vBỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

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

Chuyên ngành: **KINH TẾ LAO ĐỘNG**
Mã số: **62.31.11.01**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:
1: PGS. TS. TRẦN XUÂN CẦU
2: PGS. TS. VŨ HOÀNG NGÂN

HÀ NỘI NĂM 2009

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các thông tin và kết quả nghiên cứu trong luận án là do tôi tự tìm hiểu, đúc kết và phân tích một cách trung thực, phù hợp với tình hình thực tế.

Nghiên cứu sinh

Lê Thị Mỹ Linh

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận án, tác giả đã được sự giúp đỡ nhiệt tình và tạo điều kiện của rất nhiều người, sau đây là lời cảm ơn chân thành của tác giả:

Trước hết, xin cảm ơn sâu sắc thầy giáo hướng dẫn - PGS.TS. Trần Xuân Cầu - Trưởng khoa Kinh tế và Quản lý Nguồn Nhân lực và cô giáo hướng dẫn - PGS.TS. Vũ Hoàng Ngân - Phó trưởng khoa Kinh tế và Quản lý Nguồn Nhân lực về sự hướng dẫn nhiệt tình và những ý kiến đóng góp quý báu để luận án được hoàn thành tốt hơn.

Xin gửi lời cảm ơn chân thành tới PGS.TS. Phạm Quang Trung - Phó hiệu trưởng trường Đại học Kinh tế Quốc dân – Nguyên Viện trưởng Viện QTKD về việc tạo điều kiện thuận lợi và sự động viên của PGS. trong suốt quá trình làm luận án.

Xin chân thành cảm ơn lãnh đạo Viện QTKD đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong quá trình làm luận án, cảm ơn đồng nghiệp đã góp ý trong việc chỉnh sửa bảng hỏi của cuộc khảo sát phục vụ luận án và động viên tôi trong quá trình viết luận án.

Xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các giáo sư, phó giáo sư, tiến sỹ, các thầy cô giáo trong khoa Kinh tế và Quản lý Nguồn Nhân lực về những ý kiến đóng góp cho luận án.

Xin gửi lời cảm ơn chân thành tới TS. Nguyễn Trọng Hiệu- Phó Cục trưởng Cục phát triển doanh nghiệp, Bộ Kế hoạch và Đầu tư và một số chuyên viên của Cục về việc cung cấp thông tin phục vụ cho việc phân tích trong luận án, cũng như những lời góp ý để hoàn thiện luận án.

Xin chân thành cảm ơn em Trương Thanh Hoa – cán bộ Viện QTKD đã nhiệt tình giúp đỡ thu thập bảng hỏi ở Hà Nội, TS. Đào Thị Thanh Lam - Giảng viên Viện QTKD, em họ Ths. Lê Thị Vân Trình, TS. Lê Thị Diễm Trình đã tìm hộ nhiều tài liệu từ nước ngoài giúp tác giả có những thông tin cần thiết phục vụ cho việc phân tích trong luận án.

Cuối cùng, xin chân thành cảm ơn tới gia đình, bố mẹ, chồng con đã động viên tôi, giúp đỡ công việc gia đình cho tôi trong suốt thời gian viết luận án.

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN ..... **i**
LỜI CẢM ƠN ..... **ii**
MỤC LỤC ..... **iii**
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT ..... **viii**
DANH MỤC CÁC BẢNG ..... **ix**
DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ ..... **xi**
DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ ..... **xi**
MỞ ĐẦU **1**
CHƯƠNG 1 ..... **10**
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA **10**
1.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN **10**
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực 10
1.1.2. Khái niệm phát triển nguồn nhân lực 11
1.1.3. Khái niệm doanh nghiệp nhỏ và vừa 22
1.1.4. Khái niệm hội nhập kinh tế 25
1.2. NỘI DUNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA **25**
1.2.1. Các hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực 25
1.2.1.1. Các hình thức đào tạo nguồn nhân lực 26
1.2.1.2. Các hình thức phát triển nguồn nhân lực 29
1.2.2. Quản lý đào tạo và phát triển nguồn nhân lực 33
1.2.1.1 Phân tích, đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển 33
1.2.1.2. Lập kế hoạch đào tạo và phát triển 39
1.2.1.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo và phát triển 43
1.2.1.4. Đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển 48
1.2.3. Trách nhiệm trong phát triển nghề nghiệp cho người lao động 50

1.2.3.1. Trách nhiệm của doanh nghiệp trong việc phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.....50
1.2.3.2. Trách nhiệm của nhân viên trong phát triển nghề nghiệp.....51
1.3. NHỮNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA 52
1.3.1. Những nhân tố bên trong doanh nghiệp ảnh hưởng đến PTNNL trong DNNVV 52
1.3.2. Những nhân tố bên ngoài doanh nghiệp ảnh hưởng đến PTNNL trong DNNVV 54
1.4. KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA 58
1.4.1. Kinh nghiệm quốc tế về đào tạo trong doanh nghiệp nhỏ và vừa 58
1.4.2. Kinh nghiệm xây dựng và thực hiện chính sách hỗ trợ PTNNL cho DNNVV của một số nước trên thế giới 62
CHƯƠNG 2 66
ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA Ở VIỆT NAM.....66
2.1. KHÁI QUÁT TÌNH HÌNH PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA Ở VIỆT NAM 66
2.1.1. Quá trình hình thành, phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa..... 66
2.1.1.1. Số lượng và vốn của doanh nghiệp qua các giai đoạn 66
2.1.1.2. Cơ cấu doanh nghiệp nhỏ và vừa phân theo qui mô lao động 69
2.1.2. Đóng góp của doanh nghiệp nhỏ và vừa đối với sự phát triển kinh tế đất nước 71
2.2. ĐẶC ĐIỂM, ĐIỀU KIỆN ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DNNVV Ở VIỆT NAM..... 73
2.2.1. Đặc điểm nổi bật của DNNVV 73
2.2.2. Đặc điểm nguồn nhân lực trong DNNVV 74
2.2.2.1. Trình độ , năng lực của người lao động trong DNNVV 74
2.2.2.2. Cấu trúc lao động trong các DNNVV 77

2.2.2.3. Thu nhập và lợi ích của người lao động trong DNNVV.....78
2.2.3. Hội nhập kinh tế với phát triển NNL trong các DNNVV..... 82
2.3. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM 84
2.3.1. Phân tích thực trạng các hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV..... 84
2.3.2. Phân tích thực trạng hoạt động quản lý đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV 91
2.3.3. Phân tích thực trạng hoạt động phát triển nghề nghiệp cho người lao động trong DNNVV 108
2.3.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV 114
2.3.4.1. Những nhân tố bên trong doanh nghiệp ảnh hưởng đến PTNNL.....114
2.3.4.2. Những nhân tố bên ngoài doanh nghiệp ảnh hưởng đến PTNNL 123
CHƯƠNG 3 138
QUAN ĐIỂM, GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NHẰM PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA Ở VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP KINH TẾ.....138
3.1. PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VÀ ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHO DNNVV..... 138
3.1.1. Hội nhập kinh tế thế giới và những yêu cầu đối với phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV ở Việt Nam tới năm 2015 138
3.1.2. Phương hướng phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa..... 140
3.1.3. Định hướng Phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV 141
3.2 NHU CẦU ĐÀO TẠO VÀ HỖ TRỢ NHẰM PHÁT TRIỂN NNL CHO DNNVV 141
3.2.1. Nhu cầu đào tạo cho chủ doanh nghiệp, cán bộ quản lý của doanh nghiệp nhỏ và vừa..... 141
3.2.2. Nhu cầu đào tạo nghề của DNNVV 145
3.2.3. Nhu cầu hỗ trợ để phát triển nguồn nhân lực của DNNVV 146

3.3. QUAN ĐIỂM VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DNNVV 148

3.3.1. Quan điểm 1: Phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV là cần thiết khách quan và cần được Nhà nước quan tâm thường xuyên, liên tục. 148

3.3.2. Quan điểm 2: Để phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV cần có sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ, ngành, các nhà tài trợ, các doanh nghiệp và người lao động. 149

3.3.3. Quan điểm 3: Các giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV cần thiết thực, dễ thực hiện và được thực hiện đồng bộ 152

3.4. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHO DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA 152

3.4.1. Chủ DNNVV cần tự nâng cao nhận thức về vai trò của mình trong PTNNL 152

3.4.2. Xây dựng chính sách, chiến lược và thực hiện chức năng phát triển nguồn nhân lực 154

3.4.3. Hoàn thiện hoạt động quản lý đào tạo và phát triển trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa 157

3.4.4. Thực hiện hoạt động phát triển nghề nghiệp cho người lao động 167

3.4.5. Thực hiện chính sách thu hút và duy trì những người lao động giỏi 169

3.3.6. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc 173

3.4.7. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp khuyến khích học tập nâng cao trình độ NNL 175

3.4.8. Thông tin quản lý NNL 178

3.5. KIẾN NGHỊ ĐỐI VỚI CÁC BÊN LIÊN QUAN ĐỂ PTNNL CHO DNNVV 179

3.5.1. Kiến nghị với nhà nước và các cơ quan quản lý DNNVV 179

3.5.1.1. Hoàn thiện các chính sách vĩ mô nhằm khuyến khích phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa 179

3.5.1.2. Hình thành Quỹ phát triển nguồn nhân lực 180

3.5.1.3. Tiếp tục thực hiện chương trình trợ giúp đào tạo nguồn nhân lực cho các DNNVV 180
3.5.1.4. Đa dạng hóa các hoạt động hỗ trợ, khuyến khích phát triển hệ thống cung cấp dịch vụ , thực hiện vườn ươm doanh nghiệp 182
3.5.1.5. Hoàn thiện hệ thống đào tạo nghề, nâng cao chất lượng dạy nghề đáp ứng nhu cầu DNNVV 185
3.5.1.6. Phát triển thị trường lao động. 186
3.5.1.7. Thực hiện truyền thông thay đổi nhận thức người dân về vai trò của DNNVV và nâng cao nhận thức cho chủ DNNVV về vai trò của họ trong PTNNL 186
3.5.2. Kiến nghị đối với các tổ chức hỗ trợ phát triển DNNVV 188
3.5.3. Kiến nghị đối với các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn 190
3.5.3.1. Tổ chức các khoá học đáp ứng nhu cầu đào tạo của DNNVV 190
3.5.3.2. Nâng cao chất lượng đào tạo trong các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo 191
3.5.3.3. Nâng cao chất lượng tư vấn trong các tổ chức cung cấp dịch vụ tư vấn phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa 192
3.5.3.4. Các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn cần hoạt động theo cơ chế thị trường 193
KẾT LUẬN 195
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐÃ ĐƯỢC CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ 197
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO 198
PHỤ LỤC

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

ASEAN	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
APEC	Diễn đàn Hợp tác Kinh tế châu Á Thái Bình Dương
AFTA	Khu vực Mậu dịch Tự do ASEAN
CIEM	Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương
CV	Công việc
DN	Doanh nghiệp
DNN	Doanh nghiệp nhỏ
DNV	Doanh nghiệp vừa
DNNVV	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
DNNN	Doanh nghiệp nhà nước
DNnNN	Doanh nghiệp ngoài nhà nước
DNFDI	Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
ĐHKTQD	Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Điểm TB	Điểm trung bình
ĐTNN	Đầu tư nước ngoài
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội
IMF	Quỹ Tiền tệ Quốc tế
IFC	Công ty Tài chính Quốc tế
KSA	Kiến thức, kỹ năng, thái độ
MPDF	Chương trình phát triển dự án Mê Kông
NGO	Các tổ chức phi chính phủ
NNL	Nguồn nhân lực
ODA	Hỗ trợ phát triển chính thức
PTNNL	Phát triển nguồn nhân lực
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
UNDP	Chương trình Phát triển Liên hợp Quốc
VCCI	Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam
Viện QTKD	Viện Quản trị Kinh Doanh
XHCN	Xã hội chủ nghĩa
WB	Ngân hàng Thế giới
WTO	Tổ chức Thương mại Thế giới

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1: Tiêu thức phân loại doanh nghiệp nhỏ và vừa 24
Bảng 1.2: So sánh giữa đào tạo và phát triển 26
Bảng 1.3: Mẫu ghi chép kết quả phân tích nhiệm vụ sử dụng phương pháp phân tích công việc.....36
Bảng 1.4: Những nhân tố ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc và học tập 37
Bảng 1.5: Sự phân loại cấp độ tư duy 42
Bảng 1.6: Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo 49
Bảng 1.7: Những nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp qui mô nhỏ 55
Bảng 2.1: Tổng hợp số lượng và vốn doanh nghiệp nhỏ và vừa đăng ký kinh doanh qua các giai đoạn 68
Bảng 2.2: Cơ cấu doanh nghiệp nhỏ và vừa phân theo quy mô lao động.....70
Bảng 2.3 : Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp sau khi Việt Nam gia nhập WTO 76
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo giới tính và công việc 78
Bảng 2.5: Lao động và thu nhập của người lao động 80
Bảng 2.6: Tình hình thực hiện các hình thức đào tạo tại công ty.....85
Bảng 2.7: So sánh sự khác biệt giữa DNN và DNV trong thực hiện các hình thức đào tạo tại công ty 87
Bảng 2.8: Văn bản qui định tiêu chuẩn đánh giá nhân viên 88
Bảng 2.9: Hệ thống đánh giá thực hiện công việc được thực hiện tốt.....89
Bảng 2.10: Kết quả đánh giá thúc đẩy việc học tập và phát triển 89
Bảng 2.11: Các hình thức phát triển nhân viên 91
Bảng 2.12: Hoạt động đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển 93
Bảng 2.13: Đánh giá về lập kế hoạch đào tạo 96
Bảng 2.14: Công ty lập kế hoạch đào tạo tổng thể và có quỹ đào tạo phù hợp.....97
Bảng 2.15: Đào tạo trong công việc và luân chuyển công việc.....99
Bảng 2.16: Nguyên nhân không tổ chức thực hiện đào tạo.....100
Bảng 2.17: Chi phí đào tạo trong doanh nghiệp 101

Bảng 2.18: Đánh giá về thiết kế chương trình đào tạo 102
Bảng 2.19: Tình hình thực hiện đào tạo, phát triển tại công ty.....103
Bảng 2.20: Người lao động đánh giá về hiệu quả hoạt động đào tạo, phát triển .104
Bảng 2.21: Đánh giá mức độ nâng cao năng lực sau đào tạo, phát triển.....104
Bảng 2.22: Nguyên nhân của hiệu quả đào tạo thấp 105
Bảng 2.23: Mức độ đồng ý về việc giám sát, xem xét tiến bộ của người lao động trong quá trình đào tạo.....106
Bảng 2.24: Đánh giá hiệu quả thực hiện đào tạo và phát triển nguồn nhân lực..107
Bảng 2.25: Kết quả đánh giá hoạt động phát triển nghề nghiệp 110
Bảng 2.26: Đánh giá về người kèm cặp, hướng dẫn 111
Bảng 2.27: Kế hoạch phát triển cá nhân.....114
Bảng 2.28: Doanh nghiệp có chính sách đào tạo 115
Bảng 2.29: Nguyên nhân công ty không có chiến lược PTNNL.....117
Bảng 2.30: Người phụ trách công tác phát triển nguồn nhân lực 120
Bảng 2.31: Trình độ của cán bộ phụ trách phát triển nguồn nhân lực 121
Bảng 2.32: Cơ sở thông tin QLNNL của công ty 123
Bảng 2.33: Hỗ trợ của Chính phủ.....125
Bảng 2.34: Hỗ trợ của các tổ chức quốc tế cho DNNVV 126
Bảng 2.35: Kết quả thực hiện chương trình trợ giúp đào tạo NNL cho DNNVV 128
Bảng 3.1: Nhu cầu đào tạo cho cán bộ lãnh đạo, quản lý của DNNVV trong quá trình hội nhập kinh tế 143
Bảng 3.2: Nhu cầu hỗ trợ của DNNVV để phát triển nguồn nhân lực 146
Bảng 3.3: Kế hoạch hành động cá nhân.....166
Bảng 3.4: Trách nhiệm trong quá trình phát triển người lao động 169

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

Mô hình 1.1: Các nguyên tắc của mô hình phát triển nguồn nhân lực 18
Sơ đồ 1.2: Phân tích nhu cầu đào tạo 34
Sơ đồ 1.3: Phân tích kết quả thực hiện công việc của người lao động 35
Sơ đồ 1.4: Mục tiêu của khóa học và mục tiêu học tập 41
Sơ đồ 3.1: Các tổ chức quản lý nhà nước, điều phối, cung ứng dịch vụ cho DNNVV 150

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc để đánh giá nhu cầu đào tạo 92
Biểu đồ 2.2: Tình hình thực hiện đào tạo tại các công ty 100
Biểu đồ 2.3: Hiệu quả đào tạo 105
Biểu đồ 2.4: Giới tính người trả lời với việc có chiến lược phát triển nguồn nhân lực.. 116
Biểu đồ 2.5: Trình độ của cán bộ phụ trách nguồn nhân lực giữa Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh 122

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNNVV) đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế quốc dân, là nơi tạo ra phần lớn công ăn việc làm, góp phần bình ổn xã hội. Nhận rõ vai trò này của DNNVV, Chính phủ Việt Nam đã có nhiều chính sách để khuyến khích phát triển DNVVV nói chung và phát triển nguồn nhân lực (PTNNL) cho DNNVV nói riêng.

