

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI**

NGUYỄN THỊ THU HIỀN

**NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ
VỪA TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

Người hướng dẫn khoa học: TS. Trần Thị Lộc

Hà Nội, 01/2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan: Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ này là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, nghiên cứu khảo sát tình hình thực tiễn và dưới sự hướng dẫn tận tình của TS. Trần Thị Lộc. Công trình nghiên cứu của tôi không sao chép của bất kỳ cá nhân hay tổ chức nào. Các số liệu sử dụng trong luận văn là số liệu do bản thân tôi thực hiện điều tra và tổng kết, chưa công bố tại bất kỳ một tài liệu nào. Việc phân tích cũng như đánh giá về thực trạng và các giải pháp đề xuất đều dựa trên tình hình thực tế tại các DN nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội./.

Một lần nữa tôi xin khẳng định về sự trung thực của lời cam kết trên.

Hà Nội, ngày 08 tháng 02 năm 2022

Học viên

Nguyễn Thị Thu Hiền

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn các Thầy, Cô giáo tại Khoa Sau đại học, Trường Đại học Lao động - Xã hội đã dạy dỗ tôi, cung cấp cho tôi những kiến thức trong suốt quá trình học tập để tôi có thể hoàn thành luận văn này.

Đặc biệt, Tôi xin bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc tới TS. Trần Thị Lộc người đã hết sức tận tình chỉ bảo, hướng dẫn và định hướng cho tôi chọn đề tài nghiên cứu, cơ sở lý luận cũng như khảo sát thực tế trong quá trình thực hiện nghiên cứu luận văn này.

Tôi cũng xin được gửi lời cảm ơn tới các Cô/Chú, Anh/Chị/Em tại các DN nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội đã cung cấp cho tôi những tài liệu, thông tin, tạo điều kiện cho tôi nghiên cứu, tham khảo các tài liệu phục vụ cho bản luận văn cũng như đã giúp đỡ và dành thời gian trả lời phỏng vấn, khảo sát để tôi thu thập số liệu cung cấp cho việc phân tích luận văn này.

Cuối cùng Tôi xin gửi lời cảm ơn tới gia đình, bạn bè đã luôn quan tâm, động viên giúp đỡ để Tôi hoàn thành tốt luận văn này.

Hà Nội, ngày 08 tháng 01 năm 2022

Học viên

Nguyễn Thị Thu Hiền

MỤC LỤC

| | |
|--|-------------|
| LỜI CAM ĐOAN | I |
| LỜI CẢM ƠN | II |
| MỤC LỤC | III |
| DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT | VII |
| DANH MỤC CÁC BẢNG | VIII |
| DANH MỤC BIỂU ĐỒ | VIII |
| LỜI MỞ ĐẦU | 1 |
| 1. Lý do chọn đề tài..... | 1 |
| 2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài..... | 3 |
| 3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu..... | 6 |
| 4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu..... | 7 |
| 5. Phương pháp nghiên cứu..... | 7 |
| 5.1. Phương pháp thu thập tài liệu..... | 7 |
| 5.2. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi. <i>Error! Bookmark not defined.</i> | |
| 5.3. Phương pháp thống kê | 8 |
| 5.4. Phương pháp phân tích và tổng hợp..... | 8 |
| 6. Những đóng góp mới của luận văn..... | 9 |
| 7. Kết cấu của luận văn | 9 |
| CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC QUẢN LÝ | 11 |
| CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA | 11 |
| 1.1. Một số khái niệm có liên quan tới vấn đề nghiên cứu | 11 |
| 1.1.1. Một số khái niệm | 11 |
| 1.1.2. Các đặc trưng cơ bản của Doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam | 16 |
| 1.1.3. Vai trò của giám đốc doanh nghiệp..... | 18 |
| 1.2. Các yếu tố cấu thành năng lực quản lý của giám đốc Doanh nghiệp nhỏ và vừa | 19 |

| | |
|---|-----------|
| 1.2.1. Kiến thức quản lý của giám đốc Doanh nghiệp nhỏ và vừa | 19 |
| 1.2.2. Kỹ năng quản lý của giám đốc Doanh nghiệp nhỏ và vừa | 20 |
| 1.2.3. Phẩm chất và thái độ của giám đốc DNNVV..... | 23 |
| 1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của giám đốc Doanh nghiệp nhỏ và vừa | 26 |
| 1.3.1. Yếu tố thuộc về bản thân giám đốc DN..... | 26 |
| 1.3.2. Yếu tố bên trong DN..... | 27 |
| 1.3.3. Yếu tố bên ngoài DN | 28 |
| 1.4. Đào tạo cán bộ quản lý doanh nghiệp nhỏ và vừa ở một số nước và kinh nghiệm với Việt Nam..... | 29 |
| 1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo cán bộ quản lý doanh nghiệp nhỏ và vừa ở một số nước trên thế giới..... | 29 |
| 1.4.2. Bài học kinh nghiệm có thể vận dụng ở Việt Nam..... | 31 |
| CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI | 34 |
| 2.1. Khái quát chung về Doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội | 34 |
| 2.2. Đặc điểm của các Doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội | 37 |
| 2.2.1. Quy mô Doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội | 37 |
| 2.2.2. Các đặc trưng của Doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội | 38 |
| 2.3. Tình hình năng lực quản lý của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội | 46 |
| 2.3.1 Thực trạng kiến thức của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội. | 50 |
| 2.3.2 Thực trạng kỹ năng của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội ... | 57 |
| 2.3.3. Thực trạng thái độ/phẩm chất của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội | 62 |

| | |
|---|-----------|
| 2.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực quản lý của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội | 65 |
| 2.4.1. <i>Yếu tố thuộc về bản thân giám đốc DN</i> | 65 |
| 2.4.2. <i>Yếu tố bên trong DN</i> | 67 |
| 2.4.3. <i>Yếu tố bên ngoài DN</i> | 69 |
| 2.5. Đánh giá chung về năng lực quản lý của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội | 71 |
| 2.5.1. <i>Ưu điểm</i> | 71 |
| 2.5.2. <i>Những hạn chế còn tồn tại</i> | 72 |
| 2.5.3. <i>Nguyên nhân của những tồn tại, yếu kém</i> | 73 |
| CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP CƠ BẢN NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA GIÁM ĐỐC DN NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI..... | 79 |
| 3.1. Định hướng phát triển Doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội | 79 |
| 3.2. Giải pháp nâng cao năng lực quản lý của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội | 84 |
| 3.2.1. <i>Giải pháp đối với bản thân các giám đốc DNNVV</i> | 84 |
| 3.2.2. <i>Giải pháp đối với các Doanh nghiệp nhỏ và vừa</i> | 85 |
| 3.2.3. <i>Giải pháp đối với các cơ sở đào tạo đội ngũ giám đốc Doanh nghiệp nhỏ và vừa</i> | 89 |
| 3.3. Đề xuất hoàn thiện hệ thống pháp lý của nhà nước về yêu cầu và hỗ trợ nâng cao năng lực quản lý của các giám đốc DNNVV | 93 |
| KẾT LUẬN..... | 96 |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO..... | 97 |
| PHỤ LỤC | 99 |

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

| STT | Ký hiệu | Nguyên nghĩa |
|------------|----------------|-------------------------|
| 1. | DN | Doanh nghiệp |
| 2. | DNNVV | Doanh nghiệp nhỏ và vừa |
| 3. | NLQL | Năng lực quản lý |

DANH MỤC CÁC BẢNG

| | |
|--|-----------|
| Bảng 2.1: Thống kê số lượng Doanh nghiệp nhỏ và vừa hoạt động sản xuất kinh doanh đến thời điểm 31/12/2020 trên địa bàn Hà Nội | 37 |
| Bảng 2.2. Thống kê quy mô, lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh của các DNNVV trên địa bàn Hà Nội giai đoạn 2017 – 2020..... | 39 |
| Bảng 2.3. Thống kê quy mô lao động của các DNNVV trên địa bàn Hà Nội | 41 |
| Bảng 2.4. Thống kê chất lượng lao động làm việc trong DNNVV trên địa bàn Hà Nội, năm 2020 | 43 |
| Bảng 2.5. Một số chỉ tiêu cơ bản của Doanh nghiệp nhỏ và vừa phân theo tiêu chí lao động đến thời điểm 31/12/2020..... | 45 |
| Bảng 2.6. Tổng hợp kết quả tự đánh giá mức độ kiến thức quản lý của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội | 53 |
| Bảng 2.7. Kiến thức cần thiết cho CEO doanh nghiệp nhỏ Việt Nam (ĐVT:%) | 54 |
| Bảng 2.8. Thống kê trình độ chuyên môn của giám đốc DNNVV theo mẫu điều tra..... | 55 |
| Bảng 2.9. Thống kê tình hình số DNNVV có xây dựng khung năng lực về kiến thức | 56 |
| Bảng 2.10: Tổng hợp kết quả đánh giá thực trạng kỹ năng quản lý của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội | 58 |
| Bảng 2.11. Thống kê độ tuổi của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội | 59 |
| Bảng 2.12. Kỹ năng cần thiết cho CEO của DNNVV Việt Nam | 60 |
| Bảng 2.13. Thống kê tình hình số DNNVV có xây dựng khung năng lực về kỹ năng | 62 |

| | |
|---|----|
| Bảng 2.14. Thống kê tình hình số DNNVV có xây dựng khung năng lực về thái độ/phẩm chất của giám đốc DNNVV | 65 |
| Biểu 2.2. Thống kê quỹ thời gian dành cho hoạt động quản lý của giám đốc DNVV (ĐVT: %)..... | 74 |
| Bảng 3.1. Đề xuất xây dựng khung năng lực giám đốc DNNVV | 86 |

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

| | |
|--|----|
| Biểu 2.1. Thống kê độ tuổi của lực lượng lao động hiện đang làm việc tại các DNNVV trên địa bàn Hà Nội, 2019. (ĐVT: %) | 42 |
|--|----|

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong xu thế toàn cầu hóa nền kinh tế như hiện nay, ở các nước trên thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng, các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển kinh tế xã hội của quốc gia.

Đối với nước ta, DNNVV là đối tượng trung tâm trong quá trình phát triển. Với lợi thế về vốn đầu tư ít và nguồn lao động dồi dào, trong những năm qua, DNNVV phát triển ngày càng nhanh và chiếm tỉ trọng ngày càng lớn trong tổng số doanh nghiệp, tính đến tháng 9/2020, các DNNVV chiếm gần 97% tổng số công ty đang hoạt động ở Việt Nam và phân bố ở hầu hết các ngành, lĩnh vực trong nền kinh tế quốc dân. DNNVV cung cấp cho thị trường nhiều mặt hàng phong phú, đa dạng ở tất cả các lĩnh vực của nền kinh tế, tạo ra nhiều sự lựa chọn, đáp ứng được mọi nhu cầu của người tiêu dùng, từ đó thúc đẩy sức tiêu thụ của nền kinh tế. Vì hoạt động đa ngành nghề, sử dụng lao động ở nhiều trình độ nên DNNVV đảm bảo cơ hội việc làm cho hàng triệu lao động ở nhiều vùng miền khác nhau.

Tính đến 31/12/2020, trên địa bàn Hà Nội có 155940 doanh nghiệp (DN) đang hoạt động, trong đó DN nhỏ chiếm tỷ lệ trên 90%. Hàng năm, các DNNVV của Hà Nội đóng góp khoảng 40% GDP của toàn thành phố, nộp ngân sách nhà nước khoảng 30% và giải quyết việc làm cho hơn 2 triệu lao động. DNNVV đã góp phần quan trọng trong thúc đẩy chuyển dịch mạnh cơ cấu kinh tế, nâng cao chất lượng cuộc sống của người dân góp phần thu hẹp khoảng cách phát triển giữa thành thị và nông thôn, đồng thời thúc đẩy các ngành thương mại dịch vụ, tiểu thương phát triển. Có thể nói DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội có những đóng góp không thể phủ nhận cho nền kinh tế của thành phố và cả nước.

Tuy vậy, trước tác động của quá trình hội nhập kinh tế quốc tế và tác động của đại dịch Covid-19 thì các DN nói chung và DNNVV nói riêng đang đứng trước những thách thức vô cùng to lớn, theo số liệu khảo sát từ Tổng cục thống kê, từ năm 2019 tới nay, Hà Nội có trên 2000 DNNVV giải thể, hơn 8000 DN phải tạm ngừng hoạt động.

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra trên quy mô toàn cầu và tác động không nhỏ tới các DNNVV nói chung và của Hà Nội nói riêng. DN sẽ phát triển nhanh nếu bắt kịp với xu thế của tình hình mới và ngược lại nếu “lạc nhịp” DN sẽ phải cắt giảm nhân công, thu hẹp quy mô, thậm chí là rơi vào tình trạng phá sản. Tuy nhiên, theo khảo sát của phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam năm 2019, tỷ lệ DN Việt Nam hiểu và sẵn sàng tham gia các sân chơi lớn như hiệp định CPTPP, APEC là chỉ khoảng 20 - 30%, hầu hết các DN hầu như chưa quan tâm đến tác động của các hiệp định thương mại tự do. Điều đáng chú ý là ngay cả các giám đốc DN có trình độ từ cao đẳng trở lên thì cũng chưa nhiều người được đào tạo chuyên sâu về kiến thức kinh tế và quản trị kinh doanh, các lớp về pháp luật trong kinh doanh...vv. Điều này có ảnh hưởng lớn tới việc lập chiến lược phát triển, định hướng kinh doanh và quản lý. Do đó, việc nâng cao năng lực quản lý, điều hành của giám đốc DNNVV là rất cần thiết nhằm đáp ứng yêu cầu của tình hình mới.

Xuất phát từ những yêu cầu đặt ra trên đây, tác giả lựa chọn đề tài: ***“Năng lực quản lý của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Thành phố Hà Nội”*** để làm đề tài luận văn thạc sĩ của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

DNNVV có vai trò vô cùng quan trọng đối với Việt Nam trong vấn đề giải quyết việc làm và thực hiện chính sách an sinh xã hội. Do đó, việc nâng cao năng lực quản lý của giám đốc DNNVV của nước ta hiện nay là rất cần thiết. Tuy nhiên, cho tới nay, các công trình nghiên cứu về năng lực quản lý, lãnh đạo của giám đốc DNNVV chưa nhiều. Có thể kể tới một số những công trình tiêu biểu như sau:

Luận án tiến sĩ “*Nghiên cứu năng lực lãnh đạo của giám đốc các DNNVV khu vực bắc miền trung*” của tác giả Lê Thị Phương Thảo, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế, 2016. Luận án được chia làm 4 chương. Chương 1, tác giả trình bày cơ sở lý luận về lãnh đạo, quản lý, đặc điểm hoạt động lãnh đạo của giám đốc DNNVV, vai trò của năng lực lãnh đạo và các yếu tố có ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo. Chương 2, tác giả trình bày đặc điểm của DNNVV khu vực bắc miền trung, hệ thống các phương pháp nghiên cứu sử dụng để nghiên cứu và đánh giá năng lực quản lý của giám đốc DNNVV khu vực bắc miền trung. Chương 3, luận án trình bày thực trạng năng lực lãnh đạo của đội ngũ giám đốc các DNNVV khu vực bắc miền trung, phân tích, đánh giá. Trên cơ sở thực trạng, tác giả đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV ở chương 4.

Luận án tiến sĩ “*Nâng cao năng lực quản lý của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội*” của tác giả Đỗ Anh Đức, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, 2015. Thông qua phân tích so sánh các quan điểm về “năng lực” nói chung, luận án đã làm rõ khái niệm về năng lực quản lý của đối tượng giám đốc doanh nghiệp với 3 yếu tố cấu thành là: kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và thái độ/phẩm chất cá nhân. Xuất phát từ đặc thù loại hình doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV), luận án đã xây dựng mới một hệ thống tiêu chí và khung năng lực thích ứng để đánh giá

năng lực quản lý của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội. Luận án đã xây dựng mô hình phân tích ảnh hưởng của các yếu tố cấu thành năng lực quản lý của giám đốc DNNVV tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp và lượng hóa mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố tới kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh do chính họ quản lý điều hành.

Luận án tiến sĩ “*Năng lực lãnh đạo - nghiên cứu tình huống của lãnh đạo các DN nhỏ và vừa Việt Nam*” của tác giả Đặng Ngọc Sự, năm 2012. Luận án đã trình bày hệ thống cơ sở lý luận về lãnh đạo, năng lực, năng lực lãnh đạo và thực trạng năng lực lãnh đạo của lãnh đạo các DNNVV của Việt Nam. Điểm trọng tâm của công trình này tập trung vào việc đánh giá năng lực lãnh đạo của nhà lãnh đạo thông qua sử dụng mô hình năng lực lãnh đạo theo bộ phận cấu thành gồm 7 năng lực, đó là: tầm nhìn chiến lược, động viên khuyến khích, phân quyền uỷ quyền, gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh, ra quyết định, hiểu mình hiểu người, giao tiếp lãnh đạo.

Đề tài cấp Bộ “*Nâng cao năng lực lãnh đạo của các giám đốc điều hành DN Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế*” của tác giả Trần thị Vân Hoa, năm 2011. Đề tài gồm ba phần chính. Phần thứ nhất, khái quát năng lực lãnh đạo của các giám đốc điều hành DN trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế. Phần thứ hai, trình bày thực trạng năng lực lãnh đạo của các giám đốc điều hành DN Việt Nam. Phần thứ ba, đề tài góp phần xây dựng hệ thống các giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo của các giám đốc điều hành DN Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Đặc biệt, đề tài đã có đóng góp trong việc nhận diện khung năng lực về năng lực lãnh đạo của giám đốc điều hành Việt Nam. Dựa trên cơ sở lý thuyết của mô hình ASK, đề tài đã phân tích những tố chất, kiến thức và kỹ năng lãnh đạo cần có của giám đốc điều hành Việt Nam.

Báo cáo “*Kết quả khảo sát lãnh đạo doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam*” của tác giả Phùng Xuân Nhạ và cộng sự năm 2012. Báo cáo đã đưa ra bức tranh tổng quát về năng lực điều hành DN của các lãnh đạo DN Việt Nam ngoài quốc doanh có những ưu điểm nhất định như: sự quyết đoán, lạc quan về tương lai, có khả năng tạo dựng quan hệ... song bên cạnh đó năng lực lãnh đạo DN còn nhiều bất cập như kỹ năng quản trị con người yếu, kỹ năng dự báo kém... Kết quả của báo cáo cũng cho thấy năng lực lãnh đạo của đội ngũ giám đốc điều hành của DN chưa được nghiên cứu sâu.

Ngoài ra còn có các công trình nghiên cứu về năng lực quản lý, lãnh đạo của đội ngũ giám đốc DNNVV được công bố trên các tạp chí khoa học uy tín như:

Bài viết “*Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam*” của nhóm tác giả Trần Thị Thanh Huyền, Nguyễn Quốc Chính, Trần Hữu Cường, Khoa Kế toán và Quản trị kinh doanh, Học viện Nông nghiệp Việt Nam đăng trên Tạp chí Khoa học nông nghiệp Việt Nam năm 2020.

Bài viết “*Doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Thanh Hoá*” của tác giả Nguyễn Thị Loan, Đỗ Minh Thủy đăng trên Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Hồng Đức, số 43 năm 2019.

Bài viết “*Ứng dụng mô hình ASK đánh giá năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp dệt may Hưng Yên*” của tác giả Nguyễn Quốc Phóng, Trường Đại học sư phạm kỹ thuật Hưng Yên, đăng trên Tạp chí Khoa học và Công nghệ, số 17, tháng 3 năm 2018.

Bài viết “*Đánh giá năng lực giám đốc điều hành Doanh nghiệp nhỏ Việt Nam qua mô hình ASK*” năm 2012 của nhóm các tác giả PGS.TS Lê Quân, ThS Nguyễn Quốc Khánh, Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc Gia Hà Nội đăng tải trên Tạp chí Khoa học, Đại học Quốc

gia Hà Nội năm 2012.

Như vậy, có thể thấy, có rất nhiều công trình được công bố có nghiên cứu về lãnh đạo của DN với nhiều góc độ tiếp cận khác nhau. Tuy nhiên, cho tới nay, chưa có công trình nào nghiên cứu về **“Năng lực quản lý của giám đốc DN nhỏ và vừa trên địa bàn Thành phố Hà Nội”**. Do đó, đối tượng và không gian nghiên cứu của đề tài đảm bảo tính không trùng lặp.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

- Mục đích nghiên cứu: Trên cơ sở mô tả thực trạng năng lực quản lý (NLQL) của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội, tác giả đề xuất một số giải pháp và khuyến nghị nhằm nâng cao NLQL của đội ngũ giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội trong thời gian tới.

- Nhiệm vụ nghiên cứu: Để đạt được mục đích nghiên cứu trên đây, đề tài cần giải quyết một số nhiệm vụ nghiên cứu như sau:

+ Hệ thống hóa những vấn đề lý luận và thực tiễn về phát triển các DNNVV trên địa bàn Hà Nội.

+ Đánh giá được thực trạng NLQL của các giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội trong thời gian từ năm 2018 đến năm 2020.

+ Phân tích ảnh hưởng của các yếu tố cấu thành NLQL của giám đốc DNNVV tới kết quả hoạt động của DN và lượng hóa mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đó tới kết quả hoạt động của DN.

+ Đề xuất một số giải pháp cơ bản nhằm nâng cao NLQL của giám đốc các DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong điều kiện toàn cầu hóa.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

✓ Đối tượng nghiên cứu: nghiên cứu NLQL của giám đốc DNNVV trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

✓ Phạm vi nghiên cứu: nghiên cứu NLQL của đội ngũ giám đốc của các DNNNV gia đình hiện đang hoạt động trên địa bàn Hà Nội.

+ DNNVV là DN có quy mô vốn lao động thỏa mãn tiêu chuẩn trong Nghị định 39/2018/NĐ-CP ngày 11 tháng 03 năm 2018 của Chính phủ về trợ giúp phát triển DNNVV.

✓ Về thời gian nghiên cứu: Số liệu thứ cấp được thu thập trong giai đoạn từ 2018 - 2020; Số liệu sơ cấp được tiến hành điều tra năm 2021.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập tài liệu

** Thu thập tài liệu sơ cấp*

Bên cạnh số liệu thứ cấp, để đảm bảo tính khách quan trong quá trình nghiên cứu, tác giả còn tiến hành thu thập tài liệu sơ cấp. Đối tượng tác giả lựa chọn khảo sát, bao gồm: Giám đốc DNNVV và đội ngũ cán bộ quản lý trong các DNNVV. Trong đó, số Giám đốc DNNVV là 100 người, số cán bộ quản lý trong DNNVV là 200 người tại 100 doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Loại hình doanh nghiệp, cơ cấu về độ tuổi cũng như trình độ chuyên môn của mẫu điều tra được thể hiện cụ thể trong phần phụ lục của luận văn.

** Thu thập tài liệu thứ cấp và điều tra bằng bảng hỏi*

Để thực hiện đề tài này, tác giả tiến hành thu thập thông tin có liên quan để phục vụ cho đề tài như: các Báo cáo về tình hình phát triển của DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội của Hiệp hội DNNVV Việt Nam;

Cục Thống kê thành phố Hà Nội; Tổng cục Thống kê; Bộ công thương; các công trình nghiên cứu đã công bố về DNNVV trên địa bàn Hà Nội, năng lực quản lý của Giám đốc DNNVV...

Để thu thập tài liệu thứ cấp, tác giả tiến hành thực hiện phương pháp điều tra bằng bảng hỏi.

- Tác giả tiến hành phát phiếu điều tra bằng bảng hỏi tới Giám đốc DNNVV và đội ngũ cán bộ quản lý trong các DNNVV.

+ Với Giám đốc DNNVV: Số phiếu phát ra: 120 phiếu; Số phiếu thu về: 113 phiếu; Số phiếu hợp lệ: 100 phiếu; Số phiếu không hợp lệ: 13 phiếu.

+ Với cán bộ quản lý trong các DNNVV: Số phiếu phát ra: 220 phiếu; Số phiếu thu về: 216 phiếu; Số phiếu hợp lệ: 200 phiếu; Số phiếu không hợp lệ: 16 phiếu.

- Cách thức phát phiếu điều tra: trong bối cảnh nền kinh tế xã hội nói chung chịu ảnh hưởng nặng nề từ đại dịch Covid-19, tác giả sử dụng phương pháp phát phiếu điều tra trực tiếp kết hợp với online thông qua thư điện tử, mạng xã hội...v.v.

5.2. Phương pháp thống kê

- Trên cơ sở các số liệu và thông tin thu thập được, tác giả sử dụng phương pháp thống kê để đối chiếu, so sánh từ đó đưa ra các phân tích, dự báo về chất lượng đội ngũ giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội.

5.3. Phương pháp phân tích và tổng hợp

- Đề tài hệ thống lại và kế thừa cơ sở lý luận từ các công trình nghiên cứu đã được công bố. Đề tài thu thập một số thông tin có liên quan tới vấn đề nghiên cứu là những báo cáo, kết quả nghiên cứu của các tổ chức trong và ngoài nước DNNVV, chất lượng giám đốc DNNVV từ đó xây dựng hệ thống

cơ sở lý luận và đưa ra những đánh giá phân tích thực trạng năng lực quản lý Giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội hiện nay.

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Về mặt lý luận:

+ Thông qua phân tích năng lực nói chung, luận văn đã làm rõ khái niệm về NLQL của đối tượng giám đốc DN với 3 yếu tố cấu thành là: kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và thái độ/phẩm chất cá nhân.

+ Đề tài cũng đã xác định các yếu tố có ảnh hưởng tới năng lực quản lý của đội ngũ giám đốc DNNVV.

- Về mặt thực tiễn:

+ Luận văn mô tả chân thực, khách quan thực trạng NLQL của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội và chỉ ra rằng năng lực quản lý của đội ngũ giám đốc DNNVV của thành phố Hà Nội hiện nay còn chưa đáp ứng yêu cầu của quá trình hội nhập kinh tế quốc tế trên cả 3 yếu tố chính cấu thành là: kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và thái độ/phẩm chất cá nhân.

+ Từ những tồn tại, hạn chế, đề tài đề xuất một số những giải pháp nhằm nâng cao năng lực quản lý của đội ngũ giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, và danh mục tài liệu tham khảo, nội dung luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về năng lực quản lý của giám đốc DN nhỏ và vừa

Chương 2: Phân tích thực trạng năng lực quản lý của giám đốc DN nhỏ và vừa trên địa bàn Thành phố Hà Nội

Chương 3: Một số giải pháp cơ bản nhằm nâng cao năng lực quản lý của giám đốc DN nhỏ và vừa trên địa bàn Thành phố Hà Nội

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

1.1. Một số khái niệm có liên quan tới vấn đề nghiên cứu

1.1.1. Một số khái niệm

1.1.1.1. Khái niệm Doanh nghiệp

Tùy theo những góc độ tiếp cận khác nhau mà người ta đưa ra những quan niệm khác nhau về Doanh nghiệp.

Theo tài liệu “Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2020” của Bộ Kế hoạch và đầu tư thì Doanh nghiệp được hiểu là tổ chức kinh tế có tên riêng, có trụ sở giao dịch, có tài sản, được đăng ký thành lập theo quy định của pháp luật nhằm mục đích kinh doanh, bao gồm: Công ty trách nhiệm hữu hạn, Công ty cổ phần, Công ty hợp danh, Doanh nghiệp tư nhân.

Theo quy định tại Khoản 10 Điều 4 Luật DN năm 2020 quy định: “*DN là tổ chức có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch, được thành lập hoặc đăng ký thành lập theo quy định của pháp luật nhằm mục đích kinh doanh*”.

