

Một số nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa

Đặng Thị Hương*

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

Nhận ngày 28 tháng 5 năm 2013

Chỉnh sửa ngày 29 tháng 8 năm 2013; chấp nhận đăng ngày 12 tháng 10 năm 2013

Tóm tắt: Cán bộ quản lý là lực lượng lao động đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong sự phát triển của các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Trước yêu cầu của đổi mới và hội nhập, cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa cần nâng cao hơn nữa năng lực, thái độ và kỹ năng quản lý để có thể chèo lái con thuyền doanh nghiệp đi đến thành công. Tuy nhiên, công tác đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa hiện nay còn nhiều hạn chế. Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và khảo sát thực tế tình hình đào tạo cán bộ quản lý tại một số doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội, bài viết đưa ra một số vấn đề cần lưu ý về thực trạng đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra một số nhân tố ảnh hưởng quan trọng nhất đến công tác đào tạo cán bộ quản lý, như nhận thức của lãnh đạo doanh nghiệp về đào tạo; chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực; khả năng tài chính; năng lực đào tạo và tổ chức đào tạo của doanh nghiệp.

Từ khóa: Đào tạo, cán bộ quản lý, doanh nghiệp nhỏ và vừa.

1. Đặt vấn đề

Cán bộ quản lý là lực lượng lao động đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong tất cả các loại hình doanh nghiệp. Là người nắm giữ các chức vụ quan trọng trong bộ máy quản lý [1], cán bộ quản lý, đặc biệt là cán bộ quản lý cấp cao và cấp trung, đảm nhận vai trò định hướng, dẫn dắt, điều hành toàn bộ hoạt động trong doanh nghiệp nhằm đạt được những mục tiêu đặt ra. Thông qua hoạt động quản lý, cán bộ quản lý giúp tổ chức và các thành viên thấy rõ mục tiêu

và hướng đi, giúp tổ chức điều hành các hoạt động một cách hiệu quả, nắm bắt và tận dụng tốt hơn các cơ hội kinh doanh... Nghiên cứu mô hình Tissen [2] cho thấy, cấu trúc bên trong của doanh nghiệp bao gồm bốn hợp phần chính: tri thức của doanh nghiệp và các hệ thống quản lý tri thức; thị trường và hệ thống chiến lược; cấu trúc của tổ chức và các quy trình; nguồn nhân lực và động lực. Trong đó, nguồn tri thức cơ bản bao gồm trình độ của chủ doanh nghiệp, nhà quản lý và nhân viên phản ánh tính sẵn sàng về mặt tri thức để có thể tiếp nhận tri thức mới và quyết định các hợp phần còn lại. Chính vì vậy, trình độ, năng lực lãnh đạo của đội ngũ cán bộ quản lý

* ĐT: 84-913082325

Email: huongdth@vnu.edu.vn

ảnh hưởng mạnh mẽ tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Hơn nữa, đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa, cán bộ quản lý thường là chủ sở hữu, đồng thời là người trực tiếp lãnh đạo, điều hành tổ chức. Do đó, sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp nhỏ và vừa phụ thuộc rất lớn vào năng lực quản lý và lãnh đạo của cán bộ quản lý.