Trong những năm gần đây, Việt Nam đã gia nhập nhiều hiệp hội kinh tế, thương mại khu vực, quốc tế và đặc biệt là Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) vào năm 2006 đã tạo ra nhiều cơ hội cho doanh nghiệp Việt Nam mở rộng thị trường và học hỏi kinh nghiệm kinh doanh quốc tế. Trong quá trình hội nhập kinh tế, các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam đang đứng trước một thách thức to lớn là cần làm gì để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của mình để có thể tồn tại và phát triển trong một môi trường cạnh tranh ngày càng sâu sắc.

Tuy nhiên vấn đề phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV có những đặc thù riêng như thế nào, gặp những khó khăn gì và làm thế nào để phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV trong quá trình hội nhập kinh tế vẫn là câu hỏi chưa có lời giải thích thoả đáng. Chính vì vậy việc nghiên cứu về vấn đề này là cần thiết khách quan.

Nghiên cứu chuyên sâu về phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV sẽ giúp các nhà nghiên cứu trong nước, các chuyên gia hiểu rõ hơn những khó khăn của DNNVV về PTNNL và tư vấn để nhà nước đưa ra các chính sách phù hợp để hỗ trợ PTNNL cho DNNVV. Kết quả của nghiên cứu này sẽ giúp doanh nhân, chủ doanh nghiệp rút ra bài học phù hợp để phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp của mình nói riêng và từ đó góp phần cho sự phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa nói chung.

2. Tổng quan các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa

Ở Việt Nam đã có nhiều nghiên cứu về phát triển DNNVV nói chung và về phát triển nguồn nhân lực nói riêng. Tuy nhiên, các nghiên cứu về PTNNL thường đề

cập đến phát triển nguồn nhân lực ở tầm vĩ mô, cho tỉnh, quốc gia, chưa có đề tài nào đề cập trực tiếp tới PTNNL trong DNNVV. Chủ đề PTNNL trong DNNVV cũng được nghiên cứu nhiều trên thế giới, tuy nhiên ở Việt Nam đó vẫn là đề tài nghiên cứu khá mới mẻ. Trong các nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án, nổi bật có một số công trình nghiên cứu sau :

- *Phát triển nguồn nhân lực-kinh nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta* do Trần Văn Tùng, Lê Ái Lâm làm chủ biên (1996). Cuốn sách giới thiệu về kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực ở phạm vi quốc gia, trong đó có chính sách phát triển nguồn nhân lực của một số nước trên thế giới.

-*Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo- Kinh nghiệm Đông Á* của Viện Kinh tế Thế giới (2003). Cuốn sách đã giới thiệu các thành tựu đạt được của nhóm nước trong khu vực trong phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo. Các chính sách thành công về giáo dục và đào tạo của các nước Đông Á là giải pháp quan trọng trong cung cấp nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của công nghiệp hóa. Đó cũng là bài học cho Việt Nam trong sự nghiệp phát triển nguồn nhân lực.

-*Doanh nghiệp Việt Nam 2007, Lao động và phát triển nguồn nhân lực (2008)*: Đây là báo cáo thường niên về Doanh nghiệp Việt Nam của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) do TS. Phạm Thị Thu Hằng là chủ biên . Các tác giả đã đánh giá tổng quan về môi trường kinh doanh của Việt Nam 2007, phân tích các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trên 4 khía cạnh: lao động, tài chính, công nghệ và tiếp cận thị trường trong 6 ngành (dệt may, xây dựng, du lịch, ngân hàng, bảo hiểm, sản xuất chế biến thực phẩm) bị ảnh hưởng nhiều nhất của việc Việt Nam gia nhập WTO từ các vấn đề lao động và phát triển nguồn nhân lực. Phần III của báo cáo là Lao động và phát triển nguồn nhân lực. Phần này phân tích về thực trạng lao động và phát triển nguồn nhân lực trên cơ sở xem xét, so sánh tác động của yếu tố lao động đối với các ngành đã nêu, đồng thời đưa ra giải pháp chiến lược đối với việc phát triển nguồn nhân lực của các ngành này. Đây là những đóng góp có giá trị không chỉ cho doanh nghiệp mà cho cả các nhà hoạch định chính sách của Việt Nam.

- *Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam - lý luận và thực tiễn* do PGS. TS. Đỗ Minh Cương- TS. Mạc Văn Tiến đồng chủ biên (2004). Bên cạnh việc đi sâu nghiên cứu tìm ra các giải pháp phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam, tác giả đã đưa ra các khái niệm nguồn nhân lực ở phạm vi vĩ mô và vi mô, kinh nghiệm đào tạo và phát triển lao động kỹ thuật ở một số nước như Đông Nam Á, Trung Quôc, Nhật, Mỹ.

- *Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản hiện nay* do TS.Trần Thị Nhung và PGS. TS. Nguyễn Duy Dũng đồng chủ biên (2005). Các tác giả đã phân tích hiện trạng phát triển nguồn nhân lực, các phương thức đào tạo lao động chủ yếu trong các công ty Nhật Bản từ những năm 1990 đến nay. Tác giả đã nêu ra một số gợi ý và kiến nghị về sự phát triển nguồn nhân lực ở Việt Nam nói chung và trong các công ty nói riêng trong thời gian tới.

- *Luận án Tiến sỹ: "Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của các trường đại học khối Kinh tế Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế"* của Phan Thuỷ Chi (2008). Các vấn đề lý luận về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được hệ thống trong luận án là nguồn tham khảo cho tác giả.

- *Đề tài cấp bộ: B2006-06-13: "giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà nội sau khi Việt Nam gia nhập WTO (giai đoạn 2006-2010)"* do PGS. TS. Phạm Quang Trung là chủ nhiệm đề tài (2008). Các tác giả đã tập trung phân tích năng lực cạnh tranh của các DNNVV trên địa bàn Hà nội, những nguyên nhân tác động, các nhân tố ảnh hưởng và những bài học kinh nghiệm; từ đó đề xuất các giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh cho khu vực DNNVV trên địa bàn thành phố Hà nội. Trong các giải pháp đó, có các biện pháp để PTNNL cho DNNVV vì nguồn nhân lực cũng là một nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

- *Đề tài cấp bộ: 01X-07/09/2007-2* : "*Thực trạng và các giải pháp thúc đẩy sự phát triển DNNVV trên địa bàn thành phố Hà nội trong điều kiện gia nhập WTO"* do thạc sỹ Phạm Thị Minh Nghĩa làm chủ nhiệm đề tài (2008). Đề tài đã tập trung nghiên cứu những vấn đề chung về DNNVV, các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động

của doanh nghiệp, kinh nghiệm quốc tế về phát triển DNNVV trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, kinh nghiệm hỗ trợ phát triển DNNVV. Đề tài đã đi sâu nghiên cứu thực trạng phát triển DNNVV trên địa bàn Hà nội và đề ra phương hướng, giải pháp thúc đẩy phát triển DNNVV trên địa bàn Hà nội trong điều kiện gia nhập WTO.

Như vậy, trong các nghiên cứu trong nước tuy đã có một số nghiên cứu đề cập đến đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp, phát triển nguồn nhân lực, nhưng chưa có một nghiên cứu nào xem xét một cách hệ thống về vấn đề phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế.

Trong các tài liệu nghiên cứu của nước ngoài về PTNNL trong DNNVV mà tác giả tìm hiểu được nổi bật nhất là tác phẩm:

-*Phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức quy mô nhỏ- nghiên cứu và thực tiễn* do Jim Stewart và Graham Beaver chủ biên (2004). Cuốn sách gồm có 3 phần: Phần I gồm các nghiên cứu về đặc điểm của các tổ chức quy mô nhỏ và những gợi ý trong việc thiết kế và thực hiện nghiên cứu về PTNNL. Phần 2 gồm những bài trình bày kết quả nghiên cứu về các cách tiếp cận để phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức quy mô nhỏ. Phần 3 đề cập đến các phương pháp PTNNL mà các tổ chức quy mô nhỏ thường áp dụng và thực hành.

- Ngoài ra, có nhiều nghiên cứu khác liên quan đến phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV như:

+ Nghiên cứu về đào tạo và phát triển cho chủ doanh nghiệp (Douglas D. Durand), học qua làm việc của chủ doanh nghiệp (Jason Cope năm 2000), hiểu cách học của chủ doanh nghiệp (David Rae năm 2000) đã đưa ra những kết luận về cách học của chủ doanh nghiệp từ đó có biện pháp đào tạo thích hợp cho đối tượng này ở Anh.

+ Nghiên cứu về đào tạo và phát triển và sự phát triển doanh nghiệp trong các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa ở Úc (Janice Jones năm 2004), hoạt động đào tạo và phát triển trong DNNVV ở Anh (David Devins và Steven Johnson năm 2003), phát triển con người của các doanh nghiệp nhỏ (Annette và Marilyn Mcdougall năm 1999) đưa ra các kết luận về đào tạo và phát triển trong DNNVV.

+ Nghiên cứu về người quản lý trong DNNVV- họ chính là người thực hiện đào tạo trong các doanh nghiệp nhỏ (Alan Coetzer năm 2006) và hiệu quả quản lý ảnh hưởng lớn đến PTNNL trong các doanh nghiệp nhỏ (Juliet MacMahon năm 1999)

Các nghiên cứu của các học giả quốc tế có nghiên cứu về Phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV nhưng ở các nước chứ không phải Việt Nam và không gắn với hội nhập kinh tế quốc tế.

Tóm lại, xét một cách tổng thể đã có nhiều nghiên cứu hoặc báo cáo khẳng định ý nghĩa và tầm quan trọng của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong sự phát triển DNNVV. Tuy nhiên, những nghiên cứu và báo cáo đó mới chỉ tiếp cận ở góc độ đánh giá bên ngoài, chưa thực sự trở thành nghiên cứu chuyên sâu về vấn đề quan trọng này. Nhận thức rõ điều đó, luận án kế thừa những thành tựu nghiên cứu đã đạt được đồng thời luận giải chuyên sâu về vấn đề này trong quá trình hội nhập kinh tế ở Việt Nam: "*Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*". Nghiên cứu của luận án khác với các nghiên cứu trên ở chỗ luận án nghiên cứu sâu về phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV, ở Việt Nam và có gắn với quá trình hội nhập kinh tế.

3. Mục tiêu nghiên cứu của luận án

Luận án có những mục tiêu nghiên cứu như sau:

- Khái quát hoá và phát triển những vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực nói chung và phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng.
- Vận dụng lý luận đó vào phân tích đánh giá thực tiễn để hiểu rõ những mặt được và chưa được về phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam
- Đề xuất những quan điểm, giải pháp để hoàn thiện PTNNL trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

- Đề xuất những kiến nghị đối với nhà nước, các tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa trong nước và quốc tế để có những hỗ trợ phù hợp nhằm PTNNL cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận án

- *Đối tượng nghiên cứu*: là phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa trong quá trình hội nhập kinh tế

- *Phạm vi nghiên cứu:* Do điều kiện về thời gian và kinh phí, luận án chỉ nghiên cứu tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Mặt khác, thành phố Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh có hơn một nửa số doanh nghiệp nhỏ và vừa của cả nước.

- *Giới hạn nghiên cứu:* luận án chỉ nghiên cứu các doanh nghiệp khu vực tư nhân của Việt Nam, trước đây hoạt động theo luật doanh nghiệp năm 2000 và hiện nay đã hoạt động theo luật doanh nghiệp thống nhất năm 2005. *Cụ thể luận án chỉ nghiên cứu trong những loại hình doanh nghiệp sau: Doanh nghiệp tư nhân, công ty TNHH, công ty liên danh, công ty cổ phần không có vốn nhà nước*. Luận án không nghiên cứu các doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp có vốn nhà nước, doanh nghiệp nước ngoài, liên doanh, hợp tác xã, hộ gia đình. Khái niệm doanh nghiệp khu vực tư nhân của luận án hẹp hơn khái niệm doanh nghiệp ngoài nhà nước. Theo Tổng cục Thống kê thì khu vực doanh nghiệp ngoài nhà nước bao gồm các doanh nghiệp trên và còn bao gồm cả hợp tác xã, công ty cổ phần có vốn nhà nước từ 50% vốn điều lệ trở xuống.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận án đã sử dụng những phương pháp nghiên cứu chung của khoa học kinh tế như phương pháp biện chứng duy vật và duy vật lịch sử, phương pháp thống kê mô tả, thống kê phân tích, phân tích so sánh và tổng hợp. Ngoài ra luận án còn thực hiện điều tra xã hội học và phỏng vấn sâu để phân tích, đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa. Luận án thực hiện điều tra xã hội học qua phỏng vấn sâu 36 đối tượng và điều tra mẫu bằng bảng hỏi với mẫu là 200 doanh nghiệp (100 doanh nghiệp ở Hà nội và 100 doanh nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh.

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đề ra, tác giả đã thực hiện phân tích định tính và định lượng, thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn thông tin khác nhau. Cụ thể, những thông tin dùng trong phân tích được thu thập từ những nguồn sau:

Nguồn thông tin thứ cấp: Những vấn đề lý luận đã được đúc rút trong sách giáo khoa chuyên ngành trong nước và quốc tế; Các số liệu thông kê đã được xuất bản, các báo cáo tổng hợp từ các tổ chức, cơ quan quản lý có liên quan; Kết quả các nghiên cứu trước đây được công bố trên các tạp chí khoa học trong nước và quốc tế.

Nguồn thông tin sơ cấp:

-*Phỏng vấn sâu:* đối tượng phỏng vấn là chủ doanh nghiệp hoặc trưởng phòng nhân sự hoặc người phụ trách vấn đề nhân sự trong công ty và một số nhà quản lý vĩ mô liên quan đến phát triển DNNVV. Thời gian phỏng vấn vào cuối năm 2006, đầu năm 2007 và cuối năm 2008 để kiểm chứng thông tin so với năm 2006 có những thay đổi gì.

- *Khảo sát 200 doanh nghiệp.* Đối tượng trả lời bảng hỏi là người phụ trách nhân sự trong công ty: chủ doanh nghiệp/giám đốc công ty, phó giám đốc công ty, trưởng phòng nhân sự hoặc kiêm nhiệm. Thời gian khảo sát thực hiện từ cuối năm 2006 đến đầu năm 2007). Các doanh nghiệp thuộc các ngành nghề sản xuất, thương mại, dịch vụ và xây dựng.

Tác giả đã thiết kế bảng hỏi, sau đó xin ý kiến các nhà khoa học và chuyên gia để hoàn thiện. Bảng hỏi đã được phỏng vấn thử và hoàn thiện trước khi triển khai khảo sát trên diện rộng. Xem chi tiết bảng hỏi ở phụ lục 1.

Để hiểu rõ kết quả khảo sát và bản chất của hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa tác giả đã thiết kế những câu hỏi gợi ý cho phỏng vấn sâu. Câu hỏi phỏng vấn chi tiết ở phụ lục 2. Danh sách những người tham gia phỏng vấn sâu ở phụ lục 3.

Thông tin thu thập được đã được tổng hợp, phân tích kết hợp giữa lý luận và thực tiễn. Phiếu khảo sát đã được phân tích dựa vào phần mềm SPSS phiên bản 11. Những kết quả chính từ khảo sát được phân tích, tổng hợp ở phần 2.3. Đặc điểm của mẫu khảo sát được nêu ở phụ lục 4.

6. Đóng góp mới của luận án

Là một đề tài nghiên cứu mang tính hệ thống về PTNNL trong DNNVV, luận án có những đóng góp cả về lý luận và thực tiễn như sau:

- *Về lý luận* :

+ Luận án đã khái quát hóa và phát triển những vấn đề lý luận liên quan đến đào tạo, phát triển nguồn nhân lực nói chung và về phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV nói riêng.

+ Luận án đã nghiên cứu và tìm hiểu được kinh nghiệm quốc tế về vấn đề phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV

- *Về thực tiễn*

+ Qua khảo sát, luận án đã xem xét và đánh giá tổng thể về tình hình phát triển DNNVV ở Việt Nam trong những năm gần đây, những cơ hội và thách thức cho phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV trong quá trình hội nhập kinh tế.

+ Luận án chỉ ra những ưu, nhược điểm của hoạt động quản lý đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV và tìm ra các nguyên nhân của thực trạng đó và khuyến nghị những giải pháp PTNNL trong DNNVV.

+ Kết quả nghiên cứu của luận án sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các chủ doanh nghiệp thực hiện các biện pháp quản lý nhằm phát PTNNL trong doanh nghiệp mình. Nó cũng là gợi ý để các nhà quản lý tham khảo trong việc xây dựng các chính sách nhằm hỗ trợ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV. Hơn nữa, nó cũng cung cấp thông tin để các tổ chức đào tạo, tư vấn thiết kế chương trình đào tạo, hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực phù hợp với nhu cầu của DNNVV.

