

# Đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa Một số đánh giá và đề xuất

Đặng Thị Hương\*

*Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội,  
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

---

## Tóm tắt

Hội nhập kinh tế quốc tế đang đặt ra nhiều thách thức cho các doanh nghiệp, trong đó có đào tạo cán bộ quản lý (CBQL) trong doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV). Để nâng cao khả năng cạnh tranh, đáp ứng các yêu cầu của hội nhập, việc đào tạo nâng cao năng lực cho CBQL trong DNNVV cần được quan tâm, chú trọng. Thông qua sử dụng phương pháp phỏng vấn, trắc nghiệm chuyên gia kết hợp với điều tra khảo sát, bài viết xác định nội dung, phương pháp, tổ chức đào tạo cũng như phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo CBQL trong DNNVV. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất một số giải pháp nhằm thúc đẩy và nâng cao hiệu quả đào tạo CBQL trong DNNVV: (i) Tiếp tục nâng cao nhận thức của lãnh đạo doanh nghiệp về đào tạo CBQL; (ii) Xây dựng chiến lược đào tạo CBQL gắn kết với chiến lược kinh doanh; (iii) Đổi mới nội dung và phương pháp đào tạo CBQL; (iv) Chú trọng nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên nội bộ.

Nhận ngày 26 tháng 9 năm 2015, Chính sửa ngày 7 tháng 11 năm 2015, Chấp nhận đăng ngày 28 tháng 3 năm 2016

*Từ khóa:* Đào tạo, cán bộ quản lý, doanh nghiệp nhỏ và vừa, hội nhập kinh tế quốc tế.

---

## 1. Mở đầu

Hội nhập kinh tế quốc tế đang trở thành xu hướng phát triển tất yếu của nền kinh tế thế giới, thu hút sự tham gia của hầu hết các nền kinh tế, đồng thời tác động mạnh mẽ tới hoạt động và hiệu quả hoạt động của các tổ chức trong các nền kinh tế đó. Trong hơn 30 năm qua, nhận thức hội nhập kinh tế quốc tế là một xu thế khách quan, là phương thức và điều kiện cho sự phát triển của đất nước, Việt Nam đã mở cửa kinh tế và tham gia ngày càng sâu, rộng vào quá trình hội nhập. Tư duy hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam đã có sự đổi mới thực sự khi chuyển từ mở cửa thị trường đến chủ động hội nhập, từ đa dạng hóa các quan hệ kinh tế đối ngoại đến chủ động, tích cực hội nhập kinh tế [1]. Việc chủ động và tích cực hội nhập kinh

tế quốc tế của Việt Nam đang tạo ra nhiều cơ hội cũng như thách thức và yêu cầu cho hoạt động của các doanh nghiệp, trong đó có đào tạo nâng cao năng lực cho CBQL. Theo Nguyễn Văn Thành (2009), để đáp ứng yêu cầu của hội nhập, đội ngũ CBQL, doanh nhân, chuyên gia quản trị doanh nghiệp phải chuyên nghiệp, có bản lĩnh, thông thạo kỹ năng quản lý, kinh doanh trong nước và quốc tế, có đầy đủ khả năng thực hiện vai trò động lực, dẫn dắt để nâng cao vị thế, năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp và nền kinh tế Việt Nam [2].

Hiện nay DNNVV chiếm gần 98% số lượng doanh nghiệp Việt Nam (theo chỉ tiêu lao động). Trong những năm qua, DNNVV đã có sự phát triển mạnh mẽ và đóng góp đáng kể vào nền kinh tế. Tuy nhiên, trước những thách thức và yêu cầu đặt ra của hội nhập kinh tế, hiệu quả hoạt động của các DNNVV còn rất hạn chế. Một trong những nguyên nhân chính là năng

---

\*ĐT.: 84-913082325

Email: huongdth@vnu.edu.vn

lực quản trị, điều hành của đội ngũ CBQL trong DNNVV còn yếu, chưa đáp ứng yêu cầu của sự phát triển. Trong khi đó, công tác đào tạo, phát triển CBQL trong các DNNVV chưa thực sự được quan tâm; đào tạo thường được coi là khoản phát sinh chi phí và chưa được đầu tư đúng mức...