Theo đó, DN có đặc điểm sau:

- Được thành lập và đăng ký kinh doanh theo thủ tục pháp lý nhất định. Hiện tại, tùy thuộc tính chất của mỗi loại chủ thể kinh doanh mà pháp luật quy định thủ tục thành lập và đăng kí kinh doanh riêng.
- Được thừa nhận là thực thể pháp lý; có thể nhân danh mình tham gia quan hệ pháp luật. DN được tham gia vào tất cả các quan hệ trong giao lưu dân sự cũng như các quan hệ tổ tụng.
- Chức năng, nhiệm vụ chính của DN là kinh doanh. DN được thực hiện các hoạt động kinh doanh như sản xuất, mua bán, cung ứng hàng hoá, dịch vụ... nhằm mục tiêu thu lợi nhuận hoặc thực hiện chính sách kinh tế - xã hội.

- Nơi có thẩm quyền cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh đối với DN là Phòng Đăng ký Kinh doanh thuộc Sở Kế hoạch và Đầu tư cấp tỉnh.

Trong khuôn khổ luận văn này, tác giả sử dụng khái niệm Doanh nghiệp được quy định tại Khoản 10 Điều 4 Luật DN năm 2020 trên đây làm kim chỉ nam trong suốt quá trình nghiên cứu của mình.

1.1.1.2. Khái niệm DNNVV

DN nhỏ và vừa là những DN có quy mô nhỏ bé về mặt vốn, lao động hay doanh thu. Theo tiêu chí của Nhóm Ngân hàng Thế giới, DN nhỏ có số lượng lao động từ 10 đến dưới 200 người và nguồn vốn 20 tỷ trở xuống, còn DN vừa có từ 200 đến 300 lao động nguồn vốn 20 đến 100 tỷ. Ở mỗi nước, người ta có tiêu chí riêng để xác định DN nhỏ và vừa ở nước mình. Ở Việt Nam, theo Điều 6, Nghị định số 39/2018/NĐ-CP ngày 11/03/2018 của Chính phủ, quy định:

- DN nhỏ

+ DN nhỏ trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản và lĩnh vực công nghiệp, xây dựng có số lao động tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 100 người và tổng doanh thu của năm không quá 50 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn không quá 20 tỷ đồng.

+ DN nhỏ trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ có số lao động tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 50 người và tổng doanh thu của năm không quá 100 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn không quá 50 tỷ đồng.

- DN vừa

+ DN vừa trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản và lĩnh vực công nghiệp, xây dựng có số lao động tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 200 người và tổng doanh thu của năm không quá 200 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn không quá 100 tỷ đồng.

+ DN vừa trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ có số lao động tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 100 người và tổng doanh thu của năm không quá 300 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn không quá 100 tỷ đồng.

1.1.1.3. Khái niệm Giám đốc

Cho tới nay, có nhiều góc độ tiếp cận khác nhau về giám đốc DN, song các khái niệm đều có điểm chung, đó là nhấn mạnh Giám đốc DN là nhà quản trị cấp cao trong DN, có nhiệm vụ tổng quát là đưa ra các quyết định chiến lược và tổ chức thực hiện quyết định đó để duy trì và phát triển DN, chịu trách nhiệm về những thành quả cuối cùng của DN.

Ở nước ta hiện nay, trong một số DN có nhiều vị trí giám đốc như: giám đốc nhân sự, giám đốc tài chính, giám đốc marketing... Thực chất các vị trí giám đốc này chỉ tương đương với vị trí trưởng phòng, trưởng ban trong DN. Trong khuôn khổ nghiên cứu này, tác giả chỉ tập trung giới hạn chức danh giám đốc được hiểu là người đứng đầu DN, là người điều hành và chịu trách nhiệm đối với toàn bộ hoạt động của DN.

1.1.1.4. Khái niệm năng lực

- Về mặt ngữ nghĩa, khái niệm “năng lực” được hiểu theo một số khía cạnh như sau:

+ Theo từ điển tâm lý học, năng lực là tập hợp các tính chất tâm lý cá nhân, đóng vai trò điều kiện bên trong tạo thuận lợi cho việc thực hiện tốt một hoạt động nhất định.

+ Cách tiếp cận hành vi: cách tiếp cận hành vi nhấn mạnh tới tầm quan trọng của việc quan sát những người thực thi công việc hiệu quả và thành công nhằm xác định những điểm khác nhau giữa họ với những đồng sự ít thành công hơn. Năng lực theo khía cạnh này có được thông qua đào tạo, phát triển (Mc Clelland, 1998) và năng lực dựa vào việc mô tả những hành vi có

thể quan sát được hoặc thực hiện tại chỗ. Theo đó, cách tiếp cận này cho rằng, năng lực là những đặc điểm của một người có liên quan đến hiệu quả cao trong công việc và có thể là những tình huống mang tính phổ biến (Delamare & Winterton, 2005; Spencer & Spencer, 1993; Gonczi, 1994).

Như vậy, mặc dù được diễn giải theo nhiều góc độ khác nhau song các quan điểm trên không phủ định mà bổ sung cho nhau tạo nên sự thống nhất, hoàn chỉnh của nội hàm khái niệm năng lực, đó là: năng lực không chỉ bao gồm kiến thức, kỹ năng mà còn có những phẩm chất cần thiết cho một công việc cụ thể đạt hiệu quả; năng lực là những tố chất bên trong con người giúp họ thực hiện công việc đạt hiệu quả xong năng lực có thể thay đổi thông qua hoạt động, do vậy người ta có thể chủ động tạo ra năng lực.

1.1.1.6. Khái niệm quản lý

Trong những thập niên gần đây, khái niệm quản lý đã được xuất hiện khá phổ biến trong các sách báo, tạp chí trong nước cũng như nước ngoài. Mỗi khái niệm lại có một cách lý giải khác nhau xuất phát từ góc độ nghiên cứu riêng. Tuy vậy, các khái niệm về quản lý đều có một điểm chung đó là khẳng định hoạt động quản lý là một dạng hoạt động đặc biệt của con người, nhằm tổ chức hoạt động lao động của các cá nhân, các bộ phận trong tổ chức nhằm đạt mục tiêu cao nhất. Người quản lý phải vận dụng các phương pháp quản lý vào triển khai công việc và thực hiện các hoạt động đã đề ra. Vì lẽ đó mà quản lý vừa là một khoa học lại vừa là một nghệ thuật.

1.1.1.7. Khái niệm năng lực quản lý

Từ cách hiểu và năng lực và quản lý trên đây, chúng ta có thể hiểu năng lực quản lý là khả năng tổ chức, điều hành mọi hoạt động lao động của các cá nhân, các bộ phận trong DN nhằm giúp cho DN đạt được hiệu quả trong môi trường đầy biến động.

NLQL của giám đốc DNNVV là tổng hợp các kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý, thái độ / phẩm chất cá nhân của giám đốc DN trong hoạt động quản lý để đạt tới mục tiêu đã định của DN trong từng thời kỳ nhất định. Như vậy, năng lực quản lý của giám đốc DNNVV có thể được hình thành thông qua đào tạo chính thức, thông qua tự rèn luyện, trau dồi kỹ năng, kinh nghiệm của bản thân.

NLQL không được đánh giá thông qua bằng cấp mà đánh giá chủ yếu thông qua kết quả thực hiện nhiệm vụ của người đó. Như vậy, khi muốn biết một giám đốc DN nào đó có NLQL hay không, ta cần dựa vào từng nhiệm vụ, mục tiêu phát triển của DN trong từng thời kỳ nhất định và kết quả thực hiện nhiệm vụ của giám đốc DN.

Hoạt động quản lý DN của giám đốc DN xét theo quy trình quản lý gồm 4 chức năng quản lý là lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát; xét theo lĩnh vực hoạt động cơ bản gồm quản lý sản xuất, quản lý tài chính, quản lý marketing, quản lý nguồn nhân lực, quản lý công nghệ, quản lý chất lượng...

- *Lập kế hoạch*: Lập kế hoạch là hoạt động có ý thức của các nhà quản lý nhằm xác định mục tiêu, phương hướng và các bước đi cụ thể để thực hiện mục tiêu đó. Lập kế hoạch sẽ bao gồm toàn bộ các hoạt động dự đoán, dự báo, so sánh cần thiết để xây dựng các nội dung về mục tiêu, phương án tối ưu, các biện pháp và nguồn lực cần huy động.

- *Tổ chức*: Tổ chức là một thuật ngữ được sử dụng hết sức linh hoạt với nhiều hàm nghĩa khác nhau. Với tư cách là một đơn vị xã hội, tổ chức được hiểu là tập hợp của từ 2 thành viên trở lên, cùng phối hợp với nhau để đạt được mục tiêu chung như 1 DN, trường học, hay bệnh viện. Hay với tất cả những người quản lý, thuật ngữ tổ chức “ám chỉ một cơ cấu chủ định về vai trò, nhiệm vụ hay chức vụ được hợp thức hóa”.

- *Lãnh đạo*: Chức năng lãnh đạo là một chức năng quan trọng của nhà quản lý. Thực hiện chức năng lãnh đạo là thực hành quản lý và là biểu hiện tập trung nhất của lao động quản lý. Do chức năng lãnh đạo có liên quan đến nhiều hoạt động của con người nên việc chỉ ra một định nghĩa duy nhất về nó là một việc hết sức khó khăn. Có thể kể ra một số quan niệm phong phú khác về lãnh đạo như sau. Theo quan điểm của H.Koontz, “chức năng lãnh đạo” được xác định như “một sự tác động, như một nghệ thuật, hay một quá trình tác động đến con người sao cho họ sẽ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức”.

Kiểm soát: Kiểm soát là quá trình giám sát, đo lường, đánh giá và điều chỉnh hoạt động để đảm bảo sự thực hiện theo các kế hoạch. Kiểm soát giúp xác định khoảng cách giữa kế hoạch và kết quả thực tế. Kiểm soát là một chức năng quan trọng trong quá trình quản lý bởi vì nó đưa ra các biện pháp để đảm bảo rằng hệ thống đang vận hành đúng hướng về các mục tiêu đã đề ra.

1.1.2. Các đặc trưng cơ bản của Doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam

- Thứ nhất, DNNVV của nước ta bắt nguồn từ khu vực kinh tế tư nhân, có quy mô nhỏ. Các DN này có khả năng ứng biến linh hoạt với sự biến đổi nhanh chóng của thị trường, thích hợp với điều kiện sử dụng các trình độ kỹ thuật khác nhau như thủ công, nửa cơ khí, cơ khí để sản xuất ra những sản phẩm thích ứng với yêu cầu của nhiều tầng lớp dân cư có thu nhập khác nhau.

- Thứ hai, DNNVV của Việt Nam dễ khởi nghiệp, phát triển rộng khắp ở cả thành thị và nông thôn. Thông thường để thành lập một DNNVV chỉ cần vốn đầu tư ban đầu không lớn, mặt bằng sản xuất nhỏ hẹp, quy mô nhà xưởng vừa phải. Điều này tạo cơ hội cho đông đảo dân cư có thể tham gia đầu tư, huy động các khoản tiền đang phân tán, nhàn rỗi trong dân cư thành các khoản vốn đầu tư cho sản xuất kinh doanh.

- Thứ ba, việc thành lập DNNVV không đòi hỏi quy mô vốn lớn. Tuy nhiên, loại hình doanh nghiệp này thường gặp bất lợi trong việc tiếp cận các nguồn vốn tín dụng.

- Thứ tư, DNNVV Việt Nam hiện nay chưa chú trọng về văn hóa DN. Người đứng đầu DNNVV tự đặt ra chuẩn mực đạo đức, triết lý kinh doanh, hành vi, ý tưởng kinh doanh và phương thức quản lý. Hơn nữa, trong các DNNVV do số lượng nhân công và quy mô còn khá nhỏ nên hầu như vấn đề này ít được chú trọng, thậm trí không cần thiết đối với người quản lý DN.

- Thứ năm, khả năng quản lý của chủ DN và trình độ tay nghề của người lao động thấp. Quản lý tại các DNNVV còn mang tính gia đình, người chủ sở hữu thường đồng thời là người quản lý, là quản đốc, là cán bộ kỹ thuật... của DN. Lao động trong các DNNVV chủ yếu là lao động phổ thông, ít được đào tạo cơ bản, thiếu kỹ năng.

- Thứ sáu, công nghệ lạc hậu chiếm tỷ trọng rất lớn, tốc độ đổi mới công nghệ rất chậm, khả năng ứng dụng công nghệ của DNNVV còn thấp. Do không đủ tài chính cho việc nghiên cứu triển khai nên không thể hình thành công nghệ mới hoặc bị các DN lớn mua với giá rẻ. Chính điều này làm cho DNNVV phân tán, khả năng liên kết với nhau và với DN lớn còn yếu. Tuy nhiên, do giá trị của dây chuyền công nghệ thường thấp, do đó các DNNVV rất linh hoạt trong việc thay đổi công nghệ sản xuất. Điều này, tạo nên sự khác biệt về sản phẩm để các DNNVV có thể tồn tại trên thị trường.

- Khả năng tiếp cận thị trường kém, đặc biệt đối với thị trường nước ngoài. Nguyên nhân chủ yếu là do các DNNVV thường là những DN mới hình thành, khả năng tài chính cho các hoạt động marketing không có và họ cũng chưa có nhiều khách hàng truyền thống. Tuy nhiên, DNNVV có mối liên hệ trực tiếp với thị trường và người tiêu thụ nên có phản ứng nhanh nhạy với sự biến động nhu cầu của thị trường.

1.1.3. Vai trò của giám đốc doanh nghiệp

Trong thực tiễn hoạt động, các giám đốc DN phải thực hiện nhiều loại công việc khác nhau, thậm chí phải ứng xử theo những cách khác nhau: trong DN với cấp trên, cấp dưới, các cổ đông... ngoài DN với khách hàng, đối tác, chính quyền... Mintzberg (1973) đã xác định vai trò của giám đốc DN được biểu hiện thông qua 3 vai trò chính, đó là:

- Giám đốc DN là người giám sát thông tin trong tổ chức: vai trò này đòi hỏi giám đốc DN phải thu thập, phân tích, đánh giá thông tin về những biến động, những cơ hội và những vấn đề khác có thể tác động đến DN. Những mối quan hệ giao tiếp chính thức và không chính thức được xây dựng trong vai trò liên lạc thường có ích cho vai trò theo dõi thông tin.

- Giám đốc DN là người phổ biến thông tin: giám đốc DN là người trực tiếp nhận nhiệm vụ từ cấp trên (Hội đồng quản trị, Hội đồng thành viên, chủ sở hữu DN), vì vậy họ cần cung cấp đủ những thông tin cần thiết cho người dưới quyền để họ có cơ sở thực hiện các nhiệm vụ được giao.

- *Vai trò chỉ huy và liên kết giữa các cá nhân*: Vai trò này cho thấy hình ảnh của DN mà họ đang điều hành, vai trò này đòi hỏi người giám đốc DN chỉ đạo và điều phối những hoạt động của những người dưới quyền, bố trí nhân sự, đôn đốc người khác làm việc, đồng thời phải kiểm tra, đảm bảo chắc chắn rằng mọi hoạt động đều diễn ra theo đúng kế hoạch để đạt được mục tiêu đã đề ra.

- *Giám đốc DN là người đóng vai trò liên lạc*: vai trò này buộc giám đốc DN phải can dự vào những mối liên hệ giữa các cá nhân ở trong hay ngoài DN nhằm góp phần hoàn thành kế hoạch kinh doanh của DN. Vai trò liên lạc thường chiếm khá nhiều thời gian của giám đốc DN.

- *Giám đốc DN là người phân bổ các nguồn tài nguyên của DN: Vai trò người phân bổ nguồn tài nguyên: giám đốc DN phải quyết định việc phân phối các tài nguyên cho ai, số lượng bao nhiêu, trong thời gian nào... Các tài nguyên có thể là tiền bạc, nhân lực, trang thiết bị... Vì DN không bao giờ có tài nguyên cho tất cả mọi người, người giám đốc doanh nghiệp cần sử dụng tối ưu, phân phối hợp lý, tiết kiệm các tài nguyên ấy. Việc phân bổ tài nguyên là vai trò rất quan trọng của giám đốc DN.*

- *Giám đốc DN là người thực hiện vai trò thương lượng khi tiến hành đàm phán, ký kết hợp đồng với các đối tác trong các hoạt động SXKD, thương lượng với công đoàn về quyền lợi của cán bộ nhân viên... Giám đốc DN có thể thực hiện cùng một lúc nhiều vai trò và sự phối hợp cũng như tầm quan trọng của các vai trò này để hoàn thành nhiệm vụ quản lý và điều hành DN của mình.*

1.2. Các yếu tố cấu thành năng lực quản lý của giám đốc Doanh nghiệp nhỏ và vừa

1.2.1. Kiến thức quản lý của giám đốc Doanh nghiệp nhỏ và vừa

Kiến thức quản lý là những hiểu biết về hoạt động quản lý. Kiến thức quản lý của giám đốc DN trước hết ảnh hưởng bởi quá trình đào tạo của bản thân từng giám đốc, khả năng tiếp cận tri thức khoa học của họ. Do đó những người được đào tạo bài bản về kiến thức quản lý sẽ có kiến thức quản lý tốt hơn những người không được đào tạo. Kiến thức quản lý của giám đốc DN được thể hiện trên một số phương diện sau đây:

+ *Kiến thức quản lý chiến lược: Kiến thức về quản lý chiến lược DN bao gồm kiến thức về hoạch định chiến lược và kiến thức tổ chức thực thi chiến lược. Bên cạnh đó, người giám đốc DN cũng phải nắm được các*

mô hình phân tích chiến lược được sử dụng trong hoạch định và thực thi chiến lược.

+ *Kiến thức quản lý sản xuất và tác nghiệp*: Kiến thức quản lý sản xuất và tác nghiệp là các kiến thức về thiết kế hoạch định, tổ chức điều hành và kiểm tra theo dõi hệ thống sản xuất nhằm thực hiện những mục tiêu sản xuất đã đề ra.

+ *Kiến thức quản lý tài chính DN nhỏ và vừa*: Kiến thức quản lý tài chính DNNVV là kiến thức về huy động vốn, đầu tư, phân bổ và sử dụng nguồn vốn của DN một cách hiệu quả.

+ *Kiến thức quản lý nguồn nhân lực*: Kiến thức về quản lý nguồn nhân lực là kiến thức về tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan và có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và người lao động trong DN.

- *Kiến thức quản lý công nghệ*: Giám đốc DNNVV phải được trang bị các kiến thức về quản lý công nghệ thông qua việc hiểu và đánh giá các tác động của kỹ thuật công nghệ, đưa ra các quyết định quản lý về công nghệ kịp thời và hiệu quả.

- *Kiến thức quản lý marketing*: Giám đốc DNNVV phải được trang bị các kiến thức quản lý marketing như kiến thức về các hoạt động nghiên cứu, dự báo, xây dựng các chính sách về sản phẩm, giá cả, hệ thống phân phối và xúc tiến hỗn hợp.

1.2.2. Kỹ năng quản lý của giám đốc Doanh nghiệp nhỏ và vừa

Kỹ năng là khả năng, mức độ thành thạo để tiến hành một hoạt động nhất định thông qua quá trình ứng dụng các kiến thức có được để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Giám đốc có nhiệm vụ quản lý, điều hành toàn bộ hoạt động của DN, vì vậy người giám đốc nhất thiết phải có những kỹ năng quản

lý cơ bản để hoàn thành nhiệm vụ, nếu không có những kỹ năng quản lý, giám đốc DN sẽ không thể làm tốt công việc của mình. Kỹ năng quản lý của giám đốc DNNVV được thể hiện trên một số những khía cạnh như sau:

- *Kỹ năng giải quyết vấn đề*: Giám đốc DNNVV luôn phải đối mặt giải quyết vấn đề trong hầu hết các hoạt động của DN. Có những vấn đề thông thường mà giám đốc DNNVV phải giải quyết thường xuyên hàng ngày, dễ giải quyết, nhưng cũng có rất nhiều vấn đề đa dạng và phức tạp mà thông tin cần thiết có thể không có sẵn, kết quả không thể dự đoán được.

- *Kỹ năng sử dụng quyền lực và gây ảnh hưởng*: Trong công việc, giám đốc DNNVV được giao quyền lực để thực hiện tốt công việc quản lý đối với DN.

- *Kỹ năng tạo động lực cho nhân viên*: Động lực được hiểu là kết quả của lòng say mê, khát khao, hứng thú với công việc và ý chí quyết tâm thực hiện tới cùng và có thể gọi là sự nỗ lực.

- *Kỹ năng giao tiếp, đàm phán*: Kỹ năng tiếp là quá trình sử dụng các phương tiện ngôn ngữ và phi ngôn ngữ để định hướng, điều chỉnh và điều khiển quá trình giao tiếp đạt tới mục đích nhất định.

- *Kỹ năng xử lý xung đột*: Xung đột giữa các cá nhân, các bộ phận, các tổ chức trong quá trình hoạt động kinh doanh là tồn tại tất yếu, bởi vì các xung đột đó là kết quả của sự khác biệt nhất định về lợi ích, nền tảng gia đình, giá trị văn hoá hoặc các đặc điểm cá nhân. Mức độ xung đột càng lớn càng giảm sinh lực và phá hoại tinh thần của các cá nhân, gây cản trở và thiệt hại trong quá trình sản xuất kinh doanh. Nhiệm vụ của giám đốc DNNVV là giải quyết các xung đột một cách hợp tình, hợp lý và cố gắng duy trì ở mức độ tối thiểu. Điều này đòi hỏi hai tập hợp kỹ năng.

- *Kỹ năng quản lý sự căng thẳng*: Kỹ năng quản lý sự căng thẳng là khả năng duy trì sự nỗ lực, tập trung và hiệu quả khi đối mặt với áp lực, căng thẳng trong công việc. Những áp lực thường gặp như: áp lực thời gian, khối lượng công việc, tiến độ hoàn thành dự án, chất lượng sản phẩm, mối quan hệ với khách hàng, v.v...Giám đốc DNNVV luôn phải đối mặt với muôn vàn vấn đề trong hoạt động của DN, nhất là môi trường kinh doanh ngày càng thay đổi nhanh chóng trên mọi phương diện, điều đó gây nên sức ép căng thẳng cho giám đốc DN.

- *Kỹ năng trao quyền*: Nói về kỹ năng trao quyền hay ủy quyền, tác giả Lee Thomas, trong cuốn “*Trao quyền hiệu quả*” cho rằng: “*Trao quyền là để những người khác làm công việc vốn thuộc của mình, dưới sự giám sát của mình*”. Như vậy, trao quyền hay thực chất là cho phép nhân viên tự thực hiện công việc theo cách của họ thay vì bắt họ thực hiện công việc theo ý của mình.

- *Kỹ năng kiểm soát*: Kiểm soát là một tiến trình gồm các hoạt động giám sát nhằm đảm bảo rằng các hoạt động đó được thực hiện theo đúng kế hoạch và điều chỉnh những sai sót quan trọng. Giám đốc DNNVV sử dụng kỹ năng kiểm soát để biết được hoạt động sản xuất kinh doanh của DN có đạt được mục tiêu đã đề ra không, cũng như lý do tại sao không đạt được. Đây là hoạt động cần thiết và hữu ích với mọi giám đốc DNNVV.

- *Kỹ năng tin học*: Cùng với sự phát triển của công nghệ viễn thông ngày nay mạng lưới thông tin toàn cầu Internet đã ngày càng trở thành phương tiện truyền thông cực kỳ hữu ích. Để đáp ứng những yêu cầu của sản xuất kinh doanh và ứng dụng trong quản lý, đòi hỏi giám đốc DNNVV phải nắm bắt và sử dụng thành thạo các chương trình trên máy vi tính ít nhất là phục vụ hiệu quả cho công việc hàng ngày cần thiết của mình.

- *Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ*: Việc sử dụng ngoại ngữ để có thể giao tiếp, đàm phán, tra cứu, tham khảo tài liệu, soạn thảo và ký kết các hợp đồng kinh tế, tìm hiểu về môi trường luật pháp, kinh tế, văn hoá, xã hội của nước ngoài khi mở rộng thị trường và ngay cả khi sử dụng máy vi tính cũng cần phải có một trình độ ngoại ngữ nhất định là một yêu cầu cần thiết đối với giám đốc DNNVV.

1.2.3. Phẩm chất và thái độ của giám đốc DNNVV

Thái độ và phẩm chất cá nhân cơ bản được hình thành trên những quan điểm, sở thích, thói quen trong cuộc sống của cá nhân và nó là cơ sở tạo nên những quyết định quan trọng, chỉ đạo hành vi ứng xử của cá nhân con người trong công việc và cuộc sống. Trên cơ sở tổng quan tình nghiên cứu kết quả phỏng vấn, tác giả đã lựa chọn được 6 nhóm tiêu chí chính phản ánh thái độ/phẩm chất cá nhân của giám đốc DNNVV, đó là:

- *Khát vọng, đam mê kinh doanh*: Khát vọng, đam mê kinh doanh giám đốc DNNVV thể hiện tâm huyết của người giám đốc đối với hoạt động kinh doanh, luôn muốn đột phá vươn lên và luôn hướng về phía trước. Người giám đốc DNNVV có khát vọng, đam mê kinh doanh luôn mong muốn mở rộng và phát triển các hoạt động kinh doanh qua đó phát triển DN mình đang quản lý, điều hành.

- *Sáng tạo, linh hoạt*: Người giám đốc DNNVV có phẩm chất sáng tạo sẽ có khả năng thoát khỏi khuôn mẫu và đưa ra các giải pháp độc đáo và hiệu quả. Linh hoạt là khả năng thích ứng với các tình huống thay đổi. Người giám đốc DNNVV linh hoạt có khả năng đưa ra những thay đổi kịp thời phù hợp với sự thay đổi môi trường kinh doanh luôn biến động.

- *Tự tin, quyết đoán*: Tự tin giúp giám đốc DNNVV quyết đoán trong chọn lựa, thêm nghị lực làm việc, tập trung vào mục tiêu đeo đuổi. Người giám đốc DN phải tin vào khả năng của mình trong việc giải quyết những vấn

đề cụ thể, không thay đổi tùy tiện các quyết định đã ban hành, nhằm tạo niềm tin của cấp dưới.

- *Có trách nhiệm và đạo đức nghề nghiệp*: Giám đốc DNNVV là những người được giao trách nhiệm quản lý, chỉ đạo, điều hành DN. Người giám đốc DNNVV không những có trách nhiệm về những sai lầm, khuyết điểm của bản thân mà còn phải chịu trách nhiệm về những sai lầm, khuyết điểm của nhân viên dưới quyền khi thi hành nhiệm vụ, đặc biệt là phải chịu trách nhiệm trước xã hội, trước những người lao động về kết quả hoạt động kinh doanh của DN mình quản lý.

- *Khả năng chịu áp lực cao*: Giám đốc DNNVV phải có khả năng chịu được áp lực cao của công việc trong một thời gian dài. Do đặc trưng công việc của giám đốc DNNVV có thể đến với họ bất cứ khi nào và cường độ làm việc căng thẳng kéo dài, những giám đốc không chịu được áp lực cao có nguy cơ bị căng thẳng và không làm việc được.

- *Có tinh thần hợp tác*: Giám đốc DNNVV phải có khả năng truyền đạt ý tưởng, cởi mở, biết lắng nghe và chia sẻ ý kiến với người khác. Do giám đốc DNNVV thực hiện công việc thông qua đội ngũ nhân viên, vì vậy họ phải có khả năng truyền đạt ý tưởng cho nhân viên một cách rõ ràng, cởi mở biết lắng nghe nhân viên để phát huy được trí tuệ của họ, chia sẻ ý kiến và thông cảm với nhân viên để nhân viên toàn tâm toàn lực đóng góp cho DN.