Kết quả nghiên cứu cùng thực tiễn kinh doanh cho thấy, trình độ và năng lực quản lý của cán bộ quản lý và chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa hiện nay chưa đáp ứng được yêu cầu của cạnh tranh và hội nhập kinh tế. Chất lượng và trình độ của cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa rất thấp. Kết quả điều tra của Bộ Kế hoạch và Đầu tư tại 63.000 doanh nghiệp nhỏ và vừa phía Bắc cho thấy có tới 55,63% số chủ doanh nghiệp có trình độ học vấn từ trung cấp trở xuống; số người có trình độ tiến sĩ chỉ chiếm 0,66%; thạc sĩ 2,33%; tốt nghiệp đại học 37,82%; tốt nghiệp cao đẳng chiếm 3,56%. Các chủ doanh nghiệp tư nhân chiếm 75,4% số chủ doanh nghiệp có trình độ học vấn dưới cấp 3 [3]. Trong số các chủ doanh nghiệp có trình độ từ cao đẳng, đại học trở lên cũng rất ít người được đào tạo kiến thức về kinh tế và quản trị kinh doanh. Đây được đánh giá là cuộc điều tra khảo sát mang tính toàn diện và quy mô lớn. Kết quả khảo sát trình độ 150 cán bộ quản lý doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội của tác giả Nguyễn Thị Bích Ngân năm 2009 cho thấy, chỉ có 13 người đạt trình độ trên đại học (chiếm 8,7%), 104 người có trình độ đại học (chiếm 69,3%), 24 người có trình độ cao đẳng (chiếm 16%), còn lại là trình độ trung cấp [4]... Trong số cán bộ quản lý có trình độ đại học và trên đại học, không phải ai cũng được đào tạo về kinh tế và quản trị kinh doanh. Thực tế này cho thấy, đào tạo nâng cao năng lực cho cán bộ quản lý ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa là rất

cần thiết. Bên cạnh năng lực quản lý còn hạn chế, môi trường kinh doanh thường xuyên biến động và sự cạnh tranh ngày càng gay gắt khốc liệt cũng là những yếu tố đòi hỏi cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa cần phải không ngừng học tập, nâng cao trình độ, năng lực và kỹ năng quản lý. Điều này chỉ có thể đạt được khi công tác đào tạo cán bộ quản lý được các doanh nghiệp quan tâm và thực hiện liên tục.

2. Thực trạng đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa

Đào tạo cán bộ quản lý làm một trong những chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực. Đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp nhân lực của một tổ chức có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình [5]. Đối với cán bộ quản lý, đào tạo không chỉ giúp nâng cao năng lực và hiệu quả công việc cho bản thân một cá nhân mà còn tác động đến hoạt động và hiệu quả của một bộ phận hoặc cả một tổ chức. Các nhà lãnh đạo giàu kinh nghiệm trên thế giới đều chú trọng hàng đầu đến công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực và coi đào tạo là một bộ phận quan trọng trong chiến lược hoạt động của doanh nghiệp. Đào tạo và cải tiến liên tục là điều kiện cơ bản nếu các tổ chức và doanh nghiệp muốn duy trì lợi thế cạnh tranh [6]. Tuy nhiên, tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, công tác đào tạo cán bộ quản lý còn nhiều hạn chế. Nhìn chung, các doanh nghiệp ít quan tâm đến công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực và cập nhật thông tin để tăng tri thức. Các doanh nghiệp thường coi đào tạo là khoản phát sinh chi phí và chưa đầu tư đúng mức cho đào tạo [7]. Một số doanh nghiệp nhìn nhận, đào tạo cán bộ quản lý có thể được coi là không cần thiết. Các doanh

ngành này mặc định rằng bản thân cán bộ quản lý đã đủ giỏi để đảm đương công việc quản lý. Một số doanh nghiệp thường coi đào tạo thuộc trách nhiệm của các trường, cơ sở đào tạo và luôn mong chờ sinh viên sau khi tốt nghiệp sẽ đáp ứng được các công việc một cách hiệu quả. Do vậy, công tác đào tạo nói chung và đào tạo cán bộ quản lý nói riêng trong các doanh nghiệp ít được quan tâm, thiếu chiến lược và kế hoạch đào tạo cụ thể.