Trong bối cảnh đó, việc chú trọng đào tạo nâng cao năng lực quản trị, điều hành cho CBQL trong DNNVV tiếp tục được đặt ra cho các doanh nghiệp và các nhà quản lý. Thông qua các phương pháp nghiên cứu như phỏng vấn, trắc nghiệm chuyên gia, kết hợp điều tra khảo sát, bài viết xác định nội dung, phương pháp, tổ chức đào tạo cũng như đánh giá thực trạng đào tạo CBQL trong DNNVV hiện nay. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất các giải pháp thúc đẩy và nâng cao hiệu quả đào tạo CBQL trong các DNNVV ở Việt Nam nhằm đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

## **2. Cơ sở lý luận về đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế**

Các nghiên cứu về đào tạo đã chỉ ra, đào tạo là các hoạt động học tập nhằm giúp người lao động nâng cao trình độ, kỹ năng và thái độ để thực hiện có hiệu quả hơn công việc; đào tạo được nhắc đến như một giải pháp chiến lược cho hoạt động của doanh nghiệp [3, 4, 5, 6]. Trong đó, Dessler (2011) nhấn mạnh, đào tạo đồng nghĩa với việc trao cho lao động mới hoặc lao động hiện tại những kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc của họ. Ông cho rằng, việc tuyển dụng được các CBQL và nhân viên rất tiềm năng cũng không đảm bảo rằng họ sẽ thành công. Người quản lý cần đánh giá đúng kỹ năng và kinh nghiệm của người lao động, cung cấp đào tạo phù hợp và đánh giá đúng các chương trình đào tạo để giảm bớt rủi ro [3]. Hoàng Văn Hải, Nguyễn Thùy Dương (2010) chỉ rõ, trong quá trình đào tạo, người lao động sẽ được bù đắp những thiếu hụt về học vấn, được truyền đạt những khả năng và kinh nghiệm thiết thực trong lĩnh vực chuyên môn,

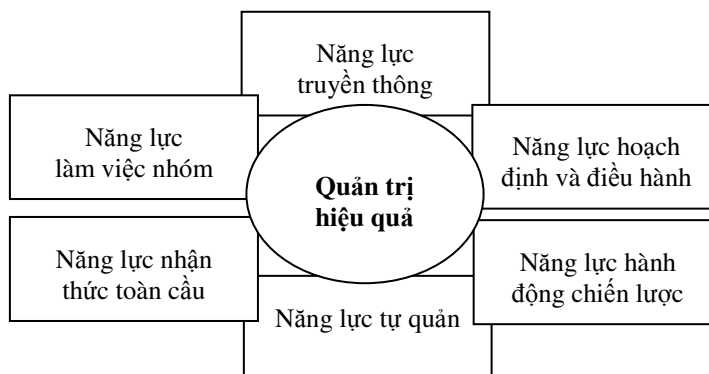
được cập nhật hóa kiến thức và mở rộng tầm hiểu biết để hoàn thành công việc [6]. Bishop và Kang (1996) cho rằng, đào tạo là quá trình mang tính hệ thống làm thay đổi hành vi của người được đào tạo theo hướng đạt được mục tiêu của tổ chức [7].

Đối với CBQL, mặc dù các nhà nghiên cứu đưa ra những quan điểm khác nhau về đào tạo và phát triển, song tựu chung, họ đều thống nhất rằng đào tạo CBQL là nỗ lực để nâng cao kết quả hoạt động quản lý bằng cách truyền đạt kiến thức, tăng cường kỹ năng và thay đổi thái độ của các nhà quản lý [3, 4].

Xuất phát từ những quan điểm đã đưa ra, bài viết xác định đào tạo CBQL trong DNNVV là một quá trình học tập diễn ra thường xuyên, liên tục, cung cấp những kiến thức và kỹ năng giúp các nhà quản lý trong DNNVV thực hiện hiệu quả hơn các công việc, nhiệm vụ của mình.

Để thực hiện tốt vai trò vừa là chủ sở hữu, định hướng, lãnh đạo DNNVV, vừa trực tiếp chỉ đạo, điều hành và đưa các quyết định quản lý tác nghiệp, nội dung đào tạo CBQL trong DNNVV cần được tiếp cận một cách tổng hợp. Dựa trên mô hình các năng lực quản trị hiệu quả của Susan và cộng sự (2000) (dẫn theo Lê Thế Giới, Nguyễn Xuân Lãn (2006) [8], nội dung đào tạo CBQL trong DNNVV tập trung vào ba nhóm kiến thức: (i) Kiến thức và kỹ năng quản lý kinh doanh; (ii) Kiến thức và kỹ năng hội nhập kinh tế quốc tế; (iii) Kiến thức, kỹ năng chuyên môn và ngành nghề kinh doanh.

