh nghiệm đào tạo, phát triển nguồn nhân lực và Cán bộ quản lý trong DNNVV của một số quốc gia, trong đó nhấn mạnh đến kinh nghiệm đào tạo trong công việc và vai trò của Chính phủ trong đào tạo nguồn nhân lực trong DNNVV.

Xem xét vấn đề đào tạo, phát triển nguồn nhân lực Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế, các nghiên cứu của các tác giả Vũ Thành Hưng (2004), Võ Văn Đức (2004), Trương Thu Hà (2005), Hoàng Văn Châu (2009), Nguyễn Văn Thành (2009) đã trao đổi các vấn đề liên quan đến lao động, việc làm, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực khi Việt Nam tham gia hội nhập kinh tế quốc tế. Nhìn chung, các tác giả nhìn nhận vấn đề đào tạo, phát triển trong bối cảnh hội nhập xét trên quan điểm giáo dục quốc dân chứ không nhìn nhận dưới góc độ đào tạo trong doanh nghiệp. Các nghiên cứu của Lê Thanh Hà (2007), Nguyễn Thường Lạng (2009) đã bàn luận sâu hơn về nội dung, phương thức đào tạo và những yêu cầu đối với đào tạo trong doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế.

1.3 Khoảng trống cần nghiên cứu

Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài cho thấy một số khoảng trống cần tiếp tục nghiên cứu về đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV Việt Nam, bao gồm: +) Những đặc trưng của đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế chưa được làm rõ; +) Những yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế chưa được các nghiên cứu trước đây đánh giá cụ thể; +) Mức độ ảnh hưởng của đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đến kết quả hoạt động của Cán bộ quản lý và kết quả hoạt động của DNNVV chưa được quan tâm nghiên cứu; +) Còn thiếu các giải pháp nhằm tăng cường và nâng cao chất lượng đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ ĐÀO TẠO CÁN BỘ QUẢN LÝ TRONG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CỦA HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

2.1 Một số khái niệm cơ bản về đào tạo và đào tạo Cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV)

2.1.1 Khái niệm Cán bộ quản lý

Cán bộ quản lý là người thực hiện các chức năng quản lý nhằm giúp tổ chức đạt được mục tiêu đã đặt ra; là những người có chức vụ, đang phụ trách một bộ phận, một phòng ban, phân xưởng (trưởng, phó phòng, phân xưởng) đến quản lý một tổ chức, doanh nghiệp (giám đốc, tổng giám đốc, chủ tịch hội đồng quản trị). Cán bộ quản lý thực hiện sự tác động có định hướng, có kế hoạch lên đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu trong điều kiện kinh tế xã hội cụ thể.

Phân loại Cán bộ quản lý: +) Cán bộ quản lý cấp cao; +) Cán bộ quản lý cấp trung; +) Cán bộ quản lý cấp cơ sở.

2.1.2 Khái niệm doanh nghiệp nhỏ và vừa

Trên thế giới, có nhiều tiêu chí phân loại DNNVV. Ở Việt Nam, nghị định 56/2009/NĐ-CP về trợ giúp phát triển Doanh nghiệp nhỏ và vừa của Chính phủ được coi là văn bản mới nhất về xác



định tiêu chí phân loại DNNVV. Theo Nghị định này, DNNVV được thống nhất “là cơ sở đăng ký kinh doanh theo quy định pháp luật, được chia thành 3 cấp: siêu nhỏ, nhỏ và vừa theo quy mô tổng nguồn vốn (tổng tài sản trong bảng cân đối kế toán) hoặc số lao động bình quân năm”.

2.1.3 Khái niệm đào tạo và đào tạo cán bộ quản lý

Đào tạo là hoạt động học tập nhằm giúp người lao động trong doanh nghiệp nâng cao trình độ, kỹ năng và thái độ để thực hiện công việc hiệu quả hơn ở hiện tại. Đối với Cán bộ quản lý trong DNNVV, đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV là quá trình học tập có kế hoạch, có tổ chức nhằm bổ sung kiến thức và kỹ năng cho các Cán bộ quản lý, giúp các Cán bộ quản lý trong DNNVV thực hiện hiệu quả hơn các chức năng, nhiệm vụ của mình.

2.1.4 Mục đích, vai trò của đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV

- Đối với Cán bộ quản lý: +) Đào tạo giúp Cán bộ quản lý trong DNNVV tiếp cận, cập nhật các phương pháp quản lý mới, hiện đại, các kỹ năng quản trị tiên tiến; +) Đào tạo giúp Cán bộ quản lý trong DNNVV thực hiện hiệu quả hơn công việc quản lý; +) Đào tạo giúp Cán bộ quản lý trong DNNVV thỏa mãn nhu cầu phát triển bản thân; +) Đào tạo giúp Cán bộ quản lý chủ động thích nghi với những thay đổi của xã hội và môi trường kinh doanh.

- Đối với doanh nghiệp: +) Đào tạo giúp nâng cao tính năng động và ổn định của doanh nghiệp; +) Đào tạo giúp DNNVV thay đổi và cải tiến phương pháp quản lý; +) Đào tạo giúp DNNVV giải quyết tốt hơn các vấn đề về tổ chức; +) Đào tạo hỗ trợ DNNVV trong việc hướng dẫn công việc cho nhân viên mới; +) Đào tạo giúp DNNVV chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý kế cận.

- Đối với xã hội: +) Đào tạo Cán bộ quản lý góp phần nâng cao chất lượng lao động trong toàn xã hội. +) Đào tạo Cán bộ quản lý cũng là cơ sở để xã hội có được nguồn lực con người có chất lượng cao, cung cấp cho xã hội những nguồn lực để phát triển thêm các doanh nghiệp mới, các tổ chức xã hội khác, đáp ứng được các mục tiêu kinh tế - xã hội.

2.2 Đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

2.2.1 Hội nhập kinh tế quốc tế và các yêu cầu đối với đào tạo cán bộ quản lý khi tham gia hội nhập kinh tế quốc tế.

- *Hội nhập kinh tế quốc tế*

Hội nhập kinh tế quốc tế là sự gắn kết mang tính chủ động của các nền kinh tế vào nền kinh tế chung của khu vực và của thế giới, trong đó các thành viên tham gia chấp nhận tuân theo những quy định chung được hình thành trong quá trình hợp tác và đấu tranh giữa các thành viên của tổ chức ấy. Hội nhập kinh tế quốc tế đang trở thành xu hướng phát triển của nền kinh tế thế giới, thu hút sự tham gia của hầu hết các nền kinh tế, đồng thời tác động mạnh mẽ tới toàn bộ hoạt động của các chủ thể trong nền kinh tế đó.

- *Một số yêu cầu đặt ra đối với đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV khi tham gia hội nhập kinh tế quốc tế.*

Thứ nhất, hội nhập kinh tế quốc tế đòi hỏi các DNNVV phải thực sự quan tâm và sẵn sàng cho đào tạo cán bộ quản lý, thường xuyên chú trọng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý.

Thứ hai, hội nhập kinh tế quốc tế đòi hỏi các DNNVV phải chú trọng đổi mới và nâng cao tính hội nhập trong nội dung đào tạo và phương pháp đào tạo.



Thứ ba, nội dung đào tạo cán bộ quản lý trong DNNVV cần cập nhật những kiến thức và kỹ năng quản lý kinh doanh hiện đại, chú trọng đào tạo văn hóa, giao tiếp, ngoại ngữ và những kiến thức hỗ trợ cán bộ quản lý ra quyết định phù hợp trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Thứ tư, hội nhập kinh tế quốc tế đòi hỏi các DNNVV phải đổi mới chiến lược đào tạo trên cơ sở kết hợp sự quan tâm của doanh nghiệp với việc khuyến khích, coi trọng năng lực tự học của Cán bộ quản lý, hướng tới xây dựng văn hóa học tập và tạo dựng mô hình doanh nghiệp học tập.

Thứ năm, đào tạo cán bộ quản lý trong DNNVV phải được coi là hình thức đầu tư bền vững và mang tính đột phá; các DNNVV phải có chiến lược và chủ động đầu tư vào nguồn nhân lực để tạo lập được nguồn lực cạnh tranh mạnh mẽ.

2.2.2 Nội dung đào tạo Cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

- Kiến thức và kỹ năng quản lý kinh doanh

Kiến thức và kỹ năng quản lý kinh doanh bao gồm những kiến thức và kỹ năng chuyên sâu về lãnh đạo, quản lý: Tư duy chiến lược và lập kế hoạch, Ra quyết định và giải quyết vấn đề; Lãnh đạo và động viên, Giao tiếp, đàm phán, thuyết trình; Quản lý nhóm, giao việc, ủy quyền.

- Kiến thức hội nhập kinh tế quốc tế

Kiến thức hỗ trợ hội nhập kinh tế quốc tế bao gồm: Văn hóa và thị hiếu quốc tế, Pháp luật kinh doanh quốc tế, Ngoại ngữ; Kỹ năng tìm kiếm, khai thác thông tin trực tuyến; Kỹ năng sử dụng các phần mềm xử lý dữ liệu quản lý...