7. Kết cấu của luận án

Luận án gồm có ba chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa

Tác giả đi vào nghiên cứu tổng kết và phát triển lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong đó đề cập đến các khái niệm về phát triển nguồn nhân lực, các nội dung cơ bản của phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV. Ngoài ra, tác giả còn

nghiên cứu những nhân tố cơ bản ảnh hưởng đến PTNNL trong DNNVV và kinh nghiệm quốc tế về vấn đề này.

Chương 2: Đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam

Tác giả đã khái quát tình hình phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa, phân tích đặc điểm của DNNVV ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực, những nhân tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp ảnh hưởng đến PTNNL. Luận án đã đi sâu nghiên cứu thực trạng phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa và tìm ra những ưu điểm cũng như tồn tại về vấn đề này trong DNNVV.

Chương 3: Quan điểm, giải pháp và kiến nghị nhằm phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế

Tác giả đưa ra những giải pháp cho doanh nghiệp nhỏ và vừa nhằm hoàn thiện công tác PTNNL và những kiến nghị với nhà nước, các tổ chức hỗ trợ DNNVV và dịch vụ phát triển doanh nghiệp để phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV.

CHƯƠNG 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

1.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Theo giáo trình nguồn nhân lực của trường Đại học Lao động - Xã hội do PGS. TS. Nguyễn Tiệp chủ biên, in năm 2005 thì:

"***Nguồn nhân lực*** bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động" [99.Tr. 7]. Khái niệm này chỉ nguồn nhân lực với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội.

"***Nguồn nhân lực*** được hiểu theo nghĩa hẹp hơn, bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động" [99. Tr. 7,8]. Khái niệm này chỉ khả năng đảm đương lao động chính của xã hội.

Theo giáo trình kinh tế nguồn nhân lực của trường Đại học Kinh tế Quốc dân do PGS.TS. Trần Xuân Cầu, PGS.TS. Mai Quốc Chánh chủ biên, in năm 2008 thì:

"***Nguồn nhân lực*** là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định" [7. Tr. 12]. "Nguồn nhân lực là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như trong tương lai. Sức mạnh và khả năng đó được thể hiện thông qua số lượng, chất lượng và cơ cấu dân số, nhất là số lượng và chất lượng con người có đủ điều kiện tham gia vào nền sản xuất xã hội" [7. Tr. 13].

Những khái niệm nêu trên chỉ nguồn nhân lực ở phạm vi vĩ mô của nền kinh tế. Tuy nhiên đối tượng nghiên cứu của luận án là vấn đề phát triển nguồn nhân lực

trong DNNVV. Vậy trong phạm vi doanh nghiệp, nguồn nhân lực được hiểu như thế nào?

Theo GS.TS. Bùi Văn Nhơn trong sách Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội xuất bản năm 2006 thì:

"***Nguồn nhân lực doanh nghiệp*** là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương" [79. Tr 72].

Theo giáo trình Quản trị nhân lực, đại học kinh tế quốc dân do Ths. Nguyễn Vân Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân chủ biên (2004) thì khái niệm này được hiểu như sau:

"***Nguồn nhân lực*** của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực" [38. Tr 8].

Khái niệm này chưa nêu rõ sức mạnh tiềm ẩn của nguồn nhân lực trong một tổ chức nếu họ được động viên, phối hợp tốt với nhau. Vì vậy, trong luận án này khái niệm nguồn nhân lực được hiểu như sau:

Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó có sức khoẻ và trình độ khác nhau, họ có thể tạo thành một sức mạnh hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức nếu được động viên, khuyến khích phù hợp.

1.1.2. Khái niệm phát triển nguồn nhân lực

Về phát triển nguồn nhân lực cũng có nhiều khái niệm khác nhau ở góc độ vĩ mô và vi mô như sau:

Khái niệm 1: Theo sách Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo: Kinh nghiệm Đông Á của Viện Kinh tế thế giới xuất bản năm 2003:

"***Phát triển nguồn nhân lực***, xét từ góc độ một đất nước là quá trình tạo dựng lực lượng lao động năng động có kỹ năng và sử dụng chúng có hiệu quả, xét từ góc độ cá nhân là việc nâng cao kỹ năng, năng lực hành động và chất lượng cuộc sống nhằm nâng cao năng suất lao động và thu nhập. PTNNL là các hoạt động

nhằm nâng cao và khuyến khích đóng góp tốt hơn kiến thức và thể lực của người lao động, đáp ứng tốt hơn cho nhu cầu sản xuất. Kiến thức có được nhờ quá trình đào tạo và tiếp thu kinh nghiệm, trong khi đó thể lực có được nhờ chế độ dinh dưỡng, rèn luyện thân thể và chăm sóc y tế" [138. Tr 16-17].

Khái niệm này xem xét phát triển nguồn nhân lực của đất nước, từ đó khuyến nghị cho nhà nước những chính sách về giáo dục, đào tạo, y tế để phát triển nguồn nhân lực ở tầm vĩ mô.

b. Khái niệm 2: Theo GS.TS. Bùi Văn Nhơn trong sách Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội xuất bản năm 2006:

"Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng cho nguồn nhân lực (trí tuệ, thể chất, và phẩm chất tâm lý xã hội) nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế xã hội trong từng giai đoạn phát triển" [79. Tr. 98].

Trong khái niệm này chất lượng nguồn nhân lực được giải thích như sau:

"Thể lực của nguồn nhân lực: sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần" [79. Tr. 99].

"Trí lực của nguồn nhân lực: trình độ văn hóa, chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng lao động thực hành của người lao động" [79. Tr.102].

"Phẩm chất tâm lý xã hội: kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong công nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao.vv.." [79. Tr.106].

"Chỉ tiêu tổng hợp: tổ chức phát triển liên hợp quốc đã khuyến nghị và đưa ra chỉ số để đánh giá sự phát triển con người HDI (HDI được tính từ 0,1-1). Theo phương pháp này thì sự phát triển con người được xác định theo ba yếu tố cơ bản và tổng hợp nhất: sức khỏe: tuổi thọ bình quân của dân số; trình độ học vấn: Tỷ lệ dân số biết chữ, số năm đi học của một người; và thu nhập: tổng sản phẩm trong nước GDP/người [79. Tr.108].

c. Khái niệm 3: Theo giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, trường đại học Kinh tế Quốc dân do PGS.TS. Trần Xuân Cầu chủ biên năm 2008:

"Phát triển nguồn nhân lực là quá trình phát triển thể lực, trí lực, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức tay nghề, tính năng động xã hội và sức sáng tạo của con

người; nền văn hoá; truyền thống lịch sử.... Với cách tiếp cận phát triển từ góc độ xã hội, phát triển nguồn nhân lực là quá trình tăng lên về mặt số lượng (quy mô) nguồn nhân lực và nâng cao về mặt chất lượng nguồn nhân lực, tạo ra cơ cấu nguồn nhân lực ngày càng hợp lý. Với cách tiếp cận phát triển từ góc độ cá nhân, phát triển nguồn nhân lực là quá trình làm cho con người trưởng thành, có năng lực xã hội (thể lực, trí lực, nhân cách) và tính năng động xã hội cao" [7. Tr 104].

Khái niệm này chỉ quá trình phát triển nguồn nhân lực để cung cấp nguồn nhân lực có chất lượng cho đất nước nói chung. Nếu áp dụng khái niệm này vào trong doanh nghiệp, phát triển nguồn nhân lực là sự thay đổi về số lượng, chất lượng và cơ cấu lao động thì sẽ có trùng lắp với một số biện pháp của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp. Sự thay đổi số lượng nhân lực có được thông qua tuyển dụng. Sự thay đổi về cơ cấu lao động đòi hỏi sự thay đổi trong bố trí nhân lực.

d. Khái niệm 4: theo giáo trình Quản trị nhân lực, trường Đại học Kinh tế quốc dân, (2004):

"***Phát triển nguồn nhân lực*** (theo nghĩa rộng) là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động" [38. Tr. 161].

Khái niệm này chưa nhấn mạnh đến mục tiêu cuối cùng của phát triển nguồn nhân lực là phát triển tổ chức, phát triển cá nhân người lao động.

Theo khái niệm này thì nội dung phát triển nguồn nhân lực bao gồm ba loại hoạt động là: giáo dục, đào tạo và phát triển.

"Giáo dục: được hiểu là các hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp hoặc chuyển sang một nghề mới, thích hợp hơn trong tương lai.

Đào tạo (hay còn được gọi là đào tạo kỹ năng): được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn

Phát triển: là các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức" [38. Tr. 161].

Như vậy hoạt động giáo dục, đào tạo và phát triển đều được hiểu là các hoạt động học tập với những mục tiêu khác nhau. Sự giải thích này nhấn mạnh đến vai trò của người học mà chưa nhắc đến vai trò của người dạy.

e. Khái niệm 5: Theo sách Cẩm nang về phát triển nguồn nhân lực của tác giả Leonard Nadler in năm 1984:

"***Phát triển nguồn nhân lực*** là các kinh nghiệm học tập có tổ chức được diễn ra trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tăng khả năng cải thiện kết quả thực hiện công việc, tăng khả năng phát triển của tổ chức và cá nhân" [176. Tr.1.3].

Khái niệm này được giải thích như sau:

"Các kinh nghiệm học tập có tổ chức. Con người học bằng những cách khác nhau. Một số học một cách ngẫu nhiên. Trong phát triển nguồn nhân lực chúng ta quan tâm đến việc học có chủ định, trong đó người học cam kết học tập với mục tiêu, kế hoạch học tập rõ ràng và có sự chuẩn bị cho việc đánh giá. Học có chủ định được tổ chức chính thức, hoặc không chính thức. Học chính thức liên quan đến sử dụng trang thiết bị, tài liệu. Học không chính thức thường cá nhân hóa hơn là học chính thức. Học không chính thức không chỉ giới hạn đối với những người có học vấn cao. Đào tạo qua công việc là ví dụ về học không chính thức. Để có hiệu quả, đào tạo qua công việc cần được tổ chức.

Để tăng khả năng cải thiện kết quả thực hiện công việc: phát triển nguồn nhân lực không thể hứa rằng kinh nghiệm học tập sẽ thay đổi kết quả thực hiện công việc. Kết quả thực hiện công việc bị ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố, và nhiều nhân tố nằm ngoài sự quản lý của người làm công tác PTNNL. Người quản lý trực tiếp mới là nhân tố hàng đầu trong việc ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người lao động. Vì vậy thông qua hoạt động PTNNL chỉ có thể tăng khả năng cải thiện kế quả thực hiện công việc, khả năng phát triển tổ chức" [176. Tr.1.5].

"Nâng cao kết quả thực hiện công việc. Phần lớn hoạt động phát triển nguồn nhân lực đều quan tâm trực tiếp đến kết quả thực hiện công việc: cả công việc hiện tại và công việc tương lai. Đây là hoạt động định hướng công việc và các tổ chức cung cấp nguồn lực thực hiện để công tác phát triển nguồn nhân lực có tác động đến kết quả thực hiện công việc" [176. Tr. 1.5].

"Phát triển tổ chức. Tổ chức cung cấp cơ hội học tập cho người lao động giúp người lao động phát triển và từ đó sẽ giúp tổ chức phát triển. Nó không có nghĩa là phát triển nghề nghiệp mà nó thường gắn với công việc tương lai trong tổ chức. Sự thay đổi là thường xuyên diễn ra và trong tổ chức nếu có một số người luôn được khuyến khích để nghĩ về sự phát triển không liên quan đến công việc thì họ sẽ sẵn sàng đi cùng tổ chức trong nhiều đường hướng không dự đoán trước được" [176. Tr. 1.6].

"Phát triển cá nhân: khái niệm này rất rộng, chủ yếu là nói đến kinh nghiệm học tập không liên quan đến công việc mà con người tìm kiếm để có được sự thỏa mãn tinh thần. Hiện nay còn đang có tranh luận liệu tổ chức có chịu trách nhiệm cung cấp việc học này cho người lao động hay không. Điều này thể hiện văn hóa của đất nước, của tổ chức cũng như sự sẵn có về nguồn lực cho việc học này" [176. Tr. 1.6].

Khái niệm này đã nhấn mạnh đến mục tiêu cuối cùng của phát triển nguồn nhân lực là phát triển tổ chức và có nhấn mạnh đến sự kết hợp giữa mục tiêu phát triển cá nhân và mục tiêu phát triển tổ chức. Tuy nhiên khái niệm này cũng khẳng định các hoạt động phát triển nguồn nhân lực chỉ tăng khả năng nâng cao kết quả thực hiện công việc và khả năng phát triển tổ chức vì chỉ khi người học thực sự muốn áp dụng cái đã học được vào công việc thì mới có thể tạo ra sự thay đổi. Mặt khác khái niệm cũng nêu rõ vai trò hàng đầu của người quản lý trực tiếp trong nâng cao kết quả thực hiện công việc của người lao động. Tuy nhiên khái niệm phát triển cá nhân ở đây còn để mở trong tranh luận.

f. Khái niệm 6: Theo Henry J. Sredl & Willam J. Rothwell trong sách: Hướng dẫn của hiệp hội Đào tạo và Phát triển Mỹ về vai trò của đào tạo chuyên nghiệp và năng lực (1997) thì:

"***Phát triển nguồn nhân lực*** đề cập đến kinh nghiệm học tập có tổ chức do người chủ doanh nghiệp tài trợ. Nó được thiết kế và thực hiện với mục tiêu nâng cao kết quả thực hiện công việc và cải thiện điều kiện con người thông qua việc đảm bảo kết hợp giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu cá nhân " [168. Tr 3].

- *Thiết kế và thực hiện hoạt động PTNNL với mục tiêu nâng cao kết quả thực hiện công việc*: mục tiêu của hoạt động PTNNL nhằm nâng cao khả năng thực hiện công việc của cá nhân trong hiện tại cũng như tương lai. Môi trường và văn hoá doanh nghiệp là những yếu tố quan trọng trong thiết kế đào tạo và vận dụng những kiến thức này để tác động đến kết quả thực hiện công việc.

- *Cải thiện điều kiện con người*: các nỗ lực về PTNNL dựa trên sự nhân đạo thể hiện qua: 1) tin tưởng ở sự hợp lý của con người; 2) niềm tin rằng con người có khả năng học liên tục và phát triển trong cuộc sống của họ; 3) nhấn mạnh vào sự quan trọng và giá trị cá nhân của con người với nhu cầu, tình cảm và mong muốn khác nhau.

- *Đảm bảo kết hợp giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu cá nhân:* Mục tiêu cá nhân có thể tương thích với mục tiêu của tổ chức. Chỉ khi thực sự tôn trọng (thậm chí tài trợ) cho người lao động trong việc đạt được mục tiêu cá nhân thì tổ chức có thể có được sự cam kết của người lao động và tăng được năng suất lao động" [168. Tr. 4].

Khái niệm này nhấn mạnh sự tài trợ của người chủ lao động cho nhân viên trong hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Khái niệm này khác với khái niệm 4 là nhấn mạnh đến cải thiện điều kiện con người, tôn trọng con người trong phát triển nguồn nhân lực.

g. Khái niệm 7: Theo sách Nguyên tắc của phát triển nguồn nhân lực, tác giả là Jerry W. Gilley và các đồng sự năm 2002:

"***Phát triển nguồn nhân lực*** là quá trình thúc đẩy việc học tập có tính tổ chức, nâng cao kết quả thực hiện công việc, và tạo ra thay đổi thông qua việc tổ chức thực hiện các giải pháp (chính thức và không chính thức), các sáng kiến và các hoạt động quản lý nhằm mục đích nâng cao năng lực, hiệu quả hoạt động của tổ chức, khả năng cạnh tranh và đổi mới" [170. Tr 6-7].

"Nguồn nhân lực nói đến con người được thuê bởi một tổ chức. Đo lường giá trị của con người thường khó bởi thiếu thước đo chuẩn mực, truyền thống không giống như tài sản cố định và tài sản có thể chuyển hóa ra thành tiền. Một thước đo hữu ích cho các nhà lãnh đạo, quản lý của tổ chức để xác định mức độ quan trọng của nguồn nhân lực là chi phí để thay thế người lao động có giá trị, ví dụ như chi phí tuyển dụng, thuê, phân bổ lại lao động, tổn thất năng suất lao động, đào tạo và định hướng lao động. Một thước đo hữu ích khác là kiến thức, năng lực, kỹ năng và thái độ của các thành viên trong tổ chức. Những cái vô hình này có giá trị. Vì vậy một người được đào tạo tốt, có kỹ năng và kiến thức tốt sẽ có giá trị đối với tổ chức hơn người không có những giá trị này. Những giá trị này đã tự chứng minh ở tăng năng suất và hiệu quả cũng như thái độ của người lao động tới công việc và công ty [170. Tr 5].

Phát triển: để giải thích thuật ngữ này cần trả lời 2 câu hỏi: 1) phát triển con người có nghĩa gì? và 2) Những loại phát triển gì thật sự diễn ra trong một tổ chức?