Về phương pháp đào tạo, để tạo dựng được đội ngũ CBQL có đủ năng lực và trình độ quản lý, phương pháp đào tạo CBQL trong DNNVV cần đa dạng, thực tế, hiệu quả, phù hợp với đối tượng và điều kiện đào tạo của DNNVV. Các phương pháp đào tạo CBQL có thể bao gồm: Huấn luyện và hướng dẫn bởi người quản lý cấp trên; luân phiên thay đổi công việc; đào tạo qua giao việc, ủy quyền; tham gia hội thảo, hội nghị, chuyên đề; đào tạo trực tuyến; tự học; tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn; tham quan, trải nghiệm thực tế [3, 4].



Hình 1: Các năng lực quản trị hiệu quả.

Nguồn: Susan và cộng sự (2000) [8].

Về tổ chức đào tạo CBQL, DNNVV cần thực hiện chặt chẽ 4 giai đoạn trong quy trình đào tạo, bao gồm: Phân tích, xác định nhu cầu đào tạo CBQL; lập kế hoạch đào tạo CBQL; tổ chức đào tạo CBQL; đánh giá kết quả đào tạo CBQL [3, 4, 5].

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu tổng hợp, phỏng vấn, trắc nghiệm chuyên gia và điều tra, khảo sát thông qua bảng hỏi. Phương pháp tổng hợp được sử dụng trong việc thu thập, tổng hợp các dữ liệu thứ cấp liên quan đến đào tạo CBQL, DNNVV, các yêu cầu đặt ra đối với đào tạo CBQL trong bối cảnh hội nhập quốc tế... Nguồn dữ liệu này chủ yếu được thu thập từ sách, báo, tạp chí, đề tài nghiên cứu trong và ngoài nước.

Nguồn dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua phương pháp phỏng vấn, trắc nghiệm chuyên gia và điều tra khảo sát các CBQL trong DNNVV. 30 chuyên gia là các nhà nghiên cứu, CBQL đến từ các trường đại học, trung tâm, viện nghiên cứu và 530 DNNVV tại một số địa phương đại diện trên cả nước đã tham gia vào quá trình phỏng vấn, khảo sát nhằm thu thập ý kiến về đào tạo CBQL trong DNNVV đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế và đánh giá thực trạng đào tạo CBQL trong DNNVV. Quá

trình điều tra, khảo sát được tiến hành từ tháng 8/2013 đến tháng 2/2014 với phương pháp thu thập dữ liệu chủ yếu là phát phiếu trực tiếp và gửi qua email. Tổng hợp kết quả phỏng vấn, trắc nghiệm chuyên gia và kết quả nghiên cứu thực trạng đào tạo CBQL trong DNNVV được thể hiện ở phần sau.

### 4. Kết quả nghiên cứu

#### 4.1. Nội dung đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa

Theo kết quả phỏng vấn và trắc nghiệm chuyên gia, trong 3 nhóm kiến thức và kỹ năng cần đào tạo cho CBQL trong DNNVV, nhóm kiến thức và kỹ năng quản lý kinh doanh và kiến thức, kỹ năng hội nhập kinh tế quốc tế được các chuyên gia đánh giá cao. Trong đó, nhóm kiến thức, kỹ năng quản lý kinh doanh tập trung vào: Tư duy chiến lược và lập kế hoạch; lãnh đạo, động viên; giao tiếp, đàm phán, thuyết trình; ra quyết định và giải quyết vấn đề; quản lý nhóm, giao việc, ủy quyền (Bảng 1). Nhóm kiến thức, kỹ năng hội nhập kinh tế quốc tế tập trung vào: Văn hóa và thị hiếu quốc tế; ngoại ngữ; pháp luật kinh doanh quốc tế; kỹ năng tìm kiếm, khai thác thông tin trực tuyến; kỹ năng sử dụng phần mềm xử lý dữ liệu quản lý (Bảng 2).

Bảng 1: Mức độ đào tạo kiến thức, kỹ năng quản lý kinh doanh trong DNNVV

STT	Kiến thức và kỹ năng quản lý kinh doanh	Kết quả chuyên gia		Điều tra thực tế	
		Mức độ cần thiết	Độ lệch chuẩn	Mức độ đào tạo	Độ lệch chuẩn
1	Tư duy chiến lược và lập kế hoạch	4,60	0,498	3,25	0,872
2	Ra quyết định và giải quyết vấn đề	4,10	0,403	2,90	0,717
3	Lãnh đạo và động viên	4,50	0,509	3,18	0,688
4	Giao tiếp, đàm phán, thuyết trình	4,37	0,615	2,97	0,760
5	Quản lý nhóm, giao việc, ủy quyền	4,03	0,490	3,21	0,817

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.