- Nhóm kiến thức về chuyên môn và ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp

2.2.3 Hình thức đào tạo cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế

Một số hình thức đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng các yêu cầu của hội nhập, bao gồm: Huấn luyện và hướng dẫn bởi người quản lý cấp trên; Luân phiên thay đổi công việc; Đào tạo qua giao việc, ủy quyền cho Cán bộ quản lý; Tham gia các bài giảng, các hội nghị, hội thảo chuyên đề; Đào tạo trực tuyến; Tự học thông qua sách, báo, Internet; Tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn do doanh nghiệp tổ chức; Tham quan, trải nghiệm thực tế.

2.2.4. Phương pháp đào tạo cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế

Các phương pháp đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV bao gồm: Thuyết trình, Thảo luận nhóm, Nghiên cứu tình huống, Trò chơi kinh doanh, Mô phỏng nghề nghiệp, Nhập vai (đóng kịch).

2.2.5 Tổ chức đào tạo cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

2.2.5.1 Phân tích, xác định nhu cầu đào tạo Cán bộ quản lý

Mục đích của phân tích nhu cầu đào tạo nhằm đánh giá chính xác nhu cầu đào tạo Cán bộ quản lý và giúp doanh nghiệp xác định được những yêu cầu cơ bản cho đào tạo như: đối tượng đào tạo, nội dung đào tạo, phương pháp và hình thức đào tạo phù hợp.... Để xác định chính xác và đầy đủ nhu cầu đào tạo, phân tích nhu cầu đào tạo Cán bộ quản lý được thực hiện trên cơ sở phân tích doanh nghiệp, phân tích công việc và phân tích cá nhân Cán bộ quản lý.

2.2.5.2 Xây dựng kế hoạch đào tạo Cán bộ quản lý

Kế hoạch đào tạo Cán bộ quản lý bao gồm kế hoạch đào tạo tổng thể và kế hoạch đào tạo chi tiết. Nhìn chung, kế hoạch đào tạo bao gồm nội dung, đào tạo, hình thức, phương pháp đào tạo, thời gian, địa điểm đào tạo, nguồn lực các biện pháp về tổ chức, quản lý đào tạo.

2.2.5.3 Tổ chức đào tạo Cán bộ quản lý

Bộ phận/người phụ trách đào tạo cần phối hợp với các bộ phận trong việc thực hiện kế hoạch đào tạo, tạo điều kiện cần thiết để các Cán bộ quản lý tham gia đào tạo có hiệu quả. Nếu là đào tạo



trong công việc, bộ phận đào tạo cần phối hợp với lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp để lựa chọn và xây dựng được đội ngũ giảng viên nội bộ có năng lực, kinh nghiệm, phương pháp giảng dạy và sẵn sàng thực hiện đào tạo. Nếu tổ chức các khóa đào tạo ngoài công việc, bộ phận đào tạo cần lựa chọn các tổ chức, các doanh nghiệp có đủ điều kiện và phối hợp chặt chẽ với đơn vị tổ chức đào tạo trong việc xác định mục tiêu giảng dạy, thiết kế và xây dựng chương trình đào tạo; lựa chọn giảng viên và phương pháp giảng dạy phù hợp.

2.2.5.4 Đánh giá kết quả đào tạo Cán bộ quản lý

Đánh giá kết quả đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV có thể được thực hiện theo mô hình bốn cấp độ đánh giá của Kirkpatrick, bao gồm: đánh giá phản ứng của người học về khóa học, đánh giá kết quả học tập, đánh giá kết quả thực hiện công việc qua đào tạo, đánh giá kết quả đào tạo thông qua các chỉ số hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

- **Đánh giá ảnh hưởng của đào tạo Cán bộ quản lý đến kết quả hoạt động của Cán bộ quản lý và của doanh nghiệp.**

Một số chỉ tiêu đánh giá ảnh hưởng của đào tạo Cán bộ quản lý đến kết quả hoạt động:

Các chỉ tiêu chung:

- Đào tạo giúp giảm tỷ lệ bỏ việc của Cán bộ quản lý
- Đào tạo làm tăng động lực làm việc của Cán bộ quản lý
- Đào tạo làm tăng mức độ hài lòng với công việc của Cán bộ quản lý
- Đào tạo làm tăng mức độ sáng tạo, suy nghĩ khác biệt trong quản lý
- Đào tạo làm thay đổi hành vi quản lý theo hướng tích cực
- Đào tạo giúp tăng doanh thu, tăng lợi nhuận
- Tăng thị phần, uy tín và khả năng cạnh tranh...

Chỉ tiêu cụ thể: sự thay đổi các kỹ năng quản lý sau một khóa đào tạo quản lý.

2.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo cán bộ quản lý trong DNNVV khi tham gia hội nhập kinh tế quốc tế

Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV bao gồm: Nhận thức và sự quan tâm tích cực của lãnh đạo doanh nghiệp về đào tạo Cán bộ quản lý; Chiến lược hoạt động kinh doanh và chiến lược đào tạo phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp; Tài chính; Năng lực đào tạo và tổ chức đào tạo của DNNVV; Thái độ học tập và nhu cầu nâng cao năng lực của cán bộ quản lý; Chính sách và sự hỗ trợ của Chính phủ và các cơ quan quản lý nhà nước đối với đào tạo, phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV; Vai trò và sự phát triển của Hiệp hội DNNVV đối với đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; Chất lượng và sự phát triển của thị trường dịch vụ đào tạo.

2.4 Kinh nghiệm quốc tế về đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV của một số quốc gia trên thế giới và bài học cho Việt Nam.

2.4.1 Kinh nghiệm quốc tế về đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV của một số quốc gia

2.4.1.1 Kinh nghiệm của Mỹ

Mỹ là quốc gia rất coi trọng công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực quản lý. Song song với chiến lược đầu tư vào hệ thống giáo dục quốc dân, Mỹ rất chú trọng đến đào tạo năng lực kinh doanh và năng lực quản lý thực tiễn. DNNVV là nơi người Mỹ thể hiện khát vọng, mong muốn tìm kiếm cuộc sống tốt hơn, những điều tốt đẹp hơn chính vì vậy, số lượng DNNVV ở Mỹ thành lập tăng rất nhanh. Trong quá trình quản lý doanh nghiệp, Cán bộ quản lý trong DNNVV tiếp tục được đào tạo nhằm nâng cao năng lực quản trị thông qua việc tham dự các khóa đào tạo ngắn hạn, các



khóa đào tạo dài hạn tập trung, được tham quan các mô hình quản lý tiên tiến... Bên cạnh đó, khả năng tự học tập, tự học hỏi nâng cao năng lực quản lý của người Mỹ cũng rất lớn. Trong hệ thống hỗ trợ đào tạo quản lý cho DNNVV, có 4 tổ chức cung cấp thông tin/đào tạo quản lý cho DNNVV ở Mỹ bao gồm: Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ (Small Business Administration – SBA), Phòng thương mại, Các trường đại học cộng đồng và khu vực tư nhân. Trong đó, SBA là tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ có quy mô lớn nhất và tổng thể nhất tại Mỹ, chú trọng phát triển quản lý doanh nghiệp (đào tạo, cung cấp thông tin, tư vấn kỹ thuật và đào tạo thực nghiệm).

2.4.1.2 Kinh nghiệm của Nhật Bản

Các phương thức đào tạo Cán bộ quản lý phổ biến trong công việc như đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc, đào tạo thông qua hướng dẫn của cấp trên, đào tạo thông qua luân phiên thay đổi công việc... được các DNNVV Nhật Bản thực hiện có hiệu quả. Cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp ở Nhật được đào tạo thường xuyên và liên tục trong suốt thời gian gắn bó và làm việc với doanh nghiệp. Việc đào tạo nguồn nhân lực cho DNNVV được Chính phủ Nhật Bản rất chú trọng. Nội dung đào tạo bao gồm: đào tạo nâng cao năng lực quản lý, đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, đào tạo kỹ thuật công nghệ... với các chương trình từ thấp (khởi nghiệp) đến nâng cao (chuyên sâu). Hiện nay, Hiệp hội DNNVV Nhật Bản (SMEA) chịu trách nhiệm trong việc xây dựng các chính sách hỗ trợ DNNVV trong đó có đào tạo năng lực cho cán bộ quản lý. Luật khuyến khích phát triển nguồn nhân lực là cơ sở và cơ hội để tất cả các thành viên trong doanh nghiệp từ Cán bộ quản lý đến nhân viên được học tập một cách công bằng, bình đẳng.

2.4.1.3 Kinh nghiệm của Trung Quốc

Chính phủ Trung Quốc rất chú trọng tới đào tạo đội ngũ Cán bộ quản lý trong doanh nghiệp. Trung Quốc đã tiến hành nhiều khóa đào tạo ngắn hạn, tăng cường nhiều khóa đào tạo sau đại học. Trong các giải pháp phát triển đội ngũ Cán bộ quản lý trong doanh nghiệp, Trung Quốc rất chú trọng tới quá trình đào tạo và tự đào tạo trong doanh nghiệp. Sự phát triển của công tác đào tạo Cán bộ quản lý trong doanh nghiệp do các doanh nghiệp tự quyết định. Các DN quy mô lớn và vừa có các trung tâm đào tạo nâng cao chất lượng Cán bộ quản lý riêng; nhiều doanh nghiệp có sử dụng kết hợp các hình thức đào tạo, các chương trình đào tạo quản lý của các trường đại học và chương trình đào tạo của doanh nghiệp. Phần lớn các chi phí đào tạo Cán bộ quản lý do các doanh nghiệp tự trang trải, khoản chi phí này trích từ doanh thu của doanh nghiệp.