Phát triển con người nói đến sự nâng cao kiến thức, kỹ năng, và năng lực vì mục tiêu tăng kết quả thực hiện trong một tổ chức. Điều này phản ánh sự nhấn mạnh đến cá nhân (phát triển cá nhân) cũng như sự cam kết về sự tiến bộ nghề nghiệp của con người trong tổ chức (phát triển nghề nghiệp)

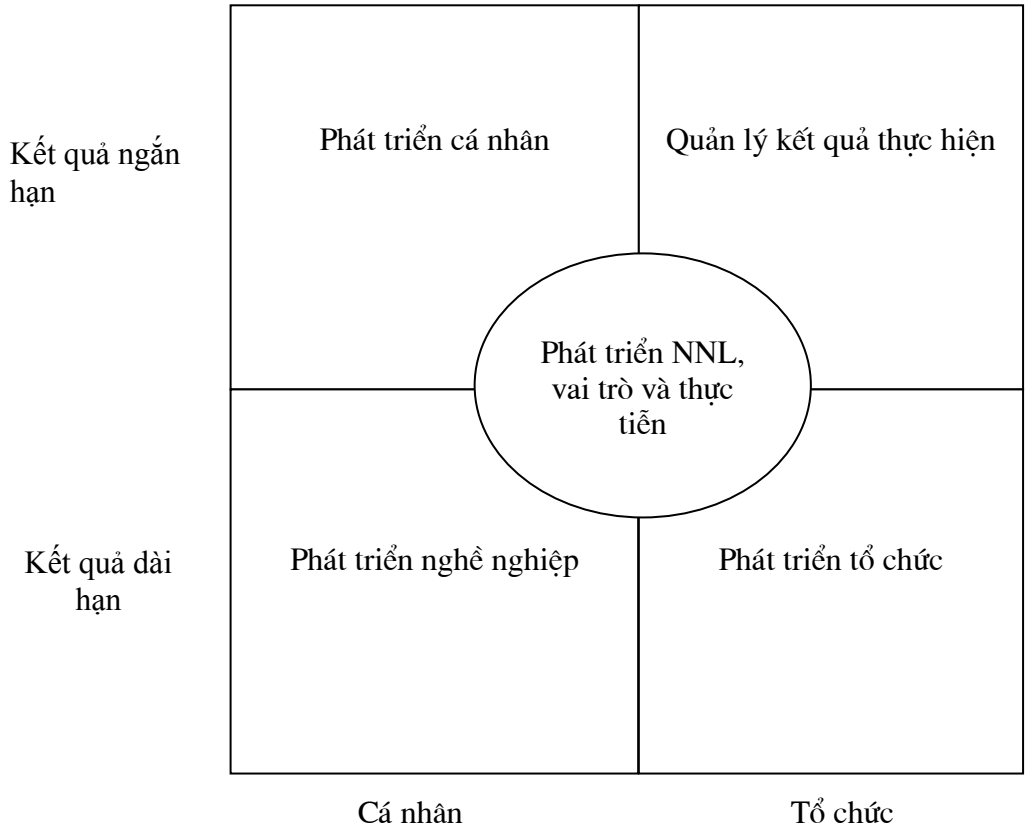
Tiếp theo sự phát triển của con người trong tổ chức sẽ dẫn đến nâng cao kết quả thực hiện công việc và làm cho lợi ích của công ty – hiệu quả của tổ chức tăng lên, khả năng cạnh tranh cao hơn và lợi nhuận lớn hơn (quản lý kết quả thực hiện).

Cuối cùng, sự phát triển nói đến sự phát triển liên tục về văn hóa của tổ chức thông qua các giải pháp nhằm mục tiêu thay đổi sứ mệnh của tổ chức, chiến lược, cơ cấu, chính sách và các qui trình, môi trường làm việc, thực tiễn quản lý và khả năng lãnh đạo (sự phát triển của tổ chức). Điều này thể hiện 4 yếu tố của phát triển nguồn nhân lực trong mô hình 1.1 dưới đây [170 .Tr. 5,6].

Như vậy khái niệm 7 của Jerry đã nhấn mạnh hơn đến các giải pháp chính thức và không chính thức trong hoạt động phát triển nguồn nhân lực và cũng đã nhấn mạnh hơn đến các giải pháp về tổ chức quản lý. Mặt khác sự giải thích của

khái niệm cũng đã đề cập đến sự cam kết phát triển nghề nghiệp của con người trong tổ chức.

Mô hình PTNNL ở mô hình 1.1 thể hiện mối liên quan của 4 yếu tố trong PTNNL. Các hoạt động phát triển cá nhân, quản lý kết quả thực hiện công việc tạo ra kết quả nhanh chóng trong thời gian ngắn (thường dưới 1 năm), trong khi đó phát triển nghề nghiệp và phát triển tổ chức đòi hỏi thời gian dài hơn.



Mô hình 1.1: Các nguyên tắc của mô hình phát triển nguồn nhân lực

(Nguồn: theo *Jerry W. Gilley at all. 2002.) [170.Tr. 14]*

Jerry đã giải thích nội dung của từng yếu tố này như sau:

Phát triển cá nhân: Phát triển cá nhân liên quan đến phát triển kiến thức, kỹ năng, và năng lực và nhờ đó thay đổi hành vi phù hợp với công việc hiện tại và nhu cầu của tổ chức cũng như nhu cầu của cá nhân. Phát triển cá nhân nhấn mạnh đến sự quan trọng của phát triển cá nhân thông qua các hoạt động học tập chính thức hoặc không chính thức, tức tất cả các loại học tập khác nhau. Đào tạo thường dành cho nhân viên

mới, hoặc người thiếu kiến thức, kỹ năng, nhưng phát triển cá nhân là nhu cầu của tất cả người lao động, kể cả những người lãnh đạo, quản lý.

Phát triển nghề nghiệp: Phát triển nghề nghiệp nhấn mạnh vào cung cấp sự phân tích cần thiết để phát hiện những mối quan tâm, các giá trị, các năng lực, các hoạt động và các nhiệm vụ cần thiết để phát triển các kỹ năng cho những nghề nghiệp trong tương lai (sự phát triển). Phát triển nghề nghiệp bao gồm các hoạt động cá nhân và tổ chức. Các hoạt động cá nhân bao gồm lập kế hoạch nghề nghiệp, nhận biết về nghề nghiệp và phát hiện các nhu cầu đào tạo, phát triển và tận dụng các cơ hội để tham gia đào tạo. Các hoạt động tổ chức bao gồm hệ thống thông báo nghề nghiệp, hệ thống tư vấn, phát triển và duy trì trung tâm phát triển nghề nghiệp, sử dụng cán bộ quản lý như những người tư vấn về nghề nghiệp, cung cấp các hội thảo về phát triển nghề nghiệp, lập kế hoạch về nguồn nhân lực, đánh giá kết quả thực hiện và các chương trình hướng nghiệp [170. Tr 15].

Quản lý kết quả thực hiện công việc: Quản lý kết quả thực hiện công việc là cách tiếp cận rộng hơn để nâng cao kết quả thực hiện của tổ chức. Mục tiêu của quản lý kết quả thực hiện công việc là đảm bảo rằng các cá nhân có kiến thức, kỹ năng, sự động viên, và hỗ trợ từ môi trường làm việc để thực hiện công việc của họ hiệu quả. Quản lý kết quả thực hiện công việc là cách tiếp cận tổng hợp dùng để phát hiện những *khoảng cách* về kết quả thực hiện công việc trong hệ thống của tổ chức và các giải pháp phù hợp để đạt được kết quả công việc mong muốn. [170.Tr 15]

Phát triển tổ chức. Phát triển tổ chức là việc hướng tới xây dựng các giải pháp tổ chức mới và sáng tạo cho các vấn đề về kết quả thực hiện công việc và những vấn đề thiếu hiệu quả của tổ chức bằng việc nâng cao sự tương thích các yếu tố của tổ chức về văn hóa, cơ cấu, quá trình, sứ mệnh, chính sách và qui trình, thực tiễn quản lý, chiến lược và lãnh đạo. Phát triển tổ chức có mục tiêu nâng cao năng lực thực hiện, phát triển và khả năng cạnh tranh của tổ chức. Điều này liên quan đến khả năng của tổ chức trong việc phát hiện những vấn đề và điểm yếu và tìm ra những nguồn lực cần thiết để phát triển [170. Tr. 16].

Tóm lại khái niệm 1, 2, 3 giải thích phát triển nguồn nhân lực ở góc độ vĩ mô của nền kinh tế. Khái niệm 4, 5, 6, 7 giải thích phát triển nguồn nhân lực trong phạm vi doanh nghiệp. Khái niệm 4 chưa đề cập đến sự phát triển nghề nghiệp của cá nhân và sự phát triển của tổ chức. Khái niệm 5, 6, 7 đã chú ý đến sự kết hợp hài hoà phát triển cá nhân và sự phát triển của tổ chức. Tuy nhiên khái niệm 5 nhấn mạnh hoạt động PTNNL chỉ tăng khả năng tăng kết quả thực hiện công việc và phát triển tổ chức, và vai trò quan trọng của người quản lý trực tiếp trong tăng kết quả thực hiện công việc. Khái niệm 5 cũng còn để mở về sự phát triển cá nhân. Khái niệm 6 nhấn mạnh về sự tôn trọng con người trong các nỗ lực về PTNNL. Khái niệm 7 đề cập đến các giải pháp có thể hiểu là gồm giải pháp đào tạo và ngoài đào tạo tức là các sáng kiến, hoạt động quản lý và nhấn mạnh hơn mối quan hệ của phát triển nguồn nhân lực với năng lực cạnh tranh của tổ chức.

Từ sự phân tích các khái niệm PTNNL trên, tác giả sử dụng kết hợp khái niệm 6 và 7 trong nghiên cứu của luận án:

Phát triển nguồn nhân lực là quá trình thúc đẩy việc học tập có tính tổ chức nhằm nâng cao kết quả thực hiện công việc và tạo ra thay đổi thông qua việc thực hiện các giải pháp đào tạo, phát triển, các sáng kiến và các biện pháp quản lý với mục đích phát triển tổ chức và phát triển cá nhân.

Nội hàm của khái niệm trên được hiểu như sau:

Học tập có tính tổ chức: học tập có tính tổ chức là người chủ doanh nghiệp khuyến khích nhân viên học tập nâng cao trình độ, cung cấp cơ hội học tập cho người lao động. Người học cam kết học tập với mục tiêu, kế hoạch học tập rõ ràng và có sự chuẩn bị cho việc đánh giá.

Nâng cao kết quả thực hiện công việc: Các hoạt động phát triển nguồn nhân lực đều quan tâm trực tiếp đến kết quả thực hiện công việc: cả công việc hiện tại và tương lai. Việc cung cấp đúng những kinh nghiệm, kiến thức mà nhân viên thiếu sẽ góp phần nâng cao kết quả thực hiện công việc của họ.

Các giải pháp đào tạo, phát triển: Cung cấp các hình thức đào tạo phù hợp khi tổ chức phát hiện nhân viên thiếu kiến thức và kỹ năng hoàn thành công việc

hiện tại sẽ góp phần tăng khả năng làm việc của nhân viên. Nếu tổ chức phát hiện những nhân viên có tiềm năng phát triển và thực hiện các hình thức phát triển phù hợp sẽ giúp tăng năng lực và tiềm năng của nhân viên.

Các sáng kiến và biện pháp quản lý: Việc nâng cao kết quả thực hiện công việc không chỉ phụ thuộc vào việc đào tạo và phát triển nhân viên. Trong nhiều trường hợp, người lao động có đủ kiến thức và kỹ năng thực hiện công việc nhưng không hoàn thành công việc do bất mãn. Vì vậy, nếu nguyên nhân của không hoàn thành công việc là do các bất hợp lý về tổ chức, quản lý thì việc đưa ra những sáng kiến đổi mới tổ chức, quản lý, hoặc những biện pháp quản lý phù hợp như động viên khuyến khích người lao động, phân công công việc, bổ nhiệm phù hợp, tạo môi trường làm việc hợp tác..vv ..sẽ có tác dụng động viên người lao động thực hiện tốt công việc của mình.

Phát triển tổ chức: Doanh nghiệp nào cũng đều muốn tồn tại và phát triển đi lên. Mục tiêu cuối cùng của PTNNL là nhằm giúp tổ chức có nguồn nhân lực đủ năng lực thực hiện những mục tiêu phát triển của tổ chức. Doanh nghiệp cần xây dựng rõ sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược phát triển để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

Phát triển cá nhân: phát triển cá nhân rộng hơn việc trang bị kiến thức hay phát triển kỹ năng, nó bao gồm cả sự trưởng thành và phát triển cá nhân mà họ thể áp dụng vào công việc hiện tại. Mục tiêu của phát triển cá nhân là phát triển kiến thức, kỹ năng, và năng lực và nhờ đó thay đổi hành vi phù hợp với công việc hiện tại và đáp ứng được nhu cầu trước mắt của tổ chức cũng như nhu cầu của cá nhân.

Như vậy PTNNL sẽ góp phần làm thay đổi chất lượng nguồn nhân lực về mặt trí lực. Trong nhiều trường hợp để tăng thêm số lượng và chất lượng nguồn nhân lực, doanh nghiệp cần tuyển dụng thêm người. Về mặt thể lực của người lao động thì có nhiều nhân tố tác động đến từ tiền lương, chế độ phúc lợi, hoạt động thể dục thể thao của bản thân người lao động, và nó không thuộc mục tiêu nghiên cứu của luận án.

Vậy khái niệm PTNNL khác với khái niệm quản trị nhân lực như thế nào?

Theo giáo trình Quản trị nhân lực, đại học kinh tế quốc dân *"**Quản trị nhân lực*** là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng" [38. Tr.8].

Quản trị nhân lực còn được hiểu là *"hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo- phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên"* [28. Tr. 4].

Quản trị nhân lực liên quan đến quản lý người lao động của tổ chức, còn Phát triển NNL lại chú trọng vào phát triển trình độ và năng lực cho người lao động, do đó thường được xem như là một mấu chốt để nâng cao khả năng của người lao động và từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

1.1.3. Khái niệm doanh nghiệp nhỏ và vừa

a. Khái niệm DNNVV của một số nước trên thế giới

Tiêu chí DNNVV thường là dựa vào qui mô sản xuất của doanh nghiệp. Nhìn chung, các nước trên thế giới sử dụng hai nhóm tiêu thức phổ biến là *tiêu chí định tính và tiêu chí định lượng* để định nghĩa DNNVV.

Tiêu chí định tính dựa trên đặc trưng cơ bản của các DNNVV như chuyên môn hoá thấp, số đầu mối quản lý ít, mức độ phức tạp của quản lý thấp... Các tiêu chí này có ưu thế là phản ánh đúng bản chất của vấn đề nhưng thường khó xác định trên thực tế. Do đó, nhóm tiêu thức này thường chỉ được dùng làm cơ sở tham khảo, kiểm chứng mà ít được sử dụng làm cơ sở để xác định quy mô doanh nghiệp.

Tiêu chí định lượng thường bao gồm các nhóm chỉ tiêu về: số lao động, tổng giá trị tài sản (hay tổng vốn), doanh thu hoặc lợi nhuận. Trong đó vốn và số lao động được áp dụng nhiều nhất làm tiêu chí xác định DNNVV.

Thực tế mỗi nước có qui định khác nhau về số lao động và vốn cho DNNVV. Về số lao động thì thường dưới 100 người hoặc dưới 200 người. Có nước còn qui định số lao động cho ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp. Tham khảo tiêu thức định nghĩa DNNVV ở một số nước trong phụ lục 5.

b. Khái niệm DNNVV của Việt Nam

Ở Việt Nam trước đây có nhiều khái niệm khác nhau về doanh nghiệp nhỏ và vừa. Tuy nhiên, từ khi có Nghị định số 90/2001/NĐ-CP ngày 23 tháng 11 năm 2001 về trợ giúp phát triển DNNVV thì định nghĩa DNNVV đã được hiểu thống nhất: "***Doanh nghiệp nhỏ và vừa*** là các cơ sở sản xuất - kinh doanh độc lập, đã đăng ký kinh doanh theo pháp luật hiện hành, có số vốn đăng ký không quá 10 tỷ đồng hoặc có số lao động trung bình hàng năm không quá 300 lao động" [140].

Như vậy tiêu chí để xác định DNNVV là:

- có số vốn đăng ký dưới 10 tỷ đồng (khoảng 650.000 USD), hoặc
- có số lượng lao động dưới 300 người.

Theo Điều 4: "Nghị định này áp dụng đối với các DNNVV bao gồm: Các doanh nghiệp thành lập và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp ; Các doanh nghiệp thành lập và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp Nhà nước; Các doanh nghiệp thành lập và hoạt động theo Luật Hợp tác xã ; Các hộ kinh doanh cá thể đăng ký theo Nghị định số 02/2000/NĐ-CP ngày 3/2/2000 của của Chính phủ" (Nghị định này được thay thế bởi Nghị định 109/2004/NĐ-CP).