Tuy nhiên, kết quả điều tra thực tế cho thấy, hai nhóm kiến thức, kỹ năng này chưa được các DNNVV đào tạo thường xuyên. Nhóm kiến thức và kỹ năng quản lý kinh doanh có mức độ đào tạo chưa cao, bao gồm: Tư duy chiến lược và lập kế hoạch; Lãnh đạo và động viên; Quản lý nhóm, giao việc, ủy quyền. Các kiến thức và kỹ năng quản lý được đánh giá là ít đào tạo, bao gồm: Ra quyết định và giải quyết vấn đề; giao tiếp, đàm phán, thuyết trình. Nhóm kiến thức, kỹ năng hội nhập kinh tế quốc tế bắt đầu được các DNNVV quan tâm nhưng mức độ đào tạo thấp. Trong đó, kiến thức pháp luật kinh doanh quốc tế, văn hóa và thị hiếu quốc tế có mức độ đào tạo thấp. Kiến thức, kỹ năng về ngoại ngữ và kỹ năng tìm kiếm thông tin trực tuyến, kỹ năng sử dụng các phần mềm xử lý dữ liệu quản

lý được đánh giá là ít đào tạo. Độ lệch chuẩn của các dữ liệu này khá cao, cho thấy có mức độ khác biệt trong các câu trả lời, có doanh nghiệp quan tâm đến đào tạo nhưng cũng có doanh nghiệp hoàn toàn không thực hiện đào tạo (Bảng 2).

Đối với nhóm kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ và ngành nghề kinh doanh, các chuyên gia đồng ý rằng việc đào tạo nhóm kiến thức này là quan trọng và cần thiết đối với CBQL trong DNNVV. Kết quả khảo sát thực tế cũng cho thấy, nhóm kiến thức này được các DNNVV quan tâm đào tạo (Bảng 3). Việc chú trọng bổ sung, tích lũy nhóm kiến thức này giúp CBQL am hiểu chuyên môn, lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp, từ đó đưa ra các quyết định quản lý phù hợp và kịp thời (Bảng 3).

Bảng 2: Mức độ đào tạo kiến thức, kỹ năng hội nhập kinh tế quốc tế trong DNNVV

STT	Kiến thức và kỹ năng hội nhập kinh tế quốc tế	Kết quả chuyên gia		Điều tra thực tế	
		Mức độ cần thiết	Độ lệch chuẩn	Mức độ đào tạo	Độ lệch chuẩn
1	Văn hóa và thị hiếu quốc tế	4,67	0,479	3,10	0,762
2	Pháp luật kinh doanh quốc tế	4,33	0,479	3,21	0,758
3	Ngoại ngữ	4,37	0,615	2,83	0,751
4	Kỹ năng tìm kiếm, khai thác thông tin trực tuyến; kỹ năng sử dụng phần mềm xử lý dữ liệu quản lý	4,23	0,568	2,79	0,797

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.

Bảng 3: Mức độ đào tạo kiến thức chuyên môn và ngành nghề kinh doanh của CBQL trong DNNVV

STT	Kiến thức, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ và ngành nghề kinh doanh	Kết quả chuyên gia		Điều tra thực tế	
		Mức độ cần thiết	Độ lệch chuẩn	Mức độ đào tạo	Độ lệch chuẩn
1	Kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ	4,23	0,679	3,78	0,645
2	Kiến thức ngành nghề kinh doanh	3,97	0,414	3,57	0,618

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.

#### 4.2. Phương pháp đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa

Theo kết quả trắc nghiệm chuyên gia, các phương pháp đào tạo cần thiết và quan trọng đối với CBQL trong DNNVV khá đa dạng, bao gồm: Tự học qua sách, báo, Internet; đào tạo qua giao việc, ủy quyền; đào tạo qua huấn luyện, hướng dẫn bởi lãnh đạo cấp trên; tổ chức đào tạo ngắn hạn; đào tạo trực tuyến; tham quan, trải nghiệm thực tế; tham gia hội thảo, hội nghị, chuyên đề. Phương pháp luân phiên thay đổi công việc và học tập tại trường chính quy không được các chuyên gia đánh giá cao do những giới hạn về điều kiện và quy mô hoạt động của DNNVV. Kết quả khảo sát thực tế cho thấy, các DNNVV khá linh hoạt trong việc sử dụng các phương pháp đào tạo. Các phương pháp đào tạo trong công việc được sử dụng thường xuyên bao gồm: Đào tạo qua giao việc, ủy quyền cho cán bộ quản lý; huấn luyện, hướng dẫn bởi lãnh đạo cấp trên. Phương pháp đào tạo ngoài công việc được sử dụng khá phổ biến bao gồm: Tự học qua sách, báo, Internet; tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn về quản lý; tham quan, trải nghiệm thực tế. Các phương pháp ít được sử dụng trong đào tạo CBQL bao gồm: Luân phiên thay đổi công việc; tham gia hội thảo, hội nghị; học tập tại trường chính quy; đào tạo trực tuyến (Bảng 4). Mặc dù được đánh giá là sử dụng thường xuyên, kết quả phỏng vấn các CBQL trong DNNVV cho thấy, các phương pháp đào tạo nội bộ chưa mang lại hiệu quả cao do các DNNVV chưa có kế hoạch và phương

pháp áp dụng khoa học, đào tạo chủ yếu dựa vào kinh nghiệm, thiếu sự quan tâm, tin tưởng của lãnh đạo cấp cao... (Bảng 4).