2.4.1.4 Kinh nghiệm của một số quốc gia châu Á khác

Định hướng xuyên suốt trong sự thành công của các nước công nghiệp mới NICs ở châu Á như Hàn Quốc, Singapore, Đài Loan, Hồng Kông..., là quan tâm tới yếu tố con người, đầu tư cho giáo dục, đào tạo, khoa học công nghệ, bồi dưỡng người tài. Với định hướng đúng đắn đó, Các nước này đã tập trung ưu tiên cho giáo dục đào tạo. Việc hoạch định chính sách phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo không chỉ là công việc của các quan chức chính phủ, Bộ giáo dục và các bộ ngành mà có sự cộng tác chặt chẽ, sự tham gia rộng rãi của chính quyền địa phương, các doanh nghiệp, công đoàn. Trong nhiều phương thức giáo dục đào tạo ở các nền kinh tế, nổi trội nhất là đào tạo ngay tại nơi làm việc. Hình thức này đặc biệt phát triển ở Hàn Quốc, và phương thức này đã thu được thành công nhờ đào tạo lực lượng lao động, bao gồm cả Cán bộ quản lý có đủ năng lực đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.



2.4.2 Một số bài học đối với đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV ở Việt nam.

- **Đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa**

Thứ nhất, các DNNVV cần chủ động trong đào tạo đội ngũ Cán bộ quản lý của doanh nghiệp. *Thứ hai*, các DNNVV cần chú trọng các hình thức đào tạo trong công việc cho Cán bộ quản lý. *Thứ ba*, chú trọng sử dụng các hình thức đào tạo bên ngoài công việc. *Thứ tư*, các DNNVV cần chuẩn bị nguồn quỹ đào tạo, phát triển nguồn nhân lực

- **Đối với các cơ quan quản lý Nhà nước**

Thứ nhất, chú trọng các chương trình giáo dục đào tạo nhằm tạo nền tảng kiến thức cho các Cán bộ quản lý. *Thứ hai*, hoàn thiện các quy định mang tính pháp lý về khuyến khích đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. *Thứ ba*, mở rộng và cung cấp thường xuyên chương trình đào tạo, tư vấn nâng cao năng lực quản lý cho DNNVV. *Thứ tư*, hoàn thiện các chính sách khuyến khích phát triển DNNVV. *Thứ năm*, khuyến khích hình thành các nguồn quỹ đào tạo, phát triển và quỹ nghiên cứu, phát triển DNNVV. *Thứ sáu*, hoàn thiện các quy định pháp lý, các chính sách cho các doanh nghiệp/tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn năng lực quản lý cho DNNVV.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐÀO TẠO CÁN BỘ QUẢN LÝ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

3.1. Phương pháp nghiên cứu

3.1.1 Nguồn dữ liệu

* Nguồn dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các giáo trình, các bài báo, báo cáo, kết quả nghiên cứu trong và ngoài nước được công bố trên các báo, tạp chí chuyên ngành; Niên giám thống kê hàng năm của Tổng cục thống kê, các báo cáo điều tra doanh nghiệp của Phòng Thương mại và công nghiệp Việt Nam VCCI, của Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương...

* Nguồn dữ liệu sơ cấp bao gồm các thông tin, dữ liệu, số liệu về mức độ cần thiết và thực trạng đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV; các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV, hiệu quả đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV... được thu thập thông qua nghiên cứu điển hình các DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội. Nguồn thông tin này được thu thập thông qua phương pháp phỏng vấn chuyên gia kết hợp với điều tra khảo sát.

3.1.2 Phương pháp nghiên cứu:

- Các phương pháp nghiên cứu điển hình được sử dụng trong luận án bao gồm: +) Phương pháp nghiên cứu tài liệu nhằm thu thập, tổng hợp, phát hiện các vấn đề liên quan đến đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế. +) Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn 15 chuyên gia và Cán bộ quản lý để tìm hiểu, khám phá các đặc trưng của đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV, các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV, các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả của đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV, từ đó xây dựng mô hình nghiên cứu về đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế. +) Phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua điều tra khảo sát bằng bảng hỏi, gồm hai giai đoạn +) khảo sát trắc nghiệm 30 chuyên gia để hoàn thiện mô hình nghiên cứu về đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế; +) khảo sát chính thức 305 DNNVV trên địa bàn Hà Nội để



thu thập các thông tin về thực trạng đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV hiện nay, từ đó kiểm định các nội dung liên quan đến đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đã đề cập trong mô hình nghiên cứu. +) Phương pháp nghiên cứu tình huống cũng được sử dụng trong luận án nhằm tìm hiểu, đánh giá những kinh nghiệm và bài học thực tiễn về đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế của một số doanh nghiệp thành công hiện nay.

- Thiết kế bảng hỏi:

Nội dung bảng hỏi bao gồm 2 phần chính.

Phần 1 bao gồm các thông tin chung về Cán bộ quản lý và về doanh nghiệp như: Giới tính, Độ tuổi, Chức vụ quản lý, Trình độ học vấn, Kinh nghiệm quản lý, Loại hình doanh nghiệp, Lĩnh vực hoạt động, Quy mô lao động,...

Phần 2 bao gồm các câu hỏi khảo sát về sự cần thiết của đào tạo Cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu của hội nhập KTQT và thực trạng và thực trạng đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV: Nội dung, hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo; công tác tổ chức đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV; nhận thức về đào tạo Cán bộ quản lý trong bối cảnh hội nhập KTQT, chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đào tạo Cán bộ quản lý; các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV.

Sau khi có kết quả điều tra, khảo sát, dữ liệu thu thập được sẽ được xử lý theo phương pháp thống kê xã hội học, sử dụng phần mềm thống kê SPSS.

- Tổ chức quá trình khảo sát

Quá trình điều tra khảo sát của luận án được tiến hành qua hai giai đoạn.

Giai đoạn 1: Khảo sát trắc nghiệm chuyên gia nhằm kiểm tra, đánh giá mức độ phù hợp của bộ công cụ khảo sát (bảng hỏi), nhấn mạnh vào nội dung, hình thức, phương pháp đào tạo Cán bộ quản lý đáp ứng các yêu cầu của hội nhập KTQT, các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo Cán bộ quản lý và các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV trong điều kiện hội nhập KTQT. Để thực hiện giai đoạn này, tác giả đã khảo sát trắc nghiệm 30 chuyên gia, bao gồm nhà nghiên cứu, chuyên gia tư vấn, lãnh đạo các DNNVV trên địa bàn Hà Nội.

Giai đoạn 2: Khảo sát chính thức nhằm thu thập các thông tin về mức độ đào tạo, nội dung, hình thức, phương pháp đào tạo, tổ chức đào tạo Cán bộ quản lý, các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo, các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đào tạo cán bộ quản lý trong DNNVV. Phạm vi khảo sát được giới hạn tại các DNNVV trên địa bàn Hà Nội, có số lao động từ 300 người trở xuống; phương pháp sử dụng là lấy mẫu ngẫu nhiên. Thời gian khảo sát là từ tháng 5 năm 2013 đến hết tháng 10 năm 2013.

Tổng số phiếu phát ra là 600 phiếu, được gửi đến lãnh đạo cấp cao và cấp trung của các DNNVV thông qua gửi email và gặp mặt trực tiếp. Sau khi thu về, tiến hành sàng lọc, loại bỏ những phiếu không hợp lệ, kết quả có 305 phiếu trả lời đầy đủ thông tin cần thiết phục vụ cho mục tiêu nghiên cứu.

3.2. Khái quát chung về sự phát triển của Doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam

3.2.1 Sự phát triển của DNNVV Việt Nam những năm gần đây

Trong những năm vừa qua, doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) Việt Nam đã có sự phát triển nhanh chóng và mạnh mẽ. Theo số liệu báo cáo của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam VCCI, tính theo số liệu về doanh nghiệp thực tế đang hoạt động, trong giai đoạn 10 năm từ năm 2002 đến 1/4/2012, số lượng doanh nghiệp Việt Nam tăng nhanh từ 63.000 doanh nghiệp lên khoảng 312.600 DN, trong đó DNNVV luôn chiếm trên 95% cả về tiêu chí lao động và vốn.



Theo báo cáo sơ bộ Kết quả tổng điều tra cơ sở kinh tế, hành chính, sự nghiệp Trung ương năm 2012 của Tổng cục Thống kê, các DNNVV Việt Nam đang chiếm tỷ trọng 97,5% tổng số doanh nghiệp (Tổng Cục Thống kê, 2013). Tuy nhiên, gần đây, do khủng hoảng và suy thoái chung của kinh tế thế giới và của nền kinh tế Việt Nam, các DNNVV đã phát triển chậm lại và gặp khá nhiều khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Số lượng DNNVV đăng ký thành lập mới giảm; số lượng DNNVV tạm ngừng hoạt động và giải thể đang tăng lên rõ rệt; các DNNVV đang hoạt động có xu hướng thu hẹp quy mô hoạt động.