1.3. Các tiêu chí đánh giá năng lực quản lý của giám đốc Doanh nghiệp nhỏ và vừa

Như trên đã phân tích, năng lực quản lý của đội ngũ giám đốc DNNVV được cấu thành từ các yếu tố là kiến thức, kỹ năng và phẩm chất thái độ. Trong những yếu tố đó lại được hợp thành bởi rất nhiều những yếu tố, những yêu cầu khác. Trong thực tế, đã có một số các công trình nghiên cứu về

năng lực quản lý của giám đốc DNNVV được thực hiện trên cơ sở đánh giá các yếu tố cấu thành nên năng lực quản lý của đội ngũ giám đốc DNNVV như các công trình nghiên cứu của nhóm tác giả PGS.TS Lê Quân, ThS Nguyễn Quốc Khánh, Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc Gia Hà Nội “Đánh giá năng lực giám đốc điều hành Doanh nghiệp nhỏ Việt Nam qua mô hình ASK”, các công trình nghiên cứu về năng lực CEO của Trần Kiều Trang, Phạm Công Đoàn, Lê Quân về phát triển năng lực CEO (2009, 2010) và Lê Quân, Phùng Thị Mỹ Linh (2009), nghiên cứu của Lê Quân về doanh nhân trẻ (2000, 2004)..v.v. Theo đó, nhóm nghiên cứu đã thiết lập được 41 năng lực (16 năng lực thuộc nhóm kiến thức, 10 năng lực thuộc nhóm phẩm chất, 15 năng lực thuộc nhóm kỹ năng). Bước tiếp theo, nhóm nghiên cứu đã tiến hành khảo sát sơ bộ bằng bảng hỏi với mẫu điều tra là 20 CEO doanh nghiệp nhỏ về các năng lực cần có. Kết quả là có 26 năng lực được đánh giá có mức độ quan trọng. Các năng lực này được sử dụng để xây dựng bảng hỏi khảo sát chính thức.

Kế thừa kết quả nghiên cứu từ các công trình đã được công bố, bài nghiên cứu xác định tiêu chí đánh giá năng lực của giám đốc DNNVV được thực hiện trên cơ sở các yếu tố cấu thành năng lực quản lý, bao gồm:

Kiến thức quản lý của giám đốc DNNVV được thể hiện thông qua 6 tiêu chí:

1. Kiến thức về quản lý chiến lược DN
2. Kiến thức quản lý sản xuất và tác nghiệp
3. Kiến thức quản trị tài chính
4. Kiến thức quản lý nguồn nhân lực
5. Kiến thức quản lý công nghệ
6. Kiến thức quản lý marketing

Kỹ năng của giám đốc DNNVV được thể hiện thông qua 10 tiêu chí:

1. *Kỹ năng giải quyết vấn đề*
2. *Kỹ năng sử dụng quyền lực và gây ảnh hưởng*
3. *Kỹ năng tạo động lực cho nhân viên*
4. *Kỹ năng giao tiếp, đàm phán*
5. *Kỹ năng xử lý xung đột*
6. *Kỹ năng quản lý sự căng thẳng*
7. *Kỹ năng ủy quyền*
8. *Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ.*
9. *Kỹ năng tin học*
10. *Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ*

Thái độ/phẩm chất cá nhân của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội sẽ được đánh giá trên 6 nhóm tiêu chí cơ bản là:

1. *Khát vọng, đam mê kinh doanh;*
2. *Sáng tạo, Linh hoạt;*
3. *Tự tin, quyết đoán;*
4. *Trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp;*
5. *Khả năng chịu áp lực cao;*
6. *Có tinh thần hợp tác.*

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của giám đốc Doanh nghiệp nhỏ và vừa

1.4.1. Yếu tố thuộc về bản thân giám đốc DN

- Tư chất, năng khiếu bẩm sinh: Đó là khả năng thiên phú mà bản thân giám đốc DNNVV có được thể hiện bằng tư chất thông minh, tư duy nhạy bén, khả năng tổ chức, khả năng tiếp nhận, xử lý thông tin một cách nhanh chóng và đúng đắn...Khả năng này có được là khả năng tự nhiên và tỷ lệ

những giám đốc DNNVV có khả năng này là rất nhỏ.

- Ý thức học tập và tự rèn luyện: Để có được NLQL nhất định và ngày càng cao thì bản thân người giám đốc DNNVV phải có ý thức học tập và rèn luyện để có thể bổ sung và nâng cao NLQL của mình.

Giám đốc DNNVV nếu được đào tạo bài bản, có kinh nghiệm và ham học hỏi sẽ có NLQL tốt hơn đối với các giám đốc DNNVV không được đào tạo, ít kinh nghiệm và không chịu học hỏi.

- Sức khỏe: Người giám đốc DNNVV có ý thức, quyết tâm trong học tập rèn luyện nhưng sức khỏe không đảm bảo sẽ không thể làm việc hiệu quả và đạt kết quả cao. Các giám đốc DNNVV có thể trạng khỏe mạnh, đầu óc tinh thần minh mẫn sẽ tác động tới khả năng hoạt động trong công việc và cuộc sống.

- Truyền thống văn hóa gia đình: Các cá nhân sinh ra đều được nuôi dưỡng và phát triển trong các điều kiện và hoàn cảnh khác nhau, trong đó truyền thống văn hóa gia đình có tác động lớn đến hình thành tư duy, năng lực và nhân cách cá nhân.

1.4.2. Yếu tố bên trong DN

Nhóm yếu tố từ cơ chế, tổ chức của DN:

- Trình độ phát triển (thể hiện qua kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh) của mỗi DN có thể tạo ra động lực làm việc tốt cho chính giám đốc DNNVV hoặc ngược lại.

- Chính sách phát triển của DN nhất là chính sách phát triển nguồn nhân lực có ảnh hưởng tới NLQL của giám đốc DNNVV. DNNVV có các cơ chế hoạt động cho giám đốc DNNVV với các chế độ đãi ngộ, khen thưởng phù hợp sẽ có tác động đến NLQL của giám đốc DNNVV.

- Chính sách đào tạo và bồi dưỡng cũng có ảnh hưởng lớn tới NLQL của giám đốc DNNVV. Kiến thức quản lý và kỹ năng quản lý của giám đốc

DNNVV chủ yếu có được là do đào tạo và bồi dưỡng. Vì vậy, để nâng cao được NLQL thì bên cạnh ý thức tự nâng cao NLQL của giám đốc DN thì DN cũng phải luôn xác định đúng đắn và có kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng cho giám đốc DN.

Nhóm yếu tố từ chính chủ DN

Trong các DNNVV, đa phần chủ các DN chính là các giám đốc DN, tuy nhiên cần phân định rõ chức năng sở hữu DN của chủ DN và chức năng quản lý điều hành của giám đốc DN. Yêu cầu phát triển DN với các chỉ tiêu hoạt động từ chính chủ DN có ảnh hưởng tới NLQL của giám đốc DNNVV.

Nhóm yếu tố về văn hóa của DN: Giá trị văn hóa của DN cũng là những yếu tố ảnh hưởng đến NLQL của giám đốc DNNVV. Yếu tố này giúp giám đốc DNNVV phải làm việc chuyên nghiệp hơn, có ý thức học hỏi hơn để nâng cao năng lực hoặc ngược lại.

1.4.3. Yếu tố bên ngoài DN

- Vai trò quan trọng của khu vực DNNVV là không thể phủ định và người giám đốc DNNVV với vai trò đầu tàu trong việc quản lý điều hành DN giữ vai trò quyết định tới sự tồn tại và phát triển của DNNVV. Vì vậy, vai trò của DNNVV và vai trò của người giám đốc DNNVV được nhận thức đầy đủ sẽ tạo điều kiện và động lực để giám đốc DNNVV nâng cao và hoàn thiện NLQL của mình.

- Hệ thống luật pháp và chính sách có mối quan hệ và tác động lẫn nhau trên mọi lĩnh vực. Các quan điểm, chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước sẽ được thể chế hóa thành luật pháp và chính sách, tạo hành lang pháp lý, tạo môi trường kinh doanh cho các tổ chức, DN và mọi người trong xã hội trong đó có các giám đốc DNNVV.

- Tình trạng phát triển kinh tế văn hóa xã hội của đất nước có tác động

đến cuộc sống tinh thần của toàn dân và đến chính các giám đốc DNNVV. Sự phát triển kinh tế xã hội sẽ là động lực tích cực để giám đốc DNNVV nâng cao hơn nữa NLQL của mình.

- Sự cạnh tranh giữa các DN trong nền kinh tế thị trường cũng là yếu tố gây ảnh hưởng đến NLQL của giám đốc DNNVV, đòi hỏi họ luôn phải nỗ lực hoàn thiện NLQL của mình đáp ứng yêu cầu của thị trường và xã hội.

1.5. Nghiên cứu kinh nghiệm nâng cao năng lực của giám đốc của DNNVV của một số nước và bài học cho Việt Nam

1.5.1. Kinh nghiệm đào tạo nâng cao năng lực của cán bộ quản lý doanh nghiệp nhỏ và vừa ở một số nước trên thế giới

Mỹ

Là nền kinh tế lớn nhất thế giới với đông đảo các nhà lãnh đạo tài ba, có năng lực quản lý kinh doanh quốc tế, Mỹ đã rất coi trọng hoạt động đào tạo, phát triển nguồn nhân lực quản lý. Với phương châm “nguồn nhân lực là trung tâm của mọi phát triển”, Mỹ đã xây dựng chiến lược đào tạo, phát triển CBQL (cán bộ quản lý) bắt đầu bằng sự đầu tư cho giáo dục - đào tạo rất lớn, đặc biệt là giáo dục đại học. Hệ thống giáo dục đại học của Mỹ rất đa dạng về loại hình đào tạo, bậc học, ngành học, phương thức tham gia học tập. Bên cạnh đó, Mỹ cũng chú trọng thu hút nhân tài đến từ châu Âu và các quốc gia khác như Ấn Độ, Trung Quốc...vv. Đây chính là cơ sở và nền tảng để Mỹ đào tạo ra các nhà quản lý có năng lực quản trị doanh nghiệp hàng đầu thế giới.

Cùng với chiến lược đầu tư vào hệ thống giáo dục, Mỹ chú trọng đến đào tạo năng lực kinh doanh thực tiễn. Có thể nói, khởi nghiệp kinh doanh và dám chấp nhận rủi ro được xem như giá trị cốt lõi của xã hội Mỹ. Người Mỹ rất chú trọng sử dụng các phương pháp đào tạo bên ngoài công việc đối với đào tạo và phát triển CBQL. Các công ty Mỹ chủ yếu dựa vào các chương trình

đào tạo quản lý hiện có ở các trường đại học. Bên cạnh đó, khả năng tự học tập, tự học hỏi nâng cao năng lực quản lý của người Mỹ cũng rất lớn.

Nhật Bản

Là quốc gia có số lượng DNNVV chiếm tỷ lệ khá cao trong nền kinh tế, các phương thức đào tạo CBQL phổ biến 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 hiệu quả. CBQL trong doanh nghiệp ở Nhật Bản được đào tạo thường xuyên và liên tục trong suốt thời gian gắn bó với doanh nghiệp. Các CBQL cấp dưới sẽ được đào tạo, rèn luyện, cọ xát qua nhiều vị trí quản lý, có cơ hội và điều kiện phát huy hết năng lực và khả năng trước khi nắm giữ hoặc bổ nhiệm một vị trí quản lý cao hơn. Các phương pháp đào tạo này vừa ít tốn kém, vừa giúp CBQL được thực hành kỹ năng quản lý ngay trong công việc, từ đó thích nghi nhanh với điều kiện làm việc và linh hoạt trong xử lý công việc.

Hiện nay, song song với phương thức đào tạo trong công việc được đánh giá là rất hiệu quả, các phương thức đào tạo ngoài công việc và tự học cũng được các doanh nghiệp Nhật Bản kết hợp sử dụng trong đào tạo CBQL. Ngoài ra, phương pháp tự đào tạo cũng được các nhà quản lý Nhật Bản khuyến khích sử dụng, với sự hỗ trợ của doanh nghiệp về tài chính và thời gian nhằm trang bị cho người lao động năng lực làm việc ngày càng tốt hơn.

Trung Quốc

Hiện nay, Trung Quốc đang là nền kinh tế lớn thứ hai thế giới và cũng là quốc gia thuộc nhóm có chỉ số phát triển con người cao (chỉ số phát triển con người năm 2013 (HDI) là 0,719). Trung Quốc rất chú trọng tới đào tạo đội ngũ CBQL. Ở tầm vĩ mô, định hướng này được thể hiện trong chính sách phát triển DNNVV của Trung Quốc thông qua tập trung đầu tư vào kỹ thuật và kỹ năng quản trị hiện đại để nâng cao chất lượng và giá thành sản phẩm của DNNVV. Trong các giải pháp phát triển CBQL, Trung Quốc rất chú trọng tới

quá trình đào tạo và tự đào tạo trong doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp sử dụng kết hợp các phương pháp đào tạo, các chương trình đào tạo quản lý của các trường đại học và chương trình đào tạo của doanh nghiệp.

Tại Singapore, chính sách phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao được thực hiện thông qua chú trọng đầu tư cho giáo dục - đào tạo, phát triển kỹ năng con người. Singapore là quốc gia có mức đầu tư cho giáo dục đào tạo rất cao, chiếm khoảng 20% tổng chi ngân sách quốc gia. Với đội ngũ cán bộ quản lý và nhân viên đang làm việc, Singapore đưa ra một số chính sách nhằm khuyến khích người lao động nâng cao kỹ năng phục vụ công việc. Quốc gia này đã thành lập Quỹ phát triển kỹ năng nhằm cung cấp nguồn tài chính cho đào tạo mới, đào tạo lại lực lượng lao động. Nguồn quỹ này hình thành dựa trên cơ sở sự đóng góp của doanh nghiệp.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm có thể vận dụng ở Việt Nam

Qua nghiên cứu kinh nghiệm lý luận và thực tiễn của một số quốc gia trên thế giới về đào tạo và đào tạo CBQL trong DNNVV, gợi mở một số kinh nghiệm cho Việt Nam.

Đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa

Cần nhận thức rõ vai trò của đào tạo CBQL và chủ động trong đào tạo. Doanh nghiệp phải lựa chọn nội dung, phương pháp đào tạo phù hợp và đây là việc thuộc trách nhiệm của chính lãnh đạo và CBQL trong DNNVV.

Chú trọng sử dụng một cách hiệu quả các phương pháp đào tạo trong công việc. Từ kinh nghiệm của các quốc gia cho thấy, đào tạo trong công việc rất phù hợp và hiệu quả đối với đào tạo CBQL. Các phương pháp đào tạo trong công việc không chỉ tạo nền tảng kiến thức rộng mà chính là quá trình rèn luyện, cọ sát để các CBQL trưởng thành, tích lũy kiến thức và năng lực quản lý. Bên cạnh đó, phương pháp đào tạo này cũng cho phép các DNNVV

chủ động trong việc chuẩn bị đội ngũ quản lý kế cận và đáp ứng những thay đổi về nhân lực quản lý trong bối cảnh thị trường lao động biến đổi liên tục.

Chủ động kết hợp các phương pháp đào tạo ngoài công việc. Các phương pháp đào tạo này được đánh giá là rất phù hợp với CBQL nắm giữ những vị trí lãnh đạo chủ chốt trong DNNVV. Bên cạnh đó, sự biến động không ngừng của môi trường kinh doanh, của xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, của khoa học và công nghệ đòi hỏi các CBQL trong DNNVV phải cập nhật kiến thức quản lý thường xuyên; phải học hỏi liên tục từ bên ngoài. Để đào tạo có hiệu quả, các DNNVV cần chú trọng liên kết giữa doanh nghiệp với các trường, các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo quản lý.

Chủ động nguồn lực tài chính cho đào tạo, xây dựng và thực hiện mục tiêu đào tạo một cách có kế hoạch và hiệu quả hơn.

Đối với các cơ quan quản lý nhà nước

Các cơ quan quản lý nhà nước có vai trò rất quan trọng trong quá trình thúc đẩy sự phát triển của các DNNVV trên mọi lĩnh vực. Kinh nghiệm của nhiều quốc gia cho thấy, đào tạo CBQL trong DNNVV luôn được chính phủ các nước quan tâm và thể hiện qua các chính sách, các chương trình hỗ trợ phát triển. Những kinh nghiệm này gợi mở một số bài học cho Chính phủ và các tổ chức hiệp hội ở Việt Nam như sau:

Chú trọng các chương trình giáo dục đào tạo nhằm tạo nền tảng kiến thức quản lý cho CBQL ngay từ trong nhà trường. Khuyến khích tăng cường mối liên kết giữa nhà trường và doanh nghiệp, giữa DNNVV và doanh nghiệp quy mô lớn, các công ty đa quốc gia, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài trong các chương trình đào tạo quản lý và quản trị kinh doanh.

Hoàn thiện các quy định mang tính pháp lý về khuyến khích đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Chủ doanh nghiệp là người trực tiếp sử dụng lực lượng lao động và hưởng lợi từ vốn nhân lực dựa trên sự đóng góp vào học tập của nhà nước và của bản thân người lao động. Chính vì

vậy, chính chủ doanh nghiệp cũng phải chia sẻ vai trò đào tạo, phát triển nguồn nhân lực. Những quy định mang tính pháp lý về đào tạo và phát triển sẽ là cơ sở để các doanh nghiệp nói chung, DNNVV nói riêng quan tâm đến đào tạo CBQL và nguồn nhân lực của mình.

Mở rộng và cung cấp thường xuyên chương trình đào tạo, tư vấn nâng cao năng lực quản lý cho DNNVV. Phương pháp và tài liệu học tập cần được đổi mới, cập nhật những kiến thức hiện đại, phù hợp với bối cảnh và yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

Hoàn thiện các chính sách khuyến khích phát triển DNNVV phù hợp với định hướng chủ động và tích cực hội nhập kinh tế quốc tế.

Khuyến khích huy động các nguồn tài chính bổ sung vào nguồn quỹ phát triển DNNVV. Các nguồn quỹ này đến từ sự đóng góp của các DNNVV, các tổ chức quốc tế, các tổ chức phi chính phủ, các nhà tài trợ... cho đào tạo tài năng, đào tạo các nhà quản lý; cho các nghiên cứu phát triển DNNVV.

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.

Việt Nam đang trên đường hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế thế giới. Định hướng chiến lược này chỉ có thể thực hiện tốt nếu các DNNVV chủ động tham gia vào quá trình hội nhập. Điều này đòi hỏi đội ngũ cán bộ quản lý phải không ngừng được đào tạo nhằm nâng cao năng lực quản lý điều hành DNNVV. Trên cơ sở tìm hiểu chiến lược và kinh nghiệm đào tạo cán bộ quản lý của Mỹ, Nhật Bản, Trung Quốc và một số quốc gia châu Á khác, bài viết gợi ra một số bài học hữu ích cho đào tạo CBQL cho DNNVV Việt Nam.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

2.1. Khái quát chung về Doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Hà Nội là trung tâm đầu não về chính trị, văn hoá và khoa học kỹ thuật, đồng thời là trung tâm lớn về giao dịch kinh tế và quốc tế của nước ta. Trải qua 1.000 năm hình thành và phát triển, Hà Nội là trung tâm kinh tế, văn hóa, giáo dục của cả miền Bắc.

Thành phố Hà Nội có vị trí địa lý thuận lợi, nằm ở phía Tây Bắc vùng đồng bằng sông Hồng, tiếp giáp với 8 tỉnh: phía Bắc giáp tỉnh Thái Nguyên và Vĩnh Phúc; phía Đông giáp tỉnh Bắc Giang, Bắc Ninh và Hưng Yên; phía tây giáp tỉnh Hoà Bình và Phú Thọ; phía Nam giáp tỉnh Hà Nam và Hoà Bình. Từ Hà Nội đi các tỉnh, thành phố của miền Bắc cũng như của cả nước dễ dàng bằng đường bộ, đường sắt, đường thuỷ và đường hàng không. Hà Nội có hai sân bay dân dụng, là đầu mối giao thông của 5 tuyến đường sắt: Hà Nội đi TP Hồ Chí Minh, Lạng Sơn, Lào Cai, Hải Phòng, Thái Nguyên. Các tuyến đường bộ như quốc lộ 1A, quốc lộ 5, quốc lộ 18... Đường hàng không được nối với nhiều quốc gia và tỉnh, thành trong cả nước. Đây là các điều kiện thuận lợi để Hà Nội phát triển mạnh giao lưu buôn bán với các tỉnh, thành và với các nước trên thế giới. Hà Nội còn có vị trí quan trọng trên hai hành lang kinh tế Việt Nam - Trung Quốc: Côn Minh - Lào Cai - Hà Nội - Hải Phòng và Nam Ninh - Lạng Sơn - Hà Nội - Hải Phòng. Đồng thời, thuận lợi trong việc tiếp nhận thông tin, thành tựu khoa học kỹ thuật trên thế giới, cũng như tham gia vào quá trình phân công lao động quốc tế, khu vực và cùng hội nhập vào quá trình phát triển năng động của khu vực châu Á - Thái Bình Dương.

Thủ đô Hà Nội sau khi được mở rộng có diện tích tự nhiên 334.470,02 ha, lớn gấp hơn 3 lần trước đây và đứng vào top 17 Thủ đô trên thế giới có diện tích rộng nhất; dân số tăng hơn gấp rưỡi, hơn 6,2 triệu người, hiện nay là hơn 7 triệu người; gồm 30 đơn vị hành chính cấp quận, huyện, thị xã, 577 xã, phường, thị trấn. Hà Nội hiện nay vừa có núi, có đồi và địa hình thấp dần từ Bắc xuống Nam, từ Tây sang Đông, trong đó đồng bằng chiếm tới $\frac{3}{4}$ diện tích tự nhiên của thành phố.

Trong thời gian qua, Thành phố Hà Nội luôn giữ vị trí đầu tàu, là nguồn động lực phát triển kinh tế khu vực phía Bắc và ngày càng giữ vị trí quan trọng đối với kinh tế của cả nước. Bình quân giai đoạn 2016 - 2020, tổng sản phẩm trên địa bàn (GRDP) ước tăng 7,39%, đạt mục tiêu đề ra (từ 7,3 - 7,8%), cao hơn giai đoạn 2011 - 2015 (6,93%). Năm 2020, quy mô GRDP ước đạt 1,06 triệu tỷ đồng, khoảng 45 tỷ USD; GDP bình quân đầu người ước đạt 5.420 USD, tăng 1,5 lần so với năm 2015, gấp 1,8 lần bình quân cả nước.

Hà Nội cũng luôn là địa phương dẫn đầu cả nước về doanh thu công nghiệp ICT (năm 2019 đạt gần 300.000 tỷ đồng), với 16.000 DN công nghệ thông tin trên địa bàn và có 2 trên tổng số 5 khu công nghiệp công nghệ thông tin tập trung của cả nước. Nhiều sản phẩm công nghệ cao, thiết bị thông minh được sản xuất tại Khu công nghệ cao Hòa Lạc.

Một điểm nhấn nữa là thu ngân sách Nhà nước trên địa bàn Hà Nội liên tục tăng và vượt dự toán; lũy kế giai đoạn 2016 - 2020 ước đạt gần 1.200 nghìn tỷ đồng, tăng 11,1%/năm, gấp 1,64 lần giai đoạn 2011 - 2015. Cơ cấu thu chuyên dịch tích cực, tỷ trọng thu nội địa và các khoản thu bền vững từ sản xuất kinh doanh tăng nhanh, giảm dần các khoản thu liên quan đến tài nguyên, đất đai.

Hà Nội ngày càng khẳng định vị thế đầu tàu kinh tế. Mặc dù chỉ chiếm 1% về diện tích, 8,5% về dân số nhưng Hà Nội đóng góp trên 16% GDP,

18,5% thu ngân sách, 20% thu nội địa và 8,6% tổng kim ngạch xuất, nhập khẩu của cả nước, ngày càng xứng đáng vai trò là trung tâm lớn về kinh tế và giao dịch quốc tế, một động lực phát triển của vùng Đồng bằng sông Hồng và cả nước.

Nhờ các giải pháp đồng bộ, hiệu quả, môi trường đầu tư, kinh doanh của TP Hà Nội đã được cải thiện rõ nét. Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) năm 2019 của Hà Nội đạt 68,8 điểm, tăng 3,4 điểm so với năm 2018, xếp vị trí thứ 9/63 địa phương, tăng 4 bậc so với năm 2017. Đây là năm thứ 7 liên tiếp, Chỉ số PCI của Hà Nội tăng hạng, đạt mục tiêu đã đề ra là “đến năm 2020, Chỉ số PCI của Hà Nội thuộc nhóm 10 tỉnh, TP dẫn đầu cả nước”. Nhiều chính sách hỗ trợ DN được triển khai. TP cũng thường xuyên, định kỳ tổ chức các hội nghị chuyên đề đối thoại với DN nhằm tháo gỡ khó khăn, vướng mắc, thúc đẩy sản xuất, kinh doanh. Hà Nội từng bước trở thành điểm đến hấp dẫn và tin cậy cho các nhà đầu tư trong nước và quốc tế. Tổng vốn đầu tư phát triển toàn xã hội giai đoạn 2016 - 2020 ước đạt 1,74 triệu tỷ đồng, gấp 1,65 lần giai đoạn trước, bằng 39,2% GRDP, đạt mục tiêu đề ra. Thu hút đầu tư vốn ngoài ngân sách với trên 2.775 dự án, vốn đăng ký trên 1,4 triệu tỷ đồng. Xã hội hóa đầu tư được đẩy mạnh, nhất là đối với các lĩnh vực: Cấp nước, bãi đỗ xe, xử lý chất thải, nước thải, hạ tầng công nghệ thông tin, giáo dục, y tế... Đặc biệt, vốn đầu tư nước ngoài của Hà Nội năm 2019 đạt 8,67 tỷ USD, cao nhất sau hơn 30 năm mở cửa và hội nhập, năm thứ hai liên tiếp dẫn đầu cả nước.

Với các điều kiện thuận lợi trên, các DN của Hà Nội đã có sự phát triển mạnh mẽ, đặc biệt là các DNNVV đã góp phần quan trọng vào việc xây dựng và phát triển Thủ đô Hà Nội trở thành trung tâm kinh tế chính trị của đất nước. Hà Nội luôn luôn là một trong hai địa phương dẫn đầu cả nước về số lượng DN thành lập và đăng ký kinh doanh.

2.2. Đặc điểm của các Doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội

2.2.1. Quy mô Doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội

Theo số liệu từ cơ sở dữ liệu quốc gia về đăng ký doanh nghiệp (Bộ Kế hoạch và Đầu tư), tính đến ngày 31/12/2020, cả nước có 758.610 doanh nghiệp đang hoạt động, tăng 6,1% so với cùng thời điểm năm 2018. Một số địa phương tập trung nhiều doanh nghiệp của cả nước có số doanh nghiệp đang hoạt động năm 2020 cao, gồm: Thành phố Hồ Chí Minh có 239.623 doanh nghiệp, chiếm 31,6% số doanh nghiệp đang hoạt động của cả nước, tăng 5,0% so với năm 2019; Hà Nội có 155.940 doanh nghiệp, chiếm 21%, tăng 9,0%; Bình Dương có 31.599 doanh nghiệp, chiếm 4,2%, tăng 14,6%; Đồng Nai có 22.398 doanh nghiệp, chiếm 2,95%, tăng 5,7%; Đà Nẵng có 22.566 doanh nghiệp, chiếm 2,97%, tăng 10,8%..v.v.

Nhìn vào bảng số liệu 2.1 cho thấy, tính đến 31/12/2020, trên địa bàn Hà Nội có 155.940 DN, chiếm tỷ lệ 21.6% tổng số DN của cả nước. Trong tổng số 155.940 DN của Hà Nội có 143.776 DN nhỏ, chiếm tỷ lệ 92.2% tổng số DN đang hoạt động trên địa bàn và cao hơn tỷ lệ DNNVV của cả nước (90.1%).