Bên cạnh khái niệm trên, trong một số trường hợp người ta còn dùng thêm khái niệm doanh nghiệp cực nhỏ, doanh nghiệp nhỏ, doanh nghiệp vừa như sự phân loại của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam:

"***Doanh nghiệp nhỏ và cực nhỏ*** là các cơ sở sản xuất kinh doanh có số lao động ít hơn 50 người. Các doanh nghiệp có số lao động từ 10 đến 49 lao động là doanh nghiệp nhỏ, các doanh nghiệp có số lao động từ 1 đến 9 người được coi là doanh nghiệp cực nhỏ" [133. Tr 24].

Với khái niệm này thì doanh nghiệp vừa là doanh nghiệp còn lại trong khái niệm của nghị định 90 tức là doanh nghiệp có lao động từ 50 đến 299 người. Tuy nhiên qua 7 năm thực hiện, khái niệm DNVV của Nghị định 90 đã bộc lộ những điểm chưa hợp lý "có những doanh nghiệp có số lao động vượt xa con số 300 (có trường hợp 500-600 lao động), nhưng vì vốn đăng ký dưới 10 tỷ đồng nên vẫn dược coi DNNVV. Ngược lại, có doanh nghiệp có mức vốn đăng ký hàng trăm tỷ đồng, nhưng số lao động thường xuyên thấp hơn 300 cũng được xếp vào "đội ngũ" DNNVV" [82. Tr 50]. Mặt khác việc khái niệm DNNVV không phân theo lĩnh vực sản xuất cũng có hạn chế, vì "lĩnh vực sản xuất thì 10

tỷ đồng là ít, nhưng trong một số lĩnh vực dịch vụ thì lại nhiều". Hơn nữa, tiêu chí phân loại doanh nghiệp theo vốn đăng ký do doanh nghiệp tự khai thường "mang tính chủ quan, không chính xác và khó kiểm soát" [82. Tr 50]. Điều này sẽ làm việc vận dụng chính sách hỗ trợ cụ thể cho DNNVV gặp nhiều khó khăn.

Chính vì vậy, Chính phủ đã ban hành định nghĩa mới về DNNVV trong Nghị định số 56/2009/NĐ-CP ngày 30/6/2009 về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa [139]. Theo Nghị định này, DNNVV đã được phân theo khu vực kinh doanh và có phân loại cụ thể cho doanh nghiệp siêu nhỏ, doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp vừa.

"***Doanh nghiệp nhỏ và vừa*** là cơ sở kinh doanh đã đăng ký kinh doanh theo quy định pháp luật, được chia thành ba cấp: siêu nhỏ, nhỏ, vừa theo quy mô tổng nguồn vốn (tổng nguồn vốn tương đương tổng tài sản được xác định trong bảng cân đối kế toán của doanh nghiệp) hoặc số lao động bình quân năm (tổng nguồn vốn là tiêu chí ưu tiên), cụ thể như bảng sau:

Bảng 1.1: Tiêu thức phân loại doanh nghiệp nhỏ và vừa

Quy mô / Khu vực	Doanh nghiệp siêu nhỏ	Doanh nghiệp nhỏ		Doanh nghiệp vừa	
	Số lao động	Tổng nguồn vốn	Số lao động	Tổng nguồn vốn	Số lao động
I. Nông, lâm nghiệp và thủy sản	10 người trở xuống	20 tỷ đồng trở xuống	từ trên 10 người đến 200 người	từ trên 20 tỷ đồng đến 100 tỷ đồng	từ trên 200 người đến 300 người
II. Công nghiệp và xây dựng	10 người trở xuống	20 tỷ đồng trở xuống	từ trên 10 người đến 200 người	từ trên 20 tỷ đồng đến 100 tỷ đồng	từ trên 200 người đến 300 người
III. Thương mại và dịch vụ	10 người trở xuống	10 tỷ đồng trở xuống	từ trên 10 người đến 50 người	từ trên 10 tỷ đồng đến 50 tỷ đồng	từ trên 50 người đến 100 người

Nguồn: Khái niệm DNNVV trong Nghị định 56 [139. Tr. 1,2].

1.1.4. Khái niệm hội nhập kinh tế

Có nhiều cách hiểu khác nhau về hội nhập kinh tế. Giáo sư Phùng Thế Trường khi nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực và thị trường lao động của Việt Nam đã đưa ra định nghĩa Hội nhập kinh tế thế giới. "Quá trình hội nhập kinh tế thế giới là một quá trình giao lưu, trao đổi giữa Việt Nam và các nước trên thế giới về hàng hoá, dịch vụ, tiền tệ, công nghệ mới, nguồn nhân lực… theo hai chiều ra, vào" [119].

Trong sách DNNVV của Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế của TS. Lê Xuân Bá, TS. Trần Kim Hào và TS. Nguyễn Hữu Thắng (2006) thì khái niệm hội nhập kinh tế được nêu như sau:

"Hội nhập kinh tế quốc tế là quá trình gắn kết nền kinh tế của đất nước với nền kinh tế thế giới, tham gia vào sự phân công lao động quốc tế, gia nhập các tổ chức quốc tế, tuân thủ những quy định, các "luật chơi" chung" [3.Tr. 15].

Theo giáo trình Kinh tế Quốc tế của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân xuất bản năm 2008 do GS.TS. Đỗ Đức Bình và PGS. TS. Nguyễn Thường Lạng chủ biên thì:

"Hội nhập kinh tế quốc tế là sự gắn kết nền kinh tế của mỗi quốc gia vào các tổ chức hợp tác kinh tế khu vực và toàn cầu trong đó các nước thành viên chịu sự ràng buộc theo những quy định chung của cả khối. Nói một cách khái quát, hội nhập kinh tế quốc tế là quá trình các quốc gia thực hiện mô hình kinh tế mở, tự nguyện tham gia vào các định chế và tài chính quốc tế, thực hiện thuận lợi hóa và tự do hóa thương mại, đầu tư và các hoạt động kinh tế đối ngoại khác" [4. Tr. 237].

Theo tác giả thì khái niệm hội nhập kinh tế quốc tế của giáo trình Kinh tế Quốc tế của ĐHKTQD là rất đầy đủ.

1.2. NỘI DUNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

1.2.1. Các hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Giữa đào tạo và phát triển có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và đều tập trung vào nhu cầu hiện tại và tương lai của cá nhân và của công ty. Tuy nhiên giữa đào tạo và phát triển có sự khác biệt, bảng 1.2 sau đây nêu rõ sự khác biệt này.

Bảng 1.2: So sánh giữa đào tạo và phát triển

	Đào tạo	**Phát triển**
Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
Sử dụng kinh nghiệm làm việc	Thấp	Cao
Mục tiêu	Chuẩn bị cho công việc hiện tại	Chuẩn bị cho sự thay đổi
Sự tham gia	Yêu cầu	Tự nguyện

Nguồn: [181. Tr. 401].

Về hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thì có nhiều cách phân loại khác nhau. Có những tài liệu không phân biệt các hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và liệt kê các hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nói chung như giáo trình quản trị nhân lực của ĐHKTQD. Thực tế thì khó phân biệt rạch ròi các hình thức đào tạo và phát triển, vì đào tạo cũng là biện pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Phần dưới đây sẽ trình bày cách phân loại các hình thức đào tạo nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực.

1.2.1.1. Các hình thức đào tạo nguồn nhân lực

Có nhiều cách phân loại hình thức đào tạo nguồn nhân lực. Có thể phân loại theo sự gắn liền, hay tách rời công việc trong đào tạo: hình thức đào tạo trong công việc và hình thức đào tạo ngoài công việc; hoặc có thể phân theo các hình thức đào tạo truyền thống và đào tạo trực tuyến-với việc sử dụng công nghệ trong đào tạo. Cũng có cách phân loại theo phương pháp đào tạo của giáo viên và sự tham gia của học viên như: phương pháp trình bày qua bài giảng, kỹ thuật nghe nhìn, trò chơi mô phỏng, tình huống, đóng vai, dùng thẻ thảo luận linh hoạt, thảo luận nhóm . Sau đây là một cách phân loại các phương pháp đào tạo.

a. Đào tạo trong công việc: là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn" [38. Tr.163].

Nhóm này bao gồm những phương pháp như:

Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc: Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

Đào tạo theo kiểu học nghề: chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm; được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân.

Kèm cặp và chỉ bảo: phương pháp này thường dùng để giúp cho các cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc cho tương lai thông qua kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn. [38. Tr.163- 164].

"Người kèm cặp là người lao động có kinh nghiệm và năng suất lao động cao hơn giúp kèm cặp người lao động ít kinh nghiệm hơn" [181. Tr. 424], [164. Tr. 304].

Học viên sẽ quan sát, ghi nhớ, học tập và thực hiện công việc theo cách người hướng dẫn đã chỉ dẫn. Phương pháp này được áp dụng để đào tạo cho công nhân kỹ thuật, cán bộ quản lý. Khi đào tạo công nhân kỹ thuật, quá trình diễn ra như sau:

- Giải thích cho công nhân mới về toàn bộ công việc
- Thao tác mẫu cách thức thực hiện công việc
- Để công nhân làm thử từ tốc độ chậm đến nhanh dần
- Kiểm tra chất lượng sản phẩm, hướng dẫn giải thích cho công nhân cách thức thực hiện tốt hơn
- Để công nhân tự thực hiện công việc, khuyến khích công nhân đến khi họ đạt được các tiêu chuẩn mẫu về số lượng và chất lượng của công việc

Khi đào tạo các nhà quản lý tương lai, học viên sẽ làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này có trách nhiệm hướng dẫn cho học viên

cách thức giải quyết tất cả mọi vấn đề trong phạm vi trách nhiệm. Điều này giúp cho nhà quản lý giảm bớt được một số trách nhiệm. Các nhà quản lý sẽ yên tâm khi cần đi công tác, hội họp vắng hoặc khi được thăng chức, về hưu sẽ có người thay thế cương vị của mình. Phương pháp này thường áp dụng để đào tạo các nhà quản lý cao cấp trong công ty. Ở Việt Nam cách đào tạo này rất thông dụng, đặc biệt là trong các doanh nghiệp nhỏ và đối với các nghề thủ công phổ biến như mộc, cơ khí, may, dệt….

b. Đào tạo ngoài công việc: "là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách ra khỏi sự thực hiện các công việc thực tế" [38. Tr.166].

Các phương pháp đào tạo ngoài công việc bao gồm:

Tổ chức các lớp cạnh xí nghiệp: Các doanh nghiệp có thể tổ chức các lớp đào tạo với các phương tiện và thiết bị dành riêng cho học tập. Phần lý thuyết được giảng tập trung do các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách. Còn phần thực hành thì được tiến hành ở các xưởng thực tập do các kỹ sư hoặc công nhân lành nghề hướng dẫn.

Cử đi học ở các trường chính qui: doanh nghiệp cử người lao động đến học tập ở các trường dạy nghề, quản lý do các bộ, ngành, trung ương tổ chức.

Các bài giảng, các hội nghị, hội thảo: các buổi giảng bài hay hội nghị có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc ở một hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác.

Đào tạo theo phương thức từ xa: là phương thức đào tạo mà giữa người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian (sách, tài liệu học tập, băng hình, băng tiếng, đĩa CD, VCD, internet)" [38. Tr.166].

Đào tạo trực tuyến: là hình thức đào tạo thực hiện trực tuyến qua internet hoặc trang web" [182. Tr. 257]. Hình thức đào tạo này ngày càng phổ biến. Do áp dụng công nghệ mà người học có thể tương tác với máy và được đánh giá chất lượng bài tập trực tiếp. Nhiều chương trình học đã thiết kế có giờ giảng và trả lời trực tuyến của giáo viên.

Trong các hình thức đào tạo nêu trên hình thức đào tạo trong công việc là phù hợp với DNNVV do ít tốn kém. Tuy nhiên DNNVV cũng có thể lựa chọn một số cán bộ, nhân viên tại những vị trí chủ chốt gửi đi đào tạo ngắn hạn để nâng cao các kỹ năng quản lý, chuyên môn. Doanh nghiệp cũng nên khuyến khích nhân viên tham dự các khóa học trực tuyến để nâng cao trình độ vì internet đã ngày càng phổ biến.

1.2.1.2. Các hình thức phát triển nguồn nhân lực

Có bốn cách tiếp cận để phát triển nguồn nhân lực:"Giáo dục chính thức, đánh giá, kinh nghiệm công việc và các mối quan hệ cá nhân" [181. Tr.403], [182. Tr. 284]. Nhiều công ty sử dụng kết hợp các cách trên để phát triển nguồn nhân lực của mình.

a. Giáo dục chính thức: "Các chương trình giáo dục chính thức là chương trình phát triển người lao động, bao gồm cả các khóa đào tạo ngắn hạn do tư vấn hay trường đại học thực hiện, các chương trình của trường đại học" [181. Tr.404], [182.Tr. 284]. Các chương trình học này có thể bao gồm bài giảng của các chuyên gia kinh doanh, các trò chơi kinh doanh, học tập qua kinh nghiệm mạo hiểm, qua gặp gỡ với khách hàng. Hình thức đào tạo từ xa cũng được áp dụng ngày càng phổ biến. Các chương trình cao học quản trị kinh doanh và các chương trình cấp bằng ngày càng được các công ty lớn trả tiền cho nhân viên có tiềm năng phát triển đi học. Họ thường chọn hình thức này trong phát triển kỹ năng lãnh đạo, quản lý, điều hành.

b. Đánh giá: "Là việc thu thập thông tin và cung cấp thông tin phản hồi cho người lao động về hành vi, cách giao tiếp, hay các kỹ năng của họ" [181. Tr. 409], [182. Tr. 288]. Việc đánh giá thường được sử dụng để phát hiện người lao động có tiềm năng quản lý và xác định điểm mạnh, điểm yếu của người quản lý hiện tại. Việc đánh giá cũng được sử dụng để phát hiện những người quản lý với tiềm năng phát triển lên vị trí quản lý cao hơn.

Có nhiều cách khác nhau để đánh giá phát triển. Đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động cũng là một cách phổ biến để tìm ra những tiềm năng

phát triển. Thực tế thì đánh giá kết quả thực hiện công việc cũng được sử dụng để đánh giá nhu cầu đào tạo. Qua đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên, doanh nghiệp có thể phát hiện nguyên nhân của việc hoàn thành không tốt công việc và phân tích nguyên nhân để tìm biện pháp khắc phục nhằm giúp người lao động đạt được kết quả công việc như mong muốn. Nếu nguyên nhân là do người lao động thiếu kiến thức và kỹ năng thì cần tiến hành đào tạo. Trong trường hợp này đào tạo sẽ gắn với việc nâng cao kết quả thực hiện công việc.

Để đánh giá người ta có thể dùng nhiều cách kiểm tra tâm lý để đo lường kỹ năng, đặc điểm cá nhân, cách giao tiếp của người lao động. Những cách kiểm tra này để xem người lao động có những tính cách cần thiết để có thể thành công trong vị trí quản lý hay không. Thông tin đánh giá có thể thu được từ nhiều nguồn: tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá, người quản lý trực tiếp đánh giá. Cách thu thập thông tin có thể từ phỏng vấn, hoặc qua phiếu khảo sát về công việc của họ, về kinh nghiệm cá nhân, kỹ năng và kế hoạch phát triển nghề nghiệp.

c. Các kinh nghiệm công việc: "là các mối quan hệ, các vấn đề, các nhu cầu, nhiệm vụ và các đặc điểm khác mà người lao động gặp trong công việc của họ" [181. Tr. 417]. [182. Tr 297]

Phần lớn người lao động phát triển thông qua kinh nghiệm công việc. Để thành công trong công việc của mình, người lao động cần mở rộng các kỹ năng của họ. Phân công công việc mới giúp họ không chỉ sử dụng những kỹ năng, kinh nghiệm và mối liên hệ hiện tại mà còn phát triển thêm những kỹ năng, kinh nghiệm và mối liên hệ mới.

Những nhu cầu của công việc như thực hiện các trách nhiệm mới, tạo sự thay đổi, có trách nhiệm cao hơn, thực hiện những công việc liên quan đến nhiều mối quan hệ mà mình không có quyền lực, đương đầu với những khó khăn..., giúp người lao động rút được nhiều kinh nghiệm.

"Có nhiều cách khác nhau mà kinh nghiệm công việc có thể giúp phát triển người lao động. Nó bao gồm *mở rộng công việc, luân chuyển, thuyên chuyển công*

việc, bổ nhiệm, chuyển xuống vị trí thấp hơn, và những công việc tạm thời" [181. Tr. 419], [182. Tr. 299].

*"**Mở rộng công việc***. Là việc tăng thêm các thách thức hoặc trách nhiệm mới cho công việc hiện tại của người lao động" [181.Tr. 420], [182. Tr. 299]. Mở rộng công việc có thể thực hiện thông qua các dự án đặc biệt, thay đổi vai trò trong một nhóm làm việc, tìm cách mới để phục vụ khách hàng.

*"**Luân chuyển công việc***. Là quá trình chuyển một cách có hệ thống một cá nhân từ công việc này sang công việc khác. Công việc luân chuyển có thể ở các bộ phận khác nhau của công ty hoặc giữa các công việc trong một phòng/ ban" [181.Tr. 420], [182.Tr. 300].