Để đánh giá thực trạng đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa hiện nay, đồng thời xác định các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo cán bộ quản lý, tác giả đã tiến hành một khảo sát về tình hình đào tạo cán bộ quản lý năm 2011 tại khu vực Hà Nội. Khảo sát được thực hiện từ tháng 12/2011 đến tháng 4/2012 bằng phương pháp điều tra qua bảng hỏi. 100 bảng hỏi đã được gửi đến các cán bộ lãnh đạo và trưởng bộ phận nhân sự của các doanh nghiệp nhỏ và vừa Hà Nội. Kết quả có 45 doanh nghiệp trả lời đầy đủ thông tin, được sử dụng để phân tích, đạt tỷ lệ 45%. Phân tích kết quả điều tra cho thấy một số đặc trưng về công tác đào tạo cán bộ quản lý như sau:

Về số lượng đào tạo: Những đòi hỏi về chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của thực tiễn sản xuất, kinh doanh khiến các doanh nghiệp nhỏ và vừa ngày càng nhận thức được vai trò quan trọng của đào tạo nguồn nhân lực. Một số doanh nghiệp chú trọng nhiều hơn vào công tác này và nhìn nhận đào tạo như một hình thức đầu tư. Nhiều doanh nghiệp đã trích lập quỹ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, sử dụng nguồn quỹ này vào đào tạo, phát triển cán bộ quản lý và nhân viên. Tuy nhiên, số lượng doanh nghiệp thực hiện đào tạo cán bộ quản lý trong năm 2011 chưa nhiều. Trong tổng số 45 doanh nghiệp nhỏ và vừa trả lời bảng hỏi, có 27 doanh nghiệp đào tạo nâng cao năng lực cho cán bộ

quản lý cấp cao và cấp trung, đạt tỷ lệ 60%; 18 doanh nghiệp trả lời không đào tạo cán bộ quản lý cấp cao và cấp trung.

Về hình thức đào tạo: Hình thức đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa khá đa dạng. Các doanh nghiệp thực hiện cả hình thức đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc như huấn luyện và hướng dẫn, cử đi học ở trường đại học; tổ chức hội nghị, hội thảo; phối hợp tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn tại doanh nghiệp... Trong đó, hình thức đào tạo trong công việc được nhiều doanh nghiệp lựa chọn nhất là huấn luyện và hướng dẫn, với 22/27 doanh nghiệp thực hiện, đạt tỷ lệ 81%. Hình thức đào tạo này thuận tiện cho doanh nghiệp và ít tốn kém nên được nhiều doanh nghiệp lựa chọn. Tuy nhiên, theo một số nhà quản lý thì hình thức này chủ yếu được doanh nghiệp áp dụng đối với cán bộ quản lý cấp trung và cấp cơ sở, do cán bộ quản lý cấp cao trực tiếp hướng dẫn và huấn luyện. Hình thức luân phiên thay đổi công việc chưa được nhiều doanh nghiệp thực hiện đào tạo khi chỉ có 29% tổng số doanh nghiệp lựa chọn. Đối với hình thức đào tạo ngoài công việc, các hình thức được doanh nghiệp lựa chọn là tham gia hội nghị, hội thảo (63%), cử đi học ở các trường/viện đào tạo (44%) và tổ chức các khóa ngắn hạn do các đơn vị cung cấp dịch vụ đào tạo tiến hành (52%). Hình thức tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn chủ yếu được áp dụng đối với một số doanh nghiệp có quy mô vừa, có khả năng tài chính và số lượng cán bộ cấp cao và cấp trung đủ lớn. Cũng theo một số cán bộ quản lý, hình thức cho phép cán bộ đi học tại các trường đại học thường do người học tự tìm kiếm và tự túc kinh phí.

Về phương pháp đào tạo: Các phương pháp đào tạo hiện đại trong quản trị kinh doanh như thảo luận nhóm, nghiên cứu tình huống, trò chơi kinh doanh... được đánh giá là

những phương pháp đào tạo rất cần thiết nhằm phát huy tính chủ động, sáng tạo của người học. Kết quả khảo sát các doanh nghiệp cho thấy, phương pháp thuyết trình kết hợp thảo luận nhóm là phương pháp phổ biến trong đào tạo cán bộ quản lý, được 85% doanh nghiệp khảo sát đánh giá sử dụng ở mức thường xuyên và rất thường xuyên; phương pháp nghiên cứu tình huống được 70% doanh nghiệp sử dụng ở mức thường xuyên và rất thường xuyên, còn ít sử dụng là 30%. Các phương pháp hiện đại khác như trò chơi kinh doanh, đóng vai... được các doanh nghiệp đánh giá là ít sử dụng trong đào tạo cán bộ quản lý, khi chỉ có khoảng 22% doanh nghiệp lựa chọn ở mức độ thường xuyên.