Bảng 3.1: Số lượng DNNVV hoạt động đến 31/12 hàng năm theo tiêu chí lao động

Năm	Tổng số	Doanh nghiệp lớn		Doanh nghiệp nhỏ và vừa	
		Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
2006	125092	5018	4.0	120074	96.0
2007	149069	5447	3.7	143622	96.3
2008	192179	5800	3.0	186379	97.0
2009	236584	6219	2.6	230365	97.4
2010	279360	7077	2.5	272283	97.5
2011	324691	7750	2.4	316941	97.6

(Nguồn: Tổng hợp từ Niên giám Thống kê)

3.2.2 Vai trò và sự đóng góp của DNNVV

Vai trò và sự đóng góp của DNNVV thời gian qua thể hiện cụ thể sau đây: +) DNNVV đóng góp đáng kể vào sự phát triển và ổn định kinh tế; +) DNNVV tạo nhiều công ăn việc làm với chi phí thấp, giảm thất nghiệp; +) DNNVV giúp tăng hiệu quả và năng lực cạnh tranh của nền kinh tế; +) DNNVV góp phần đáng kể vào chuyển dịch cơ cấu kinh tế và nguồn thu ngân sách; +) Góp phần tăng cường và phát triển các mối quan hệ kinh tế; là tiền đề tạo ra các doanh nghiệp lớn; +) Lãnh mạnh môi trường kinh doanh và đầu tư; +) Hình thành và phát triển đội ngũ các nhà kinh doanh năng động; +) Góp phần xóa đói giảm nghèo

3.2.3 Đặc điểm của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam

Một số đặc điểm cơ bản của DNNVV Việt Nam: +) DNNVV Việt Nam thuộc nhiều thành phần kinh tế khác nhau nhưng chủ yếu là các doanh nghiệp ngoài quốc doanh; +) Phần lớn DNNVV có khả năng tài chính hạn chế và quy mô lao động nhỏ; +) Trình độ và năng lực quản lý của DNNVV còn hạn chế, trình độ công nghệ thấp, trang thiết bị cũ, chậm được đổi mới; +) Phần lớn các DNNVV sử dụng công nghệ lạc hậu, năng suất thấp; +) Các DNNVV thường gặp khó khăn về mặt bằng sản xuất, kinh doanh; +) Trình độ tay nghề của người lao động làm việc trong các DNNVV thấp; +) Khả năng tiếp cận và gia nhập thị trường của các DNNVV yếu.

3.2.4 Đặc điểm, trình độ và năng lực quản lý của Cán bộ quản lý trong DNNVV

Một số đặc điểm của Cán bộ quản lý trong DNNVV Việt Nam: +) Cán bộ quản lý trong các DNNVV khá trẻ, nam giới chiếm tỷ lệ cao. +) Cán bộ quản lý trong DNNVV thường đảm nhận nhiều chức năng quản lý. +) Mối quan hệ giữa Cán bộ quản lý cấp trên và cấp dưới trong DNNVV khá gần gũi, cởi mở. +) Trình độ và năng lực của cán bộ quản lý trong DNNVV chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển.



3.3 Kết quả nghiên cứu đào tạo Cán bộ quản lý trong các DNNVV đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế

3.3.1. Nội dung, hình thức, phương pháp đào tạo cán bộ quản lý trong DNNVV

3.3.1.1 Nội dung đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV

- Kiến thức và kỹ năng quản lý kinh doanh

Theo kết quả điều tra, các kiến thức và kỹ năng quản lý kinh doanh được nghiên cứu ở chương 2 đều được các chuyên gia đánh giá ở mức cần thiết và rất cần thiết nhằm đáp ứng yêu cầu hội nhập KTQT (Bảng 3.5). Mức độ cần thiết của việc đào tạo kiến thức và kỹ năng quản lý kinh doanh bao gồm: Tư duy chiến lược và lập kế hoạch (giá trị trung bình = 4.60), Lãnh đạo, động viên (giá trị trung bình = 4.50), Giao tiếp, đàm phán, thuyết trình (giá trị trung bình = 4.37), Ra quyết định và giải quyết vấn đề (giá trị trung bình = 4.10), Quản lý nhóm, giao việc, ủy quyền (giá trị trung bình = 4.03).

Bảng 3.5 Mức độ đào tạo kiến thức, kỹ năng quản lý kinh doanh trong DNNVV

STT	Kiến thức và kỹ năng quản lý kinh doanh	Điều tra thăm dò		Điều tra thực tế	
		Mức độ cần thiết	Độ lệch chuẩn	Mức độ đào tạo	Độ lệch chuẩn
1	Tư duy chiến lược và lập kế hoạch	4.60	0.498	3.08	0.909
2	Ra quyết định và giải quyết vấn đề	4.10	0.403	2.64	0.812
3	Lãnh đạo và động viên	4.50	0.509	2.95	0.830
4	Giao tiếp, đàm phán, thuyết trình	4.37	0.615	2.88	0.794
5	Quản lý nhóm, Giao việc, ủy quyền	4.03	0.490	3.07	0.773

Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát thực tế cho thấy, các kiến thức và kỹ năng quản lý kinh doanh chưa được các doanh nghiệp chú trọng đào tạo. Mức độ đào tạo nhóm kiến thức và kỹ năng này đều được đánh giá thấp. Hai nhóm kiến thức và kỹ năng được đánh giá là có đào tạo là Tư duy chiến lược và lập kế hoạch (giá trị trung bình = 3.08), Quản lý nhóm, Giao việc, ủy quyền (giá trị trung bình = 3.07). Hai kiến thức và kỹ năng quản lý được đánh giá đào tạo ít nhất là Giao tiếp, đàm phán, thuyết trình (giá trị trung bình = 2.88), Ra quyết định và giải quyết vấn đề (giá trị trung bình = 2.64).

- Kiến thức hội nhập kinh tế quốc tế và kiến thức chuyên môn, ngành nghề kinh doanh

Theo kết quả trắc nghiệm chuyên gia, việc đào tạo các kiến thức hỗ trợ hội nhập kinh tế quốc tế như Văn hóa và thị hiếu quốc tế; Pháp luật kinh doanh quốc tế, Ngoại ngữ, Kỹ năng tìm kiếm, khai thác thông tin trực tuyến, Kỹ năng sử dụng các phần mềm xử lý dữ liệu quản lý ... được đánh giá là rất cần thiết. Thứ tự quan trọng và cần thiết của nhóm kiến thức này được đánh giá gồm: Văn hóa và thị hiếu quốc tế (Giá trị trung bình = 4.67), Ngoại ngữ (Giá trị trung bình = 4.37), Pháp luật kinh doanh quốc tế (Giá trị trung bình = 4.33) và Kỹ năng tìm kiếm, khai thác thông tin trực tuyến; kỹ năng sử dụng phần mềm xử lý dữ liệu quản lý (Giá trị trung bình = 4.23) (Bảng 3.6).

Tuy nhiên, kết quả khảo sát thực tế cho thấy, hầu hết kiến thức hỗ trợ hội nhập kinh tế quốc tế chưa được các DNNVV quan tâm đào tạo. Kiến thức Pháp luật kinh doanh quốc tế và Văn hóa và thị hiếu quốc tế được các Cán bộ quản lý đánh giá là có đào tạo, nhưng mức độ đào tạo thấp (Giá trị trung bình lần lượt là 3.14 và 3.05). Ngoại ngữ và Kỹ năng tìm kiếm thông tin trực tuyến, kỹ năng



sử dụng các phần mềm xử lý dữ liệu quản lý được đánh giá là ít đào tạo (Giá trị trung bình lần lượt là 2.76 và 2.82).

Bảng 3.6 Mức độ đào tạo kiến thức hội nhập KTQT và kiến thức chuyên môn của Cán bộ quản lý trong DNNVV

STT	Kiến thức và kỹ năng hội nhập kinh tế quốc tế; kiến thức chuyên môn, ngành nghề kinh doanh	Điều tra thăm dò		Điều tra thực tế	
		Mức độ cần thiết	Độ lệch chuẩn	Mức độ đào tạo	Độ lệch chuẩn
Kiến thức hội nhập kinh tế quốc tế					
1	Văn hóa và thị hiếu quốc tế	4.67	0.479	3.05	0.853
2	Pháp luật kinh doanh quốc tế	4.33	0.479	3.14	0.801
3	Ngoại ngữ	4.37	0.615	2.76	0.660
4	Kỹ năng tìm kiếm, khai thác thông tin trực tuyến; kỹ năng sử dụng phần mềm xử lý dữ liệu quản lý.	4.23	0.568	2.82	0.755
Kiến thức chuyên môn; ngành nghề kinh doanh					
1	Kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ;	4.23	0.679	3.62	0.644
2	Kiến thức ngành nghề kinh doanh	3.97	0.414	3.33	0.862

Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả

Nhóm kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ của Cán bộ quản lý và kiến thức ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp cũng được đánh giá là quan trọng và cần thiết trong đào tạo Cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu của hội nhập KTQT (Giá trị trung bình lần lượt là 4.23 và 3.97). Khảo sát thực tế cho thấy, kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ của Cán bộ quản lý phục vụ trực tiếp cho hoạt động quản lý sản xuất kinh doanh được đánh giá là đào tạo khá thường xuyên (giá trị trung bình = 3.62). Kiến thức ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp tiếp cận theo tiêu chuẩn quốc tế cũng được các DNNVV quan tâm đào tạo (Giá trị trung bình = 3.33).