Luân chuyển công việc giúp người lao động có được nhìn nhận tổng thể về các mục tiêu của công ty, hiểu rõ hơn về các chức năng của công ty, phát triển hệ thống các mối liên hệ và nâng cao kỹ năng giải quyết vấn đề và kỹ năng ra quyết định. Người được luân chuyển sẽ nắm được nhiều kỹ năng thực hiện các công việc khác nhau, hiểu được cách thức phối hợp thực hiện công việc của các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp.

Thuyên chuyển, bổ nhiệm và chuyển xuống vị trí thấp hơn

"*Thuyên chuyển* là việc chuyển người lao động tới công việc khác ở bộ phận khác của công ty" [181.Tr.421], [182. Tr 301]. Thường việc thuyên chuyển không tăng trách nhiệm công việc và tiền lương.

"*Bổ nhiệm* là việc chuyển người lao động tới vị trí với thách thức lớn hơn, trách nhiệm nhiều hơn, và quyền lực lớn hơn so với công việc trước đây" [181. Tr. 421], [182. Tr. 301]. Bổ nhiệm thường gắn với việc tăng tiền lương.

"*Chuyển xuống vị trí thấp hơ*n: là việc thay đổi công việc với sự giảm xuống về trách nhiệm và quyền lực của người lao động" [181. Tr.422], [182. Tr.302]. Chuyển xuống vị trí thấp hơn có thể liên quan đến việc chuyển tới vị trí khác cùng mức độ quản lý, chuyển tạm thời xuống vị trí nhiều chức năng, hoặc giáng chức do kết quả công việc kém.

Do phần thưởng tâm lý và hữu hình của bổ nhiệm (cảm nhận về giá trị bản thân cao lên, tiền lương và vị trí trong công ty tăng lên), nên người lao động mong muốn và dễ chấp nhận bổ nhiệm hơn là chuyển xuống vị trí thấp hơn. Tuy nhiên bổ nhiệm thường có nhiều ở những công ty đang trên đà phát triển, còn những công ty đang đi xuống hoặc thay đổi cơ cấu thì ít cơ hội bổ nhiệm. Nhiều người lao động khó chấp nhận hoạt động thuyên chuyển hoặc chuyển xuống vị trí thấp hơn như là cơ hội phát triển.

Những công việc tạm thời, những dự án, công việc tình nguyện cũng được sử dụng cho sự phát triển.

d. "Các mối quan hệ cá nhân. Người lao động còn có thể phát triển các kỹ năng và kiến thức của họ về công ty và khách hàng bằng việc có mối quan hệ tương tác với những thành viên có nhiều kinh nghiệm trong tổ chức. *Kèm cặp/ chỉ bảo (mentor) và huấn luyện/ hướng dẫn (coaching)* là hai loại mối quan hệ cá nhân được dùng trong phát triển người lao động" [181.Tr. 424], [182. Tr. 303].

Người kèm cặp thực hiện cả hỗ trợ nghề nghiệp và hỗ trợ tâm lý. Hỗ trợ nghề nghiệp bao gồm hướng dẫn, bảo vệ, có trách nhiệm, đưa ra các công việc thách thức. Hỗ trợ tâm lý thể hiện qua quan hệ bạn bè, đưa ra những lời khen ngợi, chấp nhận tích cực, tạo cơ hội cho người được hướng dẫn tâm sự về những lo lắng. Các mối quan hệ kèm cặp cũng tạo cơ hội cho người kèm cặp phát triển các kỹ năng giao tiếp, truyền đạt và tăng cảm giác tự hào và có giá trị đối với tổ chức. Như vậy hình thức này được sử dụng trong cả đào tạo và phát triển nhân viên.

"***Huấn luyện/hướng dẫn***: là người đồng nghiệp hay người quản lý làm việc cùng với người lao động để động viên, giúp đỡ nhân viên phát triển các kỹ năng, đưa ra những hướng dẫn và góp ý" [181. Tr 427], [182. Tr 307].

Qua phân tích các hình thức đào tạo và các hình thức phát triển ta thấy một số hình thức được sử dụng cho cả mục đích đào tạo và phát triển: như hình thức kèm cặp, chỉ bảo; hình thức luân chuyển công việc.

DNNVV với những đặc điểm nhỏ về qui mô và hạn chế về kinh phí thì cần lựa chọn những hình thức phát triển NNL phù hợp, ít tốn kém, dễ thực hiện. Những hình

thức sau phù hợp hơn với DNNVV: Thực hiện đánh giá người lao động để phát hiện những tiềm năng quản lý, thực hiện việc tăng thêm các kinh nghiệm công việc cho người lao động như mở rộng công việc, luân chuyển công việc, thuyên chuyển, bổ nhiệm, thực hiện việc phát triển các kỹ năng thông qua kèm cặp và huấn luyện nhân viên.

1.2.2. Quản lý đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Quản lý đào tạo và phát triển nguồn nhân lực gồm 4 nội dung:

Phân tích, đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển; lập kế hoạch đào tạo và phát triển; tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo và phát triển và đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển. Bốn hoạt động này kế tiếp nhau tạo thành chu kỳ. Xem phụ lục về chu kỳ đào tạo tốt ở phụ lục 6.

1.2.1.1 Phân tích, đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển

Đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển liên quan đến phân tích tổ chức, phân tích công việc và phân tích cá nhân.

Phân tích tổ chức: xác định mức độ phù hợp của hoạt động đào tạo và phát triển so với chiến lược phát triển của đơn vị. Doanh nghiệp có đủ các nguồn lực cho hoạt động đào tạo và phát triển không, cán bộ lãnh đạo và quản lý có ủng hộ cho các hoạt động đào tạo và phát triển không?

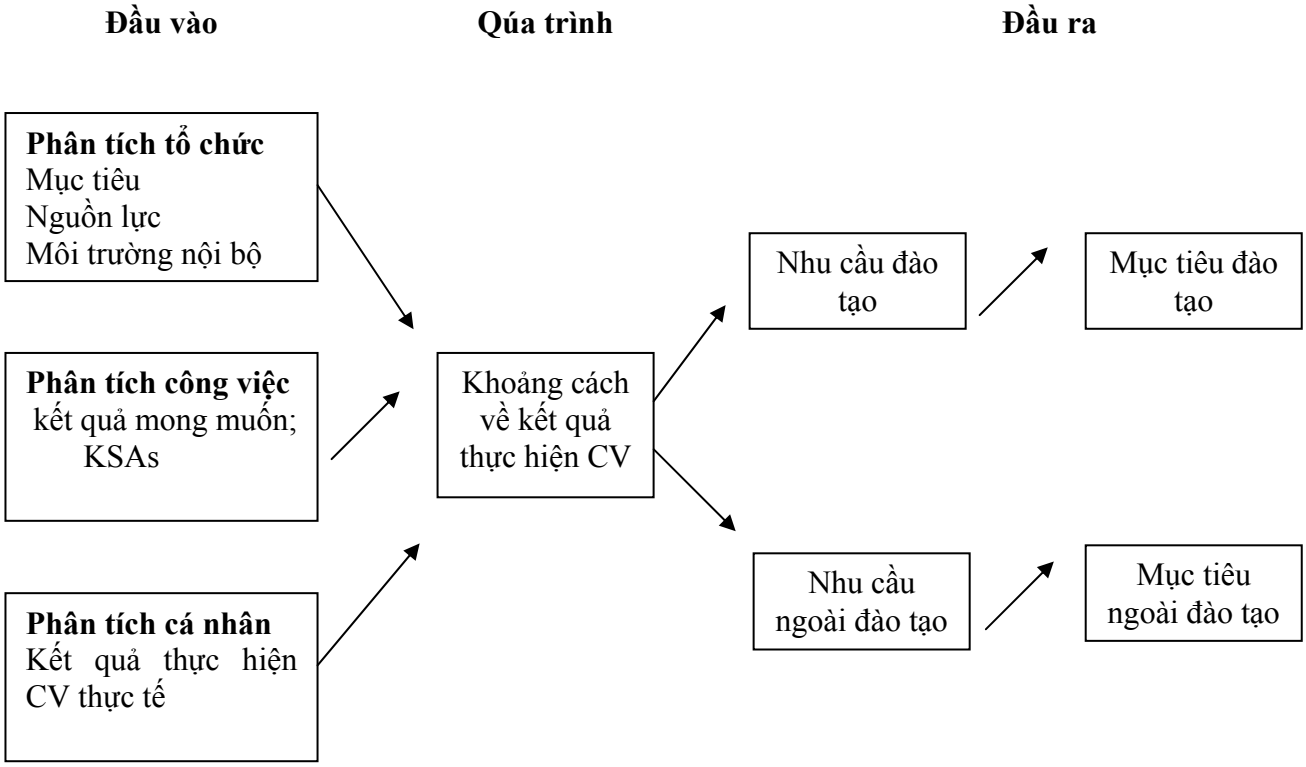
Phân tích công việc (còn gọi là phân tích nhiệm vụ, phân tích hoạt động): xác định những nhiệm vụ quan trọng, và kiến thức, kỹ năng, và hành vi cần nhấn mạnh trong đào tạo để người lao động có thể hoàn thành nhiệm vụ của họ

Phân tích cá nhân (còn gọi là phân tích con người): phân tích cá nhân người lao động về khả năng thực hiện công việc để xác định: (1) xác định mức độ yếu kém về kết quả thực hiện do thiếu kiến thức, kỹ năng, khả năng, do thiếu động lực hay do thiết kế công việc chưa hợp lý; xác định những tiềm năng phát triển (2) xác định ai cần đào tạo, ai có thể phát triển, và (3) xác định mức độ sẵn sàng của người lao động cho đào tạo, phát triển. [182. Tr. 73]

Tuy nhiên theo P. Nick Blanchard, James W. Thacker (1999) [179] thì tuy cũng dùng cùng mô hình đánh giá nhu cầu đào tạo nêu trên, nhưng thuật ngữ *phân*

tích nhiệm vụ được thay bằng *phân tích hoạt động và* thuật ngữ này ở Việt Nam thường dùng *phân tích công việc.* Thuật ngữ *phân tích con người* ở Việt Nam thường dùng *phân tích cá nhân*

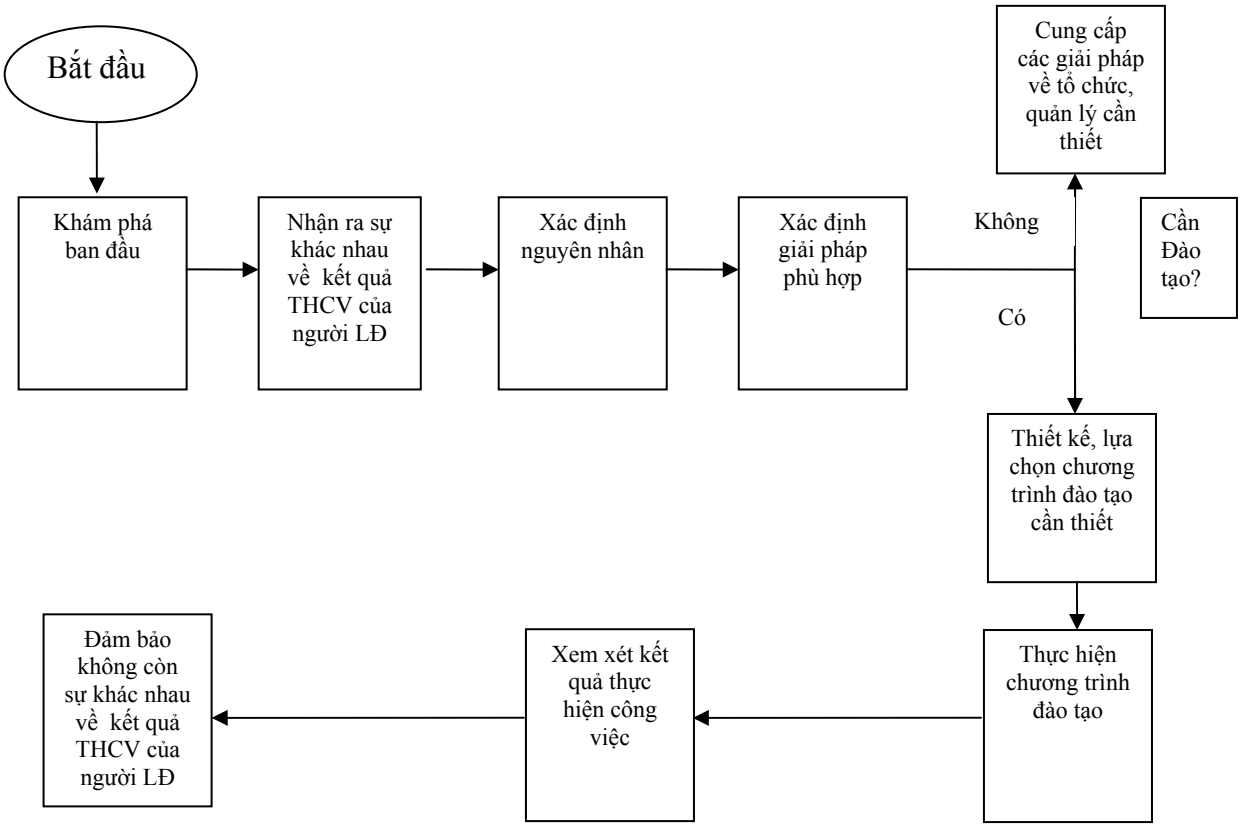
Sơ đồ phân tích nhu cầu đào tạo thể hiện ở sơ đồ 1.2 dưới đây



Sơ đồ 1.2: Phân tích nhu cầu đào tạo

Nguồn: P. Nick Blanchard, James W. Thacker (1999), Effective traning: systems, strategies, and practices [179. Tr. 129].

Khi các tiêu chuẩn cho nghề nghiệp (phân tích công việc) rất khác so với kết quả thực hiện của người lao động (phân tích cá nhân), thì điều đó có nghĩa là đang tồn tại khoảng cách về kết quả thực hiện công việc. Trong trường hợp này cần trả lời một số câu hỏi: có phải do người lao động thiếu kiến thức, kỹ năng, thái độ (KSA), hay do chế độ lương thưởng chưa hợp lý, không có ý kiến đóng góp phù hợp của người quản lý trực tiếp hay là người lao động có những khó khăn.... Những thông tin chi tiết này sẽ được cân nhắc để đánh giá nhu cầu đào tạo. Sơ đồ 1.3 dưới đây cho thấy quá trình phân tích kết quả thực hiện công việc của người lao động



Sơ đồ 1.3: Phân tích kết quả thực hiện công việc của người lao động

Nguồn: Robyn Peterson (1998), Training Needs Assessment [185. Tr. 18]

Phân tích như cầu đào tạo theo phương pháp nêu trên có những ưu nhược điểm chính sau đây:

- Phân tích có tính tổng hợp gắn với các cấp của tổ chức
- Kết quả chính xác
- Đảm bảo đào tạo liên quan đến nhu cầu của người học
- Tốn thời gian

Khi áp dụng phương pháp này trên thực tế cho doanh nghiệp nhỏ và vừa ta cần chú ý:

Phân tích tổ chức cần bao gồm những nội dung sau:

- Xem xét sứ mệnh và chiến lược của tổ chức: cung cấp những ưu tiên cho đào tạo. DNNVV cần xây dựng cho mình sứ mệnh , tầm nhìn và chiến lược phát triển.
- Xem xét nguồn lực và phân bổ nguồn lực: đã dành một phần nguồn lực (nhân lực và kinh phí) cho hoạt động đào tạo và phát triển.
- Phân tích các nhân tố thuộc môi trường bên trong: cơ cấu tổ chức, quản lý, hệ thống quản lý, nguồn nhân lực … xem nó có là nguyên nhân gây nên vấn đề về kết quả thực hiện công việc.

- Nếu đào tạo, phát triển là cần thiết, ảnh hưởng của các nhân tố này đến việc thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển.

Phân tích công việc: bao gồm việc xem xét những nhiệm vụ cần thiết để thực hiện công việc cụ thể một cách hiệu quả. Nó yêu cầu xác định những nhiệm vụ cần được thực hiện, mức độ công việc cần hoàn thành và những kiến thức, kỹ năng và thái độ nào cần thiết để thực hiện công việc. Phân tích công việc cũng cần dự đoán được những khó khăn mà người lao động gặp phải khi thực hiện công việc.

Sau khi phân tích mức độ quan trọng của nhiệm vụ đến kết quả thực hiện công việc ta cần đánh giá mức độ quan trọng của kiến thức, kỹ năng và thái độ để hoàn thành công việc vào thời điểm thuê lao động. Đây là nhân tố ảnh hưởng đến việc trả công lao động.

Mẫu phân tích công việc trong bảng 1.3 sau đây.

Bảng 1.3: Mẫu ghi chép kết quả phân tích nhiệm vụ sử dụng phương pháp phân tích công việc

Tên công việc:…….		**Trách nhiệm, nhiệm vụ cụ thể**:…….....
Nhiệm vụ:	**Nhiệm vụ chi tiết**	**Kiến thức và kỹ năng cần thiết**
1.	1.	
	2.	
	3.	
2.	1.	
	2.	
	3.	
3.	1.	
	2.	

Nguồn: P. Nick Blanchard, James W. Thacker (1999), *Effective traning: systems, strategies, and practices* [179. Tr 142].