Về nội dung đào tạo: Nhóm kiến thức cơ bản về quản lý được các doanh nghiệp tập trung đào tạo nhiều hơn, như lập chiến lược và kế hoạch kinh doanh, kỹ năng nghiên cứu, phát triển thị trường, quản lý tài chính/kế toán, chăm sóc và quản lý khách hàng... được trên 81% doanh nghiệp lựa chọn. Nhóm kiến thức giúp nâng cao năng suất, chất lượng như quản lý chất lượng, tuyển dụng nhân sự, phát triển và quản lý nhóm được 55-67% doanh nghiệp lựa chọn. Trong đó, tỷ lệ doanh nghiệp sản xuất chú trọng vào các kiến thức này cao hơn, khoảng 70%. Các kỹ năng quản lý liên quan đến cá nhân như đào tạo, hướng dẫn động viên nhân viên, kỹ năng đàm phán, giải quyết vấn đề, kỹ năng quản lý nhóm, kỹ năng quản lý sự thay đổi, quản lý thời gian... có tỷ lệ đào tạo thấp hơn, từ 40-55% doanh nghiệp lựa chọn. Một số cán bộ quản lý cho rằng, khi năng lực quản lý, điều hành của cán bộ quản lý trong doanh nghiệp còn hạn chế, họ thường mong muốn bổ sung những kiến thức cơ bản về kinh tế và quản lý trước. Những kỹ năng cá nhân có thể được các cán bộ quản lý tự học thêm. Tuy nhiên, các nhà quản trị cần coi trọng cả đào tạo

kiến thức lẫn kỹ năng quản lý cá nhân bởi vì những kiến thức và kỹ năng này sẽ cùng hỗ trợ cho các nhà quản trị trong quá trình lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp.

3. Một số nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa

Để đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo cán bộ quản lý, bảng khảo sát đã đề nghị các cán bộ quản lý lựa chọn các nhân tố ảnh hưởng đáng kể nhất đến công tác đào tạo và sắp xếp các nhân tố này theo thứ tự từ quan trọng nhất đến giảm dần. Phân tích kết quả điều tra cho thấy một số nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa như sau:

Nhận thức của lãnh đạo doanh nghiệp về đào tạo cán bộ quản lý

Nhận thức của lãnh đạo doanh nghiệp là yếu tố được 100% doanh nghiệp khảo sát lựa chọn là yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến đào tạo cán bộ quản lý, trong đó 87% doanh nghiệp xếp yếu tố này ở vị trí số một, yếu tố có ảnh hưởng đáng kể nhất. Thực tế cho thấy, mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt của thị trường, những khó khăn, thách thức trong quá trình hội nhập kinh tế, yêu cầu và đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng đã khiến nhận thức của lãnh đạo doanh nghiệp về đào tạo nhân lực nói chung và cán bộ quản lý nói riêng trong doanh nghiệp ngày càng tăng. Các doanh nghiệp đã nhận thức được đào tạo là biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh và hình thức đầu tư bền vững nhất. Một số doanh nghiệp đã chủ động xây dựng kế hoạch đào tạo cán bộ quản lý, tổ chức các khóa đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ quản lý, lựa chọn các hình thức đào tạo trong công việc và ngoài công việc phù hợp...