3.3.1.2 Hình thức đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV

Theo kết quả khảo sát chuyên gia, các hình thức đào tạo quan trọng và cần thiết đối với đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng yêu cầu của hội nhập KTQT bao gồm hình thức đào tạo trong công việc và ngoài công việc: Tự học qua sách, báo, internet (giá trị trung bình = 4.47); Đào tạo qua giao việc, ủy quyền cho CBQL (giá trị trung bình = 4.37), Huấn luyện, hướng dẫn bởi lãnh đạo cấp trên (giá trị trung bình = 4.20), Tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn (giá trị trung bình = 4.17), Đào tạo trực tuyến (giá trị trung bình = 4.07), Tham quan, trải nghiệm thực tế (giá trị trung bình = 3.90), Tham gia hội thảo, hội nghị, chuyên đề (giá trị trung bình = 3.83) (Bảng 3.7).

Tuy nhiên, kết quả khảo sát thực tế cho thấy, chỉ một số hình thức đào tạo được áp dụng thường xuyên: đào tạo qua giao việc, ủy quyền cho Cán bộ quản lý (giá trị trung bình = 4.00); Huấn luyện, hướng dẫn bởi lãnh đạo cấp trên (giá trị trung bình = 3.78); tự học qua sách, báo, internet... (giá trị trung bình = 3.86); Tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn về quản lý được một số DNNVV thực hiện đào tạo (Giá trị trung bình = 3.26). Hình thức thăm quan, trải nghiệm thực tế ít được sử dụng (giá trị trung bình = 3.07).

Bảng 3.7. Mức độ sử dụng các hình thức đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV

STT	Kiến thức và kỹ năng quản lý	Điều tra thăm dò		Điều tra thực tế	
		Mức độ cần thiết	Độ lệch chuẩn	Mức độ sử dụng	Độ lệch chuẩn
1	Huấn luyện, hướng dẫn bởi lãnh đạo cấp trên	4.20	0.551	3.78	0.735
2	Luân phiên thay đổi công việc quản lý	3.03	0.490	2.40	0.737
3	Đào tạo qua giao việc, ủy quyền cho CBQL	4.37	0.490	4.00	0.633
4	Tham gia hội thảo, hội nghị, chuyên đề	3.83	0.461	2.87	0.670
5	Học tập tại trường chính quy	2.87	0.507	2.36	0.585
6	Tổ chức đào tạo ngắn hạn về quản lý	4.17	0.747	3.26	0.739
7	Tự học qua sách, báo, internet	4.47	0.507	3.86	0.651
8	Đào tạo trực tuyến	4.07	0.640	2.65	0.759
9	Thăm quan, Trải nghiệm thực tế	3.90	0.607	3.07	0.781

Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả

3.3.1.3 Phương pháp đào tạo cán bộ quản lý

Theo kết quả trắc nghiệm chuyên gia, các phương pháp đào tạo được đánh giá là rất cần thiết trong đào tạo Cán bộ quản lý bao gồm: Nghiên cứu tình huống (giá trị trung bình = 4.67), Thảo luận nhóm (giá trị trung bình = 4.50), Đóng kịch nhập vai (giá trị trung bình = 3.97), Trò chơi kinh doanh (giá trị trung bình = 3.83), Thuyết trình (giá trị trung bình = 3.67) và Mô phỏng nghề nghiệp (giá trị trung bình = 3.53). Tuy nhiên, theo kết quả khảo sát thực tế, các phương pháp này chưa được sử dụng nhiều trong đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV, trong đó các phương pháp được sử dụng phổ biến là Thuyết trình (giá trị trung bình = 3.86), Thảo luận nhóm (giá trị trung bình = 3.80), Nghiên cứu tình huống (giá trị trung bình = 3.29). Các phương pháp đào tạo khác như như Trò chơi kinh doanh, Mô phỏng nghề nghiệp, Đóng kịch nhập vai... ít được sử dụng trong đào tạo cán bộ quản lý (giá trị trung bình lần lượt là 2.85, 2.86 và 2.97) (Bảng 3.8).

Bảng 3.8. Mức độ sử dụng các phương pháp đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV

STT	Phương pháp đào tạo	Điều tra thăm dò		Điều tra thực tế	
		Mức độ cần thiết	Độ lệch chuẩn	Mức độ sử dụng	Độ lệch chuẩn
1	Thuyết trình	3.67	0.479	3.86	0.676
2	Thảo luận nhóm	4.50	0.509	3.80	0.682
3	Nghiên cứu tình huống	4.67	0.479	3.29	0.740
4	Trò chơi kinh doanh	3.83	0.592	2.85	0.787
5	Mô phỏng nghề nghiệp	3.53	0.571	2.86	0.778
6	Đóng kịch nhập vai	3.97	0.414	2.97	0.796

Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả

3.3.2 Tổ chức đào tạo cán bộ quản lý trong DNNVV

3.3.2.1 Phân tích đánh giá nhu cầu đào tạo

Kết quả khảo sát về công tác tổ chức đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV cho thấy, các DNNVV có quan tâm đến phân tích nhu cầu đào tạo Cán bộ quản lý (giá trị trung bình = 3.30)



(Bảng 3.9). Tuy nhiên, theo đánh giá của một số Cán bộ quản lý, công tác phân tích, đánh giá nhu cầu đào tạo thường được thực hiện một cách cảm tính, và không có hệ thống.

Bảng 3.9. Tổ chức đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV

STT	Tổ chức đào tạo CBQL	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Phân tích nhu cầu đào tạo CBQL	3.30	0.974
2	Xây dựng kế hoạch đào tạo CBQL	3.19	1.004
3	Tổ chức thực hiện đào tạo CBQL	3.45	0.773
4	Đánh giá kết quả đào tạo CBQL	2.84	0.894

Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả

3.3.2.2 Xây dựng kế hoạch đào tạo Cán bộ quản lý

Kết quả khảo sát cho thấy, việc xây dựng kế hoạch đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV được đánh giá là có đào tạo (giá trị trung bình = 3.19) (bảng 3.9). Tuy nhiên, kế hoạch đào tạo chi tiết có xác định rõ nội dung, hình thức, phương pháp đào tạo, kinh phí và nguồn lực cho đào tạo ít được thực hiện (Giá trị trung bình = 2.41).

3.3.2.3 Tổ chức đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV

Đánh giá về mức độ đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV hiện nay, kết quả khảo sát của luận án cho thấy, đào tạo Cán bộ quản lý (bao gồm cả đào tạo nội) được đánh giá là có đào tạo, tuy nhiên mức độ đào tạo còn thấp (giá trị trung bình = 3.11). Các nội dung quan trọng hỗ trợ đào tạo như: Xây dựng và ban hành quy trình, quy chế đào tạo; phát triển giảng viên nội bộ; xây dựng các tài liệu học tập; xây dựng văn hóa và môi trường khuyến khích học tập được đánh giá ở mức có thực hiện. Trong đó, phát triển giảng viên nội bộ và xây dựng văn hóa, môi trường khuyến khích học tập được các DNNVV đánh giá ở mức cao hơn (Giá trị trung bình lần lượt là 3.61 và 3.45).

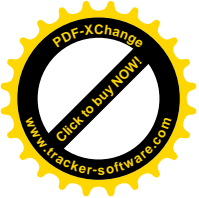
3.3.2.4 Đánh giá kết quả đào tạo Cán bộ quản lý

Kết quả xử lý dữ liệu trong bảng 3.9 cho thấy, công tác đánh giá kết quả đào tạo Cán bộ quản lý chưa được các DNNVV được quan tâm thực hiện (giá trị trung bình 2.84).

Phân tích theo các mức độ đánh giá kết quả đào tạo, kết quả xử lý thống kê cho thấy: mức đánh giá phản ứng của người học về khóa học và đánh giá kết quả học tập ngay sau khi kết thúc khóa học được các DNNVV thực hiện khá thường xuyên (giá trị trung bình = 3.80 và 3.95). Mức độ đánh giá kết quả thực hiện công việc của CBQL sau khi đào tạo và đánh giá hiệu quả đào tạo qua các chỉ số kết quả hoạt động của DN ít được thực hiện (giá trị trung bình = 3.42 và 2.42).

3.3.3 Đánh giá ảnh hưởng của đào tạo Cán bộ quản lý đến kết quả hoạt động

Kết quả mẫu khảo sát cho thấy, đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV có ảnh hưởng nhất định tới kết quả thực hiện công việc của Cán bộ quản lý và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Cụ thể: đào tạo giúp thay đổi hành vi quản lý theo hướng tích cực (giá trị trung bình = 4.19); Đào tạo giúp tăng động lực làm việc (giá trị trung bình = 4.07); đào tạo làm tăng mức độ hài lòng với công việc (giá trị trung bình = 3.98); đào tạo khuyến khích mức độ sáng tạo, suy nghĩ khác biệt trong quản lý (giá trị trung bình = 3.62). Đối với hiệu quả hoạt động của DN, đào tạo giúp tăng doanh thu, tăng lợi nhuận (giá trị trung bình = 3.30), đào tạo làm tăng thị phần và uy tín của DN (giá trị trung bình = 3.42). (Bảng 3.15)

**Bảng 3.15. Ảnh hưởng của đào tạo cán bộ quản lý đến kết quả hoạt động**

TT	Yếu tố	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Đào tạo giúp giảm tỷ lệ bỏ việc của CBQL	3.05	0.872
2	Đào tạo giúp tăng động lực làm việc của CBQL	4.07	0.587
3	Đào tạo giúp tăng mức độ hài lòng với công việc	3.98	0.661
4	Đào tạo khuyến khích mức độ sáng tạo trong quản lý	3.62	0.818
5	Đào tạo giúp thay đổi hành vi quản lý theo hướng tích cực	4.19	0.524
6	Đào tạo giúp làm tăng doanh thu, lợi nhuận	3.30	0.731
7	Đào tạo giúp tăng thị phần, uy tín, khả năng cạnh tranh...	3.42	0.735

Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả

Đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo Nhà quản lý chuyên nghiệp do công ty cổ phần đào tạo Nguyên Vân thực hiện cho thấy, kỹ năng quản lý đã có sự thay đổi và mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của Cán bộ quản lý đã tăng lên khi so sánh tại hai thời điểm: trước khi tham gia đào tạo và sau khi kết thúc khóa đào tạo 6 tháng.