#### 4.3. Tổ chức đào tạo cán bộ quản lý

##### • Phân tích nhu cầu đào tạo

Kết quả khảo sát về tổ chức đào tạo cho thấy, các DNNVV có quan tâm đến phân tích nhu cầu đào tạo CBQL (Bảng 5). Trong đó, việc phân tích nhu cầu đào tạo căn cứ chủ yếu vào phân tích yêu cầu thực hiện công việc; phân tích chiến lược, mục tiêu kinh doanh và kế hoạch nhân lực; phân tích kết quả thực hiện công việc. Về lý thuyết, việc phân tích nhu cầu đào tạo căn cứ đồng thời vào các yếu tố trên là phù hợp và sát với thực tế. Tuy nhiên, theo đánh giá của một số CBQL trong DNNVV, phân tích, đánh giá nhu cầu đào tạo CBQL trong DNNVV được thực hiện một cách cảm tính và không có phương pháp phân tích cụ thể.

##### • Xây dựng kế hoạch đào tạo CBQL

Xây dựng kế hoạch đào tạo CBQL bao gồm việc xác định mục tiêu đào tạo; xác định nội dung, phương pháp đào tạo; xây dựng ngân quỹ đào tạo và các nguồn lực cần thiết cho đào tạo... Kết quả khảo sát thực tế cho thấy, việc xây dựng kế hoạch đào tạo CBQL trong DNNVV có mức độ thực hiện chưa cao (Bảng 5). Điều này cũng được khẳng định khi các DNNVV cho rằng kế hoạch đào tạo chi tiết có xác định rõ nội dung, phương pháp đào tạo; kinh phí và nguồn lực cho đào tạo cán bộ quản lý ít được thực hiện.

Bảng 4: Mức độ sử dụng các phương pháp đào tạo CBQL trong DNNVV

STT	Phương pháp đào tạo	Kết quả chuyên gia		Điều tra thực tế	
		Mức độ cần thiết	Độ lệch chuẩn	Mức độ sử dụng	Độ lệch chuẩn
1	Huấn luyện, hướng dẫn bởi lãnh đạo cấp trên	4,36	0,551	3,85	0,679
2	Luân phiên thay đổi công việc quản lý	3,13	0,490	2,50	0,677
3	Đào tạo qua giao việc, ủy quyền cho CBQL	4,43	0,490	4,08	0,656
4	Tham gia hội thảo, hội nghị, chuyên đề	3,83	0,461	2,98	0,681
5	Học tập tại trường chính quy	2,87	0,507	2,46	0,641
6	Tổ chức đào tạo ngắn hạn về quản lý	4,29	0,747	3,37	0,735
7	CBQL tự học qua sách, báo, Internet	4,45	0,507	4,02	0,666
8	Đào tạo trực tuyến	4,07	0,640	2,72	0,715
9	Tham quan, trải nghiệm thực tế	3,90	0,607	3,25	0,711

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.

- Tổ chức đào tạo CBQL trong DNNVV

Các dữ liệu thứ cấp về đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV cho thấy, các doanh nghiệp chưa quan tâm và đầu tư đúng mức cho đào tạo, phát triển nguồn nhân lực. Công tác đào tạo và phát triển trong các DNNVV rất sơ sài và ít được chú trọng [9]; các chương trình đào tạo quản lý, đặc biệt là các doanh nghiệp quy mô nhỏ gần như không có. Một số CBQL trong DNNVV có tham gia các chương trình học tập và đào tạo ngắn hạn. Tuy nhiên, nhu cầu học tập này thường do bản thân cá nhân tự tìm kiếm và chi trả chi phí chứ không xuất phát từ chiến lược và kế hoạch đào tạo của doanh nghiệp. Đánh giá chung về mức độ đào tạo CBQL trong DNNVV hiện nay, kết quả khảo sát cho thấy, đào tạo CBQL (bao gồm cả đào tạo nội bộ doanh nghiệp) được đánh giá là có đào tạo, tuy nhiên mức độ đào tạo còn thấp (Bảng 5).