Về đánh giá sự cần thiết của đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp hiện nay, 91% doanh nghiệp khẳng định đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp là rất cần thiết và cần thực hiện ngay. Tuy nhiên, chỉ nhận thức thôi thì chưa đủ, lãnh đạo doanh nghiệp cần biến nhận thức đó thành chiến lược, kế hoạch đào tạo dài hạn, thành các chương trình đào tạo cụ thể để không ngừng nâng cao năng lực và kỹ năng cho đội ngũ cán bộ quản lý. Thực tế cho thấy, vẫn còn khá nhiều doanh nghiệp chưa coi trọng và đầu tư đúng mức cho đào tạo cán bộ quản lý, hoặc nhìn nhận được vai trò của đào tạo nhưng thực hiện đào tạo một cách thiếu hệ thống và chưa tương xứng. Lãnh đạo doanh nghiệp quá bận rộn với công việc kinh doanh, chạy theo các mục tiêu lợi nhuận ngắn hạn, các vấn đề nợ đọng hàng ngày, tối thiểu hóa chi phí bằng cách cắt giảm chi phí đào tạo... Một số lý do lý giải cho việc doanh nghiệp không tiến hành đào tạo cán bộ quản lý trong thời gian qua là: do không có thời gian (89%), cán bộ quản lý đã được đào tạo từ các doanh nghiệp khác (77,7%), không có chi phí và cán bộ quản lý có thể tự tích lũy thêm kiến thức trong quá trình quản lý (66,7%). Một số doanh nghiệp cho rằng cán bộ quản lý thay đổi công việc quá nhanh nên không đánh giá được kết quả đào tạo cũng là lý do khiến doanh nghiệp không đào tạo cán bộ quản lý (44%). Lý do thiếu thời gian và kinh phí là khá dễ hiểu vì hầu hết cán bộ quản lý trong doanh nghiệp vừa và nhỏ vừa đảm nhiệm vai trò lãnh đạo và điều hành quản lý doanh nghiệp, đồng thời các doanh nghiệp nhỏ và vừa đều trong tình trạng thiếu vốn hoạt động, vì vậy nguồn tài chính cho đào tạo cũng thường bị cắt giảm đáng kể. Tuy nhiên, việc cho rằng cán bộ quản lý đã được đào tạo từ các doanh nghiệp khác trước khi tuyển dụng và năng lực quản lý có thể tự trau dồi qua kinh nghiệm là những lý do không

hợp lý, tạo ra một vòng luẩn quẩn khi lý giải cho vấn đề đào tạo cán bộ quản lý.

Chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực gắn với chiến lược sản xuất kinh doanh

Chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực nói chung và cán bộ quản lý nói riêng là bộ phận hợp thành của chiến lược sản xuất kinh doanh. Chiến lược này nên được xây dựng cùng quá trình xây dựng chiến lược và kế hoạch kinh doanh dài hạn, và là chỉ dẫn quan trọng để doanh nghiệp thực hiện mục tiêu có được đội ngũ cán bộ quản lý có trình độ và năng lực quản trị, điều hành. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam đều không có chiến lược kinh doanh và 63% doanh nghiệp không có chiến lược phát triển nguồn nhân lực [8]. Mối quan tâm hiện tại của các doanh nghiệp này thường mang tính “thời vụ”: tránh nợ đọng, tránh tồn kho, tăng tiêu thụ..., do đó thiếu chiến lược đào tạo và các chính sách cụ thể về đào tạo, phát triển nguồn nhân lực và cán bộ quản lý. Theo kết quả khảo sát, chỉ có 36% doanh nghiệp khẳng định có kế hoạch đào tạo cán bộ quản lý gắn với chiến lược kinh doanh, 42% doanh nghiệp cho rằng họ có chiến lược kinh doanh nhưng không có kế hoạch đào tạo cán bộ quản lý, 22% doanh nghiệp trả lời rằng họ không có chiến lược kinh doanh và cũng không có kế hoạch đào tạo cán bộ quản lý. Lãnh đạo một số doanh nghiệp có đào tạo cán bộ quản lý trong năm 2011 cho biết, họ không có kế hoạch đào tạo cụ thể, khi có thông tin và các chương trình đào tạo phù hợp, họ sẽ cử cán bộ quản lý đi học.