Phân tích cá nhân: xác định ai không đạt các yêu cầu về kết quả thực hiện công việc và ai có tiềm năng phát triển.

Kết quả thực hiện công việc tiêu chuẩn – kết quả thực hiện công việc thực hiện thực tế* = khoảng cách *về kết quả thực hiện công việc

Xem lại sơ đồ 1.3 ở trên để thấy rõ quá trình phân tích kết quả thực hiện công việc. Nguồn thông tin thường được sử dụng là: đánh giá kết quả thực hiện

công việc (đánh giá của người quản lý trực tiếp, tự đánh giá, phương pháp đánh giá 360 độ), so sánh kết quả đánh giá này về mức độ thống nhất và sự khác biệt.

Hơn nữa, trong sách giáo khoa đào tạo và phát triển do Raymon A. Noe viết thì phân tích con người (tức phân tích cá nhân) có đề cập đến những nhân tố ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc và học tập như trong bảng sau đây:

Bảng 1.4: Những nhân tố ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc và học tập

Các nhân tố	**Giải thích**
Đặc tính cá nhân:	kiến thức, kỹ năng, khả năng và thái độ của người lao động • Khả năng và kỹ năng • Thái độ và động lực
Kết quả đầu vào:	hướng dẫn người lao động làm cái gì, bằng cách nào và khi nào thực hiện • Hiểu được việc cần hoàn thành • Có những nguồn lực cần thiết (trang thiết bị..) • Sự hỗ trợ từ các yêu cầu của các công việc khác • Cơ hội để thực hiện
Kết quả đầu ra	• Tiêu chuẩn để đánh giá kết quả thực hiện công việc rõ ràng, phù hợp
Tác động:	sự khuyến khích mà người lao động nhận để thực hiện công việc • Những tác động tích cực đến thực hiện công việc • Những tác động tiêu cực đến thực hiện công việc
Thông tin phản hồi:	Mức độ thường xuyên và loại thông tin phản hồi cụ thể về công việc mà người lao động hoàn thành

Nguồn: Figure 3-3 trong sách "Employee Training and Development" của Raymon A. Noe [164. Tr. 81].

Vậy ta nên phân tích những thông tin trong bảng trên, phát hiện xem đào tạo có phải là giải pháp tốt nhất để nâng cao kết quả thực hiện công việc của người lao động và phát hiện những cá nhân có tiềm năng để bồi dưỡng phát triển.

Tóm lại thu thập thông tin đánh giá nhu cầu đào tạo được chia làm 3 loại thông tin: tổ chức, công việc và cá nhân. Tuy nhiên khi thực hiện phân tích này có nhiều loại thông tin có liên hệ chặt chẽ và có thể thu thập cùng một lúc. Ví dụ khi

phỏng vấn đối tượng để phân tích công việc thì ta có thể thu thập thông tin những cản trở đến thực hiện công việc (tức phân tích tổ chức). Hay trong phân tích cá nhân, khi xem xét những thông tin về kết quả thực hiện công việc và so sánh mức độ giống và mức độ khác biệt về mức độ hoàn thành công việc ta có thể xác định những nguyên nhân về tổ chức ảnh hưởng đến kết quả thực hiện cũng như là những nguyên nhân về kiến thức, kỹ năng, thái độ. Xem thêm phụ lục 7: thu thập thông tin đánh giá nhu cầu đào tạo để hiểu rõ hơn các nguồn thông tin đánh giá nhu cầu đào tạo.

Để đánh giá nhu cầu đào tạo hiệu quả, một điều rất quan trọng là sự phát triển của người lao động được cả cá nhân và tổ chức quan tâm. Điều này thường xảy ra khi tổ chức: (1) có và thực hiện qui trình đánh giá phát triển định kỳ, (2) cho phép cá nhân cung cấp đầu vào cho quá trình (tự đánh giá), (3) đánh giá cao những người dành thời gian phát triển cấp dưới và (4) cung cấp những cơ hội đào tạo, kèm cặp cần thiết cho sự phát triển của người lao động. Việc có những qui trình này chưa đủ mà cần có nhận thức tích cực của cấp dưới về quá trình đánh giá và sự tin tưởng của họ vào đào tạo sẽ có ích cho sự phát triển của họ.

***Kết quả của đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển*:** Kết quả đánh giá nhu cầu không chỉ tìm ra nhu cầu đào tạo mà cả nhu cầu ngoài đào tạo-tức nhu cầu về tổ chức và quản lý và tìm ra những cá nhân có tiềm năng phát triển.

Nhu cầu đào tạo, phát triển: Nếu đào tạo là cần thiết cần phát triển rõ những kiến thức, kỹ năng, thái độ cần đào tạo và xây dựng mục tiêu đào tạo rõ ràng.

Nhu cầu ngoài đào tạo: tức là nhu cầu thay đổi về tổ chức và quản lý. Thông qua phân tích tổ chức và phân tích hoạt động có thể phát hiện: chế độ khen thưởng, kỷ luật không phù hợp, cung cấp thông tin phản hồi hay khó khăn trong hệ thống quản lý thể hiện ở hình 3 nêu trên.

Các doanh nghiệp cần chú trọng việc thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển chủ động, hạn chế việc đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển bị động.

***Đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển chủ động*:**

Đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển chủ động nhấn mạnh những yêu cầu về nguồn nhân lực trong tương lai.

Có hai cách lập kế hoạch nguồn nhân lực: (1) chuẩn bị những người lao động cho bổ nhiệm/ chuyển sang những công việc khác, (2) chuẩn bị người lao động cho những thay đổi trong các nghề nghiệp hiện tại của họ. Từ đó xác định nhu cầu đào tạo và phát triển và lập kế hoạch đào tạo và phát triển.

Đối với cách (1) thì tổ chức cần lập kế hoạch cán bộ kế cận, phát hiện những người có nhiều tiềm năng phát triển và lập kế hoạch đào tạo họ để giúp họ có được kỹ năng theo yêu cầu của công việc.

Đối với cách (2) thì khi đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển tổ chức cần phát hiện những thay đổi có thể diễn ra trong công việc hiện tại dựa theo những mục tiêu chiến lược. Một khi đã xác định được những thay đổi này thì việc tiếp theo là xác định những kiến thức, kỹ năng, thái độ mới nào sẽ cần cho công việc đó. Kết quả này sẽ được so sánh với kiến thức, kỹ năng, thái độ hiện tại của người lao động để xác định khoảng cách thiếu hụt và lập kế hoạch đào tạo.

Đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển bị động:

Đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển bị động sẽ bắt đầu với những yếu kém về kết quả thực hiện công việc hiện tại hoặc thiếu nhân sự cho những vị trí quản lý. Đầu tiên sẽ là sự nhận biết về việc có khoảng cách giữa tiêu chuẩn về kết quả công việc cần được hoàn thành và mức độ hoàn thành công việc thực tế. Sau khi đã phát hiện ra vấn đề ta cần xác định có đáng để giải quyết vấn đề đó không và có kinh phí không. Mặt khác, về phát triển thì doanh nghiệp chỉ nhận ra sự thiếu nhân sự cho những vị trí quản lý khi tuyển dụng không đáp ứng được. (DNNVV với mức lương hạn chế thì việc tuyển dụng nhân sự có trình độ chuyên môn, quản lý cao khó thực hiện, nên việc bồi dưỡng những cán bộ có tiềm năng là cần thiết)

Trong đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển bị động ta vẫn đánh giá cả 3 mức độ: tổ chức, công việc và cá nhân nhưng sẽ nhấn mạnh hơn: (1) vào một phòng ban, (2) vào những người có kết quả thực hiện công việc kém (và đồng nghiệp, cấp dưới của họ) và (3) sự khác biệt về kết quả thực hiện và vấn đề cụ thể của công việc.

1.2.1.2. Lập kế hoạch đào tạo và phát triển

Từ nhu cầu đào tạo, phát triển đã được tìm ra ở bước trên ta cần phân tích và sắp xếp nhu cầu đào tạo, phát triển theo thứ tự ưu tiên gắn với nhu cầu của tổ chức

trong việc lập kế hoạch đào tạo, phát triển. Một kế hoạch đào tạo, phát triển sẽ bao gồm những nội dung: mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, các chương trình đào tạo cụ thể, thời gian dự kiến thực hiện, kinh phí và các nguồn lực cần thiết để đảm bảo cho kế hoạch đó được thực hiện. Khi lập kế hoạch đào tạo, phát triển cần vạch ra hướng đánh giá kết quả đào tạo và đạt được sự cam kết của những người có liên quan trong tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo, phát triển sau này. Có ba mức lập kế hoạch đào tạo và phát triển như sau:

• **Kế hoạch đào tạo, phát triển tổng hợp:** được sử dụng bởi những người ra quyết định. Một kế hoạch đào tạo, phát triển tổng hợp thường bao gồm nội dung: tên khóa học, số lượng các khóa học, các mô tả tổng quát về các khoá học hay là nội dung chính, thời gian dự kiến, địa điểm đào tạo, kinh phí; Ngoài ra kế hoạch này có thể đề cập đến các biện pháp về tổ chức, quản lý (giải pháp phi đào tạo) để nâng cao kết quả thực hiện công việc nói chung.

• **Kế hoạch hành động/thực hiện** chủ yếu được sử dụng bởi những người lập kế hoạch đào tạo, phát triển. Các kế hoạch này được mô tả trong biểu đồ tiến độ thực hiện theo thời gian và trách nhiệm cho các khóa học khác nhau và các biện pháp về tổ chức, quản lý cụ thể. Nó có thể bao gồm diễn giải về các phần học (mô đun).

• **Kế hoạch về khoá đào tạo** thường được sử dụng bởi những nhà tổ chức và các giảng viên bởi vì nó cụ thể hoá việc lập kế hoạch và triển khai các công việc cần thiết cho từng khoá học và thường có kèm theo các bản mô tả về từng buổi học

Nội dung và độ phức tạp của các kế hoạch đào tạo và phát triển sẽ thay đổi theo qui mô của từng tổ chức và việc có bộ phận chuyên trách để thực hiện kế hoạch quản lý và phát triển NNL hiệu quả. Đối với DNNVV thì nên xây dựng kế hoạch đào tạo, phát triển đơn giản:

• **Các kế hoạch đào tạo đơn giản** có thể chỉ bao gồm rất ít khoá đào tạo và đối tượng nhân viên. Trong trường hợp này có thể kết hợp ba kế hoạch nêu trên thành một kế hoạch đơn giản. Như vậy kế hoạch đào tạo sẽ bao gồm một kế hoạch

hành động thể hiện dưới dạng biểu đồ thanh ngang và một kế hoạch về khoá đào tạo ở dạng mô tả các buổi học.

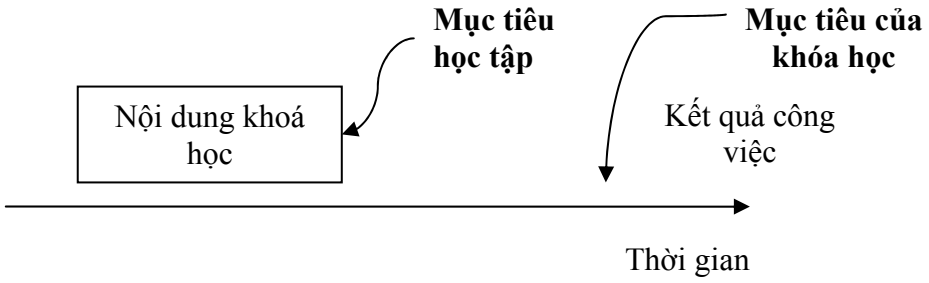
Có nhiều cách thể hiện một bản kế hoạch. Mỗi tổ chức có thể có cách thể hiện riêng của mình. Thể hiện kế hoạch đào tạo chi tiết ở dạng các bảng/biểu làm cho việc quản lý và theo dõi quá trình thực hiện kế hoạch thuận tiện hơn. Nhìn chung mỗi kế hoạch đào tạo và phát triển cần chứa đựng thông tin trả lời cho các câu hỏi : đào tạo cái gì, cho ai, đào tạo ở đâu, lúc nào, đào tạo như thế nào, ai có trách nhiệm tổ chức, nguồn kinh phí cần thiết là bao nhiêu.

Khi lập kế hoạch cần chú ý diễn đạt sao cho dễ hiểu tạo điều kiện thuận lợi cho người phê duyệt, người triển khai thực hiện và giám sát tình hình hình thực hiện các chương trình đào tạo và phát triển.

Để lập kế hoạch đào tạo cần xác định rõ mục tiêu khóa học:

Mục tiêu của khoá học *là cái mà chúng ta dự định đạt được trong việc nâng cao hay thay đổi về kết quả thực hiện công việc của học viên sau khi đã tham dự khoá học.*

Mục tiêu học tập *là những cái mà chúng ta dự định thu được ở một mức độ nào đó về mặt kiến thức, kỹ năng, và thái độ sau khi kết thúc một phần/module/khoá học hay nói một cách khác là những năng lực mà khoá học này dự định phát triển.*



Sơ đồ 1.4: Mục tiêu của khóa học và mục tiêu học tập

Để xác định mục tiêu học tập ta có thể tham khảo các cấp độ tiến bộ trong học tập theo "các cấp độ khác nhau của tư duy" như sự phân loại của Bloom trong bảng dưới đây.

Bảng 1.5: Sự phân loại cấp độ tư duy

Các cấp độ cao Cấp độ thấp	6. Đánh giá	Khả năng đánh giá giá trị các tư liệu và các phương pháp trong một hoàn cảnh cụ thể nào đó, trên cơ sở các tiêu chí đã cho hoặc tự xây dựng. Các ví dụ bao gồm các cấp độ của khả năng đánh giá sự chính xác các thông tin trên cơ sở các chứng cứ sẵn có và khả năng so sánh ngoại suy
	5. Tổng hợp	Khả năng sắp xếp các ý tưởng, thông tin để hình thành một mạch văn ví dụ như để xây dựng một báo cáo hay một kế hoạch.
	4. Phân tích	Khả năng mổ xẻ thông tin và thể hiện mối liên hệ giữa các bộ phận thông tin đã bị tách bóc ra đó. Ví dụ: khả năng phân biệt các sự kiện từ các ý kiến, phân loại và gắn kết các ý tưởng bằng các mối quan hệ phù hợp.
	3. ứng dụng	Khả năng ứng dụng các nguyên tắc chung và các ý tưởng trìu tượng vào một hoàn cảnh cụ thể
	2. Nhận thức	Hiểu được sự việc Mức độ thấp nhất của sự hiểu biết Khả năng đọc hiểu được tài liệu
	1. Kiến thức	Nhớ lại và nhận biết Khả năng nhớ lại những sự kiện cụ thể, thứ tự, phân loại và các nguyên tắc.

(Nguồn: tài liệu tập huấn về phát triển nguồn nhân lực, Danida 2005) [92].

Mục tiêu của khoá học ngày càng phức tạp bao nhiêu thì việc xây dựng các mục tiêu học tập và định lượng được càng khó. Vì vậy khi xây dựng mục tiêu học tập, cần phải tham khảo các chuyên gia trong lĩnh vực cần đào tạo, các giảng viên, các cán bộ quản lý.

Khi xây dựng kế hoạch đào tạo, ta phải xác định phương pháp đào tạo, phát triển phù hợp tuỳ theo mục tiêu đào tạo và phát triển, tùy theo kinh phí, giảng viên/người hướng dẫn và khả năng của người học. Khi lựa chọn hình thức đào tạo và phát triển cũng không nhất thiết là chúng ta chỉ chọn một hình thức duy nhất. Việc phối hợp các hình thức đào tạo và phát triển sẽ mang lại hiệu quả cao nhất, nó

sẽ thúc đẩy nhanh quá trình học tập và ứng dụng kỹ năng mới của nhân viên, dẫn đến rút ngắn quá trình cải thiện kết quả làm việc và phát triển người lao động.