- Đánh giá kết quả đào tạo CBQL

Kết quả điều tra khảo sát cho thấy, đánh giá kết quả đào tạo chưa được các DNNVV được quan tâm thực hiện. Phân tích các mức độ đánh giá kết quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick chỉ ra: Mức độ 1 và 2 (đánh giá mức độ hài lòng của CBQL về khóa học và kết quả học tập đạt được ngay sau khóa học) được các DNNVV thực hiện khá thường xuyên; mức độ 3 (đánh giá kết quả đào tạo thông qua kết quả thực hiện công việc của CBQL) bắt đầu được DNNVV quan tâm; và mức độ 4 (đánh giá kết quả đào tạo thông qua đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp) chưa được các DNNVV sử dụng (Hình 2).

## 5. Thảo luận và đề xuất

Kết quả nghiên cứu về đào tạo CBQL trong DNNVV hiện nay cho thấy, các doanh nghiệp đã bước đầu nhận thức được vai trò của đào tạo

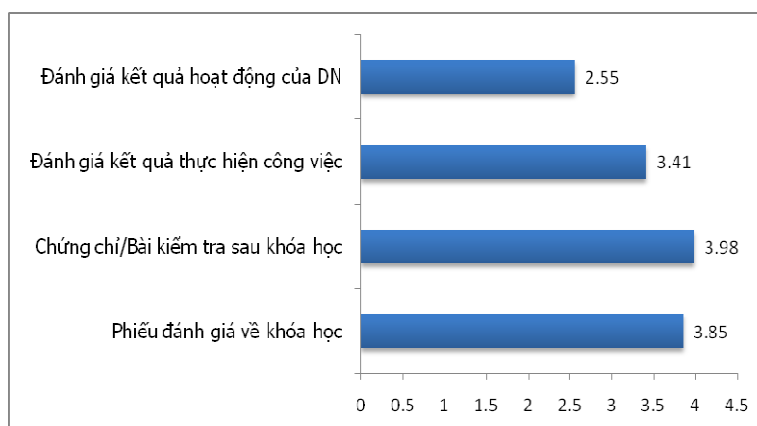
CBQL trước các yêu cầu và thách thức của hội nhập. Một số doanh nghiệp đã quan tâm và đầu tư cho đào tạo CBQL thông qua các chương trình đào tạo nội bộ, các khóa đào tạo ngắn hạn, tổ chức các chương trình đào tạo trực tuyến; khuyến khích CBQL trong doanh nghiệp tự học, tự đọc... Bên cạnh đó, vẫn còn khá nhiều doanh nghiệp chưa quan tâm đến đào tạo, không có kế hoạch đào tạo, không tổ chức các chương trình đào tạo cụ thể...

Kết quả khảo sát doanh nghiệp cho thấy, nội dung đào tạo CBQL trong DNNVV chưa thực sự chú trọng đến các kiến thức, kỹ năng giúp CBQL nâng cao năng lực ra quyết định, lãnh đạo và các kỹ năng nâng cao khả năng giao tiếp, đàm phán, thuyết trình cho CBQL trong bối cảnh hội nhập. Trong khi năng lực và trình độ quản lý được đánh giá là điểm yếu nhất của DNNVV, nội dung đào tạo chưa đầy đủ và phù hợp dẫn đến hạn chế khả năng quản lý, điều hành của CBQL. Về phương pháp đào tạo, đào tạo nội bộ được các DNNVV sử dụng khá phổ biến, khả năng tự học của CBQL được đề cao. Tuy nhiên, hiệu quả áp dụng các phương pháp đào tạo chưa cao do thiếu kế hoạch và kỹ năng thực hiện, thiếu phương pháp áp dụng bài bản và thiếu sự quan tâm, tin tưởng của CBQL cấp trên. Bên cạnh đó, công tác tổ chức đào tạo CBQL được đánh giá là chưa bài bản, khoa học. Công tác xây dựng kế hoạch đào tạo CBQL mang tính hình thức, mức độ thực hiện đào tạo thấp. Công tác đánh giá kết quả và hiệu quả đào tạo chưa được các DNNVV quan tâm thực hiện, đặc biệt là đánh giá mức độ áp dụng kiến thức đã học vào công việc và hiệu quả hoạt động của tổ chức sau đào tạo...

Bảng 5: Tổ chức đào tạo CBQL trong DNNVV

STT	Tổ chức đào tạo CBQL	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Phân tích nhu cầu đào tạo CBQL	3,46	0,911
2	Xây dựng kế hoạch đào tạo	3,31	0,917
3	Tổ chức thực hiện đào tạo CBQL	3,22	0,677
4	Đánh giá kết quả đào tạo CBQL	2,91	0,852

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.