Bên cạnh đó, do đặc thù và tính chất của công việc quản trị, các chính sách nguồn nhân lực như tuyển dụng, đào tạo... sẽ ảnh hưởng nhiều đến công tác đào tạo cán bộ quản lý. Những doanh nghiệp có chính sách quy hoạch,

đề bạt, thăng tiến nội bộ có nhu cầu phát triển quản trị cao và phải thường xuyên quan tâm đến việc đào tạo, nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý. Đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa, xuất phát từ đặc điểm của loại hình doanh nghiệp này, công tác quy hoạch cán bộ, đề bạt, thăng tiến ít được thực hiện, vì vậy, kế hoạch đào tạo phát triển cán bộ quản lý cũng bị hạn chế. Kết quả khảo sát cho thấy, chiến lược đào tạo phù hợp với chiến lược hoạt động kinh doanh được 100% doanh nghiệp lựa chọn là yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo cán bộ quản lý, trong đó 58% doanh nghiệp khảo sát xếp hạng thứ 3 trong số các nhân tố ảnh hưởng cơ bản nhất đến công tác đào tạo cán bộ quản lý.

Tài chính

Hầu hết các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam nói chung có năng lực tài chính không mạnh. Sự hạn chế về tài chính được thể hiện ở cơ sở vật chất nghèo nàn, không có nơi sản xuất cố định, trang thiết bị kỹ thuật lạc hậu, trình độ chuyên môn và quản lý còn thấp... dẫn đến tâm lý hoạt động “ăn xổi ở thì”. Theo số liệu thống kê, 33% doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội phải sử dụng nhà ở làm địa điểm kinh doanh [9]; khoảng 50% doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam có mức vốn trung bình từ 1-5 tỷ đồng, đặc biệt các doanh nghiệp trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ, tổng nguồn vốn còn nhỏ hơn. Nguồn vốn hạn chế này được chia nhỏ cho những khó khăn về nhân lực, quản lý, công nghệ, địa điểm... khiến các doanh nghiệp luôn trong tình trạng “khát” vốn. Vì vậy, việc cắt giảm chi phí, trong đó có chi phí cho đào tạo là mục tiêu ưu tiên của nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Theo kết quả khảo sát, số lượng doanh nghiệp chủ động đầu tư tài chính cho đào tạo chưa cao, trong đó 44% doanh nghiệp trả lời rằng chi phí đào tạo là do doanh nghiệp và cá

nhân cùng chi trả; 36% doanh nghiệp lựa chọn phương án chi trả 100% chi phí đào tạo cán bộ quản lý, 20% doanh nghiệp cho rằng cá nhân phải tự chi trả kinh phí đào tạo (chủ yếu đối với các khóa đào tạo ngắn hạn do người học tự tìm kiếm và các chương trình đi học cấp bằng). Trong số các doanh nghiệp được khảo sát cũng chưa có doanh nghiệp nào nhận được quỹ hỗ trợ đào tạo từ Chính phủ trong năm 2011. Như vậy, nguồn kinh phí hạn hẹp ảnh hưởng trực tiếp và rõ rệt đến công tác đào tạo của doanh nghiệp nhỏ và vừa. Nhiều doanh nghiệp nhận biết rõ nhu cầu đào tạo nhưng do khả năng tài chính hạn chế nên chỉ lựa chọn những khóa đào tạo với chi phí vừa phải, thường thuê các đơn vị cung cấp dịch vụ đào tạo ở mức trung bình. Việc lựa chọn các chương trình đào tạo chất lượng cao với mức chi phí đáng kể là rất khó với doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, việc doanh nghiệp và cá nhân cùng chi trả hoặc cá nhân tự chi trả chi phí đào tạo cho thấy cán bộ quản lý đã có ý thức tự học tập, bồi dưỡng nâng cao năng lực và kỹ năng quản lý, chứ không trông chờ vào doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu công tác đào tạo hoàn toàn do cá nhân tự tìm kiếm, tự chi trả, mang tính tự phát, không xuất phát từ chiến lược và kế hoạch đào tạo... thì việc đào tạo đó có thể phục vụ cho mục đích cá nhân người học, học tập nhằm tìm kiếm các cơ hội nghề nghiệp khác. Đây cũng là lý do khiến các doanh nghiệp khó giữ chân cán bộ quản lý nếu không tạo cơ hội cho họ được học tập, phát huy năng lực và có cơ hội phát triển trong tương lai.