Bảng 3.16. Mức độ đáp ứng công việc của Cán bộ quản lý trước và sau đào tạo

STT	Kỹ năng quản lý	Trước khi đào tạo		Sau khi đào tạo	
		Mức độ đáp ứng	Độ lệch chuẩn	Mức độ đáp ứng	Độ lệch chuẩn
1	Lập kế hoạch chiến lược	2.83	0.453	3.06	0.482
2	Ra quyết định và giải quyết vấn đề	2.86	0.648	3.09	0.507
3	Lãnh đạo và xử lý xung đột	3.03	0.568	3.23	0.490
4	Tạo động lực, động viên nhân viên	3.11	0.718	3.43	0.502
5	Kỹ năng giao việc	3.17	0.618	3.54	0.505
6	Giao tiếp trong môi trường đa văn hóa	3.00	0.728	3.23	0.490

Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả

+) Mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của Cán bộ quản lý đã tăng lên sau khi tham gia khóa học đối với kỹ năng giao việc; Tạo động lực, động viên nhân viên; Kỹ năng giao tiếp (Bảng 3.16).

+) Một số kỹ năng quản lý đã có sự thay đổi đáng kể là Kỹ năng giao việc (giá trị trung bình = 3.69), kỹ năng giao tiếp (giá trị trung bình = 3.57), kỹ năng tạo động lực (giá trị trung bình = 3.51), Kỹ năng lãnh đạo (giá trị trung bình = 3.34). Hai kỹ năng không có sự thay đổi đáng kể là Kỹ năng ra quyết định (giá trị trung bình = 3.06), Kỹ năng lập kế hoạch (giá trị trung bình = 2.91).

3.3.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo cán bộ quản lý trong DNNVV

Kết quả khảo sát trắc nghiệm và khảo sát chính thức đều cho thấy, các yếu tố thuộc về doanh nghiệp được đánh giá là có ảnh hưởng rõ rệt/có ảnh hưởng đến đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV, bao gồm: nhận thức và sự quan tâm của lãnh đạo doanh nghiệp; Chiến lược kinh doanh và chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực; Thái độ và nhu cầu học tập của Cán bộ quản lý; Năng lực tài chính; Năng lực đào tạo và tổ chức đào tạo (Bảng 3.18).

**Bảng 3.18. Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV**

STT	Các nhân tố ảnh hưởng/ảnh hưởng rõ rệt đến đào tạo CBQL đáp ứng yêu cầu hội nhập KTQT	Điều tra thăm dò		Điều tra thực tế	
		Mức độ ảnh hưởng	Độ lệch chuẩn	Mức độ đồng ý	Độ lệch chuẩn
1	Nhận thức và sự quan tâm của lãnh đạo	4.83	0.379	4.51	0.629
2	Chiến lược kinh doanh và chiến lược đào tạo phát triển nguồn nhân lực	4.73	0.450	4.35	0.627
3	Năng lực tài chính	4.37	0.490	4.08	0.657
4	Năng lực đào tạo và tổ chức đào tạo quản lý	4.03	0.556	3.77	0.703
5	Thái độ và nhu cầu học tập, nâng cao năng lực của CBQL	4.57	0.504	4.16	0.726
6	Chính sách và sự hỗ trợ của Chính phủ đối với đào tạo, phát triển nguồn nhân lực	4.07	0.450	2.82	0.904
7	Vai trò của Hiệp hội DNNVV	3.57	0.568	2.18	0.798
8	Chất lượng và sự phát triển của thị trường dịch vụ đào tạo	4.30	0.535	3.68	0.824

Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả

Đối với nhóm yếu tố bên ngoài doanh nghiệp, Chất lượng và sự phát triển của thị trường dịch vụ đào tạo cũng được các chuyên gia và Cán bộ quản lý đánh giá là yếu tố có ảnh hưởng đến đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV. Trong khi đó, yếu tố chính sách và sự hỗ trợ của Chính phủ và các cơ quan quản lý Nhà nước đối với đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, Vai trò của Hiệp hội DNNVV trong đào tạo Cán bộ quản lý được các chuyên gia đánh giá là có ảnh hưởng nhất định đến đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV nhưng không được các Cán bộ quản lý trong DNNVV đánh giá cao.

3.3.5 Nghiên cứu điển hình về đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV

3.3.5.1 Đào tạo Cán bộ quản lý tại Công ty TNHH đầu tư thương mại X

Công ty TNHH đầu tư thương mại X hoạt động trong lĩnh vực thương mại, chuyên kinh doanh, buôn bán xe ô tô; làm đại lý ủy quyền cho một số hãng xe; bảo hành, sửa chữa xe ô tô; bán phụ tùng và các bộ phận phụ trợ cho các hãng xe. Công ty đã đạt được những thành công nhất định trong công tác đào tạo Cán bộ quản lý. Bài học rút ra: +) Lãnh đạo công ty đã chú trọng đào tạo kiến thức và kỹ năng cho đội ngũ Cán bộ quản lý; +) Chiến lược đào tạo Cán bộ quản lý được xác định từ chiến lược phát triển của công ty; +) Công ty kết hợp các hình thức đào tạo trong công việc (hướng dẫn, giao việc, ủy quyền cho Cán bộ quản lý cấp dưới) và các hình thức đào tạo bên ngoài công việc (đào tạo ngắn hạn, khuyến khích hỗ trợ Cán bộ quản lý tự học); +) Chi phí đào tạo Cán bộ quản lý được trích một phần từ quỹ đào tạo, phát triển và một phần từ sự đóng góp trực tiếp của Cán bộ quản lý; +) Công tác tổ chức đào tạo được thực hiện từ xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng kế hoạch đào tạo, tổ chức đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo; +) Bộ phận đào tạo thuộc phòng Hành chính tổng hợp chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch và tổ chức đào tạo Cán bộ quản lý.

3.3.5.2 Đào tạo Cán bộ quản lý tại Công ty cổ phần công nghệ Y

Là công ty hoạt động trong lĩnh vực nhập khẩu, phân phối thiết bị, phụ tùng công nghiệp, tư vấn, thiết kế, thi công các dự án cơ – điện – lạnh..., Công ty cổ phần Công nghệ Y đã khá quan tâm đến đào tạo Cán bộ quản lý. Bài học rút ra: +) lãnh đạo công ty đã nhận thức được tầm quan trọng



của đào tạo Cán bộ quản lý; +) Trong điều kiện hạn chế về nguồn lực và thời gian cho đào tạo, công ty đã xây dựng kế hoạch đào tạo cho phù hợp với từng nhóm Cán bộ quản lý: Cán bộ quản lý cấp cao tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn kết hợp với tham quan, trải nghiệm, Cán bộ quản lý cấp trung tham gia các chương trình hội thảo, hội nghị kết hợp đào tạo, hướng dẫn trong công việc; +) Hình thức đào tạo quản lý trực tuyến được công ty chú trọng sử dụng. +) Kết quả đào tạo Cán bộ quản lý được đưa vào tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc cuối năm; +) Bộ phận Hành chính đảm nhiệm chức năng tổ chức đào tạo từ phân tích nhu cầu đào tạo, xây dựng kế hoạch và tổ chức đào tạo Cán bộ quản lý.

3.4. Kết luận và đánh giá về đào tạo cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

3.4.1 Kết luận rút ra từ câu hỏi nghiên cứu

Thứ nhất, đặc trưng của đào tạo Cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế: +) Nội dung đào tạo Cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế cần được đổi mới theo hướng hội nhập kinh tế quốc tế, tập trung vào ba nhóm kiến thức và kỹ năng, bao gồm: Kiến thức và kỹ năng quản lý kinh doanh, Kiến thức hỗ trợ hội nhập kinh tế quốc tế, Kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ và ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp. +) Hình thức đào tạo cán bộ quản lý trong DNNVV phải đa dạng, thực tế và hiệu quả, kết hợp các hình thức đào tạo trong công việc và hình thức đào tạo ngoài công việc. +) Chú trọng sử dụng các phương pháp đào tạo hiện đại và hiệu quả trong đào tạo Cán bộ quản lý: nghiên cứu tình huống, bài giảng ngắn kết hợp với thảo luận nhóm, trò chơi kinh doanh, mô phỏng nghề nghiệp, đóng kịch nhập vai. +) Công tác tổ chức đào tạo cần được thực hiện một bài bản, khoa học.