Bảng 2.1: Thống kê số lượng Doanh nghiệp nhỏ và vừa hoạt động sản xuất kinh doanh đến thời điểm 31/12/2020 trên địa bàn Hà Nội

| Khu vực | Tổng cộng | | DN lớn | | DN nhỏ và vừa | | | |
|---------|-----------|------|--------|-----|---------------|-----|--------|------|
| | DN | % | DN | % | DNN | | DNN | |
| | | | | | DN | % | DN | % |
| Cả nước | 758610 | 100 | 59171 | 7.8 | 15932 | 2.1 | 683507 | 90.1 |
| Hà Nội | 155940 | 21.6 | 9358 | 6 | 2806 | 1.8 | 143776 | 92.2 |

(Nguồn: Tổng cục Thống kê, 2020)

Như vậy có thể thấy hiện nay DNNVV là loại hình chiếm tỷ trọng lớn nhất trong khối DNNVV trên địa bàn Hà Nội. Có thể nói, trong những năm gần đây, môi trường kinh doanh của Việt Nam nói chung và của Hà Nội đã có những thay đổi hết sức căn bản tạo điều kiện thuận lợi cho DNNVV phát triển. Sự lớn mạnh cả về số lượng, quy mô hoạt động và cả về nội lực của khu vực DNNVV có tác động to lớn, góp phần quan trọng vào sự phát triển kinh tế - xã hội và quá trình hội nhập của thủ đô. Hàng năm, các DNNVV của Hà Nội đóng góp khoảng 40% GDP của toàn thành phố, nộp ngân sách nhà nước 30% và giải quyết việc làm cho hàng ngàn lao động.

Mặc dù số lượng DNNVV đông đảo, xong quy mô DN nhỏ và siêu nhỏ chiếm tỷ lệ rất lớn, số DN quy mô vừa chỉ chiếm 1.8% tổng số DN, có 6.0% DN lớn, thấp hơn so với tỷ lệ này của cả nước là 7.8% và 2.1%. Chính bởi quy mô nhỏ, nên hoạt động của khu vực DN này đang gặp khá nhiều khó khăn, như là khả năng tiếp cận các nguồn vốn để đầu tư vào máy móc, công nghệ hiện đại, phục vụ cho sản xuất, kinh doanh; thiếu kinh nghiệm quản trị điều hành DN; khả năng cạnh tranh, chiếm lĩnh thị trường ngay trên thị trường nội địa...v.v.

2.2.2. Các đặc trưng của Doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội

- Lĩnh vực hoạt động chủ yếu của các DNNVV trên địa bàn Hà Nội là dịch vụ và công nghiệp - xây dựng

Những năm qua, thực hiện Chương trình số 03-CTr/TU, ngày 28-6-2016, của Thành ủy Hà Nội về "Đẩy mạnh tái cơ cấu kinh tế, nâng cao năng lực cạnh tranh, tích cực hội nhập kinh tế quốc tế, phát triển Thủ đô nhanh, bền vững giai đoạn 2016-2020", Thủ đô Hà Nội nổi lên là địa phương có tốc độ tăng trưởng cao, liên tục. Đặc biệt, tái cơ cấu kinh tế, chuyển đổi mô hình tăng trưởng theo hướng hiện đại đã tạo động lực thúc đẩy kinh tế Hà Nội tăng trưởng nhanh và bền vững hơn. Đây là hành trang, nền tảng để Thủ đô tự tin

bước vào giai đoạn phát triển mới. Cơ cấu kinh tế chuyển dịch tích cực, theo hướng hiện đại, tỷ trọng khu vực công nghiệp và dịch vụ tăng; khu vực nông nghiệp giảm còn 2,09% (năm 2015 là 2,54%). Tăng trưởng khu vực dịch vụ bình quân 7,12%/năm trong giai đoạn 2016-2020.

Sự chuyển biến trong cơ cấu ngành kinh tế bắt nguồn từ sự thay đổi tích cực trong hoạt động sản xuất, kinh doanh. Bảng 2.3 cho thấy, trong giai đoạn 2016 - 2020, tốc độ gia tăng các DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội có bước phát triển vượt bậc. Nếu như năm 2017, có 141.290 DNNVV thì đến năm 2020 là 146.582 DNNVV. Như vậy, mỗi năm Hà Nội có khoảng hơn 1000 DNNVV đi vào hoạt động.

Bảng 2.2. Thống kê quy mô, lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh của các DNNVV trên địa bàn Hà Nội giai đoạn 2017 - 2020

| Lĩnh vực | 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | |
|-------------|--------|------|--------|------|---------|------|--------|------|
| | DN | % | DN | % | DN | % | DN | % |
| NL thủy sản | 5510 | 3.9 | 4728 | 3.3 | 4056 | 2.8 | 3225 | 2.2 |
| CN-XD | 59483 | 42.1 | 60463 | 42.2 | 51423 | 42.4 | 62591 | 42.7 |
| Dịch vụ | 76297 | 54 | 78087 | 54.5 | 70386 | 54.8 | 80767 | 55.1 |
| Tổng cộng | 141290 | 100 | 143278 | 100 | 124 865 | 100 | 146582 | 100 |

(Cục Thống kê Hà Nội, 2020)

Xét về cơ cấu lĩnh vực đăng ký hoạt động sản xuất kinh doanh, bảng 2.2 cho thấy, ở Hà Nội hiện nay có ba lĩnh vực mà các DNNVV tập trung sản xuất kinh doanh đó là: Nông lâm thủy sản; Công nghiệp - xây dựng; Dịch vụ (thương mại, du lịch). Trong đó, đứng đầu là DNNVV hoạt động trong lĩnh vực Dịch vụ, thứ hai là lĩnh vực Công nghiệp - xây dựng và cuối cùng là DNNVV hoạt động trong lĩnh vực Nông - lâm - thủy sản. Do chịu ảnh hưởng của dịch Covid-19,

một số lượng lớn các DN đã bị phá sản hoặc phải tạm dừng hoạt động trong thời gian dài. Tuy nhiên, với sự chỉ đạo sát sao của nhà nước, Chính phủ trong thực hiện mục tiêu kép thì hoạt động sản xuất kinh doanh vẫn được duy trì. Vì vậy, năm 2019, số các DNNVV có xu hướng giảm mạnh so với năm 2018 nhưng đến năm 2020 số DNNVV đã tăng lên.

Có thể thấy, trong những năm vừa qua, cơ cấu lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh của các DNNVV của Hà Nội đã có sự chuyển biến tích cực. Số DNNVV hoạt động trong lĩnh vực Dịch vụ có tỷ trọng tăng nhanh nhất và luôn dẫn đầu.

Nếu như năm 2017, Hà Nội có 76297 DNNVV hoạt động Dịch vụ, chiếm 54% tổng số DNNVV thì đến năm 2020 là 80767 DN, chiếm tỷ lệ 55.1%. Sở dĩ số DN hoạt động trong lĩnh vực Dịch vụ tăng lên là do trong thời gian qua các ngành thương nghiệp, khách sạn nhà hàng, vận tải bưu chính viễn thông, tài chính tín dụng, kinh doanh bất động sản luôn có tốc độ tăng trưởng cao hơn tốc độ tăng trưởng của ngành.

Số DNNVV hoạt động trong lĩnh vực Công nghiệp - xây dựng năm 2017 là 59483, chiếm tỷ lệ 42.1% thì đến năm 2020 là 62591 DN, chiếm tỷ lệ 42.7%.

Số DNNVV hoạt động trong lĩnh vực nông - lâm - thủy sản mặc dù vẫn tăng về số lượng qua các năm, song tỷ trọng lại có xu hướng giảm dần và thấp nhất trong cơ cấu lĩnh vực hoạt động của các DNNVV. Nguyên nhân do trong 5 năm trở lại đây Hà Nội đẩy nhanh thực hiện quá trình công nghiệp hóa, diện tích đất nông nghiệp bị thu hẹp. Năm 2008 Thành phố có 192,7 nghìn ha diện tích đất nông nghiệp, đến năm 2018 còn 113,2 nghìn ha. Nếu như năm 2017 là 5.510, chiếm tỷ lệ 3.9% thì đến năm 2020 là 3.225 DN, chiếm tỷ lệ 2.2% (Bảng 2.3).

- Số lượng, chất lượng lao động làm việc trong các DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội

Các DNNVV trên địa bàn Hà Nội đã tạo ra được số lượng lớn việc làm và thu nhập cho người lao động. Theo số liệu thống kê từ Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam, tính đến thời điểm 31/12/2020, các DNNVV trên địa bàn Hà Nội đã tạo ra được việc làm cho 2030 ngàn người lao động, chiếm tỷ lệ 33.5% tổng số lao động được giải quyết việc làm trong phạm vi cả nước (Bảng 2.2). Theo số liệu thống kê tại Bảng 2.4 của Cục Thống kê Hà Nội năm 2020, số DN nhỏ chiếm tỷ lệ 98.08% tổng số DNNVV và chiếm tỷ lệ 85.1% tổng số lao động đang làm việc trong các DNNVV. Số lao động bình quân hiện đang làm việc trong các DNNVV của Hà Nội là 12.01 lao động.

Tổng số lao động đang làm việc trong các DN có quy mô vừa là 2.806 DN, chiếm tỷ lệ 1.91% DNNVV và 14.9% tỷ lệ lao động đang làm việc trong các DNNVV của Hà Nội. Số lao động làm việc bình quân trong các DN vừa là 108 lao động.

Như vậy, có thể thấy loại hình DNNVV đóng vai trò rất quan trọng trong vấn đề giải quyết việc làm cho người lao động ở địa bàn Hà Nội hiện nay.

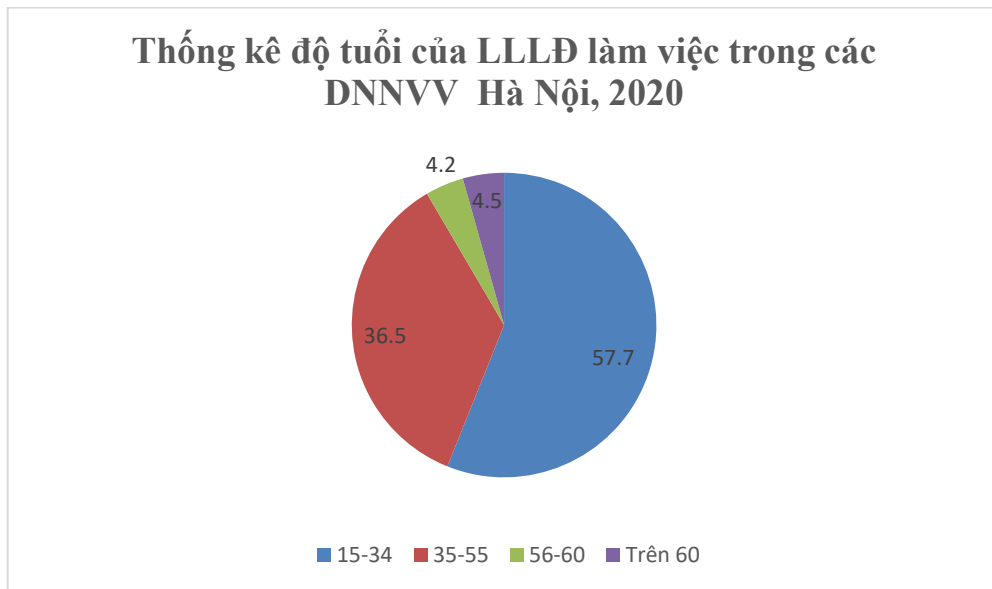
Bảng 2.3. Thống kê quy mô lao động của các DNNVV trên địa bàn Hà Nội năm 2020

| Loại hình DN | Số doanh nghiệp | | Số LĐ | | Số LĐ/DN |
|------------------|-----------------|-------|-----------|------|----------|
| | | | Số LĐ | % | |
| Tổng cộng | 146.582 | 100 | 2.030.000 | 100 | 13.8 |
| Doanh nghiệp nhỏ | 143.776 | 98.08 | 1.726.952 | 85.1 | 12.01 |
| Doanh nghiệp vừa | 2.806 | 1.91 | 303.048 | 14.9 | 108 |

(Nguồn: Cục Thống kê Hà Nội, 2020)

Chất lượng lao động làm việc trong các DNNVV trên địa bàn Hà Nội

ngày càng được cải thiện. Lực lượng lao động thuộc loại trẻ và liên tục được bổ sung bởi số người đến tuổi lao động nhập cư từ các tỉnh lân cận, số lao động có độ tuổi từ 15 đến 34 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất, chiếm 57,7%; tiếp theo là nhóm có độ tuổi từ 35 đến 55 tuổi, chiếm 36,5%; từ 56 đến 60 tuổi chiếm 4,2%; số còn lại là lao động dưới 15 tuổi và từ 60 tuổi trở lên. Với lực lượng lao động trẻ, các DNNVV có lợi thế trong việc thu hút vốn đầu tư, phát triển kinh tế, đặc biệt là những ngành và khu vực kinh tế mới hình thành. Bên cạnh đó, lực lượng lao động trẻ, năng động cũng là một lợi thế lớn của các DN hoạt động trong lĩnh vực Công nghiệp - xây dựng và Dịch vụ.



Biểu 2.1. Thống kê độ tuổi của lực lượng lao động hiện đang làm việc tại các DNNVV trên địa bàn Hà Nội, 2020. (ĐVT: %)

Tỷ lệ lao động hiện đang làm việc trong các DNNVV trên địa bàn Hà Nội đã qua đào tạo hiện nay là khá cao và có xu hướng tăng dần qua các năm. Số lao động qua đào tạo trên địa bàn thành phố đạt 70,25% tổng số lực lượng lao động trong độ tuổi, cao hơn 5,75% so với mức trung bình của cả nước (cả nước là 64,5%).

**Bảng 2.4. Thống kê chất lượng lao động làm việc trong DNNVV trên địa bàn
Hà Nội, năm 2020**

| Loại hình DN | 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | |
|-------------------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|
| | LĐ | % | LĐ | % | LĐ | % | LĐ | % |
| Tổng số | 141290 | 100 | 143278 | 100 | 144865 | 100 | 146582 | 100 |
| 1. LD qua ĐT | 109217 | 77.3 | 114193 | 79.7 | 117051 | 80.8 | 120930 | 82.5 |
| - Trên ĐH | 10173 | 7.2 | 12035 | 8.4 | 13183 | 9.1 | 15098 | 10.3 |
| - ĐH | 28399 | 20.1 | 32238 | 22.5 | 39693 | 27.4 | 45147 | 30.8 |
| - CĐ | 17803 | 12.6 | 26363 | 18.4 | 27669 | 19.1 | 29610 | 20.2 |
| - TC | 52842 | 37.4 | 43557 | 30.4 | 36506 | 25.2 | 31075 | 21.2 |
| 2. LD chưa qua ĐT | 32073 | 22.7 | 29085 | 20.3 | 27814 | 19.2 | 25652 | 17.5 |

(Nguồn: Cục Thống kê Hà Nội, 2020)

Bảng 2.4 cho thấy, tỷ lệ lao động qua đào tạo đang làm việc trong các DNNVV của Hà Nội tương đối cao và có xu hướng tăng dần qua các năm. Nếu như năm 2017 tỷ lệ lao động qua đào tạo là 77.3% thì đến năm 2020 tỷ lệ này là 82.5%. Theo đó, tỷ lệ lao động chưa qua đào tạo có xu hướng giảm dần, từ 22.7% năm 2017 xuống còn 17.5% năm 2020.

Trong số lao động đã qua đào tạo, tỷ lệ lao động có trình độ Đại học chiếm tỷ lệ cao nhất và tăng nhanh qua các năm. Từ 20.1% năm 2017 lên 30.8% năm 2020.

Tỷ lệ lao động có trình độ trên đại học và Cao đẳng cũng có xu hướng tăng dần. Nếu như năm 2017 có 7.1% tỷ lệ lao động có trình độ thạc sĩ thì đến năm 2020 tỷ lệ này là 10.3%.

Tỷ lệ lao động có trình độ Trung cấp năm 2017 chiếm tỷ lệ cao nhất là 37.4% nhưng có xu hướng giảm dần, tới năm 2020 còn 21.2%.

Sở dĩ trong thời gian qua tỷ lệ lao động qua đào tạo làm việc trong các DNNVV của Hà Nội tăng nhanh bởi vì Hà Nội là trung tâm kinh tế, chính trị, văn hóa và giáo dục của cả nước. Ở Hà Nội tập trung rất nhiều các trường đại học và cao đẳng, các trung tâm đào tạo nhân lực cung cấp nguồn nhân lực

chất lượng cao cho cả nước. Bên cạnh đó, để đáp ứng nhu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh, trong những năm vừa qua, lãnh đạo các DN nói chung và lãnh đạo của các DNNVV nói riêng rất chú trọng tới việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho tổ chức của mình.

- Chuyển dịch cơ cấu DN trên địa bàn Hà Nội theo loại hình kinh tế

Trong giai đoạn 2016 -2020 xu hướng chuyển dịch cơ cấu loại hình kinh tế trên địa bàn Hà Nội đã thể hiện đúng chủ trương phát triển kinh tế của Nhà nước, cụ thể DNNN giảm dần cả về quy mô và tỷ lệ đóng góp. Trong những năm qua, đặc biệt kể từ khi Luật DN ra đời năm 2000, cùng với chủ trương, chính sách khuyến khích mọi thành phần kinh tế cùng phát triển bình đẳng, đã tạo điều kiện thuận lợi cho các DN ngoài nhà nước, đặc biệt các DNVVN phát triển, đóng góp tích cực vào tăng trưởng kinh tế, thu hút nhiều lao động, góp phần xóa đói, giảm nghèo và phát triển bền vững. Nhờ đó, DNVVN liên tục phát triển, từ chỗ chỉ chiếm tỷ lệ thấp, đến nay đã có quy mô và tỷ lệ đóng góp cao nhất trong toàn bộ khu vực DN ở hầu hết các chỉ tiêu, cụ thể:

- Tỷ lệ số DNNVV của khu vực nhà nước giảm từ 0,82% năm 2016 xuống còn 0,32% năm 2020; số lao động giảm từ 13,8% xuống 7,2%; vốn sản xuất kinh doanh từ 30,4% xuống 26,4%; thuế và đóng góp cho ngân sách nhà nước từ 34,0% xuống 31,2%.

- Tỷ lệ đóng góp của khu vực DNNVV ngoài Nhà nước trong toàn bộ khu vực DN đối với các chỉ tiêu cơ bản năm 2016 và 2020 như sau: Số DN chiếm tỷ lệ 90,2% và 95,7%; số lao động 63,8% và 69,2%; thuế và đóng góp cho ngân sách nhà nước 34,8% và 40,2%.

- Các DNNVV trên địa bàn Hà Nội có quy mô nguồn vốn nhỏ và khó tiếp cận với nguồn vốn

Theo số liệu thống kê từ Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) năm 2020 tại bảng 2.5 cho thấy, tổng số thu nhập được tạo ra từ các DNNVV của Hà Nội là 824 ngàn tỷ đồng, chiếm 29.2% tổng thu nhập của cả nước; Tổng vốn chủ sở hữu là 834.000 tỷ đồng, chiếm 24.3% tổng vốn chủ sở hữu trên toàn quốc; Tổng số tiền thuế và các khoản nộp ngân sách nhà nước là 54.000 tỷ đồng, chiếm 30.0% tổng số thuế và các khoản nộp ngân sách nhà nước của toàn quốc.

Bảng 2.5. Một số chỉ tiêu cơ bản của Doanh nghiệp nhỏ và vừa phân theo tiêu chí lao động đến thời điểm 31/12/2020

| Tiêu chí | ĐVT | Toàn quốc | | Hà Nội | |
|-----------------------------------|---------|-----------|-----|--------|------|
| | | Ngàn | % | Ngàn | % |
| Tổng số LĐ | Người | 6060 | 100 | 2030 | 33.5 |
| Tổng thu nhập | Tỷ đồng | 824 | 100 | 241 | 29.2 |
| Nguồn vốn | Tỷ đồng | 8445 | 100 | 1343 | 15.9 |
| Vốn chủ sở hữu | Tỷ đồng | 3435 | 100 | 834 | 24.3 |
| Tài sản cố định và đầu tư dài hạn | Tỷ đồng | 2868 | 100 | 718 | 25.0 |
| Doanh thu thuần | Tỷ đồng | 5891 | 100 | 1040 | 17.7 |
| Lợi nhuận trước thuế | Tỷ đồng | 52 | 100 | 18 | 30.0 |
| Thuế và các khoản đã nộp NS | Tỷ đồng | 213 | 100 | 54 | 30.0 |

(Nguồn: Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam, 2020)

Điều tra Năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) 2019 do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) thực hiện cho thấy, có tới 35% doanh nghiệp cho rằng khó khăn lớn nhất mà họ gặp phải là tiếp cận nguồn vốn. Tỷ lệ doanh nghiệp tiếp cận được khoản vay trung và dài hạn rất hạn chế. Các doanh nghiệp nhỏ hoặc siêu nhỏ thường phải chịu chi phí vay đắt đỏ hơn so các doanh nghiệp vừa và lớn. Đáng lưu ý là doanh nghiệp sẽ không thể vay vốn nếu không có tài sản thế chấp. Đồng thời, thủ tục vay vốn phức tạp.

Một khảo sát gần đây của Viện Phát triển doanh nghiệp, VCCI, với 12 nghìn doanh nghiệp cho thấy: có tới 31% số doanh nghiệp thiếu vốn, dòng tiền trong kinh doanh trong năm 2020 do tác động của Covid-19. Chính vì vậy, theo TS.Lương Minh Huân, Viện trưởng, để duy trì thu nhập cho người lao động, đa số doanh nghiệp sử dụng quỹ dự phòng; 13,2% vay bạn bè và chỉ 4,1% vay từ ngân hàng chính sách xã hội để trả lương.

- Các DNNVV trên địa bàn Hà Nội sử dụng công nghệ chủ yếu ở mức độ trung bình

Đổi mới, sáng tạo và nâng cao năng lực ứng dụng công nghệ là cơ sở giúp doanh nghiệp (DN) cải thiện năng suất lao động và chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên, đối với các DNNVV trên địa bàn Hà Nội hiện nay hầu hết có quy mô nguồn vốn vừa và nhỏ (Bảng 2.5). Do nguồn lực còn hạn chế, nên hoạt động đổi mới và ứng dụng công nghệ vẫn chưa thực sự được đầu tư xứng đáng. Vì vậy, cần nghiên cứu và đề xuất các giải pháp để giúp các DNNVV đẩy mạnh đổi mới công nghệ nhằm gia tăng khả năng cạnh tranh trong bối cảnh của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0.

2.3. Thực trạng năng lực quản lý của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội

- Nghiên cứu về năng lực quản lý của giám đốc Doanh nghiệp trên thực tế đã được thực hiện bởi nhiều nhóm nghiên cứu các nhà khoa học.

+ Một trong số đó có thể kể đến ứng dụng mô hình ASK để đánh giá giám đốc điều hành (CEO) doanh nghiệp nhỏ Việt Nam, năm 2012 của nhóm các tác giả PGS.TS Lê Quân, ThS Nguyễn Quốc Khánh, Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc Gia Hà Nội “Đánh giá năng lực giám đốc điều hành Doanh nghiệp nhỏ Việt Nam qua mô hình ASK”. Công trình nghiên cứu này đã kế thừa các nghiên cứu trước đó để xác lập

danh sách các năng lực cần có của doanh nhân và CEO như: các công trình nghiên cứu về năng lực CEO của Trần Kiều Trang, Phạm Công Đoàn, Lê Quân về phát triển năng lực CEO (2009, 2010) và Lê Quân, Phùng Thị Mỹ Linh (2009), nghiên cứu của Lê Quân về doanh nhân trẻ (2000, 2004)..v.v.

Theo đó, nhóm nghiên cứu đã thiết lập được 41 năng lực (16 năng lực thuộc nhóm kiến thức, 10 năng lực thuộc nhóm phẩm chất, 15 năng lực thuộc nhóm kỹ năng). Bước tiếp theo, nhóm nghiên cứu đã tiến hành khảo sát sơ bộ bằng bảng hỏi với mẫu điều tra là 30 CEO doanh nghiệp nhỏ về các năng lực cần có. Kết quả là có 26 năng lực được đánh giá có mức độ quan trọng. Các năng lực này được sử dụng để xây dựng bảng hỏi khảo sát chính thức. Khảo sát chính thức được tiến hành với sự hỗ trợ của Tổ chức khảo sát và đánh giá độc lập Vinatest. Bảng hỏi được xây dựng thu nhập ý kiến của các CEO doanh nghiệp nhỏ trên hai góc độ:

1/ Đánh giá mức độ quan trọng của các năng lực cần có với CEO doanh nghiệp nhỏ (rất quan trọng; không quan trọng);

2/ Tự đánh giá mức độ đáp ứng của bản thân với các năng lực cần thiết với CEO doanh nghiệp nhỏ (đáp ứng rất tốt; đáp ứng rất thấp).

+ Bàn về khung năng lực quản lý của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội của tác giả Đỗ Anh Đức, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân đề cập tới 3 yếu tố cấu thành khung năng lực đó là: năng lực kiến thức; năng lực kỹ năng quản lý.

○ Kiến thức quản lý của giám đốc DNNVV được phản ánh qua 6 loại kiến thức quản lý được đưa vào bảng hỏi, đó là: kiến thức quản lý chiến lược doanh nghiệp, kiến thức quản lý marketing, kiến thức quản lý về tài chính DNNVV, kiến thức quản lý nguồn nhân lực, kiến thức quản lý công nghệ, kiến thức quản lý sản xuất và tác nghiệp. Tác giả tiến hành khảo sát mức độ

hiểu biết của giám đốc doanh nghiệp đối với các loại kiến thức quản lý. Việc đánh giá mức độ hiểu biết của giám đốc doanh nghiệp đối với của các loại kiến thức quản lý được thực hiện bởi Thang đo Likert với 5 mức độ, từ 1 (Không hiểu biết) đến 5 (Hiểu biết rất tốt).

- Kỹ năng quản lý của giám đốc DNNVV được phản ánh qua 10 loại kỹ năng quản lý được đưa vào bảng hỏi, bao gồm: Kỹ năng giải quyết vấn đề, Kỹ năng sử dụng quyền lực và gây ảnh hưởng, Kỹ năng tạo động lực cho nhân viên, Kỹ năng giao tiếp, đàm phán, Kỹ năng xử lý xung đột, Kỹ năng quản lý sự căng thẳng, Kỹ năng ủy quyền, Kỹ năng kiểm soát, Kỹ năng tin học, Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ. Người trả lời sẽ đánh giá thực trạng của các loại kỹ năng quản lý đó đối với giám đốc DNNVV bởi thang đo Likert với 5 mức độ, từ 1 (Kỹ năng rất kém) đến 5 (Kỹ năng rất tốt).

- Thái độ/phẩm chất của giám đốc doanh nghiệp được phản ánh qua 8 nhóm phẩm chất cơ bản được đưa vào bảng hỏi, đó là: Khát vọng, đam mê kinh doanh; Sáng tạo; Linh hoạt; Tự tin, quyết đoán; Trách nhiệm; Đạo đức nghề nghiệp; Khả năng chịu áp lực cao; Có tinh thần hợp tác. Để đánh giá sâu các nhóm phẩm chất, mỗi nhóm phẩm chất cơ bản sẽ được làm rõ qua các câu hỏi. Người trả lời sẽ thể hiện ý kiến đồng ý của mình với các nhận định và mệnh đề sau khi nói về thực trạng thái độ/phẩm chất cá nhân của giám đốc DNNVV bởi thang đo Likert với 5 mức độ, từ 1 (Thái độ/phẩm chất rất kém) đến 5 (Thái độ/phẩm chất rất tốt).