Yếu tố tài chính được 100% doanh nghiệp đánh giá là nhân tố ảnh hưởng quan trọng đến đào tạo cán bộ quản lý, trong đó 88% doanh nghiệp xếp đây là yếu tố ảnh hưởng thứ hai đến đào tạo cán bộ quản lý, sau yếu tố nhận thức của lãnh đạo doanh nghiệp.

Năng lực đào tạo và tổ chức đào tạo

Với nền tảng tri thức thấp, năng lực tự đào tạo cán bộ quản lý của doanh nghiệp nhỏ và vừa là không nhiều. Công tác đào tạo và tổ chức đào tạo trong doanh nghiệp phụ thuộc phần lớn vào các cơ sở đào tạo bên ngoài như các trường đại học, viện, doanh nghiệp tư vấn, đào tạo nhân lực... Vì vậy, các hình thức đào tạo ngoài công việc đối với cán bộ quản lý được khá nhiều doanh nghiệp lựa chọn. Xem xét công tác tổ chức đào tạo của doanh nghiệp cho thấy một số điểm cần lưu ý:

Về phân tích nhu cầu đào tạo: Phân tích nhu cầu đào tạo dựa trên yêu cầu công việc và phân tích kết quả thực hiện công việc là rất cần thiết và sát với thực tế. Tuy nhiên, phân tích nhu cầu đào tạo đối với cán bộ quản lý là không dễ dàng, khi các tiêu chuẩn công việc và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc cho cán bộ quản lý đều khó đo lường. Bên cạnh đó, việc phân tích tổ chức và phân tích cá nhân cũng thường bị bỏ qua hoặc ít được thực hiện khi một số doanh nghiệp nhỏ và vừa lựa chọn yêu cầu công việc là căn cứ duy nhất để phân tích nhu cầu đào tạo. Trong quá trình thực hiện, phần lớn các doanh nghiệp thực hiện đánh giá nhu cầu một cách không chính thức và không có phương pháp đánh giá bài bản. Vì vậy, việc phân tích nhu cầu đào tạo chưa được thực hiện tốt và chưa xác định chính xác nhu cầu đào tạo.

Về đánh giá kết quả đào tạo: Đánh giá kết quả chương trình đào tạo nói chung và đào tạo cán bộ quản lý nói riêng là công việc rất cần thiết nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo. Các cấp độ đánh giá trong mô hình của Kirkpatrick [10] được sử dụng để khảo sát các doanh nghiệp nhỏ và vừa về đánh giá hiệu quả đào tạo. Kết quả điều tra cho thấy, các doanh nghiệp thực hiện đào tạo cán bộ quản lý đã

đánh giá hiệu quả đào tạo nhưng chủ yếu dừng ở cấp độ 1 và 2 (đánh giá phản ứng của người học về khóa học và nội dung đào tạo trong khóa học). Có 93% doanh nghiệp lựa chọn cấp độ này ở mức thường xuyên và rất thường xuyên. Cấp độ 3 và 4 của đánh giá hiệu quả đào tạo (khả năng áp dụng kiến thức vào vào công việc và đánh giá kết quả hoạt động doanh nghiệp) chưa được nhiều doanh nghiệp áp dụng. Có 38% doanh nghiệp thực hiện đánh giá ở cấp độ này nhưng chủ yếu dựa vào quan sát và nhận xét cảm tính, chứ chưa áp dụng các phương pháp đánh giá chính thức và định lượng. Mặc dù đây là những mức độ đánh giá khó thực hiện, đặc biệt là đối với đào tạo cán bộ quản lý nhưng thật sự cần thiết để doanh nghiệp đánh giá chính xác hiệu quả của đầu tư cho đào tạo và có các giải pháp cần thiết để nâng cao hiệu quả đào tạo.