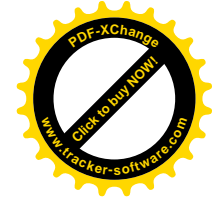
Thứ hai, các nhân tố ảnh hưởng rõ rệt đến đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế bao gồm: Nhận thức và sự quan tâm của lãnh đạo doanh nghiệp về đào tạo Cán bộ quản lý; Chiến lược kinh doanh và chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực; Thái độ và nhu cầu học tập nâng cao năng lực của Cán bộ quản lý; Các yếu tố: Năng lực tài chính; năng lực đào tạo và tổ chức đào tạo của doanh nghiệp; Chất lượng và sự phát triển của thị trường dịch vụ đào tạo được đánh giá là có ảnh hưởng đến đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV.

Thứ ba, đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của Cán bộ quản lý thông qua thay đổi hành vi quản lý theo hướng tích cực, tăng động lực làm việc của Cán bộ quản lý; tăng mức độ hài lòng với công việc; khuyến khích mức độ sáng tạo trong quản lý. Đồng thời, đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV cũng góp phần giúp doanh nghiệp tăng thị phần và uy tín, tăng doanh thu và lợi nhuận.

3.4.2 Đánh giá về công tác đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV hiện nay

Những kết quả đạt được

Thứ nhất, kiến thức chuyên môn, ngành nghề kinh doanh được các DNNVV chú trọng và đào tạo khá thường xuyên; +) Thứ hai, hình thức đào tạo nội bộ và tự học của Cán bộ quản lý được sử dụng khá phổ biến, các phương pháp đào tạo quản lý mang tính truyền thống được sử dụng khá thường xuyên; +) Thứ ba, các DNNVV có quan tâm đến phân tích nhu cầu đào tạo và tổ chức thực hiện đào tạo; +) Thứ tư, hiệu quả đào tạo Cán bộ quản lý đã được ghi nhận. Đào tạo Cán bộ quản lý có ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện công việc của CBQL và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.



3.4.2 Những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân

Thứ nhất, các kiến thức và kỹ năng quản lý kinh doanh theo hướng tiếp cận với các chuẩn mực quốc tế và các kiến thức hỗ trợ hội nhập KTQT chưa được các DNNVV đào tạo thường xuyên. Thứ hai, hình thức đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV chưa đa dạng, hiệu quả. Thứ ba, mức độ thực hiện đào tạo Cán bộ quản lý còn thấp. Thứ tư, công tác tổ chức đào tạo cán bộ quản lý chưa bài bản, khoa học.

Nguyên nhân: +) các DNNVV chưa có nhận thức đầy đủ về vai trò của đào tạo Cán bộ quản lý đối với là chưa đầy đủ; +) DNNVV chưa chú trọng xây dựng chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực gắn với chiến lược hoạt động kinh doanh; +) nguồn lực tài chính của DNNVV dành cho đào tạo còn hạn hẹp; +) Công tác tổ chức đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV chưa bài bản và khoa học; bộ phận đảm nhiệm trách nhiệm tư vấn, giúp việc cho lãnh đạo DNNVV về đào tạo chưa được hình thành đầy đủ; +) thái độ và nhu cầu học tập nâng cao trình độ, năng lực của Cán bộ quản lý trong DNNVV chưa mạnh mẽ. Nguyên nhân sâu xa của tất cả những vấn đề trên là do các năng lực và trình độ của Cán bộ quản lý trong DNNVV còn hạn chế; các doanh nghiệp chưa có chiến lược phát triển dài hạn, tâm lý ăn sổi ở thì, tập trung vào kết quả ngắn hạn; ngại cạnh tranh; thiếu chiến lược và kế hoạch phân bổ các nguồn lực hợp lý...

CHƯƠNG 4: QUAN ĐIỂM, GIẢI PHÁP THỨC ĐẨY VÀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO CÁN BỘ QUẢN LÝ TRONG CÁC DNNVV ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CỦA HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

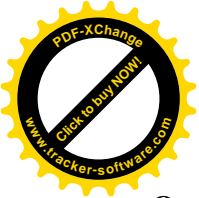
4.1. Định hướng và quan điểm đào tạo Cán bộ quản lý trong các DNNVV ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

4.1.1 Định hướng phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam trong bối cảnh chủ động tích cực hội nhập kinh tế quốc tế.

Trên cơ sở nhận thức toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế là một xu thế khách quan, phổ biến của sự phát triển kinh tế thế giới, trong hơn 25 năm qua, Đảng và nhà nước ta đã thực hiện chủ trương hội nhập kinh tế quốc tế một cách chủ động, nhất quán và thực tế. Để các DNNVV tiếp tục khẳng định được vai trò và vị thế của mình trong nền kinh tế quốc dân, tiếp tục nâng cao năng lực hoạt động kinh doanh và khả năng cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu, rộng, Chính phủ đã có nhiều chính sách và giải pháp lớn nhằm phát huy đến mức cao nhất hiệu quả hoạt động, sức cạnh tranh của loại hình doanh nghiệp này.

Kế hoạch phát triển DNNVV giai đoạn 2011 – 2015 đã được Chính phủ phê duyệt theo Quyết định số 1231/QĐ-TTg ngày 7 tháng 9 năm 2012 của Thủ tướng Chính phủ, trong đó nêu rõ “*Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa là chiến lược lâu dài, nhất quán và xuyên suốt trong chương trình hành động của Chính phủ, là nhiệm vụ trọng tâm trong chính sách phát triển kinh tế của quốc gia...*”. Quyết định này được coi là định hướng phát triển DNNVV lâu dài và bền vững trong bối cảnh Việt Nam ngày càng chủ động hội nhập sâu, rộng vào nền kinh tế thế giới.

4.1.2. Quan điểm đào tạo Cán bộ quản lý trong các DNNVV Việt Nam đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế



Quan điểm 1: Đào tạo cán bộ quản lý trong DNNVV là một quá trình học tập có tổ chức, có kế hoạch và cần được thực hiện thường xuyên, liên tục trong suốt quá trình phát triển của DN.

Quan điểm 2: Đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV cần được thực hiện theo hướng tiếp cận với những yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế và quản lý doanh nghiệp hiện đại.

Quan điểm 3: Đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV cần được thực hiện một cách đồng bộ và chuyên nghiệp hóa.

Quan điểm 4: Chủ động và coi trọng nội lực là yếu tố quyết định thành công của đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV, trong đó sự quan tâm, hỗ trợ của Nhà nước và các Hiệp hội là đóng vai trò quan trọng.

Quan điểm 5: Đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV cần hướng đến xây dựng doanh nghiệp học tập và xã hội học tập.

4.2. Một số giải pháp thúc đẩy và nâng cao chất lượng đào tạo Cán bộ quản lý trong các DNNVV đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

4.2.1 Giải pháp đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa

4.2.1.1 Nâng cao nhận thức của lãnh đạo DNNVV về đào tạo Cán bộ quản lý.

Lãnh đạo DNNVV cần nhận thức đầy đủ hơn về vai trò của đào tạo đối với bản thân người lãnh đạo và vai trò của đào tạo đối với đội ngũ Cán bộ quản lý trong doanh nghiệp. Để làm được điều này, các nhà lãnh đạo cần: +) xác định Cán bộ quản lý là nguồn vốn quý giá nhất, quan trọng nhất, mang lại giá trị lớn nhất và bền vững nhất cho tổ chức. Năng lực của đội ngũ Cán bộ quản lý sẽ ảnh hưởng mang tính quyết định đến toàn bộ hoạt động và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp +) Lãnh đạo doanh nghiệp cần chủ động trong công tác đào tạo Cán bộ quản lý; chú trọng xây dựng chiến lược và kế hoạch đào tạo; thường xuyên theo dõi, hướng dẫn, đánh giá công tác đào tạo Cán bộ quản lý.+) Lãnh đạo doanh nghiệp cần thường xuyên học tập nâng cao năng lực quản lý và dành thời gian đáng kể cho công tác đào tạo Cán bộ quản lý.

4.2.1.2 Chú trọng xây dựng chiến lược đào tạo nguồn nhân lực quản lý gắn kết với chiến lược hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Các DNNVV cần xây dựng chiến lược đào tạo nguồn nhân lực quản lý gắn kết với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Trong đó, chiến lược đào tạo nguồn nhân lực quản lý và chiến lược sản xuất kinh doanh có mối quan hệ qua lại, tương tác lẫn nhau, cùng hướng tới mục tiêu chung. Để làm được điều này, lãnh đạo doanh nghiệp cần: +) Thường xuyên phân tích điểm mạnh, điểm yếu, những cơ hội và thách thức từ đó xác định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp; +) Thường xuyên đánh giá năng lực của đội ngũ Cán bộ quản lý so với yêu cầu đặt ra; +) Xác định những thách thức, khó khăn về nguồn nhân lực quản lý, từ đó xác định nhu cầu đào tạo Cán bộ quản lý; +) Xây dựng chiến lược đào tạo Cán bộ quản lý phù hợp với chiến lược kinh doanh trong mỗi giai đoạn. +) Xây dựng kế hoạch và lộ trình thực hiện chiến lược đào tạo hợp lý. +) Tổ chức thực hiện chiến lược đào tạo Cán bộ quản lý và thường xuyên đánh giá hiệu quả các chương trình đào tạo.