+ Để nghiên cứu về năng lực quản lý của đội ngũ giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội, tác giả kế thừa, phát triển, điều chỉnh và bổ sung kết quả nghiên cứu của các công trình nghiên cứu trên đây kết hợp với một số các nghiên cứu về khung năng lực của giám đốc của các tác giả khác đã được công bố. Theo đó, NLQL của giám đốc DNNVV tại 100 DN NVV trên địa bàn Hà Nội được nghiên cứu bao gồm 3 nhóm yếu tố cơ bản là: kiến thức

quản lý, kỹ năng quản lý; thái độ/phẩm chất cá nhân của giám đốc DN. Khung năng lực quản lý của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội mà tác giả xây dựng bao gồm:

Kiến thức quản lý của giám đốc DNNVV được thể hiện thông qua 6 tiêu chí với các mức độ đánh giá là: *không hiểu biết; ít hiểu biết; hiểu biết; có khả năng đào tạo, huấn luyện lại; có khả năng vận dụng vào xây dựng văn hóa riêng của DN.*

1. Kiến thức về quản lý chiến lược DN
2. Kiến thức quản lý sản xuất và tác nghiệp
3. Kiến thức quản trị tài chính
4. Kiến thức quản lý nguồn nhân lực
5. Kiến thức quản lý công nghệ
6. Kiến thức quản lý marketing

Kỹ năng của giám đốc DNNVV được thể hiện thông qua 9 tiêu chí với 4 mức độ đánh giá là: *rất cần thiết; cần thiết; bình thường; không cần thiết.*

1. Kỹ năng giải quyết vấn đề
2. Kỹ năng sử dụng quyền lực và gây ảnh hưởng
3. Kỹ năng tạo động lực cho nhân viên
4. Kỹ năng giao tiếp, đàm phán
5. Kỹ năng xử lý xung đột
6. Kỹ năng quản lý sự căng thẳng
7. Kỹ năng ủy quyền
8. Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ.
9. Kỹ năng tin học

Thái độ/phẩm chất cá nhân của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội sẽ được đánh giá trên 6 nhóm tiêu chí cơ bản là:

1. *Khát vọng, đam mê kinh doanh;*
2. *Sáng tạo, Linh hoạt;*
3. *Tự tin, quyết đoán;*
4. *Trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp;*
5. *Khả năng chịu áp lực cao;*
6. *Có tinh thần hợp tác.*

2.3.1 Thực trạng kiến thức của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội

Để khảo sát thực trạng kiến thức của đội ngũ giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội, tác giả đã tiến hành phát phiếu điều tra tới hai đối tượng là giám đốc DNNVV và đối tượng có liên quan trực tiếp đến giám đốc DN tại 100 DNNVV trên địa bàn Hà Nội. Kiến thức quản lý được thể hiện thông qua 6 tiêu chí cơ bản là:

1. *Kiến thức về quản lý chiến lược DN;*
2. *Kiến thức quản lý sản xuất và tác nghiệp;*
3. *Kiến thức quản trị tài chính;*
4. *Kiến thức quản lý nguồn nhân lực;*
5. *Kiến thức quản lý công nghệ;*
6. *Kiến thức quản lý marketing.*

Để quản lý được chiến lược của DN, người giám đốc DNNVV cần phải được trang bị các kiến thức về quản lý chiến lược của DN bao gồm: kiến thức về quản lý, kiến thức kinh doanh và điều hành DN cũng như các hiểu biết về pháp luật, kinh tế, xã hội.

Với 5 nhóm mức độ đánh giá là: không hiểu biết; ít hiểu biết; hiểu biết; có khả năng huấn luyện, đào tạo lại cấp dưới; có khả năng vận dụng vào xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp, kết quả thu thập được tổng hợp trong bảng 2.6 cho thấy, kết quả khảo sát từ 100 giám đốc DNNVV của Hà Nội có mức độ hiểu biết

về nhóm các kiến thức quản lý rất cao, đều chiếm tỷ lệ trên 70%. Trong đó, nhóm kiến thức về quản lý nguồn nhân lực chiếm tỷ lệ cao nhất là 80%.

Đối với nhóm kiến thức về quản lý chiến lược, tỷ lệ giám đốc DNNVV của Hà Nội có khả năng huấn luyện, đào tạo lại và khả năng vận dụng để xây dựng nên văn hóa doanh nghiệp chiếm tỷ lệ lớn nhất (4.6%). Tiếp đến là nhóm các kiến thức về quản lý sản xuất, quản trị tài chính lần lượt là 3.8% và 3.9%.

Sở dĩ có nhiều giám đốc các DNNVV có trình độ hiểu biết kiến thức cao, có khả năng huấn luyện lại, đào tạo lại, có khả năng vận dụng vào xây dựng chính sách tạo nên nét văn hóa riêng cho DN bởi:

Thứ nhất, Hà Nội là trung tâm đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao của cả nước. Mạng lưới các trường đại học hàng đầu về đào tạo nhân lực và các trung tâm đào tạo nguồn nhân lực ngày càng phát triển cả về chiều rộng lẫn bề sâu. Thực không khó để có thể tham gia các khóa huấn luyện, đào tạo dài hạn, trung hạn, ngắn hạn ở các trung tâm đào tạo nhân lực như: Trung tâm đào tạo nhân lực Link Power, Trường Đào tạo nhân lực EDU Việt, Tổ chức giáo dục VNNP Việt Nam..v.v; Trung tâm đào tạo giám đốc như Viện IBM, Học việc CEO Việt Nam, Trường Đại học FPT, Trường Doanh nhân PACE, Viện FMIT, Viện Kế toán và quản trị DN..v.v.

Thứ hai, bản thân các giám đốc nói chung và các giám đốc của các DNNVV nói riêng có ý thức trau dồi kiến thức quản lý của bản thân. Điều đó được thể hiện qua việc tham gia các khóa đào tạo tập trung, đào tạo không tập trung, các khóa đào tạo ngắn hạn, dài hạn để phát triển năng lực của bản thân nhằm phục vụ hoạt động điều hành hiệu quả tổ chức.

Tuy vậy, kết quả khảo sát cũng chỉ ra rằng, còn một tỷ lệ nhỏ các giám đốc DNNVV cho rằng bản thân còn ít hiểu biết về những nhóm kiến thức cơ bản, trong đó, cao nhất là nhóm kiến thức quản lý công nghệ chiếm tỷ lệ 2.5%.

Tỷ lệ hiểu biết về kiến thức của giám đốc DNNVV cao nhưng tỷ lệ giám đốc DNNVV có khả năng huấn luyện, đào tạo lại cho nhân viên cấp

dưới cũng như khả năng vận dụng để xây dựng nên nét văn hóa riêng của DN còn thiếu tỷ lệ rất nhỏ.

Bảng 2.6: Tổng hợp kết quả tự đánh giá mức độ kiến thức quản lý của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội
(ĐVT: %)

| Nội dung | Không hiểu biết | | Ít hiểu biết | | Hiểu biết | | Có khả năng đào tạo, huấn luyện lại | | Có khả năng vận dụng vào xây dựng văn hóa riêng của DN | |
|--|-----------------|---|--------------|-----|-----------|------|-------------------------------------|------|--|-----|
| | Người | % | Người | % | Người | % | Người | % | Người | % |
| Kiến thức quản lý chiến lược DN | 0 | 0 | 1 | 0.5 | 76 | 76.3 | 19 | 18.6 | 5 | 4.6 |
| Kiến thức quản lý sản xuất và tác nghiệp | 0 | 0 | 1 | 0.8 | 78 | 77.8 | 18 | 17.6 | 4 | 3.8 |
| Kiến thức quản lý quản trị tài chính DNNVV | 0 | 0 | 1 | 0.7 | 79 | 78.9 | 17 | 16.5 | 4 | 3.9 |
| Kiến thức quản lý nguồn nhân lực | 0 | 0 | 1 | 0.8 | 80 | 80.1 | 18 | 18.2 | 1 | 0.9 |
| Kiến thức quản lý công nghệ | 0 | 0 | 3 | 2.5 | 76 | 76.3 | 19 | 18.8 | 2 | 2.4 |
| Kiến thức quản lý marketing | 0 | 0 | 2 | 1.5 | 74 | 74.2 | 24 | 23.8 | 1 | 0.5 |

(Nguồn: Thống kê từ phiếu khảo sát)

Thực trạng kiến thức quản lý của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội mà tác giả nghiên cứu trên đây tương đồng với kết quả nghiên cứu đánh giá mức độ hiểu biết về kiến thức quản lý của giám đốc DNNVV đã được công bố trong công trình nghiên cứu của Lê Quân và cộng sự năm 2012. Kết quả nghiên cứu của nhóm các tác giả PGS.TS Lê Quân, ThS Nguyễn Quốc Khánh cũng cho thấy, trong số 10 nhóm kiến thức mà nhóm tác giả đưa ra thì kiến thức về chiến lược kinh doanh được đánh giá là quan trọng nhất, tiếp đó là các kiến thức về tài chính kế toán, quản trị nhân sự và marketing. Nhóm kiến thức về hội nhập quốc tế cũng được đánh giá là quan trọng. Kiến thức về chính trị/pháp luật cũng được cho là quan trọng nhưng thuộc nhóm cuối. Kết quả này hơi ngược với thực tế phỏng vấn khi đa phần CEO thường đề cập đến thực tiễn tại Việt Nam là cơ chế chính sách chưa thuận lợi, tiềm tàng nhiều rủi ro cơ chế chính sách. Ngoại ngữ luôn được coi là yếu tố rất quan trọng trong nền kinh tế hội nhập, nhưng các CEO doanh nghiệp nhỏ lại đánh giá nó có mức độ quan trọng thấp nhất so với các kiến thức khác.

Bảng 2.7. Kiến thức cần thiết cho CEO doanh nghiệp nhỏ Việt Nam (ĐVT:%)

| Tiêu chí | Tổng cộng (%) | Rất Quan trọng | Quan trọng | Bình thường | Không Quan trọng |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-------------------|--------------------|-------------------------|
| Chiến lược KD | 100 | 38.1 | 63.1 | 1.8 | 0 |
| Kế toán/tài chính | 100 | 35.7 | 59.2 | 5.1 | 0 |
| Quản trị nhân sự | 100 | 33.7 | 59.2 | 7.1 | 0 |
| Marketing | 100 | 32.3 | 56.8 | 10.9 | 0 |
| Ngành nghề KD | 100 | 31 | 50.1 | 18.9 | 0 |

| | | | | | |
|----------------|-----|------|------|------|-----|
| Hội nhập QT | 100 | 28.1 | 50.2 | 21.7 | 0 |
| Công nghệ/MT | 100 | 27.1 | 53.1 | 19.8 | 0 |
| Văn hóa xã hội | 100 | 15.6 | 50.2 | 34.2 | 0 |
| Pháp luật | 100 | 12.9 | 51.2 | 35.9 | 0 |
| Ngoại ngữ | 100 | 8 | 45.1 | 44.8 | 2.1 |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của nhóm Lê Quân, Nguyễn Quốc Khánh)

Kết quả thống kê trình độ chuyên môn của đội ngũ giám đốc DNNVV của Hà Nội cho thấy, có 25% các giám đốc có trình độ đào tạo trên Đại học; số giám đốc có trình độ Đại học là 46%; trình độ Cao đẳng là 12%; số các giám đốc DNNVV có trình độ phổ thông chiếm tỷ lệ nhỏ (9.0%). Nhóm này chủ yếu là các giám đốc thuộc các DN siêu nhỏ, nhóm giám đốc có độ tuổi cao trên 55 và chủ yếu kinh doanh trong lĩnh vực Nông - Lâm - Thủy sản.

Bảng 2.8. Thống kê trình độ chuyên môn của giám đốc DNNVV theo mẫu điều tra

| Trình độ chuyên môn | Số người | Tỷ lệ (%) |
|---------------------|------------|------------|
| Trên Đại học | 25 | 25 |
| Đại học | 46 | 46 |
| Cao Đẳng | 12 | 12 |
| Trung cấp | 8 | 8 |
| Phổ thông | 9 | 9 |
| Tổng cộng | 100 | 100 |

(Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra)

Bên cạnh kết quả khảo sát trên cơ sở tự đánh giá mức độ hiểu biết của giám đốc DNNVV thì kết quả khảo sát từ 200 cán bộ quản lý là những người

có làm việc với giám đốc DNNVV cho thấy có trên 80% ý kiến cho rằng đội ngũ giám đốc DNNVV có hiểu biết về các nhóm kiến thức quản lý. Trong đó, kết quả đánh giá mức độ hiểu biết kiến thức quản lý cao nhất là quản lý chiến lược. Tuy nhiên, tỷ lệ cho rằng các giám đốc DNNVV có khả năng huấn luyện, đào tạo lại kiến thức cho nhân viên cũng như khả năng vận dụng kiến thức quản lý để xây dựng nên văn hóa của DN chiếm tỷ lệ nhỏ hơn so với tỷ lệ nhóm giám đốc DNNVV tự đánh giá. Điều này cho thấy, cán bộ quản lý trong trong doanh nghiệp có yêu cầu chặt chẽ hơn, họ kỳ vọng nhiều hơn những gì mà đội ngũ giám đốc DNNVV đang làm được.

Kết quả điều tra tình hình xây dựng khung năng lực về kiến thức quản lý cho giám đốc DN tại 100 DNVV trên địa bàn Hà Nội cũng cho thấy, trong tổng số 100 DNNVV thì có 59% DN chưa xây dựng khung năng lực về kiến thức cho vị trí giám đốc của DN. Trong đó, khối DN siêu nhỏ chiếm tỷ lệ lớn nhất (75%), sau đó là khối DN nhỏ (69.2%). Khối DV có quy mô vừa chú trọng hơn tới việc xây dựng khung năng lực về kiến thức cho giám đốc DN, xong hiện chỉ có 21.7% DN đã xây dựng. Trong đó, chủ yếu là các kiến thức về quản lý chiến lược, quản trị kinh doanh, các kiến thức về quản lý công nghệ chiếm tỷ lệ nhỏ. Như vậy, có thể thấy đây là tình trạng rất báo động đối với các DNNVV trên địa bàn, đặc biệt là với các DN nhỏ. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế như hiện nay, nếu DN không xây dựng những tiêu chuẩn cụ thể về khung kiến thức đối với đội ngũ giám đốc DN thì sẽ không có cơ sở để đánh giá chất lượng, năng lực của giám đốc DN, không có cơ sở để thực hiện các hoạt động đào tạo, phát triển, tuyển dụng...vv.

Bảng 2.9. Thống kê tình hình số DNNVV có xây dựng khung năng lực về kiến thức

| Quy mô | Số DN | (%) | Có khung năng lực | | Chưa có khung năng lực | |
|--------|-------|-----|-------------------|------|------------------------|------|
| | | | DN | % | DN | % |
| Nhỏ | 65 | 65 | 20 | 30.8 | 45 | 69.2 |
| Vừa | 23 | 23 | 18 | 78.3 | 5 | 21.7 |
| Khác | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tổng | 100 | 100 | 41 | 41 | | 59 |

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra)

2.3.2 Thực trạng kỹ năng của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội

Kỹ năng của giám đốc DNNVV được thể hiện thông qua 10 tiêu chí (Kỹ năng giải quyết vấn đề; Kỹ năng sử dụng quyền lực và gây ảnh hưởng; Kỹ năng tạo động lực cho nhân viên; Kỹ năng giao tiếp, đàm phán; Kỹ năng xử lý xung đột; Kỹ năng quản lý sự căng thẳng; Kỹ năng ủy quyền, kỹ năng tin học; Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ;) với 4 mức độ đánh giá là: rất cần thiết; cần thiết; bình thường; không cần thiết.

Kết quả khảo sát tại 100 giám đốc ở 100 DNNVV trên địa bàn Hà Nội được tổng hợp tại Bảng 2.10 cho thấy, phần lớn các kỹ năng quản lý được giám đốc DNNVV đánh giá ở mức độ trung bình, tỷ lệ này chiếm trên 90%. Các nhóm kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng sử dụng quyền lực và gây ảnh hưởng, kỹ năng tạo động lực cho nhân viên, kỹ năng giao tiếp và đàm phán có tỷ lệ sử dụng thành thực, có khả năng huấn luyện đào tạo lại cho nhân viên cấp dưới ở mức độ cao hơn so với nhóm các kỹ năng về quản lý xung đột, quản lý sự căng thẳng, kỹ năng kiểm soát. Nhóm các kỹ năng sử dụng ngoại ngữ và kỹ năng tin học được đánh giá ở mức độ thấp nhất. Hiện vẫn còn 2.0% tỷ lệ các giám đốc cho rằng bản thân chưa có kỹ năng tin học, 5% chưa có kỹ năng sử dụng ngoại ngữ. Tỷ lệ sử dụng các kỹ năng này ở mức độ trung bình cũng chiếm tỷ lệ khá cao. Trong đó, cao nhất là kỹ năng sử dụng ngoại ngữ.

Với kỹ năng ngoại ngữ, không có giám đốc trong diện điều tra có khả năng đào tạo, huấn luyện cho nhân viên cấp dưới.

Bảng 2.10: Tổng hợp kết quả đánh giá thực trạng kỹ năng quản lý của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội (ĐVT: %)

| Kỹ năng | Tổng cộng | | Mức độ kỹ năng | | | | | | | |
|--|-----------|-----|------------------|----------------------------------|----|----------------------------------|----|-------------------------|---|-------|
| | Người | % | Không có kỹ năng | Có kỹ năng | | | | | | |
| | | | | Có khả năng thực hiện trung bình | | Có khả năng thực hiện thành thực | | Có khả năng đào tạo lại | | |
| | | | | Người | % | Người | % | Người | % | Người |
| Kỹ năng giải quyết vấn đề | 100 | 100 | 0 | 0 | 90 | 90.0 | 12 | 12.0 | 8 | 8.0 |
| Kỹ năng sử dụng quyền lực và gây ảnh hưởng | 100 | 100 | 0 | 0 | 88 | 88.0 | 14 | 14.0 | 8 | 8.0 |
| Kỹ năng tạo động lực cho nhân viên | 100 | 100 | 0 | 0 | 85 | 85.0 | 12 | 12.0 | 3 | 3.0 |
| Kỹ năng giao tiếp, đàm phán | 100 | 100 | 0 | 0 | 89 | 89.0 | 15 | 15.0 | 6 | 6.0 |
| Kỹ năng xử lý xung đột | 100 | 100 | 0 | 0 | 90 | 90.0 | 8 | 8.0 | 2 | 2.0 |
| Kỹ năng quản lý sự căng thẳng | 100 | 100 | 0 | 0 | 91 | 91.0 | 7 | 7.0 | 2 | 2.0 |
| Kỹ năng ủy quyền | 100 | 100 | 0 | 0 | 82 | 82.0 | 12 | 12.0 | 6 | 6.0 |
| Kỹ năng kiểm soát | 100 | 100 | 0 | 0 | 86 | 86.0 | 11 | 11.0 | 3 | 3.0 |
| Kỹ năng tin học | 100 | 100 | 2 | 2.0 | 90 | 90.0 | 4 | 4.0 | 4 | 4.0 |
| Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ | 100 | 100 | 5 | 5.0 | 94 | 95.0 | 1 | 1.0 | 0 | 0 |

(Nguồn: Tổng hợp từ phiếu khảo sát của tác giả)

Như vậy, có thể thấy, nhìn chung kỹ năng quản lý của đội ngũ giám đốc DNNVV của Hà Nội hiện nay là chưa cao. Chủ yếu mới chỉ dừng lại ở mức độ trung bình, tỷ lệ giám đốc DNNVV có khả năng sử dụng thành thục, có khả năng đào tạo cho nhân viên cấp dưới rất ít, trong đó yếu nhất là kỹ năng sử dụng tin học và ngoại ngữ. Điều này cũng là dễ hiểu, bởi, trong số liệu khảo sát từ mẫu điều tra cho thấy, có 25% số giám đốc DNNVV trên 55 tuổi. Qua phỏng vấn sâu, đây chính là nhóm giám đốc sử dụng kỹ năng ngoại ngữ và tin học yếu nhất thậm chí là không có khả năng sử dụng các kỹ năng này.

Nguyên nhân là do tuổi cao nên khả năng nhạy bén với công nghệ thông tin chậm hơn so với các nhóm tuổi bên dưới. Để có thể đáp ứng yêu cầu của quá trình hội nhập kinh tế cũng như đảm bảo sự phát triển của chính DN, những giám đốc này cần nhanh chóng nâng cao kỹ năng quản lý của mình ít nhất là đáp ứng yêu cầu tối thiểu là kỹ năng bình thường. Tuy vậy, tỷ lệ này ở nhóm các giám đốc có độ tuổi dưới 30 lại rất cao. Vì đây là đội ngũ trẻ, năng động, thích ứng nhanh với sử dụng công nghệ, đặc biệt là công nghệ mới.

Bảng 2.11. Thống kê độ tuổi của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội

| Độ tuổi | Số người | Tỷ lệ (%) |
|----------------|-----------------|------------------|
| < 30 tuổi | 15 | 15 |
| 30 – 40 tuổi | 30 | 30 |
| 46 – 55 tuổi | 30 | 30 |
| > 55 tuổi | 25 | 25 |
| Tổng | 100 | 100 |

(Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra)

Các kỹ năng cần thiết với các CEO của các DNNVV Việt Nam, kết quả

khảo sát từ 500 giám đốc DNNVV của Việt Nam do Hiệp hội các DNNVV Việt Nam (VCCI) năm 2019 thực hiện cho thấy, các kỹ năng quản lý được các giám đốc DNNVV đánh giá là cần thiết bao gồm: kỹ năng tư duy, kỹ năng xây dựng đội nhóm, kỹ năng tạo dựng quan hệ, kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng xử lý thông tin và ra quyết định, kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng hội họp.

Kết quả điều tra cho thấy, các kỹ năng được đánh giá cao nhất là giao tiếp thuyết trình, quản trị văn phòng, tư duy, xử lý thông tin và ra quyết định. Các kỹ năng được đánh giá thấp nhất là kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng hội họp, kỹ năng lập kế hoạch. Kỹ năng xây dựng đội nhóm, kỹ năng tạo dựng quan hệ được đánh giá ở mức độ trung bình khá. Kỹ năng lãnh đạo dù được cho là quan trọng nhất nhưng cũng chỉ nhận được đánh giá mức độ đáp ứng là trung bình.

Bảng 2.12. Kỹ năng cần thiết cho CEO của DNNVV Việt Nam (ĐVT:%)

| Kỹ năng | Tổng cộng | Rất cần thiết | Cần thiết | Bình thường | Không Cần thiết |
|-------------------------|------------------|----------------------|------------------|--------------------|------------------------|
| Giao tiếp, thuyết trình | 100 | 59.1 | 40.2 | 0.7 | 0 |
| Tư duy | 100 | 58 | 40.1 | 1.9 | 0 |
| Quản trị văn phòng | 100 | 53.8 | 40.2 | 6 | 0 |
| Tạo dựng quan hệ | 100 | 53.7 | 39 | 7.3 | 0 |
| Lập kế hoạch | 100 | 51.8 | 38.4 | 9.8 | 0 |
| Xử lý thông tin | 100 | 50.5 | 39 | 10.5 | 0 |
| Hội họp | 100 | 49.5 | 39.1 | 11.4 | 0 |
| Lãnh đạo | 100 | 38.9 | 34.0 | 18.0 | 0 |

| | | | | | |
|-------------------|-----|------|------|------|---|
| Quản lý thời gian | 100 | 40.6 | 30.5 | 28.9 | 0 |
|-------------------|-----|------|------|------|---|

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của VCCI, 2019)

Bên cạnh đó, kết quả so sánh kết quả đánh giá thực trạng kỹ năng quản lý của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội cũng cho thấy các đánh giá thực trạng kỹ năng quản lý của giám đốc DNNVV do chính bản thân giám đốc DN đánh giá luôn cao hơn so với đánh giá của đối tượng liên quan trực tiếp trong DN. Điều đó thể hiện sự chặt chẽ trong đánh giá kỹ năng quản lý của đối tượng có liên quan trực tiếp trong DN cao hơn so với bản thân giám đốc DNNVV tự đánh giá. Đây là một thực trạng đáng báo động với giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, các giám đốc DNNVV cần có ý thức sớm bổ sung, hoàn thiện kỹ năng sử dụng ngoại ngữ đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế.

Kết quả điều tra tình hình xây dựng khung năng lực về kỹ năng quản lý cho giám đốc DN tại 100 DNVV trên địa bàn Hà Nội cũng cho thấy, trong tổng số 100 DNNVV thì có 64% DN chưa xây dựng khung năng lực về kiến thức cho vị trí giám đốc của DN. Trong đó, khối DN nhỏ chiếm tỷ lệ 78.5%. Khối DN có quy mô vừa chú trọng hơn tới việc xây dựng khung năng lực về kiến thức cho giám đốc DN, xong hiện chỉ có 13% DN đã xây dựng. Trong đó, chủ yếu là các kỹ năng giao tiếp, kỹ năng chịu áp lực công việc cao. Còn chưa có yêu cầu đối với kỹ năng về ngoại ngữ, tin học...vv. Kết quả khảo sát này củng cố thêm cơ sở thực tiễn rằng các DNNVV hiện nay ở Việt Nam còn xem nhẹ việc xây dựng khung năng lực về kỹ năng đối với giám đốc DN. Có kiến thức quản lý mà không có kỹ năng quản lý thì kiến thức đó chỉ là lý thuyết. Do đó, để đáp ứng được yêu cầu quản lý, nhất thiết các DN phải xây dựng khung năng lực quản lý về kỹ năng quản lý cho vị trí của giám đốc DN.

Bảng 2.13. Thống kê tình hình số DNNVV có xây dựng khung năng lực về kỹ năng

| Quy mô | Số DN | (%) | Có khung | | Chưa có khung | |
|----------|-------|-----|----------|------|---------------|------|
| | | | năng lực | | năng lực | |
| | | | DN | % | DN | % |
| Siêu nhỏ | 12 | 12 | 2 | 16.7 | 10 | 83.3 |
| Nhỏ | 65 | 65 | 14 | 21.5 | 51 | 78.5 |
| Vừa | 23 | 23 | 20 | 87.0 | 3 | 13.0 |
| Khác | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tổng | 100 | 100 | 36 | 36 | 64 | 64 |

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra)

2.3.3. Thực trạng thái độ/phẩm chất của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội

Thực trạng thái độ/phẩm chất cá nhân của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội sẽ được đánh giá bởi thực trạng các nhóm tiêu chí phản ánh thái độ/phẩm chất cá nhân bởi nhóm giám đốc DNNVV và đối tượng có liên quan trực tiếp đến giám đốc DN trong DNNVV. Hoạt động khảo sát được thực hiện trên 6 nhóm tiêu chí cơ bản là: *Khát vọng, đam mê kinh doanh; Sáng tạo, Linh hoạt; Tự tin, quyết đoán; Trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp; Khả năng chịu áp lực cao; Có tinh thần hợp tác.* Kết quả khảo sát cho thấy, 100% các giám đốc DNNVV trong diện điều tra đều là những người có 6 phẩm chất nêu trên.

Kết quả khảo sát trên trùng khớp với kết quả phỏng vấn từ chính đội ngũ những cán bộ quản lý có làm việc với các giám đốc DNNVV cho thấy, họ đánh giá rất cao phẩm chất của đội ngũ giám đốc DNNVV. 100% các cán bộ quản lý có làm việc với giám đốc DNNVV cho biết giám đốc của họ là những

người có các phẩm chất thái độ như trên.

- Phẩm chất Khát vọng đam mê kinh doanh được thể hiện thông qua có tâm huyết với hoạt động kinh doanh; Có mong muốn mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh; Có mong muốn tạo ra các hoạt động kinh doanh mới.

- Phẩm chất sáng tạo, linh hoạt được thể hiện thông qua những tiêu chí như có ý tưởng sáng tạo trong kinh doanh, ủng hộ ý tưởng sáng tạo của nhân viên, luôn nhìn nhận các trở ngại như những cơ hội, linh hoạt ứng biến với sự thay đổi của môi trường.

- Phẩm chất tự tin, quyết đoán được thể hiện thông qua sự tự tin vào năng lực của bản thân, dám nghĩ, dám làm.