4. Kết luận

Đào tạo cán bộ quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực quản lý điều hành của các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng. Là một bộ phận trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực, đồng thời là một phần trong chiến lược kinh doanh, công tác đào tạo cán bộ quản lý cần được các doanh nghiệp chú trọng quan tâm. Tuy nhiên, tại Việt Nam, công tác đào tạo cán bộ quản lý còn những hạn chế nhất định. Trên cơ sở tổng hợp lý thuyết và số liệu khảo sát về công tác đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội, bài viết làm rõ thực trạng đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp: số lượng đào tạo, hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo và nội dung đào tạo. Đồng thời, bài viết cũng phân tích những nhân tố ảnh hưởng tới đào tạo cán bộ quản lý như: nhận thức của lãnh đạo doanh nghiệp, chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực gắn với

chiến lược sản xuất kinh doanh, tài chính, năng lực đào tạo và tổ chức đào tạo của doanh nghiệp. Những phân tích, đánh giá này sẽ là những gợi ý giúp doanh nghiệp xem xét, đánh giá công tác đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp và đề ra các giải pháp nhằm đẩy mạnh và hoàn thiện công tác đào tạo cán bộ quản lý trong thời gian tới.

Tài liệu tham khảo

- [1] Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (2004), *Quản trị doanh nghiệp*, NXB. Lao động - Xã hội, Hà Nội, tr. 57.
- [2] Tissen, R. Andriessen, D., Deprez F. L. (1988), *Value based knowledge management*, Addison Wesley, Longman.
- [3] Hồng Thoan (2006), “Doanh nghiệp vừa và nhỏ: Trình độ nhân lực thấp”, *Thời báo Kinh tế Việt Nam*, số 261, ngày 21/12/2006.
- [4] Nguyễn Thị Bích Ngân (2008), “Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực quản lý của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ngoài quốc doanh trên địa bàn Hà Nội”, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [5] Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2010), *Quản trị nhân lực*, NXB. Lao động - Xã hội, Hà Nội.
- [6] Lyau, N. M., Pucel, D. J. (1995), “Economic return on training investment at the organization level”, *Performance Improvement Quarterly*, Vol 8, pp. 68-79.
- [7] Thang, N. N., Quang, T. (2007), “International briefing 18: training and development in Vietnam”, *International Journal of Training and Development*, Vol 11, pp. 139-149.
- [8] Lê Thị Mỹ Linh (2009), “Nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý của doanh nghiệp nhỏ và vừa trong điều kiện kinh tế hội nhập qua điều tra”, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số 144, tr. 132-135.
- [9] TS. Phạm Thị Thu Hằng, “Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa của Thủ đô Hà Nội”, Tham luận Hội thảo quốc tế “Phát triển bền vững thủ đô văn hiến, anh hùng, vì hòa bình”, Hà Nội, tháng 10/2012.
- [10] Kirpatric, Donald (1997), “Evaluating the impact of training”, *America Society for Training and Development*, Vol 137.

Some Factors Affecting the Training of Managers in Small- and Medium-sized Enterprises

Đặng Thị Hương

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

Abstract: Managers play an important role in the development of small- and medium-sized enterprises (SMEs) in Vietnam. In face of the requirements of renovation and integration, managers in SMEs should enhance their capability, attitude and managerial skills so as to be able to make their businesses successful. However, the training of SMEs managers still has a lot of shortcomings. On the basis of theoretical study and the field survey on the training of managers in Hanoi-based SMEs, the paper points out a number of issues that need paying attention to the state of affairs in training the SME managers. The results of this study also show certain factors that make the most important impact on the training of managers such as awareness of the enterprises’ leaders concerning training; the human resource training and development strategy; financial resource and the enterprises’ training capacity and organization.

Keywords: Training, manager, enterprise, small-and medium-sized enterprise.