4.2.1.3 Đổi mới nội dung, hình thức và phương pháp đào tạo Cán bộ quản lý

Đổi mới nội dung đào tạo: DNNVV cần chú trọng đào tạo các kiến thức và kỹ năng quản lý kinh doanh theo hướng tiếp cận với những chuẩn mực quốc tế, phù hợp với quản trị hiện đại, bao gồm: Quản lý chiến lược và lập kế hoạch; Lãnh đạo và động viên nhân viên; Quản lý nhóm, ủy quyền, giao quyền; Ra quyết định và giải quyết vấn đề; Giao tiếp, đàm phán, thuyết trình. Bên cạnh



đó, các DNNVV cần chú trọng đào tạo các DNNVV cần chú trọng đào tạo kiến thức và kỹ năng hỗ trợ hội nhập kinh tế quốc tế: văn hóa và thị hiếu quốc tế, pháp luật kinh doanh quốc tế, Ngoại ngữ, Kỹ năng tìm kiếm, khai thác thông tin trực tuyến, Kỹ năng sử dụng phần mềm xử lý dữ liệu quản lý.

Đa dạng hóa hình thức và phương pháp đào tạo: Đa dạng hóa hình thức và phương pháp đào tạo bằng cách kết hợp các hình thức đào tạo bên ngoài công việc (Tham gia các hội thảo, hội nghị; tham quan trao đổi học tập lẫn nhau; Tích cực tham gia các khóa đào tạo quản lý trực tuyến; Chủ động tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn về quản lý; Sử dụng hình thức đào tạo theo vị trí công việc) với việc nâng cao chất lượng các hình thức đào tạo trong công việc (Đào tạo qua giao việc, ủy quyền; Hình thức đào tạo huấn luyện và hướng dẫn). Bên cạnh đó, giảng viên tham gia giảng dạy các chương trình đào tạo quản lý cần chú trọng đổi mới các phương pháp đào tạo, chú trọng các phương pháp đào tạo hiện đại như thảo luận nhóm, nghiên cứu tình huống điển hình, đóng vai, mô phỏng nghề nghiệp, trò chơi kinh doanh...

4.2.1.4 Hoàn thiện công tác tổ chức đào tạo; hình thành bộ phận chịu trách nhiệm về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

DNNVV cần chú trọng hoàn thiện công tác tổ chức đào tạo, bao gồm: +) Thực hiện phân tích, xác định nhu cầu đào tạo Cán bộ quản lý một cách kỹ lưỡng; +) Chú trọng xây dựng kế hoạch đào tạo Cán bộ quản lý, trong đó cần xác định rõ mục tiêu, đối tượng, nội dung, hình thức đào tạo và các nguồn lực cần thiết cho đào tạo; +) Coi trọng công tác đánh giá kết quả đào tạo Cán bộ quản lý đặc biệt là mức độ áp dụng những kiến thức, kỹ năng đã học vào công việc và hiệu quả đào tạo trên các khía cạnh về chi phí, lợi ích của doanh nghiệp.

Để công tác tổ chức đào tạo được thực hiện tốt, các DNNVV cần hình thành người/bộ phận chịu trách nhiệm về đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

4.2.1.5 Thành lập quỹ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Các DNNVV cần chú trọng thành lập quỹ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Nguồn quỹ này được trích ra từ lợi nhuận để lại hàng năm, từ các nguồn thu và đóng góp khác nhằm mục đích đào tạo, phát triển và nâng cao năng lực cho toàn bộ cán bộ nhân viên. Chi phí cho đào tạo Cán bộ quản lý sẽ được trích ra một phần từ nguồn quỹ này kết hợp với sự đóng góp của Cán bộ quản lý.

4.2.1.6 Chú trọng xây dựng văn hóa học tập trong doanh nghiệp, hướng tới xây dựng mô hình tổ chức học tập trong DNNVV.

Để có thể xây dựng văn hóa học tập, hướng tới xây dựng mô hình tổ chức học tập trong doanh nghiệp, các DNNVV cần: +) Chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp, coi xây dựng tổ chức học tập là một tư tưởng chủ đạo trong triết lý quản trị; +) Lãnh đạo làm gương tự học, lãnh đạo biết học hỏi; +) Hình thành thói quen tự học tập, tự nghiên cứu; xây dựng văn hóa chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp; +) Quan tâm xây dựng hạ tầng cho tổ chức học tập trong doanh nghiệp.

4.2.1.7 Xây dựng cơ chế khuyến khích cán bộ quản lý học tập, nâng cao năng lực quản lý.

Các DNNVV cần coi trọng việc khuyến khích các Cán bộ quản lý học tập nâng cao năng lực. Cơ chế khuyến khích Cán bộ quản lý học tập, nâng cao trình độ cần rõ ràng, phù hợp với từng cấp bậc quản lý. Nội dung của cơ chế cần hướng tới việc khuyến khích, động viên các Cán bộ quản lý tự giác học tập, nâng cao năng lực và trình độ quản lý.

4.2.2 Một số đề xuất đối với các cơ quan Nhà nước và các bên liên quan nhằm nâng cao chất lượng đào tạo cán bộ quản lý trong các DNNVV Việt Nam.

4.2.2.1 Đề xuất, kiến nghị với các cơ quan quản lý Nhà nước

Thứ nhất, tiếp tục hoàn thiện các chính sách khuyến khích phát triển DNNVV đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế. Thứ hai, tiếp tục thực hiện và mở rộng các chương trình trợ giúp đào tạo năng lực quản trị cho DNNVV. Thứ ba, tăng cường các kiến thức và kỹ năng quản lý kinh doanh hiện đại vào các chương trình đào tạo, giáo dục đại học ở các ngành nghề khác nhau.

4.2.2.2 Đề xuất đối với các Hiệp hội và tổ chức cung cấp dịch vụ tư vấn đào tạo quản trị

Sự hỗ trợ của các Hiệp hội trong đào tạo phát triển nguồn nhân lực và đào tạo năng lực quản trị cho DNNVV là rất cần thiết. Hiệp hội DNNVV cần là nơi đứng ra giới thiệu, thực hiện các mô hình đào tạo quản trị, liên kết các DNNVV trong việc thực hiện các mô hình này.

Các tổ chức cung cấp dịch vụ tư vấn, đào tạo quản lý cho DNNVV cần: +) không ngừng nâng cao chất lượng đào tạo về nội dung bài giảng, đội ngũ giảng viên, cơ sở vật chất phục vụ giảng dạy; +) tổ chức các khóa học đáp ứng đúng nhu cầu của DNNVV trong bối cảnh và yêu cầu của hội nhập KTQT; +) nâng cao chất lượng của bộ phận tư vấn, đào tạo năng lực quản lý cho DNNVV. Bên cạnh đó, các tổ chức cung cấp, thực hiện các chương trình đào tạo quản lý cho DNNVV cũng cần nhận được sự quan tâm, hỗ trợ của Chính phủ trong việc khuyến khích thực hiện và nâng cao chất lượng công tác đào tạo.

KẾT LUẬN

Luận án “Đào tạo Cán bộ quản lý trong các DNNVV ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế” là một công trình nghiên cứu độc lập, nghiêm túc của tác giả. Luận án đã đạt được những kết quả nghiên cứu nhất định. Thứ nhất, luận án đã hệ thống hóa và phát triển một số vấn đề lý luận về đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế, đồng thời đúc rút một số bài học về đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm của một số nước trên thế giới. Thứ hai, thông qua kết quả phỏng vấn, khảo sát trắc nghiệm 30 chuyên gia và khảo sát 305 Các bộ quản lý trong DNNVV, luận án đã kiểm định hệ thống lý thuyết, đồng thời đưa ra một số kết luận về thực trạng đào tạo Cán bộ quản lý; các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo Cán bộ quản lý; đánh giá ảnh hưởng của đào tạo đến kết quả hoạt động của Cán bộ quản lý và của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, luận án đưa ra những đánh giá về những thành công và những tồn tại trong đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV hiện nay. Cuối cùng, trong chương 4, trên cơ sở những kết quả nghiên cứu về lý luận và thực tiễn đã thực hiện, luận án đã đề xuất một số quan điểm và giải pháp nhằm thúc đẩy và nâng cao chất lượng đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV Việt Nam, bao gồm những giải pháp đối với DNNVV và đề xuất đối với các cơ quan quản lý Nhà nước, các hiệp hội và các tổ chức cung cấp dịch vụ tư vấn, đào tạo quản lý cho DNNVV.

Bên cạnh những thành công của đã đạt được, luận án còn có những hạn chế cần được tiếp tục nghiên cứu trong thời gian tới: +) Luận án nghiên cứu công tác đào tạo Cán bộ quản lý trong DNNVV nói chung, chưa tập trung vào một lĩnh vực, một ngành cụ thể; +) Phạm vi nghiên cứu của luận án giới hạn vào các DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội, chưa mở rộng trên phạm vi toàn quốc; +) Một số kỹ năng phân tích thống kê chuyên sâu như kỹ thuật phân tích thống kê hồi quy chưa được sử dụng đầy đủ trong luận án. Những hạn chế này gợi mở những hướng nghiên cứu tiếp theo của luận án trong thời gian tới.