- Phẩm chất đạo đức và trách nhiệm xã hội được thể hiện thông qua các nhóm yếu tố như có trách nhiệm với công việc của bản thân, tự nhận lỗi với các quyết định của mình và biết sửa sai, chịu trách nhiệm với sai lầm của nhân viên;

- Phẩm chất có khả năng chịu áp lực công việc được thể hiện thông qua khả năng làm việc ngoài giờ, có khả năng làm việc với cường độ cao, khả năng xử lý nhiều công việc;

Tuy nhiên, qua phỏng vấn sâu từ 10 giám đốc DNNVV và 20 cán bộ quản lý có làm việc với giám đốc DNNVV cho thấy, tuy các giám đốc DNNVV có các phẩm chất nêu trên xong mức độ đánh giá các phẩm chất trên là khác nhau. Với nhóm phẩm chất về sáng tạo, đam mê; tự tin, quyết đoán được đánh giá cao nhất với tỷ lệ trên 80% đánh giá ở mức độ cao.

Kết quả này cũng đồng nhất với kết quả khảo sát từ VCCI năm 2018 về phẩm chất của giám đốc DNNVV có trên 80% giám đốc DN có phẩm chất tự tin, quyết đoán, sáng tạo, linh hoạt trong kinh doanh. Nhóm phẩm chất trách nhiệm xã hội, khả năng chịu áp lực công việc được đánh giá ở mức độ thấp do

bối cảnh môi trường kinh doanh có nhiều biến động, đặc biệt từ năm 2019 trở lại đây do tác động của dịch Covid-19 đã gây ảnh hưởng nghiêm trọng tới hoạt động sản xuất kinh doanh của các DN.

Tóm lại, kết quả khảo sát cho thấy, tính sáng tạo, khát vọng đam mê kinh doanh và sự linh hoạt là những đặc điểm nổi bật của giám đốc DNNVV. Tuy nhiên, thái độ về đạo đức kinh doanh chưa được đánh giá cao. Đây chính là điểm yếu cần lưu ý của giám đốc DNNVV.

Theo kết quả nghiên cứu được công bố của tác giả Đỗ Anh Đức năm 2015, thang đo thái độ/phẩm chất cá nhân của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội được đánh giá với mức độ chặt chẽ qua 8 nhóm tiêu chí cơ bản là Khát vọng, đam mê kinh doanh; Sáng tạo; Linh hoạt; Tự tin, quyết đoán; Trách nhiệm; Đạo đức nghề nghiệp; Khả năng chịu áp lực cao; Có tinh thần hợp tác. Kết quả khảo sát cho thấy, tính sáng tạo, khát vọng đam mê kinh doanh và sự linh hoạt là những đặc điểm nổi bật của giám đốc DNNVV. Tuy nhiên, thái độ về đạo đức kinh doanh chưa được đánh giá cao. Đây chính là điểm yếu cần lưu ý của giám đốc.

Kết quả điều tra tình hình xây dựng khung năng lực về kỹ năng quản lý cho giám đốc DN tại 100 DNVV trên địa bàn Hà Nội cũng cho thấy, trong tổng số 100 DNNVV thì có 62% DN chưa xây dựng khung năng lực về kiến thức cho vị trí giám đốc của DN. Trong đó, khối DN nhỏ chiếm tỷ lệ 72.3%. Khối DN có quy mô vừa chú trọng hơn tới việc xây dựng khung năng lực về kiến thức cho giám đốc DN, xong hiện chỉ có 26.1% DN đã xây dựng. Trong đó, chủ yếu là các phẩm chất như đam mê kinh doanh, tự tin, quyết đoán. Phẩm chất tạo nên phong cách quản lý của giám đốc DN và nó có ảnh hưởng tới bầu không khí làm việc, văn hóa của tổ chức. Do đó, việc đặt ra những yêu cầu về phẩm chất, thái độ của người đứng đầu nói chung và của giám đốc DN là yêu cầu cần thiết đối với mỗi DN dù ở quy mô nào.

Bảng 2.14. Thống kê tình hình số DNNVV có xây dựng khung năng lực về thái độ/phẩm chất của giám đốc DNNVV

| Quy mô | Số DN | (%) | Có khung | | Chưa có khung | |
|--------|-------|-----|----------|------|---------------|------|
| | | | năng lực | | năng lực | |
| | | | DN | % | DN | % |
| Nhỏ | 65 | 65 | 18 | 27.7 | 47 | 72.3 |
| Vừa | 23 | 23 | 17 | 73.9 | 6 | 26.1 |
| Khác | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tổng | 100 | 100 | 38 | 38 | 62 | 62 |

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra)

2.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực quản lý của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội

2.4.1. Yếu tố thuộc về bản thân giám đốc DN

- Tư chất, năng khiếu bẩm sinh

Đó là khả năng thiên phú mà bản thân giám đốc DNNVV có được thể hiện bằng tư chất thông minh, tư duy nhạy bén, khả năng tổ chức, khả năng tiếp nhận, xử lý thông tin một cách nhanh chóng và đúng đắn... Khả năng này có được là khả năng tự nhiên và tỷ lệ những giám đốc DNNVV có khả năng này là rất nhỏ.

Tuy vậy, trên thực tế, đã có nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng, khả năng quản lý còn có thể được hình thành qua việc học hỏi và quan sát. Với việc huấn luyện, nhận thức, luyện tập và trải nghiệm theo thời gian, các kỹ năng lãnh đạo cần thiết đều có thể được hình thành. Những nhà lãnh đạo giỏi luôn biết được khả năng, điểm mạnh và điểm yếu của mình. Từ đó giúp họ học thêm nhiều kỹ năng mới, nâng cao những kỹ năng đã có và nắm bắt cơ hội phát triển bản thân.

Bất cứ ai cũng có thể học những điều cơ bản, các kỹ năng mềm về lãnh đạo thông qua việc giảng dạy. Tuy nhiên, có nhiều kỹ năng quan trọng khác lại không thể học được. Giống như nguồn năng lượng tích cực; khả năng truyền động lực cho người khác;... là những khả năng thuộc về bẩm sinh, khó có thể học được. Ngược lại, sự quyết đoán và khả năng vận hành công việc hiệu quả thì có thể học hỏi từ các chương trình đào tạo và kinh nghiệm thực tế.

Kết quả khảo sát từ 100 giám đốc DNNVV cho thấy, chỉ có 23.5% các giám đốc tự nhận thấy bản thân có năng khiếu quản lý bẩm sinh. Số còn lại cho rằng, những kiến thức, kỹ năng và phẩm chất quản lý mà họ có được là thông qua kinh nghiệm, tích lũy và rèn luyện trong thực tế.

- Ý thức học tập và tự rèn luyện

Để có được NLQL nhất định và ngày càng cao thì bản thân người giám đốc DNNVV phải có ý thức học tập và rèn luyện để có thể bổ sung và nâng cao NLQL của mình. Kết quả khảo sát từ Bộ Công thương với 500 giám đốc DNNVV năm 2019 cho thấy, có 84.3% giám đốc DNNVV đã từng tham gia các khóa đào tạo dành cho giám đốc DNNVV. Trong đó, tỷ lệ giám đốc tham gia các khóa huấn luyện về đào tạo kiến thức là trên 80%; đào tạo về kỹ năng trên 70%.

Kết quả khảo sát từ 100 giám đốc DNNVV của Hà Nội cho thấy, có 92/100 giám đốc DN đã tham gia ít nhất 1 khóa đào tạo dành cho giám đốc DN, có 50.5% giám đốc DN đã tham gia từ 2-3 khóa đào tạo; số giám đốc DN tham gia trên 5 khóa đào tạo chiếm tỷ lệ 12%.

- Truyền thống văn hóa gia đình

Các cá nhân sinh ra đều được nuôi dưỡng và phát triển trong các điều kiện và hoàn cảnh khác nhau, trong đó truyền thống văn hóa gia đình có tác động lớn đến việc hình thành tư duy, năng lực và nhân cách cá nhân. Kết quả

khảo sát có trên 20% giám đốc DNNVV được sinh ra trong gia đình có truyền thống và văn hóa kinh doanh. Kết quả này trùng khớp với kết quả khảo sát 500 giám đốc DNNVV của VCCI năm 2019 (có 23.4% số giám đốc xuất thân từ các gia đình có truyền thống kinh doanh). Với những giám đốc được sinh ra trong các gia đình có truyền thống văn hóa kinh doanh, họ được thừa hưởng kinh nghiệm kinh doanh từ thế hệ đi trước, có sự cố vấn từ gia đình để có thể đưa ra những quyết định sáng suốt hơn trong kinh doanh.

2.4.2. Yếu tố bên trong DN

Nhóm yếu tố từ cơ chế, tổ chức của DN

- Trình độ phát triển (thể hiện qua kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh) của mỗi DN có thể tạo ra động lực làm việc tốt cho chính giám đốc DNNVV hoặc ngược lại. DN có trình độ phát triển cao sẽ yêu cầu giám đốc DNNVV phải có NLQL cao trong việc điều hành và quản lý hoạt động của chính DN. Kết quả khảo sát cho thấy, có 65.9% ý kiến cho rằng chính sách phát triển của DN có ảnh hưởng rất lớn tới NLQL của giám đốc DNNVV. Tỷ lệ cho rằng ảnh hưởng chiếm 24.8%.

- Chính sách phát triển của DN

- Chính sách đào tạo và bồi dưỡng cũng có ảnh hưởng lớn tới NLQL của giám đốc DNNVV. Kiến thức quản lý và kỹ năng quản lý của giám đốc DNNVV chủ yếu có được là do đào tạo và bồi dưỡng. Ngay cả khi giám đốc DNNVV được đào tạo và có trình độ chuyên môn kỹ thuật xuất sắc nhưng nếu không được trang bị những kiến thức, kỹ năng quản lý thì không thể hoàn thành nhiệm vụ quản lý điều hành DN được. Vì vậy, để nâng cao được NLQL thì bên cạnh ý thức tự nâng cao NLQL của giám đốc DN thì DN cũng phải luôn xác định đúng đắn và có kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng cho giám đốc DN. Kế hoạch đào tạo phải được thực hiện với nhiều hình thức, liên tục và

hiệu quả mới có thể củng cố, hoàn chỉnh và nâng cao NLQL của giám đốc DNNVV.

Kết quả khảo sát 100 giám đốc DNNVV cho thấy, có 77.4% ý kiến cho rằng chính sách đào tạo và bồi dưỡng của DN có ảnh hưởng rất lớn tới NLQL của giám đốc DNNVV.

Nhóm yếu tố từ chính chủ DN

Trong các DNNVV, đa phần chủ các DN chính là các giám đốc DN, tuy nhiên cần phân định rõ chức năng sở hữu DN của chủ DN và chức năng quản lý điều hành của giám đốc DN. Yêu cầu phát triển DN với các chỉ tiêu hoạt động từ chính chủ DN có ảnh hưởng tới NLQL của giám đốc DNNVV. Các chỉ tiêu hoạt động được xác định khách quan, phù hợp với tình hình thực tế, khả năng của DN dựa trên chính điều kiện hiện có của DN sẽ tạo điều kiện cho giám đốc DN phát huy và phát triển NLQL của mình.

Ngoài ra, sự tin tưởng và tạo điều kiện bổ sung các nguồn lực, tài chính, nhân lực từ chính các chủ DN đối với giám đốc DNNVV sẽ tạo động lực và điều kiện cho hoạt động quản lý và điều hành của chính giám đốc DNNVV.

Nhóm yếu tố về văn hóa của DN:

Giá trị văn hóa của DN cũng là những yếu tố ảnh hưởng đến NLQL của giám đốc DNNVV. Yếu tố này giúp giám đốc DNNVV phải làm việc chuyên nghiệp hơn, có ý thức học hỏi hơn để nâng cao năng lực hoặc ngược lại. Kết quả nghiên cứu cho thấy, có 45,8% ý kiến cho rằng truyền thống, văn hoá tổ chức có ảnh hưởng tới năng lực quản lý của giám đốc DNNVV. Đặc biệt, ở những DN gia đình, việc thế hệ sau chịu ảnh hưởng của cung cách quản lý từ các thế hệ đi trước là khá rõ nét.

2.4.3. Yếu tố bên ngoài DN

- Nhận thức của xã hội và nhà nước về DNNVV và giám đốc DNNVV.

Yếu tố này có ảnh hưởng tới NLQL của giám đốc DNNVV. Vai trò quan trọng của khu vực DNNVV là không thể phủ định và người giám đốc DNNVV với vai trò đầu tàu trong việc quản lý điều hành DN giữ vai trò quyết định tới sự tồn tại và phát triển của DNNVV. Vì vậy, vai trò của DNNVV và vai trò của người giám đốc DNNVV được nhận thức đầy đủ sẽ tạo điều kiện và động lực để giám đốc DNNVV nâng cao và hoàn thiện NLQL của mình. Kết quả khảo sát tại bảng 2.15 cho thấy, có trên 79% ý kiến cho rằng nhận thức của xã hội và nhà nước về DNNVV có ảnh hưởng tới năng lực quản lý của giám đốc DNNVV.

- Luật pháp và chính sách nhà nước về phát triển hệ thống DNNVV.

Hệ thống luật pháp và chính sách có mối quan hệ và tác động lẫn nhau trên mọi lĩnh vực. Các quan điểm, chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước sẽ được thể chế hóa thành luật pháp và chính sách, tạo hành lang pháp lý, tạo môi trường kinh doanh cho các tổ chức, DN và mọi người trong xã hội trong đó có các giám đốc DNNVV. Chiến lược phát triển DNNVV và chiến lược phát triển nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp tới NLQL của giám đốc DNNVV.

Các chính sách về DNNVV và khởi nghiệp gần đây mới được đưa ra tại Việt Nam. Năm 1999, chính phủ ban hành Luật Doanh nghiệp, trong đó quy định mọi vấn đề liên quan đến việc thành lập, quản trị và hoạt động của các doanh nghiệp, bất kể quy mô như thế nào. Sau đó, năm 2001, lần đầu tiên một bộ luật quốc gia đưa ra định nghĩa pháp lý về DNNVV và thành lập Cơ quan Phát triển DNNVV, nay được gọi là Cục Phát triển Doanh nghiệp (PTDN), và Hội đồng Phát triển DNNVV. Cuối cùng, năm 2018, Quốc hội

Việt Nam đã bỏ phiếu thông qua Luật Hỗ trợ DNNVV, trong đó đề ra các biện pháp hỗ trợ cụ thể cho các DNNVV và thể hiện cam kết của Chính phủ trong việc thúc đẩy khởi nghiệp DNNVV trong nước. Luật Hỗ trợ DNNVV quy định nhiều lĩnh vực chính sách khác nhau - từ thuế đến tiếp cận tài chính, từ đổi mới sáng tạo đến phát triển chuỗi giá trị, mặc dù vẫn còn một số lĩnh vực chưa được quan tâm đầy đủ (ví dụ: số hóa DNNVV) và những lĩnh vực khác chưa đạt được kết quả (ví dụ: chuyển đổi hộ kinh doanh gia đình thành doanh nghiệp đăng ký chính thức) Bộ Kế hoạch và Đầu tư (KHĐT) và Cục PTDN, đơn vị trực thuộc của Bộ KHĐT, là những cơ quan chính chịu trách nhiệm về các chính sách DNNVV và khởi nghiệp ở Việt Nam.

Chính phủ Việt Nam tăng cường hỗ trợ tài chính cho DNNVV chủ yếu thông qua Quỹ Phát triển DNNVV và Quỹ Bảo lãnh tín dụng. Cả hai đều là những sáng kiến hữu ích nhưng lại ít được sử dụng. Quỹ Phát triển DNNVV chủ yếu được triển khai thông qua các ngân hàng đối tác, cung cấp 80% các khoản vay với lãi suất trần dưới lãi suất thị trường, trong đó Công ty đi vay được yêu cầu đóng góp 20% chi phí dự án.

Kết quả khảo sát tại bảng 2.15 cho thấy, có trên 80% ý kiến cho rằng luật pháp và chính sách của nhà nước về DNNVV có ảnh hưởng tới năng lực quản lý của giám đốc DNNVV.

- Tình trạng phát triển kinh tế văn hóa xã hội của đất nước.

Yếu tố này có tác động đến cuộc sống tinh thần của toàn dân và đến chính các giám đốc DNNVV. Thực trạng phát triển kinh tế xã hội của đất nước được thể hiện bằng thu nhập quốc dân và mức độ tăng trưởng, phát triển kinh tế xã hội nhằm cải thiện mức sống, và điều kiện sống cho người dân. Sự phát triển kinh tế xã hội sẽ là động lực tích cực để giám đốc DNNVV nâng cao hơn nữa NLQL của mình. Kết quả khảo sát tại bảng 2.15 cho thấy, có trên

90.5% ý kiến cho rằng tình hình phát triển kinh tế xã hội có ảnh hưởng tới năng lực quản lý của giám đốc DNNVV.

- Sự cạnh tranh giữa các DN trong nền kinh tế thị trường cũng là yếu tố gây ảnh hưởng đến NLQL của giám đốc DNNVV, đòi hỏi họ luôn phải nỗ lực hoàn thiện NLQL của mình đáp ứng yêu cầu của thị trường và xã hội. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, sự cạnh tranh giữa các DN không chỉ diễn ra trong phạm vi một quốc gia, mà diễn ra trong phạm vi toàn cầu. Vì vậy đòi hỏi giám đốc DNNVV phải có NLQL cao hơn nữa để có thể quản lý và điều hành DN của mình tồn tại và phát triển.

Bảng 2.15. Thống kê các yếu tố bên ngoài có ảnh hưởng tới năng lực quản lý của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội

(ĐVT: %)

| Kỹ năng | Tổng cộng | Có ảnh hưởng | Không ảnh hưởng |
|---|------------------|---------------------|------------------------|
| Nhận thức của xã hội và nhà nước | 100 | 79.1 | 21.9 |
| Luật pháp và chính sách phát triển hệ thống DNNVV | 100 | 80.0 | 20.0 |
| Tình hình phát triển KTXH của đất nước | 100 | 90.5 | 9.5 |
| Cạnh tranh giữa các DN | 100 | 80.5 | 19.5 |

(Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra)

2.5. Đánh giá chung về năng lực quản lý của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội

2.5.1. Ưu điểm

Giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội có tuổi đời tập trung nhiều nhất là độ tuổi từ 36-55 với trình độ học vấn ngày càng được nâng cao, đa số giám

độc có trình độ đại học và sau đại học, và số giám đốc chưa qua đào tạo chiếm số lượng nhỏ. Số giám đốc DNNVV có trình độ từ đại học trở lên chiếm tỷ lệ 71% (Bảng 2.8). Đây là một xu hướng tích cực, thể hiện sự quan tâm của giám đốc DN đến việc nâng cao trình độ học vấn của mình. Tuy nhiên việc nâng cao này cũng cần chú trọng đến yêu cầu quản lý của DN và yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế chứ không nên chạy theo hình thức bằng cấp, bởi vì NLQL thể hiện bằng chính kết quả hoạt động kinh doanh của DN do người giám đốc quản lý và điều hành.

Các giám đốc DNNVV có ý thức học tạo và được đào tạo ở các chuyên ngành đa dạng khác nhau trong đó chuyên ngành đào tạo phổ biến nhất của giám đốc DNNVV là kinh tế, quản trị kinh doanh, kỹ sư... Điều này sẽ giúp hoạt động của các DNNVV đa dạng với mọi lĩnh vực kinh doanh, tạo lợi thế cạnh tranh với nhiều phân khúc thị trường.

Các giám đốc DNNVV của Hà Nội hiện nay được đánh giá là có phẩm chất thái độ tương đối tốt, có sự tự tin, quyết đoán, linh hoạt, sáng tạo, có kỹ năng giao tiếp tốt trong hoạt động lãnh đạo, điều hành.

2.5.2. Những hạn chế còn tồn tại

Bên cạnh những điểm mạnh nêu trên, thực trạng NLQL của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội còn một số những vấn đề chưa đáp ứng yêu cầu quá trình hội nhập kinh tế quốc tế trên cả 3 yếu tố cơ bản cấu thành NLQL là: kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và thái độ/phẩm chất cá nhân, cụ thể như sau:

- Về kiến thức quản lý, mặc dù các giám đốc DNNVV đã tích cực chủ động trong việc tham gia các khóa đào tạo để nâng cao kiến thức quản lý của bản thân. Tuy nhiên, tỷ lệ giám đốc có khả năng ít hiểu biết về nhóm các kiến thức quản lý, đặc biệt là nhóm kiến thức quản lý công nghệ, marketing. Trong bối cảnh 4.0 hiện nay, việc trau dồi những kiến thức này là vô cùng cần thiết. Đặc biệt, tỷ lệ giám đốc có khả năng đào tạo và huấn luyện lại cho nhân viên là rất thấp. Tỷ lệ DN có xây dựng khung năng lực về kiến thức quản lý trên

địa bàn thành phố Hà Nội hiện nay còn rất hạn chế, đặc biệt là khối DN nhỏ và vừa.

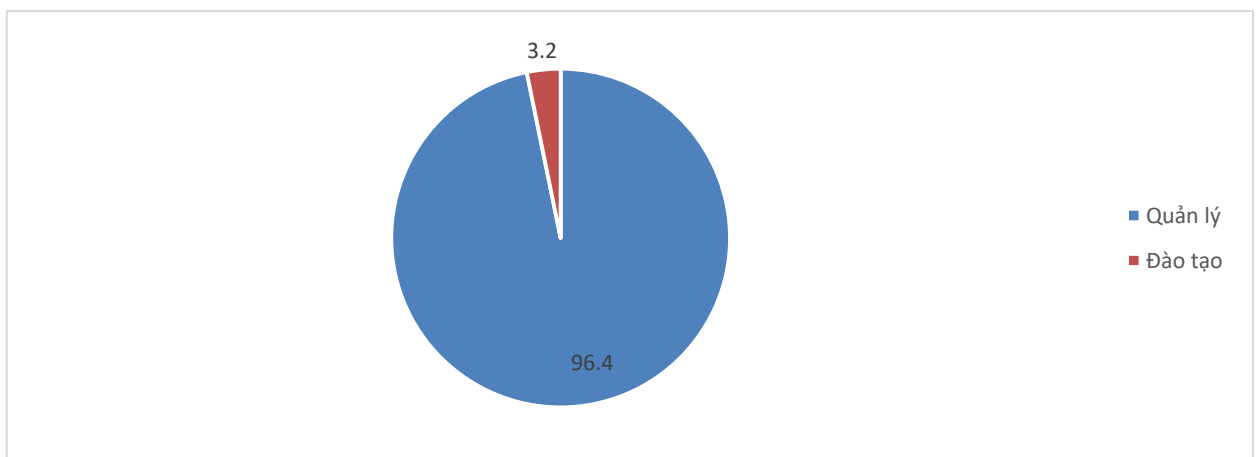
- Về kỹ năng quản lý: Như đã phân tích ở phần trên, kỹ năng quản lý của giám đốc DNNVV còn yếu tập trung ở nhóm các kỹ năng quản lý thời gian, lập kế hoạch. Kỹ năng về tin học, ngoại ngữ: Số DN có xây dựng khung năng lực về kỹ năng này còn rất hạn chế, các DN mới chỉ chú trọng tới những kỹ năng về giao tiếp.

2.5.3. Nguyên nhân của những tồn tại, yếu kém

2.5.3.1. Nguyên nhân từ bản thân giám đốc DNNVV

Để hiểu rõ hơn về các điểm yếu trong NLQL của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội, tác giả tiến hành tìm hiểu những nguyên nhân của điểm yếu, từ đó đề ra những giải pháp khắc phục.

- Thứ nhất, bản thân các giám đốc DN mất rất nhiều thời gian cho hoạt động điều hành và quản lý của DN đó đó chưa có nhiều thời gian dành cho đào tạo năng lực quản lý của bản thân. Kết quả khảo sát 100 giám đốc DNNVV của Hà Nội cho thấy, có 96.4% thời gian dành cho hoạt động quản lý. Chỉ có 3.2% là thời gian dành cho hoạt động đào tạo nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của bản thân.



Biểu 2.2. Thống kê quỹ thời gian dành cho hoạt động quản lý của giám đốc DNVV (ĐVT: %)

- Thứ hai, bản thân các giám đốc DNNVV chưa chú trọng và chưa xác định được rõ vai trò và tầm quan trọng của hoạt động đào tạo nhằm nâng cao NLQL trong việc điều hành quản lý DN. Trên thực tế có rất nhiều các trung tâm đào tạo nhằm nâng cao năng lực của các giám đốc nhưng thực tế nhiều giám đốc chưa chủ động đào tạo mà vẫn tự mày mò để làm nên nhiều khi còn chưa hiệu quả.

- Thứ ba, chưa xác định được những kỹ năng cần thiết trong hoạt động quản lý. Kết quả khảo sát giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội cho thấy, nhìn chung các giám đốc đều có trình độ học vấn, trong đó đa phần có trình độ từ đại học trở lên với chuyên ngành đào tạo đa dạng. Tuy kiến thức, kỹ năng quản lý vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Sự thiếu hụt kiến thức, kỹ năng quản lý cho thấy giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội vẫn chưa chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng về quản lý, trình độ học vấn chủ yếu đáp ứng nhu cầu về bằng cấp mà chưa theo kịp xu hướng phát triển của xã hội hiện đại dẫn đến NLQL chưa đáp ứng được yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế.

2.5.3.2. Nguyên nhân từ chính DN nhỏ và vừa

Hội nhập kinh tế quốc tế là xu hướng chủ đạo trong sự phát triển kinh tế ở Việt Nam cũng như trên toàn thế giới. Điều đó đòi hỏi DNNVV phải đặt ra yêu cầu phát triển DN đáp ứng xu thế hội nhập kinh tế quốc tế với các kế hoạch, định hướng, phát triển, mở rộng, nâng cao tính cạnh tranh không chỉ với các DN trong phạm vi quốc gia mà còn ở phạm vi quốc tế. Điều đó sẽ đòi hỏi giám đốc DN phải NLQL của mình. Nếu các DN không nghiêm túc nhìn nhận, đánh giá và đề ra các định hướng phát triển phù hợp thì các giám đốc

DNNVV cũng sẽ không có điều kiện nhìn nhận, đánh giá về NLQL của mình cũng như ý thức nâng cao NLQL đáp ứng xu thế hội nhập kinh tế quốc tế. Hiện số DNNVV đã xây dựng khung năng lực quản lý với 3 nhóm yếu tố (kiến thức quản lý; kỹ năng quản lý; phẩm chất/thái độ) còn chiếm tỷ lệ rất nhỏ và mới chỉ dừng lại ở những kỹ năng cơ bản.

2.5.3.3. Nguyên nhân từ hệ thống và chính sách đào tạo

Hệ thống và chính sách đào tạo ở Hà Nội nói riêng và ở Việt Nam nói chung còn nhiều bất cập: Từ hệ thống giáo dục các cấp học phổ thông cho đến hệ thống giáo dục đào tạo nghề nghiệp và đại học ở nước ta còn nhiều tồn tại. Phương pháp giảng dạy và đào tạo mặc dù đã có nhiều cải tiến, nhưng về cơ bản vẫn còn mang tính lý luận chung, thiếu thực tế và thậm chí còn giáo điều. Nội dung đào tạo lớn và nhiều nhưng lại dàn trải, thiếu trọng tâm và không toàn diện. Các kiến thức trang bị cho các giám đốc DN đôi khi chưa đúng, chưa đủ. Nhiều chương trình đào tạo mang tính lý thuyết và không phù hợp với thực tiễn. Giám đốc DN cần phải được trang bị kiến thức quản lý thông qua các chương trình đào tạo, nhưng việc trang bị này thế nào, kiến thức nào là cần thiết và phù hợp, và điều quan trọng nhất là làm sao để có thể vận dụng để giải quyết các vấn đề trong thực tiễn, trong công việc hàng ngày.