Hình 2: Đánh giá kết quả đào tạo CBQL trong DNNVV.

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.

## 6. Một số đề xuất

### 6.1. Nâng cao nhận thức của lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa về đào tạo cán bộ quản lý

Trong bối cảnh kinh tế tri thức và hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nói chung, đào tạo CBQL nói riêng trở thành nội dung quan trọng của quản trị doanh nghiệp hiện đại, đồng thời là chiến lược được các doanh nghiệp đặc biệt quan tâm. Để nâng cao nhận thức và quan tâm nhiều hơn đến công tác đào tạo CBQL, các nhà lãnh đạo DNNVV cần: (i) Nhận thức đúng đắn vai trò của nguồn nhân lực quản lý, cần xác định nguồn nhân lực quản lý là nguồn vốn quý giá, mang lại giá trị lớn nhất và bền vững nhất cho doanh nghiệp; (ii) Chủ động công tác đào tạo CBQL; chú trọng xây dựng chiến lược và kế hoạch đào tạo; thường xuyên theo dõi, hướng dẫn, đánh giá công tác đào tạo CBQL; (iii) Chủ động học tập nâng cao năng lực quản lý và dành thời gian đáng kể cho đào tạo CBQL. Bản thân mỗi CBQL cần nhận thức đúng vai trò của đào tạo, chú trọng tự học tập, tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực thì mới nhận thức đầy đủ vai trò và tầm quan trọng của đào tạo CBQL.

Bên cạnh đó, để nâng cao nhận thức của lãnh đạo DNNVV về tầm quan trọng của đào tạo nâng cao năng lực cho CBQL, cần tăng cường hơn nữa tác động từ phía Chính phủ, các tổ chức phi chính phủ, hiệp hội ngành nghề... bằng nhiều cách khác nhau như: Truyền thông

tới các DNNVV, thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo miễn phí cũng như tổ chức các cuộc hội thảo cho các lãnh đạo và cán bộ quản lý trong các DNNVV...

### 6.2. Xây dựng chiến lược đào tạo cán bộ quản lý gắn kết với chiến lược kinh doanh

Để tồn tại và phát triển bền vững trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, yêu cầu về năng lực và trình độ của CBQL ngày càng cao, các DNNVV cần chú trọng xây dựng chiến lược đào tạo nguồn nhân lực quản lý gắn kết với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Trong đó, chiến lược đào tạo nguồn nhân lực quản lý và chiến lược sản xuất - kinh doanh có mối quan hệ tương tác lẫn nhau, cùng hướng tới đạt được các mục tiêu chung đã đặt ra. Sự gắn kết chặt chẽ giữa chiến lược đào tạo CBQL và chiến lược kinh doanh chính là thể hiện cam kết của lãnh đạo doanh nghiệp đối với công tác đào tạo, phát triển đội ngũ cán bộ chủ chốt, thể hiện khả năng “nuôi trồng” và gìn giữ đội ngũ cán bộ có trình độ, năng lực, gắn bó và tận tâm với doanh nghiệp.

### 6.3. Đổi mới nội dung, phương pháp đào tạo cán bộ quản lý

Các chương trình đào tạo quản lý hiện nay khá đa dạng cả về nội dung và hình thức. Để đáp ứng các yêu cầu của quản trị DNNVV trong bối cảnh hội nhập, nội dung đào tạo

CBQL cần tập trung vào các năng lực quản trị cốt lõi, đồng thời chú trọng kiến thức và kỹ năng hội nhập kinh tế quốc tế. Bên cạnh đó, phương pháp đào tạo CBQL cần được đa dạng hóa và chú trọng vào hiệu quả của phương pháp. Các phương pháp đào tạo CBQL phù hợp với DNNVV có thể bao gồm: Tham gia các hội thảo, hội nghị; tham quan trao đổi học tập lẫn nhau; tổ chức các khóa đào tạo quản lý trực tuyến; tăng cường các khóa đào tạo ngắn hạn về quản lý; đào tạo qua giao việc, ủy quyền; huấn luyện, hướng dẫn trong công việc; đào tạo qua các cuộc họp; luân chuyển cán bộ/kiêm nhiệm công việc...