Tính đến năm 2020, trên địa bàn Hà Nội có 54 trường trung học chuyên nghiệp, 112 trường Cao đẳng, Đại học. Đây là địa bàn có điều kiện phát triển hoạt động đào tạo tốt nhất, nhưng chất lượng của công tác đào tạo chưa cao. Mặc dù Hà Nội là một trong những địa phương đã bố trí nguồn ngân sách lớn cho hoạt động này, cụ thể trong năm 2020, Hà Nội là địa phương dẫn đầu cả nước trong việc bố trí ngân sách cho hoạt động trợ giúp đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho DNNVV, với 8,4 tỷ đồng.

Điều đó đòi hỏi các cơ sở đào tạo trên địa bàn Hà Nội nói riêng và cả

nước nói chung cần có chiến lược xây dựng, đổi mới các chương trình đào tạo đáp ứng hơn nữa nhu cầu thiết thực cho giám đốc DNNVV cũng như thu hút được các giám đốc DN tham gia.

2.5.3.4. Nguyên nhân từ chính quyền Thành phố Hà Nội

Hà Nội luôn là một trong hai thành phố có số lượng DNNVV nhiều nhất cả nước, số lượng DNNVV trên địa bàn Hà Nội có sự ra tăng nhanh trong những năm gần đây, đóng góp tích cực vào tốc độ tăng trưởng kinh tế của Thành phố. Tuy nhiên kết quả hoạt động của DNNVV chưa thực sự cao, điều đó thể hiện qua việc số lượng DNNVV chiếm tới 30,2% tổng số DNNVV trên toàn quốc nhưng lợi nhuận sau thuế và thuế và các khoản nộp ngân sách chỉ chiếm tỷ lệ lần lượt là 9% và 18% so với toàn bộ DNNVV trên toàn quốc. Điều đó đòi hỏi Chính quyền Thành phố cần tạo được môi trường pháp lý, môi trường hoạt động thuận lợi hơn nữa để các DNNVV cũng như thể hiện vai trò lãnh đạo, chỉ đạo của mình trong việc phát triển DNNVV trên địa bàn cả về số lượng và chất lượng. Trong đó đặc biệt chú trọng tới công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhất là đối với giám đốc các DNNVV.

Hiện nay, các DNNVV còn gặp nhiều khó khăn trong việc tiếp cận thông tin về pháp luật, chính sách đất đai, chuyển giao công nghệ, ... Chính quyền Thành phố cần phải có những giải pháp giúp các DNNVV tiếp cận được những thông tin chính thức, đầy đủ để qua đó họ có thể định hướng được chiến lược kinh doanh, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ, đáp ứng ngày càng cao của hội nhập kinh tế quốc tế.

2.5.3.5. Nguyên nhân từ cơ chế chính sách của Nhà nước

Các điểm yếu về NLQL cũng như việc nâng cao NLQL đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế của giám đốc DNNVV cho thấy sự phát triển còn thiếu đồng bộ của hệ thống Pháp luật và chính sách của nhà nước. Trong thời

gian qua, nước ta đã tiến hành công cuộc đổi mới, chủ động và tích cực hội nhập kinh tế quốc tế, đồng thời mở rộng hợp tác quốc tế trên nhiều lĩnh vực. Việt Nam là bạn, đối tác tin cậy của các nước trong cộng đồng quốc tế, tham gia tích cực vào tiến trình hợp tác quốc tế và khu vực. Việt Nam đã có mối quan hệ tích cực với các tổ chức tài chính tiền tệ quốc tế như Ngân hàng phát triển Á Châu, Quỹ tiền tệ thế giới, Ngân hàng thế giới. Tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam được đẩy mạnh và đưa lên một tầm cao hơn bằng việc tham gia các tổ chức kinh tế, thương mại khu vực và thế giới, ký kết các hiệp định hợp tác kinh tế đa phương. Tháng 7/1995 Việt Nam đã gia nhập Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (ASEAN) và chính thức tham gia Khu vực thương mại tự do ASEAN (AFTA) từ 1/1/1996. Đây được coi là bước đột phá về hành động trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam. Tiếp đó, năm 1996 Việt Nam tham gia sáng lập Diễn đàn hợp tác Á - Âu (ASEM) và đến năm 1998, Việt Nam được kết nạp vào Diễn đàn hợp tác kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương (APEC). Đặc biệt, tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam đã có một bước đi quan trọng khi Việt Nam chính thức trở thành thành viên của Tổ chức thương mại thế giới (WTO) vào ngày 11 tháng 01 năm 2007 sau 11 năm đàm phán gia nhập Tổ chức này. Điều này đòi hỏi hệ thống luật pháp và chính sách phải có sự phát triển đồng bộ, tạo ra hành lang pháp lý, tạo môi trường kinh doanh thuận lợi cho các tổ chức, DN và mọi người trong xã hội trong đó có các DNNVV.

Trong thời gian qua, mặc dù Nhà nước ngày càng quan tâm hơn đến các chương trình đào tạo nguồn nhân lực cho các DNNVV. Điều này thể hiện quan việc hàng năm, Nhà nước đã dành kinh phí hỗ trợ trang bị kiến thức về khởi sự DN cho chủ DN, các cá nhân, tổ chức có nguyện vọng thành lập DN, nâng cao năng lực quản trị kinh doanh cho chủ DN và đội ngũ cán bộ quản lý cho các DNNVV (Thông tư liên tịch số 05/2011/TTLT-BKHĐT- BTC ngày

31/03/2011 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư và Bộ Tài chính hướng dẫn trợ giúp đào tạo, bồi dưỡng nhân nguồn nhân lực cho DNNVV). Theo đó, thời lượng đào tạo 05 ngày/khóa khởi sự; 07 ngày/khóa quản trị DN. Nhà nước hỗ trợ không vượt quá 50% tổng kinh phí của một khóa đào tạo; các học viên ở địa bàn có điều kiện kinh tế xã hội đặc biệt khó khăn được hỗ trợ 100% chi phí ăn ở, đi lại khi tham gia khóa đào tạo...

Tuy nhiên, với số lượng hơn 316000 DNNVV trên toàn quốc nói chung và các DNNVV trên địa bàn Hà Nội nói riêng, kinh phí thực hiện các chương trình vẫn còn hạn chế, chưa kể chất lượng và nội dung đào tạo chưa thực sự được quan tâm và chưa nhận thức đầy đủ tầm quan trọng của việc đào tạo nâng cao năng lực quản trị DN, do đó chất lượng nguồn nhân lực của các DNNVV còn bộ lộ nhiều hạn chế.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP CƠ BẢN NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA GIÁM ĐỐC DN NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

3.1. Định hướng phát triển Doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Là đầu tàu kinh tế vùng trọng điểm phía Bắc, thời gian qua, TP. Hà Nội đã xây dựng nhiều giải pháp đột phá, góp phần cải thiện môi trường đầu tư kinh doanh, tạo điều kiện thuận lợi cho DN phát triển. Theo đó, cùng với cải cách thủ tục hành chính, rút ngắn thời gian khởi sự DN, đẩy mạnh đăng ký kinh doanh qua mạng; giảm thời gian, chi phí thực hiện các quy định của nhà nước trong hoạt động sản xuất, kinh doanh như đất đai, hải quan, thuế, bảo hiểm xã hội, tiếp cận điện năng... việc hỗ trợ DN thành lập mới, đào tạo nâng cao năng lực cạnh tranh, phát triển thị trường... là những nhóm giải pháp thiết thực hỗ trợ cộng đồng DN. Nhờ đó, số DN thành lập mới trên địa bàn Thành phố liên tục tăng trong những năm gần đây.

Tính từ năm 2016-2020, TP. Hà Nội có hơn 112.000 DN thành lập mới; số lượng DN thành lập mới trung bình mỗi năm tăng 9,7%, nâng tổng số DN trên địa bàn đăng ký hoạt động lên hơn 292.000 DN. Kỷ lục trong năm 2019, TP. Hà Nội đã cấp Giấy chứng nhận đăng ký cho hơn 27.000 DN. Như vậy, bình quân 35 người dân có 1 DN được đăng ký thành lập, cao gấp 3,8 lần mức bình quân chung cả nước.

Năm 2020, trong bối cảnh dịch bệnh Covid-19, TP. Hà Nội đã triển khai nghiêm túc, có hiệu quả các nghị quyết của Quốc hội, Chính phủ về việc thực hiện nhiệm vụ kép, vừa tăng cường các biện pháp phòng, chống dịch bệnh, vừa triển khai các giải pháp ổn định thị trường cung - cầu hàng hóa,

tháo gỡ khó khăn và thúc đẩy phát triển sản xuất kinh doanh, bảo đảm an sinh xã hội.

Nhờ đó, Thành phố tiếp tục giữ đà tăng trưởng dương của kinh tế trong suốt 4 quý của năm 2020 so cùng kỳ năm trước và mức tăng trưởng GRDP cả năm cao gấp 1,5 lần của cả nước. Thu ngân sách nhà nước trên địa bàn vẫn vượt dự toán, huy động vốn đầu tư xã hội tiếp tục duy trì tốc độ tăng...

Tuy nhiên, kinh tế Thủ đô vẫn đang đối diện với nhiều khó khăn. Việc thực hiện và giải ngân vốn đầu tư công chậm cả ở cấp thành phố và quận, huyện. Hoạt động xuất khẩu vẫn còn gặp khó, tỷ lệ hàng tồn kho cao. Lĩnh vực du lịch lữ hành, vận tải... chưa thể hồi phục nhanh.

Nhiều chính sách hỗ trợ cho DNNVV

Trước tình hình trên, đồng thời thực hiện chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ về tháo gỡ khó khăn, thúc đẩy sản xuất kinh doanh cho DN trong giai đoạn cuối năm 2020 và kế hoạch triển khai năm 2021, UBND TP. Hà Nội đã yêu cầu Thủ trưởng các sở, ban, ngành, đơn vị thuộc Thành phố, Chủ tịch UBND các quận, huyện, thị xã, các hiệp hội DN trên địa bàn tập trung triển khai một số nhiệm vụ trọng tâm.

Cụ thể, triển khai quyết liệt các chương trình, kế hoạch, đề án liên quan đến phát triển DN khu vực tư nhân, hỗ trợ khởi nghiệp và khởi nghiệp sáng tạo đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt thuộc ngành, lĩnh vực, địa phương tham mưu triển khai thực hiện.

Đồng thời, đẩy mạnh công tác tháo gỡ khó khăn, vướng mắc cho DN về thủ tục, chú trọng các dự án đầu tư lớn từ nguồn vốn cả trong và ngoài nước có khả năng cấp phép trong năm 2020. Thường xuyên theo dõi, nắm bắt kịp thời tình hình, xác định rõ những vướng mắc, khó khăn cụ thể đối với từng ngành, lĩnh vực, từng DN và trên từng địa bàn để tham mưu UBND

Thành phố có biện pháp cụ thể, nhằm sớm khắc phục những khó khăn, đồng thời, tạo thuận lợi, giảm chi phí cho người dân, DN.

Tiếp tục đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính, ứng dụng công nghệ thông tin vào tất cả các hoạt động của cơ quan, đơn vị và thực hiện 100% dịch vụ công trực tuyến mức độ 3, 4 các thủ tục hành chính liên quan đến DN; thực hiện việc tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả thủ tục hành chính qua dịch vụ bưu chính trên địa bàn thành phố, tạo điều kiện thuận lợi cho các DN gia nhập thị trường, góp phần cải thiện chỉ số PCI của thành phố.

Cùng đó, chỉ đạo các đơn vị tập trung xây dựng, ban hành và triển khai thực hiện đề án hỗ trợ DNNVV trên địa bàn giai đoạn 2021-2025. Thực hiện việc giãn, hoãn, giảm thực hiện nghĩa vụ thuế hoặc cho phép chậm nộp các loại thuế đối với DN do ảnh hưởng của Covid-19 theo chỉ đạo của Chính phủ. Tăng cường xúc tiến thương mại, mở rộng thị trường, đề xuất các giải pháp thúc đẩy sản xuất kinh doanh, tiêu thụ sản phẩm, đẩy mạnh xuất khẩu. Tăng cường thực hiện các giải pháp hỗ trợ DN ứng dụng khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo. Thực hiện hiệu quả đề án hỗ trợ khởi nghiệp sáng tạo trên địa bàn giai đoạn 2019-2025.

Có thể thấy, với tốc độ phát triển DN mới bình quân 10%/năm giai đoạn 2021-2025, mỗi năm Hà Nội sẽ có khoảng 30.000 DN mới được thành lập. Như vậy, đến năm 2025, Hà Nội sẽ có thêm 150.000 DN thành lập mới. Các DN này phân đầu tạo thêm 1,5 triệu việc làm mới cho người lao động; tỷ trọng kim ngạch xuất khẩu của khu vực DNNVV chiếm trên 25% tổng kim ngạch xuất khẩu của Thủ đô; đóng góp trên 40% tổng sản phẩm trên địa bàn và trên 30% ngân sách Thành phố.

Để đạt được mục tiêu này, Thành phố sẽ hỗ trợ DNNVV tham gia cụm liên kết ngành, chuỗi giá trị; hỗ trợ DN thực hiện thủ tục hành chính về đăng

ký DN; hỗ trợ thúc đẩy chuyên đổi số, tư vấn chuyên sâu, hỗ trợ chuyên gia tư vấn cho DNNVV;

Căn cứ vào chiến lược phát triển kinh tế xã hội của Thủ đô và các chính sách, kế hoạch phát triển DNNVV của Chính phủ, có thể nhận thấy một số định hướng phát triển DNNVV trên địa bàn Hà Nội như sau:

- Phát triển DNNVV phải gắn với đường lối, chính sách, mục tiêu phát triển kinh tế xã hội nói chung và kinh tế Thủ đô nói riêng của Đảng và Nhà nước

DNNVV là một bộ phận đóng vai trò rất quan trọng trong việc phát triển kinh tế xã hội vì DNNVV là hình thức DN năng động, là giải pháp cơ bản cho việc tạo công ăn việc làm, cung ứng các loại dịch vụ, hàng hóa tiêu dùng cho người dân, là các cơ sở vệ tinh cung cấp các yếu tố đầu vào cho các DN lớn, là vườn ươm tạo ra các giám đốc DN có khả năng quản lý và điều hành cao.... Do đó, việc phát triển DNNVV phải gắn với đường lối, chính sách mục tiêu phát triển kinh tế xã hội nói chung và kinh tế Thủ đô nói riêng của Đảng và Nhà nước, phát triển DNNVV phải gắn với mục tiêu chung của đất nước. DNNVV phải góp phần quan trọng vào huy động, khai thác tối đa và sử dụng có hiệu quả mọi tiềm lực để phát triển kinh tế Thủ đô và đất nước.

Thực hiện mục tiêu phát triển DNNVV theo kế hoạch phát triển DNNVV đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt “Đẩy nhanh tốc độ phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh của DNNVV, tạo môi trường đầu tư và kinh doanh thuận lợi, lành mạnh để các DNNVV đóng góp ngày càng cao vào phát triển kinh tế, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia và hội nhập kinh tế quốc tế”, tốc độ tăng trưởng DNNVV trong địa bàn Hà Nội trong thời gian tới được dự báo là khoảng 20% đến 25%.

- Phát triển DNNVV trong những ngành, lĩnh vực mà Hà Nội có lợi thế, góp phần quan trọng vào mục tiêu phát triển chung của đất nước.

Trong điều kiện các nguồn lực của đất nước và Hà Nội còn nhiều hạn chế, vì vậy việc phát triển DNNVV phải chú trọng và có biện pháp hỗ trợ nhiều hơn những DN tham gia sản xuất kinh doanh ở những ngành, lĩnh vực mà Hà Nội có lợi thế so sánh, như vậy việc phát triển DNNVV mới đảm bảo góp phần quan trọng đối với sự ổn định, phát triển chung của Hà Nội cũng như đất nước. Ngoài ra, việc phát triển DNNVV theo hướng khuyến khích DN phát triển sản xuất các ngành hướng ra xuất khẩu, thu ngoại tệ cho đất nước.

- Tăng cường trợ giúp để các DNNVV ngày càng năng động, hoạt động hiệu quả và ổn định hơn.

Trong bối cảnh khủng hoảng tài chính toàn cầu bắt đầu từ năm 2009 khiến nền kinh tế khu vực và thế giới rơi vào hoàn cảnh khó khăn, nợ xấu tăng cao, DN và ngân hàng phá sản, thất nghiệp tăng, thu nhập thực tế giảm sút. Thời điểm hiện tại, kinh tế thế giới đã có dấu hiệu bắt đầu phục hồi, nhưng vẫn còn nhiều rủi ro. Kinh tế Việt Nam bị ảnh hưởng nghiêm trọng từ khủng hoảng kinh tế thế giới một phần lớn là do những yếu kém của cơ cấu kinh tế lỗi thời và khả năng cạnh tranh kém của nền kinh tế. Tình trạng lạm phát cao, tăng trưởng kinh tế chậm lại, nhiều DN phải thu hẹp, thậm chí ngừng hoạt động, thất nghiệp tăng, việc làm và thu nhập bị giảm sút đáng kể, và nhiều bất ổn khác...là những đặc trưng cho giai đoạn 2019 - 2021 khi kế hoạch phát triển DNNVV được phê duyệt và đi vào thực hiện.

Tuy nhiên, với sự hỗ trợ ngày càng lớn của Chính phủ, các bộ ngành và Chính quyền Thành phố các DNNVV Hà Nội sẽ có những điều kiện thuận lợi hơn để phát triển và nâng cao khả năng cạnh tranh. Các thủ tục thành lập DN ngày càng được cải cách theo hướng đơn giản hơn giúp việc thành lập DN được dễ dàng. Thông qua các chương trình trợ giúp, các DN được nhận

những khoản tín dụng ưu đãi, được đào tạo nâng cao năng lực lập dự án, phương án kinh doanh và nâng cao trình độ quản lý. Điều này giúp cho các DN hoạt động năng động và hiệu quả hơn, đủ khả năng chống đỡ những tác động tiêu cực của môi trường kinh doanh.

3.2. Giải pháp nâng cao năng lực quản lý của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội

3.2.1. Giải pháp đối với bản thân các giám đốc DNNVV

- Hoàn thiện và nâng cao kiến thức cho giám đốc DNNVV

Qua kết quả khảo sát cho thấy, các giám đốc DNNVV của Hà Nội hiện nay có trình độ tương đối cao, tỷ lệ giám đốc có trình độ từ Đại học trở lên chiếm 71%. Tuy vậy, kiến thức của giám đốc hiện nay chủ yếu dừng lại ở mức độ biết mà chưa có khả năng huấn luyện lại cho nhân viên cấp dưới cũng như chưa vận dụng để tạo nên sự khác biệt của văn hóa doanh nghiệp. Để nâng cao kiến thức, ngoài việc được đào tạo tại hệ thống các trường đào tạo thì giám đốc nên tham gia đào tạo tại các cơ sở đào tạo giám đốc uy tín và chất lượng. Việc tham gia các khóa đào tạo online hiện nay cũng là một xu hướng phổ biến trong bối cảnh tác động của dịch Covid-19.

- Nâng cao kỹ năng quản lý cho giám đốc DNNVV

Kỹ năng quản lý là một bộ phận rất quan trọng của năng lực quản lý, vì năng lực được biểu hiện qua các kết quả đạt được trong thực tế, mà các kết quả đạt được là sản phẩm trực tiếp của kỹ năng. Kết quả điều tra khảo sát NLQL của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội cho thấy kỹ năng quản lý chính là yếu tố cấu thành NLQL có mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của DN. Để nâng cao được kỹ năng quản lý, giám đốc DNNVV phải không ngừng nỗ lực hoàn thiện và phát triển từng kỹ năng quản lý của mình. Việc hoàn thiện các kỹ năng quản lý được thực hiện

thông qua hoạt động đào tạo và đúc rút kinh nghiệm trong thực tiễn. Ngày nay, bên cạnh các trường đào tạo kiến thức chuyên môn về quản lý thì việc giám đốc DNNVV tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn tại các trung tâm đào tạo nhân lực chất lượng cao là việc làm rất cần thiết. Trung tâm đào tạo nhân lực Link Power, Trường Đào tạo nhân lực EDU Việt, Tổ chức giáo dục VNNP Việt Nam.v.v; Trung tâm đào tạo giám đốc như Viện IBM, Học viện CEO Việt Nam, Trường Đại học FPT, Trường Doanh nhân PACE, Viện FMIT, Viện Kế toán và quản trị DN...v.v. Tại các trường, các trung tâm đào tạo như thế, giám đốc, các giám đốc không chỉ được trang bị về kiến thức mà họ còn được huấn luyện nghiệp vụ chuyên môn sâu.

Đảm bảo quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm

Việc tuyển chọn phải dựa trên bộ tiêu chí giám đốc DNNN, đảm bảo nguyên tắc dân chủ, công khai, minh bạch, theo quy trình chặt chẽ để tìm đúng người có đủ tiêu chuẩn, đồng thời hạn chế đến mức thấp nhất những tiêu cực trong việc lựa chọn, bổ nhiệm giám đốc DNNN.

Thăng thấn, cương trực: là người lãnh đạo trong doanh nghiệp, cần là người thẳng thắn, cương trực. Bởi lẽ, người lãnh đạo của doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp tới việc hình thành nên văn hoá của doanh nghiệp đó.

3.2.2. Giải pháp đối với các Doanh nghiệp nhỏ và vừa

Các DNNVV tham khảo các biện pháp sau để góp phần nâng cao NLQL của giám đốc DNNVV:

- Xây dựng khung năng lực các vị trí trong tổ chức, trong đó xây dựng khung năng lực cho vị trí giám đốc DN cần tập trung vào những nội dung cơ bản sau đây:

Bảng 3.1. Đề xuất xây dựng khung năng lực giám đốc DNNVV

| KIẾN THỨC QUẢN LÝ | | | | | |
|--|------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Tiêu chí | (1) Có kiến thức cơ bản | (2) Có kiến thức tổng quát | (3) Có khả năng vận dụng | (4) Có khả năng phân tích | (5) Có khả năng hoạch định |
| Quản lý chiến lược | Hiểu triết lý DN | Làm theo triết lý | Truyền đạt tới NLĐ | Phân tích, dự báo | Tham mưu, xây dựng |
| Quản lý sản xuất | Hiểu được yêu cầu, tiêu chuẩn | Tạo điều kiện hỗ trợ | Phân tích | Tham mưu | Chịu trách nhiệm |
| Quản trị tài chính | Hiểu được quy định PL | Hướng dẫn xây dựng | Sử dụng hiệu quả | Tham mưu | Xây dựng |
| Quản lý nhân lực | Hiểu chính sách nhân sự | Sắp xếp, bố trí | Lập kế hoạch | Tham gia hoạch định chiến lược | LKH, xây dựng chiến lược |
| Quản lý công nghệ | Hiểu được yêu cầu | Sử dụng thành thực | Vận dụng | Tham mưu | Xây dựng |
| Quản lý marketing | Hiểu nghiệp vụ | Hiểu kế hoạch | Tham gia xây dựng KH | Hướng dẫn, giám sát | Xây dựng |
| KỸ NĂNG QUẢN LÝ | | | | | |
| Tiêu chí | (1) Có kiến thức cơ bản | (2) Có kiến thức tổng quát | (3) Có khả năng vận dụng | (4) Có khả năng phân tích | (5) Có khả năng hoạch định |
| Kỹ năng giải quyết vấn đề | Hiểu được các vấn đề | Hỗ trợ giải quyết | Tham gia giải quyết | Tham mưu | Chịu trách nhiệm |
| Kỹ năng sử dụng quyền lực và gây ảnh hưởng | Hiểu được vai trò | Chấp hành nội quy, quy chế | Sử dụng quyền lực hiệu quả | Tham mưu | Xây dựng quy định, nội quy, truyền thông |

| | | | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|---|
| Kỹ năng tạo động lực cho nhân viên | Hiểu được vai trò | Hỗ trợ xây dựng công cụ tạo động lực | Tham mưu, xây dựng | Giám sát, dự báo | Xây dựng |
| Kỹ năng giao tiếp, đàm phán | Nghe, ghi nhận | Hiểu quy tắc giao tiếp | Biết lắng nghe, gọi mở | Chia sẻ, thấu hiểu | Thuyết phục |
| Kỹ năng tin học | Biết sử dụng cơ bản | Sử dụng thành thạo trong công việc | Hỗ trợ | Hướng dẫn | Sáng tạo |
| Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ | Biết giao tiếp cơ bản | Sử dụng thành thạo trong công việc | Hỗ trợ | Hướng dẫn | Đào tạo |
| PHẨM CHẤT, THÁI ĐỘ | | | | | |
| Tiêu chí | Cấp độ 1 | Cấp độ 2 | Cấp độ 3 | Cấp độ 4 | Cấp độ 5 |
| Ý thức kỷ luật | Tuân thủ | Nhắc nhở | Triển khai | Tham gia góp ý | Biên soạn |
| Ý thức rèn luyện bản thân | Có tinh thần chủ động, ham học hỏi | Nỗ lực hết mình hoàn thành công việc | Thể hiện nỗ lực trước mọi nhiệm vụ | Giải pháp đúng trước những khó khăn | Gương mẫu thể hiện sự nỗ lực |
| Tự tin, quyết đoán, linh hoạt | Tự tin vào năng lực bản thân | Tự tin đưa ra các giải pháp | Biết khích lệ, động viên | Thể hiện sự vững vàng | Là tấm gương về sự tự tin |
| Trách nhiệm tập thể, đoàn kết | Hiểu và tuân thủ hệ thống QL | Hỗ trợ đồng nghiệp | Có ý thức xây dựng | Có ảnh hưởng | Gương mẫu, có trách nhiệm duy trì tập thể |

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

- Xây dựng tiêu chuẩn chức danh giám đốc DN

DNNVV cần phải nhận thức được vai trò và tầm quan trọng của việc xây dựng tiêu chuẩn chức danh cho giám đốc DN. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy các

yếu tố cấu thành NLQL đều có tác động thuận chiều đến kết quả hoạt động của DN, vì vậy việc xây dựng khung NLQL sẽ giúp DNNVV đánh giá được NLQL của giám đốc DN và có thể tìm ra các giải pháp giúp giám đốc DN hoàn thiện và nâng cao năng lực quản lý, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của DN. Ngoài ra, việc xây dựng tiêu chuẩn chức danh giám đốc DN theo khung NLQL không những giúp DNNVV có thể đánh giá được NLQL của giám đốc DN mà còn là cơ sở để tuyển chọn giám đốc DN bài bản và chuyên nghiệp.

- Công tác đánh giá NLQL của giám đốc DN phải được tổ chức định kỳ, thường xuyên.

Do môi trường hoạt động, kinh doanh của DN luôn biến đổi không ngừng dẫn đến yêu cầu về NLQL của giám đốc DNNVV cũng cần có sự thay đổi cho phù hợp. Vì vậy, công tác đánh giá kết quả hoạt động của giám đốc DN theo khung NLQL cần phải thực hiện thường xuyên, tối thiểu 1 năm 1 lần để DN có cơ sở đánh giá thực trạng năng lực của giám đốc DN cũng như xác định được các điểm yếu và yêu cầu đối với NLQL của giám đốc DN để có kế hoạch cho giám đốc DN đào tạo, bồi dưỡng, bổ sung kiến thức, kỹ năng quản lý.

- Tách bạch quyền sở hữu và quyền điều hành của giám đốc DN

Một trong những đặc điểm nổi bật của DNNVV là đa phần chủ DN chính là các giám đốc DN. Tuy nhiên để có thể đánh giá được chính xác và khách quan năng lực quản lý của giám đốc DNNVV, các chủ DN, Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên trong các DN cần nhận thức tách bạch quyền sở hữu và quyền điều hành của giám đốc DN. Giám đốc DNNVV cần có NLQL đảm bảo đáp ứng quá trình quản lý, điều hành DN. Trường hợp chủ DN làm giám đốc DN thì càng phải có ý thức cao hơn trong việc xác định các yêu cầu

về NLQL để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng sớm để hoàn thiện và nâng cao NLQL của mình.

- Đổi mới chế độ, chính sách đối với giám đốc DNNVV

Kết quả điều tra đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố cấu thành NLQL đều có ảnh hưởng thuận chiều tới kết quả hoạt động của DN. Vì vậy DNNVV cần phải có chế độ, chính sách tạo điều kiện và động lực để nâng cao NLQL của giám đốc DN.

Chế độ đãi ngộ, khen thưởng cũng như các chế tài xử phạt phải minh bạch, tạo động lực làm việc cũng như gắn trách nhiệm của giám đốc DN với hiệu quả sản xuất kinh doanh của DN sẽ có ảnh hưởng tích cực đến giám đốc trong việc hoàn thiện, nâng cao năng lực quản lý.

Chế độ đào tạo, bồi dưỡng nâng cao NLQL phải được xây dựng và thực hiện công khai với các quy định cụ thể, chặt chẽ. Các giám đốc có NLQL cao, kết quả hoạt động của DN tốt có thể tạo điều kiện đi học ở trong và ngoài nước để nắm bắt kinh nghiệm quản lý mới, so sánh, đối chứng rút ra kinh nghiệm cần thiết để đào tạo lại cho đội ngũ giám đốc trong hệ thống thành viên của mình. Chế độ đào tạo, bồi dưỡng phải được thực hiện nghiêm túc, coi đây là căn cứ để đánh giá chất lượng làm việc của giám đốc DNNVV. Không để giám đốc DN vì bận mải công việc điều hành thường nhật của DN mà sao nhãng việc đào tạo, bồi dưỡng và tự học tập để nâng cao kiến thức và kỹ năng quản lý của mình.

3.2.3. Giải pháp đối với các cơ sở đào tạo đội ngũ giám đốc Doanh nghiệp nhỏ và vừa

- Các cơ sở đào tạo cần nâng cao chất lượng đào tạo và thiết kế được các chương trình chuyên sâu cho các giám đốc DNNVV

Các cơ sở đào tạo cần thiết kế các chương trình đào tạo đảm bảo về mặt nội dung cho phù hợp với từng đối tượng giám đốc DN theo quy mô DN và ngành nghề kinh doanh đáp ứng nhu cầu thiết thực của DNNVV như: đào tạo về chức năng quản trị, phân tích môi trường kinh doanh, lập chiến lược kinh doanh, xây dựng tầm nhìn của DN, thiết lập mục tiêu và lập kế hoạch thực hiện mục tiêu, vấn đề về quản lý chất lượng, marketing,... trong đó chú trọng đến chương trình đào tạo về nhân sự, tài chính và ngoại ngữ.

Chương trình đào tạo về nhân sự: mặc dù hầu hết các giám đốc DNNVV đều đánh giá họ có hiểu biết về quản trị nhân sự, nhưng thực tế tại các DNNVV việc bố trí nhân sự và trả lương thường theo cảm tính. Mức độ vi phạm hợp đồng lao động, đóng bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế cho người lao động là khá phổ biến. Các sai phạm này có nhiều trường hợp là cố tình xong cũng nhiều trường hợp là do thiếu hiểu biết. Vì vậy, cùng với việc nâng cao nhận thức về pháp luật cho các giám đốc DNNVV, cần thiết kế chương trình đào tạo về quản trị nhân sự một cách bài bản. Các giám đốc DNNVV ít nhất cũng phải biết về hoạch định nguồn nhân lực, thiết kế công việc, thiết lập hệ thống trả lương,.. So với các DN lớn, DNNVV có hạn chế trong việc thu hút nhân tài về làm việc cho mình. Nếu các giám đốc DNNVV không biết cách thu hút và sử dụng những lao động có khả năng thì sẽ không tuyển được những lao động tốt cho DN của mình.

Chương trình đào tạo về quản trị tài chính: Do các DNNVV có quy mô nhỏ nên giám đốc DN thường nhìn nhận các vấn đề tài chính của DN đơn thuần là việc cân đối thu chi. Họ chỉ chú trọng vào các chỉ số tài chính như doanh thu, chi phí và tính ra lợi nhuận. Việc lập các bảng báo cáo tài chính chưa được chú trọng quan tâm và thường chỉ là để đối phó với các cơ quan quản lý nhà nước. Trong trường hợp quy mô DN siêu nhỏ có thể chưa thấy được sự ảnh hưởng nhưng khi quy mô lên tới nhỏ và vừa, đây là một yêu cầu

tất yếu. Nếu giám đốc DNNVV thiếu hiểu biết về vấn đề tài chính sẽ gặp khó khăn trong việc quản lý và hoạch định các chính sách phát triển DN như tạo nguồn tài chính thế nào, mức độ rủi ro khi mở rộng quy mô hoạt động DN ra sao... Giải pháp hiệu quả nhất cho vấn đề này chính là bản thân giám đốc DN phải đi học để nhanh chóng bù đắp những lỗ hổng về kiến thức tài chính.

Chương trình đào tạo ngoại ngữ: Mục tiêu của chương trình đào tạo ngoại ngữ là phát triển khả năng sử dụng ngoại ngữ của giám đốc DN, tuy nhiên chương trình đào tạo cần đặt ra khả năng sử dụng và đề xuất các giải pháp thực tế, hơn là chỉ cứng nhắc quy định bằng các văn bản, chứng chỉ. Một trong những vấn đề lớn ngăn cản sự phát triển của giám đốc DN hiện nay là sự khác biệt về tầm nhìn và tư duy xuất phát từ sự hạn chế về ngoại ngữ. Tiếng Việt không phải là ngôn ngữ thông dụng của thế giới. Ở khắp nơi, mọi người sử dụng tiếng Anh, từ các cuộc triển lãm, các bản tin, các tài liệu đến các hội thảo quốc tế, v.v... Thậm trí những người sử dụng các ngôn ngữ phổ biến khác như tiếng Pháp, Tây Ban Nha, Trung Quốc,.. giờ đây cũng phải nói chuyện và hiểu thế giới thông qua tiếng Anh. Sự phổ biến của tiếng Anh cũng đem lại một cơ hội lớn để thế giới hiểu biết và chia sẻ tầm nhìn, kiến thức. Do vậy, giám đốc DN không sử dụng được ngoại ngữ sẽ gặp nhiều khó khăn để hiểu và hành xử theo những điều kiện và tiêu chuẩn chung của thế giới. Điều này phần nào cản trở chính họ trong công việc. Ngoài ra việc sử dụng được ngoại ngữ sẽ giúp giám đốc DN mở ra một kho tàng lớn về kiến thức và thông tin, giúp các giám đốc bồi đắp, bổ sung kiến thức quản lý, tìm kiếm những giải pháp và kinh nghiệm từ khắp nơi trên thế giới.

- Đổi mới phương pháp đào tạo và nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên

Do quy mô của DNNVV còn hạn chế nên giám đốc DNNVV thường phải làm nhiều việc chứ chưa có bộ máy làm thay. Vì vậy phương pháp đào

tạo cần tập trung nhiều vào khâu thực hành và xử lý tình huống, những vấn đề lý luận chỉ nên trình bày ở mức độ tối thiểu. Mục tiêu của quá trình đào tạo là giám đốc DN phải làm được những điều họ học được. Có như vậy, giám đốc DNNVV mới cảm nhận được việc học cần thiết cho họ. Muốn đạt được mục đích như vậy, các chương trình đào tạo giám đốc DNNVV phải được đào tạo theo phương pháp giảng dạy tích cực. Theo đó các chương trình đào tạo phải đề cao tính thực tiễn và khả năng thực hành.

Để thực hiện được phương pháp đào tạo trên, công tác lựa chọn giảng viên cần phải được chú trọng để có được những giảng viên phù hợp. Các cơ sở đào tạo có thể tuyển chọn các doanh nhân thành đạt để chia sẻ những tình huống, kinh nghiệm thực tế mà các doanh nhân này đã trải qua. Những bài học từ thực tiễn thường hấp dẫn và có tính thuyết phục cao. Trong một số các chuyên đề liên quan đến quản lý nhà nước, các cơ sở đào tạo có thể mời chính những cán bộ quản lý từ các cơ quan quản lý nhà nước. Những giảng viên này có thể chỉ cho giám đốc DNNVV thấy được rõ cách vận hành của cơ chế quản lý nhà nước hiện nay cũng như những vấn đề mà cơ quan nhà nước thường tập trung xem xét... Đặc điểm chung của những giảng viên là doanh nhân hay là cán bộ quản lý từ các cơ quan quản lý nhà nước đó là khả năng chia sẻ với người học kiến thức, kinh nghiệm để điều hành DN của mình tránh những rủi ro, thất bại mà các DN khác đã mắc phải. Tuy nhiên đối tượng giảng viên này cũng có những hạn chế về việc họ chưa được đào tạo phương pháp sư phạm nên trình bày vấn đề có thể còn thiếu logic, mạch lạc... Vì vậy, cơ sở đào tạo phải có sự lựa chọn hợp lý với thời lượng và chương trình đào tạo phù hợp.

- Các cơ sở đào tạo cần chú trọng, nâng cao chất lượng công tác quảng bá tiếp thị chương trình đào tạo.

Các cơ sở đào tạo cần chú trọng tới công tác quảng bá tiếp thị chương trình đào tạo tới các giám đốc DNNVV vì thực tế nhiều giám đốc DNNVV ban đầu chỉ là những nhà kỹ thuật, những hộ kinh doanh cá thể hoặc những người làm kinh doanh trực tiếp. Khi công việc kinh doanh phát triển đến một mức độ nhất định sẽ thành lập DN mà ở đó họ trở thành giám đốc DN.

3.3. Kiến nghị hỗ trợ phổ biến pháp luật cho doanh nghiệp nhỏ và vừa

Hỗ trợ DN trong việc tiếp cận thông tin pháp luật

Đối với các DN, việc nắm bắt kịp thời và đúng đắn những quy định của pháp luật là hết sức cần thiết. Việc tiếp cận văn bản pháp luật, am hiểu và thực thi theo đúng pháp luật của DN tác động rất lớn đến chiến lược phát triển, giúp DN phòng tránh rủi ro trong kinh doanh, đảm bảo quyền lợi của người lao động và người sử dụng lao động. Qua thực tiễn hoạt động của các tổ chức đại diện cho DN trong thời gian qua cho thấy những loại văn bản và nội dung pháp lý mà DN cho là có ảnh hưởng trực tiếp và quan trọng đến hoạt động kinh doanh, sản xuất của DN đó chính là những văn bản hướng dẫn thi hành Luật, Nghị định, trong đó quan trọng nhất là các Thông tư của Bộ và liên Bộ. Đây là những loại văn bản giúp DN thực hiện một cách cụ thể chi tiết quyền và nghĩa vụ của mình trong kinh doanh, trong khi đó, chúng lại luôn luôn thiếu vắng trong các đạo luật do Quốc hội ban hành.

Hỗ trợ DN trong việc cập nhật và nâng cao kiến thức pháp luật kinh doanh nói chung và pháp luật theo từng vấn đề chuyên sâu nói riêng.

Như phần trên đã trình bày, sự hiểu biết pháp luật đã trở thành một điều kiện vô cùng quan trọng trong hoạt động sản xuất, kinh doanh của DN. Tri thức pháp luật nói chung đang trở thành một loại vũ khí để giúp các DN giành chiến thắng trong cuộc cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Qua hoạt động của các tổ chức đại diện cho DN trong thời gian qua cho thấy, nhận thức về pháp luật

của các DN nhìn chung còn rất hạn chế, không có tính hệ thống, chấp vá, không cập nhật và đặc biệt là không đủ độ tin cậy để có thể giúp DN tự giải quyết các vấn đề phát sinh trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Vì vậy, yêu cầu về việc được bồi dưỡng kiến thức pháp luật nói chung đang là một nhu cầu rất bức xúc hiện nay của DN. Tuy nhiên, kiến thức pháp lý nói chung tuy là cần thiết nhưng rõ ràng là chưa đủ để DN hoạt động một cách có hiệu quả. Các DN hiện nay rất cần những lớp bồi dưỡng kiến thức pháp luật chuyên ngành. Ví dụ, các DN muốn nắm được một cách cụ thể các kỹ năng ký kết và thực hiện hợp đồng làm sao để không bị hớ khi xác lập, thực hiện giao dịch kinh tế với các đối tác. Những yêu cầu này buộc các tổ chức đại diện cho DN phải mời các chuyên gia hàng đầu về từng lĩnh vực, pháp luật kinh tế thì mới có thể đáp ứng được yêu cầu này của DN.

Hỗ trợ DN trong việc giải đáp các vấn đề pháp lý phát sinh mà DN quan tâm

Quy định pháp luật tuy được thể hiện với văn phong đơn nghĩa nhưng là sản phẩm của khoa học pháp lý và quản lý nhà nước, vì vậy không dễ hiểu với tất cả mọi người, trong đó có các doanh nhân. Từ đó, giải đáp pháp luật đã trở thành một nhu cầu của các DN. Thực tiễn hoạt động của các tổ chức pháp chế DN trong thời gian qua cho thấy nhu cầu này có xu hướng ngày càng tăng và hầu như các DN chưa thỏa mãn về các quy định của Nghị định số 66/2008/NĐ-CP về vấn đề này. Cụ thể là, theo Nghị định số 66/2008/NĐ-CP, DN chỉ được các cơ quan nhà nước trả lời về những thắc mắc liên quan đến nội dung của các quy định pháp luật. Còn các vụ việc cụ thể mà DN đang gặp phải thì không được các cơ quan này có trách nhiệm trả lời. Sự không bằng lòng của các DN về vấn đề này là chính đáng vì các DN rất cần sự giúp đỡ của các cơ quan nhà nước không chỉ trong việc giải đáp về nội dung quy định

pháp luật mà còn cả trong việc trả lời về các vụ việc cụ thể phát sinh giữa các DN với nhau.

Hỗ trợ DN trong việc kiến nghị và được tiếp nhận kiến nghị

Một hệ thống pháp luật chỉ được coi là hiệu quả khi quá trình xây dựng và áp dụng pháp luật luôn mang tính chất mở và được hoàn thiện thường xuyên. Nói cách khác, quá trình vận hành, phát triển không ngừng của nền kinh tế - xã hội luôn đòi hỏi pháp luật phải được hoàn thiện để điều chỉnh một cách kịp thời các hiện tượng, quá trình nảy sinh trong thực tiễn. Trong giai đoạn đổi mới, quá trình xây dựng hệ thống văn bản pháp lý của nước ta có những thay đổi tiến bộ theo hướng cơ quan chủ trì soạn thảo các văn bản quy phạm pháp luật phải có trách nhiệm tổ chức lấy ý kiến góp ý của các DN dưới nhiều hình thức khác nhau như tổ chức hội nghị đối thoại DN, DN gửi văn bản đóng góp ý kiến vào dự thảo các văn bản luật liên quan. Điều cần khẳng định là sự thay đổi này đã đem lại những lợi ích tích cực, góp phần nâng cao chất lượng xây dựng văn bản pháp luật và dần tạo lập môi trường mang tính văn hóa đối thoại thể hiện tính dân chủ trong xã hội, đồng thời giải quyết và nhận diện nhanh chóng những bất cập khi áp dụng hệ thống quy định pháp luật trong thực tiễn hoạt động DN.

KẾT LUẬN

Cùng với quá trình hội nhập quốc tế, các DNNVV đang phải đối mặt với không ít khó khăn, vốn là những điểm yếu từ nội tại các DNNVV đặc biệt là chất lượng nguồn nhân lực với NLQL của các giám đốc DN, người đóng vai trò đầu tàu trong mỗi DN và tham gia quản lý, điều hành mọi hoạt động của DN. Để nâng cao NLQL của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội cần có sự nỗ lực rất lớn của bản thân các giám đốc, các DNNVV cũng như cần sự quan tâm, hỗ trợ của Nhà nước, Chính quyền thành phố Hà Nội và các bên liên quan (Các cơ sở đào tạo, Hiệp hội DN nhỏ và vừa...).

Với việc thực hiện đề tài này, tác giả đã tiến hành hệ thống hóa và làm rõ khái niệm về NLQL giám đốc DN với 3 yếu tố cấu thành là: kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và thái độ/phẩm chất cá nhân. Qua đó xác định được hệ thống tiêu chí của giám đốc DNNVV dùng để đánh giá NLQL của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội.

Trong phần thực trạng NLQL của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội, kết quả nghiên cứu đã cho thấy toàn bộ các tiêu chí đánh giá NLQL của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội đều chưa đáp ứng được yêu cầu của quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Luận văn đã xác định các điểm yếu và tìm ra các nguyên nhân của các điểm yếu về NLQL từ bản thân giám đốc, từ chính DN nhỏ và vừa và từ các cơ sở đào tạo để có thể đề xuất một số quan điểm, một số nhóm giải pháp cũng như khuyến nghị nhằm nâng cao NLQL của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Có 3 nhóm giải pháp được đề xuất hướng vào bản thân giám đốc DN, chính DNNVV, và các cơ sở đào tạo. Các nhóm giải pháp này nếu được thực hiện sẽ giúp nâng cao NLQL của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội trong thời gian tới.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban tuyên giáo thành ủy Hà Nội (2020), Thủ đô Hà Nội 60 năm chiến đấu, xây dựng và phát triển, Nhà xuất bản Hà Nội
2. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2016), *Kế hoạch phát triển DN nhỏ và vừa giai đoạn 2016-2020*, Hà Nội.
3. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2014), *Sách trắng DN nhỏ và vừa 2014*, Hà Nội.
4. Lê Thị Bùng chủ biên (2004), *Mỗi người tiềm ẩn một tài năng*, NXB Thanh niên, Hà Nội
5. C.Mac và Ăngghen toàn tập, Nxb Chính trị Quốc Gia, HN 1993, t23, tr480.
6. Nguyễn Cảnh Chất (2002), *Tinh hoa quản lý*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.
7. Chính phủ (2001), *Nghị định số 90/2001/NĐ-CP ngày 23/11/2001 của Chính phủ về trợ giúp phát triển DN nhỏ và vừa.*
8. Chính phủ (2009), *Nghị định số 56/2009/NĐ-CP ngày 30/6/2009 về trợ giúp phát triển các DN nhỏ và vừa.*
9. CIEM (2010), *Đặc điểm môi trường kinh doanh ở Việt Nam; Kết quả điều tra doanh nghiệp nhỏ và vừa 2009*, Hà Nội
10. Nguyễn Cảnh Chất (2004), *Tinh hoa quản lý*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.
11. Cục Thống kê thành phố Hà Nội (2020), *Niên giám thống kê Hà Nội năm 2020*, NXB Thống kê, Hà Nội.
12. Vân Hoa (2011), *Nâng cao năng lực lãnh đạo của các giám đốc điều hành doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế*, truy xuất từ trang web trực tuyến của Tạp chí tài chính: <https://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/nang-cao-nang-luc-lanh-dao-cua-doi-ngu-giam-doc-dieu-hanh-o-viet-nam-301422.html>
13. Trần Thị Thanh Huyền, Nguyễn Quốc Chính, Trần Hữu Cường (2020),

Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam, Truy xuất trực tiếp từ trang website <http://tapchi.vnua.edu.vn/wp-content/uploads/2020/10/tap-chi-so-11.1.15.pdf>

14. Tạp chí Khoa học nông nghiệp Việt.
15. Kết quả khảo sát năng lực giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội
16. Luật Doanh nghiệp 2020
17. Nguyễn Quốc Phóng (2018), *Ứng dụng mô hình ASK đánh giá năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp dệt may Hưng Yên*, Tạp chí Khoa học và Công nghệ.
18. Lê Quân, ThS Nguyễn Quốc Khánh (2012), “*Đánh giá năng lực giám đốc điều hành Doanh nghiệp nhỏ Việt Nam qua mô hình ASK*”, Tạp chí Khoa học, Đại học Quốc gia Hà Nội.
19. Lê Thị Phương Thảo (2016), *Nghiên cứu năng lực lãnh đạo của giám đốc các DNNVV khu vực bắc miền trung*, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế.

PHỤ LỤC

KHẢO SÁT NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

Kính gửi Quý Ông/Bà,

Để phục vụ cho đề tài nghiên cứu “Nâng cao năng lực quản lý của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội”, chúng tôi tiến hành khảo sát thu thập thông tin về các khía cạnh cụ thể của năng lực quản lý như kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và thái độ/phẩm chất cá nhân để phục vụ cho công tác phân tích, nghiên cứu năng lực quản lý của giám đốc doanh nghiệp.

Vì vậy, chúng tôi xin gửi tới Ông/Bà phiếu khảo sát và rất mong nhận được sự hợp tác của các Ông/Bà trong việc trả lời các câu hỏi sau. Các phiếu hỏi sau khi điền thông tin sẽ được tuyệt đối giữ bí mật và được sử dụng duy nhất cho mục đích nghiên cứu khoa học chứ không sử dụng cho bất kỳ mục đích nào khác.

Trân trọng cảm ơn!

PHẦN A: Thông tin chung

Xin ông/bà đánh dấu X vào một ô phù hợp cho mỗi câu hỏi sau:

1. Giới tính: Nam Nữ
2. Tuổi: <36 36-55 >55
3. Trình độ học vấn cao nhất hiện nay

| | |
|--|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Trung cấp, cao đẳng | <input type="checkbox"/> Đại học |
| <input type="checkbox"/> Trên Đại học | <input type="checkbox"/> Khác |
4. Vị trí công tác hiện nay

| | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Giám đốc | <input type="checkbox"/> Thành viên HĐQT, HĐTV |
| <input type="checkbox"/> Trưởng/phó phòng ban | <input type="checkbox"/> Vị trí quản lý khác trong Doanh nghiệp |
5. Chuyên ngành được đào tạo:
6. Số năm kinh nghiệm quản lýnăm
7. Đã tham gia khóa đào tạo liên quan đến nghề giám đốc chuyên nghiệp:

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Có | <input type="checkbox"/> Không |
|-----------------------------|--------------------------------|
8. Doanh nghiệp đã xây dựng khung năng lực cho giám đốc doanh nghiệp hay chưa?

| | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Đã xây dựng | <input type="checkbox"/> Chưa xây dựng |
|--------------------------------------|--|

Nếu có, đó là khung năng lực gồm những yếu tố nào?

9. Doanh nghiệp có tổ chức đánh giá năng lực quản lý của giám đốc doanh nghiệp không:

- Không 6 tháng 1 lần
 1 năm 1 lần Khác

10. Ngành nghề hoạt động kinh doanh của công ty:

- Nông, lâm nghiệp và thủy sản Công nghiệp và xây dựng
 Thương mại và dịch vụ Khác

11. Quy mô của doanh nghiệp

- DN siêu nhỏ DN nhỏ
 DN vừa Khác

Phần B: Đánh giá thực trạng năng lực quản lý của giám đốc doanh nghiệp

1. Thực trạng kiến thức quản lý của giám đốc doanh nghiệp

Ông/bà hãy đánh giá thực trạng mức độ hiểu biết kiến thức quản lý của giám đốc doanh nghiệp mình bằng cách tích (x) vào một ô thích hợp nhất thể hiện ý kiến, nhận định của mình.

1. Không hiểu biết
2. Ít hiểu biết
3. Hiểu biết
4. Có khả năng huấn luyện, đào tạo lại
5. Có khả năng vận dụng để xây dựng văn hóa DN

| STT | Kiến thức quản lý | Mức độ đánh giá | | | | |
|-----|--|-----------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Kiến thức quản lý chiến lược doanh nghiệp | | | | | |
| 2 | Kiến thức quản lý sản xuất và tác nghiệp | | | | | |
| 3 | Kiến thức quản lý quản trị tài chính DNNVV | | | | | |
| 4 | Kiến thức quản lý nguồn nhân lực | | | | | |
| 5 | Kiến thức quản lý công nghệ | | | | | |
| 6 | Kiến thức quản lý marketing | | | | | |

2. Thực trạng kỹ năng quản lý của giám đốc doanh nghiệp

Ông/bà hãy đánh giá thực trạng kỹ năng quản lý của giám đốc doanh nghiệp mình bằng cách đánh dấu tích (x) vào một ô thích hợp nhất thể hiện ý kiến, nhận định của mình.

1. Không có kỹ năng
2. Có kỹ năng ở mức độ trung bình
3. Có kỹ năng thành thực
4. Có khả năng huấn luyện, đào tạo lại
5. Có khả năng vận dụng để xây dựng văn hóa DN

| STT | Kỹ năng | Mức độ đánh giá | | | | |
|-----|--|-----------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Kỹ năng giải quyết vấn đề | | | | | |
| 2 | Kỹ năng sử dụng quyền lực và gây ảnh hưởng | | | | | |
| 3 | Kỹ năng tạo động lực cho nhân viên | | | | | |
| 4 | Kỹ năng giao tiếp, đàm phán | | | | | |
| 5 | Kỹ năng xử lý xung đột | | | | | |
| 6 | Kỹ năng quản lý sự căng thẳng | | | | | |
| 7 | Kỹ năng ủy quyền | | | | | |
| 8 | Kỹ năng kiểm soát | | | | | |
| 9 | Kỹ năng tin học | | | | | |
| 10 | Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ | | | | | |

3. Thực trạng thái độ/phẩm chất của giám đốc doanh nghiệp

Ông/bà hãy tích (x) vào một ô thích hợp nhất thể hiện ý kiến đồng ý của mình với các nhận định và mệnh đề sau khi nói về thực trạng thái độ/phẩm chất của giám đốc doanh nghiệp mình.

1. Có
2. Không

| STT | THÁI ĐỘ/PHẨM CHẤT | Đánh giá | |
|-----|---|----------|---|
| 1 | Khát vọng, đam mê kinh doanh | | |
| | Có tâm huyết với hoạt động kinh doanh | 1 | 2 |
| | Có mong muốn mở rộng hoạt động kinh doanh | 1 | 2 |
| 2 | Có mong muốn tạo ra các hoạt động kinh doanh mới | 1 | 2 |
| | Sáng tạo, Linh hoạt | | |
| | Có ý tưởng sáng tạo | 1 | 2 |
| | Ứng hộ các ý tưởng sáng tạo của nhân viên | 1 | 2 |
| | Nhìn nhận trở ngại như những cơ hội cho sự thay đổi sáng tạo | 1 | 2 |
| | Khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh | 1 | 2 |
| | Thay đổi quyết định đã ban hành phù hợp với tình hình thực tế | 1 | 2 |
| 3 | Chọn giải pháp phù hợp nhất để giải quyết một vấn đề | 1 | 2 |
| | Tự tin, quyết đoán | | |
| | Tự tin vào năng lực của bản thân | 1 | 2 |
| | Kiên định với quyết định của mình | 1 | 2 |
| 4 | Dám ra quyết định trong tình huống khẩn cấp, phức tạp | 1 | 2 |
| | Trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp | | |
| | Có ý thức trách nhiệm với công việc của mình | 1 | 2 |
| | Tự nhận lỗi với quyết định của mình và biết sửa sai | 1 | 2 |
| | Chịu trách nhiệm với những sai lầm của nhân viên | 1 | 2 |
| | Ban hành chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp | 1 | 2 |
| | Giương mẫu thực hiện chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp | 1 | 2 |
| | Yêu cầu nhân viên tuân thủ | 1 | 2 |
| 5 | Khả năng chịu áp lực cao | | |
| | Khả năng làm việc ngoài giờ | 1 | 2 |
| | Khả năng làm việc với cường độ cao | 1 | 2 |
| | Khả năng xử lý nhiều công việc | 1 | 2 |
| | Có tinh thần hợp tác | | |
| | Lắng nghe ý kiến của nhân viên | 1 | 2 |
| | Thể hiện lòng tin với nhân viên | 1 | 2 |
| | Cởi mở với nhân viên | 1 | 2 |