#### 6.4. Hoàn thiện công tác tổ chức đào tạo

Để đánh giá chính xác nhu cầu đào tạo CBQL trong từng giai đoạn, các DNNVV cần chú ý phân tích doanh nghiệp, phân tích công việc và phân tích bản thân người lao động. Việc hoàn thiện các tài liệu phục vụ cho phân tích đánh giá nhu cầu đào tạo (bản mô tả công việc quản lý, tiêu chuẩn thực hiện công việc, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc quản lý...) sẽ là cơ sở thuận lợi cho việc phân tích nhu cầu đào tạo CBQL. Bên cạnh đó, các DNNVV cần chú trọng xây dựng kế hoạch đào tạo CBQL. Trong đó, kế hoạch đào tạo tổng thể cần xác định rõ đối tượng, nội dung, phương pháp đào tạo; kế hoạch đào tạo chi tiết cần xác định thời gian, số lượng, kinh phí và sự chuẩn bị các nguồn lực khác cho đào tạo.

#### 6.5. Chú trọng nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên nội bộ

Kinh nghiệm đào tạo của một số quốc gia trên thế giới đã chỉ ra rằng, đào tạo trong công việc là phương pháp đào tạo cần thiết và hữu ích đối với CBQL trong DNNVV. Để thực hiện tốt phương pháp đào tạo này, vai trò của giảng viên nội bộ là rất quan trọng. Bên cạnh các thế mạnh như có năng lực và kinh nghiệm thực tiễn, hiểu biết sâu về doanh nghiệp, ngành nghề và môi trường kinh doanh, phản ứng tốt với tình huống thực tế, các giảng viên nội bộ cần chú trọng nâng cao lý thuyết chuyên môn, bồi

dưỡng thêm về phương pháp giảng dạy, truyền tải kiến thức. Ngoài ra, để áp dụng các phương pháp đào tạo trong công việc một cách hiệu quả, các giảng viên nội bộ cũng cần thực sự tin tưởng CBQL cấp dưới, say mê với công tác giảng dạy và coi huấn luyện, đào tạo là một trong những trọng trách của người lãnh đạo trong tổ chức...

## 7. Kết luận

Đào tạo nguồn nhân lực nói chung, đào tạo CBQL nói riêng đang trở thành một trong những giải pháp mang tính chiến lược cho hoạt động của doanh nghiệp. Trước những thách thức, yêu cầu và sức ép ngày càng gia tăng của quá trình hội nhập, đào tạo CBQL cần tiếp tục được các DNNVV quan tâm, thực hiện một cách có kế hoạch, hệ thống. Bên cạnh đó, công tác đào tạo CBQL cũng cần được thực hiện liên tục, cần có chiến lược và kế hoạch đào tạo dài hạn, gắn liền với quá trình phát triển của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra những yêu cầu về nội dung, phương pháp và tổ chức đào tạo cũng như thực trạng đào tạo CBQL trong DNNVV hiện nay. Từ đó, bài viết đã nêu ra một số đề xuất nhằm tiếp tục thúc đẩy và nâng cao hiệu quả đào tạo CBQL trong DNNVV đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

## Tài liệu tham khảo

- [1] Nguyễn Xuân Thắng, Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2009.
- [2] Nguyễn Văn Thành, “Phương hướng và giải pháp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu hội nhập và phát triển”, Tạp chí Kinh tế và Dự báo 23 (2009) 23.
- [3] Dessler, G., Human Resource Management, 12<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, 2011.
- [4] Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, 2011.
- [5] Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 2013.



- [6] Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương, Quản trị nhân lực, NXB Thống kê, Hà Nội, 2010.
- [7] Bishop, J. H., Kang, S., “Do Some Employers Share the Costs and Benefits of General Training?”, Working Paper 96-16, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, 1996.
- [8] Lê Thế Giới, Nguyễn Xuân Lân, Quản trị học, NXB Tài chính, Hà Nội, 2006.
- [9] Lê Thị Mỹ Linh, “Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế”, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 2009.

## Managerial Training in Small and Medium Enterprises Some Assessments and Suggestions

Đặng Thị Hương

*VNU University of Economics and Business,  
144 Xuân Thủy Str., Cầu Giấy Dist., Hanoi, Vietnam*

**Abstract:** International economic integration has posed challenging requirements for businesses, including managerial training. In order to improve business performance and competitiveness, meeting the requirements of international integration, managerial training in small and medium-sized enterprises (SMEs) should receive dual attention from management. By using synthetic methodology, interviewing and testing by experts, combined with a questionnaire surveys, the article suggests the content, method, organization for managerial training in SMEs; simultaneously focusing on analyzing and evaluating the current situation of managerial training in SMEs. Some recommendations to improve managerial training in SMEs focus on: (i) Raising the awareness of business leaders about managerial training; (ii) Developing managerial training strategies associated with business strategies; (iii) Renewing the content and methods of managerial training, and; (iv) Improving the quality of internal trainers.

*Keywords:* Managerial training, small and medium enterprises, international economic integration.