1.2.1.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo và phát triển

a. Những công việc của tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo và phát triển

Sau khi xây dựng được kế hoạch đào tạo và phát triển, việc tổ chức thực hiện kế hoạch này là rất quan trọng. Như đã phân tích, đào tạo và phát triển cần phải dựa trên những gì mà nhà quản lý muốn nhân viên của mình phải biết, để đào tạo có hiệu quả cần sự nỗ lực của cả hai bên, *nhân viên phải quyết tâm nâng cao khả năng làm việc và nhà quản lý phải tạo điều kiện về mặt thời gian và kinh phí để nhân viên nâng cao khả năng làm việc và phải kiểm soát việc họ áp dụng các kiến thức đã học được vào công việc.*

Bộ phận/người phụ trách đào tạo cần phối hợp với các bộ phận /phòng ban chức năng để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo và phát triển, thông báo lịch đào tạo và tạo các điều kiện cần thiết để họ tham gia đào tạo và phát triển có hiệu quả. Để thực hiện đào tạo và phát triển trong công việc có hiệu quả thì bộ phận này cũng phải kết hợp với các bộ phận trong doanh nghiệp tìm ra những nhà quản lý, cán bộ có kinh nghiệm và sẵn sàng thực hiện đào tạo và phát triển nhân viên. Trong trường hợp tổ chức khóa đào tạo ngoài công việc thì họ cần giúp giám đốc tìm kiếm các tổ chức, cá nhân cung cấp dịch vụ đào tạo để chọn đơn vị cung cấp đào tạo phù hợp nhất và ký kết hợp đồng. Tiếp theo, cần phối kết hợp với giáo viên/người hướng dẫn trong việc xây dựng chương trình đào tạo/phát triển có mục tiêu học tập phù hợp. Khi khóa học diễn ra cần đảm bảo các điều kiện hậu cần về lớp học, trang thiết bị giảng dạy, bố trí bàn ghế phù hợp với phương pháp giảng dạy, đồ ăn nhẹ giữa giờ học ....vv.

b. Những nguyên tắc cơ bản khi thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển cho người lớn

Khi thực hiện các hình thức đào tạo và phát triển cho người lao động - người đã trưởng thành hay còn gọi là người lớn, người giáo viên/ người huấn luyện và

người tổ chức cần hiểu rõ nguyên tắc học tập của người lớn và áp dụng phương pháp đào tạo phù hợp trong điều kiện của doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Người lớn bước vào quá trình học tập với:

- Tâm trạng tự định hướng, chịu trách nhiệm về sự phát triển của mình, họ sẽ học được nhiều hơn trong không khí thoải mái, không chính thức, tự do chấp nhận hay không chấp nhận quan điểm và đặc biệt quan trọng là chủ động và dân chủ tham gia.
- Nhiều kinh nghiệm hơn và vì vậy sẽ có nền tảng rộng hơn cho quá trình tiếp thu những cái mới cũng như họ cũng sẽ có nhiều đóng góp hơn.
- Ý định nhiều và nhanh hơn đối với việc áp dụng những kiến thức học được vào công việc và cuộc sống hàng ngày.
- Quá trình học qua *thực hành*

Những nguyên tắc cơ bản trong đào tạo

Mọi quá trình đào tạo, phát triển dù diễn ra tại nơi làm việc hay ngoài nơi làm việc, đều là các quá trình giảng dạy và học tập do đó ở bất kỳ hình thức đào tạo nào, giáo viên cũng cần lưu ý tuân thủ các nguyên tắc cơ bản sau đây trong đào tạo:

- *Nêu rõ lợi ích khóa học*: khi bắt đầu quá trình đào tạo nên nêu rõ cho học viên nội dung khóa học và chỉ cho học viên thấy rõ được lợi ích của khoá học đối với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp và mục tiêu của các cá nhân. Điều này kích thích cho học viên có động cơ rõ ràng trong học tập, hiểu được nội dung của các bước trong quá trình đào tạo và tích cực, chủ động tham gia vào trong quá trình đào tạo.
- *Nội dung khóa học:* nên phân chia quá trình đào tạo thành nhiều phần, phù hợp cho từng buổi học. Nội dung chương trình phải logic và lượng thông tin dự kiến cung cấp cần phù hợp với khả năng tiếp thu của học viên. Nội dung cần gắn với thực tế và thể hiện rõ khả năng áp dụng vào thực tế công việc. Cố gắng tối đa để các tình huống trong đào tạo giống thực tế.

- *Sử dụng nhiều phương pháp truyền đạt thông tin khác nhau* (như nói, vẽ sơ đồ, xem phim video, quan sát thực nghiệm, thảo luận, thực hành v..v..) sẽ giúp học viên hứng thú học tập, mau nhớ, lâu quên. Cần minh họa bằng nhiều kinh nghiệm thực tiễn trong thực hiện và giải quyết vấn đề (cả thành công và thất bại). Tạo điều kiện cho học viên được thực tập với nhiều các ví dụ thực tế. Thực hiện và ôn luyện là phương pháp quan trọng để học các kỹ năng mới.

- *Sự tham dự của học viên:* Để đạt được kết quả đào tạo tốt, học viên cần phải tham gia tích cực, chủ động vào quá trình đào tạo. Giáo viên cần đưa ra nhiều câu hỏi để hướng dẫn và thu hút sự quan tâm của học viên. Tổ chức các cuộc hội thảo, thảo luận nhóm, trình bày trước các học viên khác, các cuộc thi giữa các nhóm,v..v.. là các hình thức thu hút học viên tham dự có hiệu quả cao.

- *Công nhận và khuyến khích*: Công nhận những ý kiến đóng góp, chia sẻ của học viên và khuyến khích học viên phát biểu là kỹ năng rất quan trọng để động viên học viên tham gia tích cực trên lớp học. Ngoài ra việc tạo ra sự thi đua, cạnh tranh lành mạnh trên lớp học cũng là cách tốt để động viên học tập.

- *Cung cấp thông tin phản hồi*: thông tin phản hồi trong quá trình đào tạo sẽ giúp học viên giảm bớt hồi hộp, lo lắng và biết cách làm gì để nâng cao kết quả đào tạo. Cung cấp thông tin phản hồi còn được coi là một phần chương trình của đào tạo đối với phương pháp đào tạo tại nơi làm việc.

- *Nhắc lại:* Để giúp học viên dễ tiếp thu các kiến thức mới, hiểu các vấn đề một cách hệ thống, nên thường xuyên khuyến khích học viên ôn tập và củng cố các kiến thức đã học. Lưu ý những vấn đề đặc biệt quan trọng cho học viên.

- *Nhiệt tình*: Người giáo viên cần thể hiện sự say sưa, nhiệt tình và thích thú trong quá trình thực hiện giảng dạy, đào tạo để khuyến khích học viên học tập.

Những điều cần chú ý khi giảng dạy cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa

Giảng dạy cho người lao động trong DNNVV cũng tuân theo nguyên tắc giảng dạy cho người lớn. Tuy nhiên nguồn lao động trong DNNVV thường có trình độ thấp hơn nên khi giảng dạy cần có nội dung và phương pháp phù hợp. Sau đây là

một số chú ý đã được Business Edge (chương trình đào tạo cho DNNVV của MPDF) tổng kết qua kinh nghiệm đào tạo quản lý cho các DNNVV [93].

Các nguyên tắc phát triển nội dung:

- Tập trung vào 'điều cần biết' và 'làm thế nào' hơn là vào 'những gì chúng ta – giảng viên biết'
- Tập trung vào việc học 'với ai' và tạo dựng mối quan hệ
- Nhạy cảm với hoàn cảnh của doanh nghiệp
- Tập trung vào việc dự đoán và giải quyết vấn đề – nắm bắt cơ hội
- Lựa chọn nội dung phù hợp với giai đoạn phát triển của doanh nghiệp

Các nguyên tắc về phương pháp:

- Tránh cách tiếp cận mô phạm và chính thống
- Khai thác và định hướng kinh nghiệm của người học để "đào tạo thực sự liên quan thực tiễn"
- Tạo các cơ hội trao đổi kinh nghiệm
- Truyền đạt nội dung theo cách học của DNNVV: học qua thực hành, bắt chước, trải nghiệm, giải quyết vấn đề, nắm bắt cơ hội, học từ những người có ảnh hưởng
- Giữ môi trường lớp học thân thiện và cởi mở

Các nguyên tắc đối với giảng viên:

- Thông cảm với mối quan ngại và sở thích học của học viên
- Tự tin để xử lý các "bất ổn" trên lớp
- Có thể minh họa các điểm nội dung bằng nhiều tình huống trong kinh doanh của DNNVV
- Thành thật – không e ngại khi nói không biết
- Có thể áp dụng linh hoạt các phương pháp và kỹ năng giảng dạy để phù hợp với sở thích học của học viên
- Có năng lực hệ thống hóa các kinh nghiệm được chia sẻ trên lớp

Những nguyên tắc của thực hiện hoạt động kèm cặp/chỉ bảo để đào tạo và phát triển nhân viên

- *Hành động đi đôi với lời nói*: người thực hiện kèm cặp sẽ là một tấm gương sáng về cách ứng xử, hành động chuyên nghiệp vì vậy họ cần luôn nhất quán trong hành động và lời khuyên.

- *Đưa ra lời khuyên và ý kiến phản hồi khả thi:* Phát triển nghề nghiệp là một công việc thực tế, nhằm mục đích tạo ra những kết quả tốt. Do đó, lời khuyên và ý kiến phản hồi của người kèm cặp phải nằm trong khả năng có thể thực hiện của người được hướng dẫn.

- *Kiềm chế mong muốn giải quyết vấn đề của người được hướng dẫn*: công việc của người hướng dẫn là giúp người khác giải quyết được vấn đề của họ chứ không phải giải quyết hộ khó khăn của họ.

- *Chỉ phê bình hành vi chứ không phải con ngườ*i: giống như trong công tác đào tạo, huấn luyện, hãy tách biệt hành vi kém hiệu quả hay không phù hợp với tính cách của người được hướng dẫn. Điều này sẽ khiến người được hướng dẫn không cảm thấy bị công kích cá nhân và cuộc thảo luận sẽ trở nên dễ dàng và khách quan hơn.

- *Yêu cầu người được hướng dẫn xây dựng kế hoạch để thành công:* Hãy yêu cầu người được hướng dẫn xây dựng kế hoạch phát triển từ vị trí hiện tại đến vị trí mà anh ta có thể đóng góp nhiều cho tổ chức. Sau đó hãy cũng với họ xem xét và phân tích kế hoạch để hoàn thiện những nội dung trong kế hoạch.

- *Tạo nền tảng hỗ trợ*: nên giúp người được hướng dẫn tạo nền tảng hỗ trợ trong phạm vi tổ chức và với những bên liên quan như nhà cung ứng, khách hàng, và các đối tác chiến lược.

- *Đừng để người được hướng dẫn phụ thuộc vào bạn:* cần biết cách giúp người được hướng dẫn tự giải quyết vấn đề. Cần nhấn mạnh rằng người được hướng dẫn phải chịu trách nhiệm xây dựng và theo đuổi một kế hoạch học hỏi cho chính họ.

- *Xây dựng một khởi đầu tốt đẹp:* Cần trao đổi cởi mở để hai bên hiểu được nhau, thiết lập mối quan hệ tốt, xác định được mục tiêu phát triển và trách nhiệm của mỗi bên [19. Tr. 126-130].

1.2.1.4. Đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển

Cũng giống như những hoạt động khác trong doanh nghiệp, hoạt động đào tạo và phát triển cũng cần được đánh giá để xem kết quả thu được là gì và rút ra bài học kinh nghiệm cho những lần tiếp theo. Sau đây là các câu hỏi mà người tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển cần biết:

- Các hoạt động thực hiện có đạt mục tiêu đặt ra hay không?
- Nhân viên học được những gì từ chương trình đào tạo, phát triển?
- Những vấn đề gì trong chương trình đào tạo, phát triển cần được cải thiện, bổ sung hay thay đổi?
- Những thay đổi gì (về nội dung, phương pháp, cũng như về chi phí) cần được thực hiện trong kế hoạch đào tạo và phát triển tương lai ?

Mặt khác, việc đánh giá kết quả hoạt động đào tạo và phát triển cũng giúp trả lời những câu hỏi mà lãnh đạo doanh nghiệp muốn biết về lợi ích đào tạo. Cụ thể là:

- Nhân viên có thay đổi gì trong công việc của họ không?
- Những vấn đề về kết quả thực hiện công việc trước khi thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển có được giải quyết không?
- Chi phí và những nỗ lực bỏ ra cho việc đào tạo và phát triển có xứng đáng và hợp lý không?
- Kết quả cuối cùng mang lại cho doanh nghiệp là gì?

Mô hình đánh giá đào tạo có 4 cấp độ như bảng 1.6 sau đây:

Bảng 1.6: Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo

Cấp độ	Vấn đề cần xem xét	Câu hỏi	Công cụ dùng để kiểm tra
1	Phản ứng	Họ thích khoá học đến mức nào?	Phiếu đánh giá khoá học (cho điểm từng tiêu chí)
2	Học tập	Họ học được những gì?	Bài kiểm tra, Tình huống, bài tập mô phỏng, phỏng vấn, bảng hỏi
3	Ứng dụng	Họ áp dụng những điều đã học vào công việc thế nào?	Đo lường kết quả thực hiện công việc, phỏng vấn cán bộ quản lý trực tiếp
4	Kết quả	Khoản đầu tư vào đào tạo đem lại hiệu quả gì?	Phân tích chi phí/lợi ích

- ***Phản ứng:*** Phản ứng của những người tham gia đào tạo là những cảm giác của họ chứ không phải là những gì học đã thực sự học được.
- ***Học tập:*** Những kiến thức, thái độ, hành vi mới mà người học đã hiểu và tiếp thu được.
- ***Ứng dụng:*** Tiến hành điều tra để lấy ý kiến của nhà quản lý/người theo dõi trực tiếp xem nhân viên vừa được đào tạo có thể áp dụng những gì đã học được vào công việc không.
- ***Kết quả:*** thường được thể hiện ở lợi ích trên khoản đầu tư, tức là những lợi ích mà hoạt động đào tạo và phát triển mang lại cao hơn chi phí bỏ ra, cụ thể là các kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp như giảm chi phí, tăng số lượng, nâng cao chất lượng.

Đối với DNNVV khi đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển cần chú ý tìm hiểu mức 1 và 2 thường xuyên sau mỗi hoạt động đào tạo và phát triển. Đối với mức 3: nên phỏng vấn người quản lý trực tiếp để biết được mức độ áp dụng vào thực tế. Đối với mức 4: cần xác định được chi phí đào tạo và phát triển hàng

năm, chi phí trên ngày-người đào tạo và phát triển và đánh giá chung về tình hình tăng năng xuất chất lượng sản phẩm/dịch vụ.

1.2.3. Trách nhiệm trong phát triển nghề nghiệp cho người lao động

1.2.3.1. Trách nhiệm của doanh nghiệp trong việc phát triển nghề nghiệp cho nhân viên

Ngoài việc thiết lập và thực hiện các hoạt động cho quá trình đề bạt từ bên trong, các doanh nghiệp có thể giúp cho nhân viên của mình phát triển nghề nghiệp thông qua các chương trình hoạt động về nghề nghiệp như:

- *Thiết lập hệ thống thông báo về các vị trí nghề nghiệp*: là quá trình cung cấp thông tin về các cơ hội nghề nghiệp trong tổ chức cho phép người lao động xin làm ứng viên cho các vị trí nghề nghiệp đó [170. Tr.68].

- *Phát triển hệ thống kèm cặp/chỉ bảo (mentoring)*: tìm được những người phù hợp sẵn sàng làm công việc kèm cặp/ hướng dẫn nhân viên giúp họ phát triển nghề nghiệp. Tìm được những ứng viên có tiềm năng để phát triển, xây dựng được những chương trình kèm cặp hiệu quả [170. Tr.69-70].

- *Sử dụng cán bộ quản lý cấp trung như chuyên gia tư vấn nghề nghiệp*: chuyên gia tư vấn nghề nghiệp có nhiệm vụ: giúp nhân viên phân tích khả năng, mối quan tâm của họ để tìm được những giải pháp phù hợp nhằm phát triển cá nhân phù hợp với nhu cầu phát triển của tổ chức; Giúp họ trong việc xác định mục tiêu nghề nghiệp và lập kế hoạch hành động cũng như động viên họ thực hiện kế hoạch này [170. Tr.73].

- *Thực hiện các cuộc hội thảo về nghề nghiệp*: Hội thảo động viên người lao động có trách nhiệm trong nghề nghiệp của họ. Người tham gia sẽ sẽ tự định nghĩa về thành công nghề nghiệp và từ đó lập được kế hoạch hành động phù hợp để hoàn thiện sự lựa chọn nghề nghiệp hiện nay và phát triển nghề nghiệp của mình [170. Tr.78-79].

- *Lập kế hoạch nhân lực*: là việc phân tích, dự đoán những thay đổi của môi trường và nhu cầu kinh doanh của tổ chức để đưa ra kế hoạch cung cấp nhân lực phù hợp nhất nhằm thực hiện kế hoạch kinh doanh của tổ chức [170. Tr 80].

"Kế hoạch nhân lực là việc đảm bảo số lượng và chất lượng lao động (sức lao động) để thực hiện các hoạt động của doanh nghiệp" [100. Tr. 9]. ; "là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng các nhu cầu đó" [38. Tr. 65].

- *Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên* biết về năng lực thực hiện công việc, cách tìm ra điểm mạnh, điểm yếu và phát hiện khả năng phát triển nghề nghiệp , giúp họ xác định mục tiêu kết quả công việc cần đạt được [170, Tr 83-85]

- *Giúp người lao động lập kế hoạch phát triển:* Kế hoạch này cần có sự trao đổi, thống nhất giữa người quản lý và người lao động, nó cần phải thực tế, cụ thể, có khả năng đạt được và rõ ràng về thời gian [170. Tr 85].

- *Tạo ra văn hóa phát triển*: tạo ra một văn hóa tin tưởng nhau trong tổ chức bao gồm nói thẳng, lắng nghe để thấu hiểu, tạo ra sự cam kết, kính trọng và chân thật. Người quản lý và người lao động hợp tác với nhau trong nâng cao năng lực cho người lao động, khả năng về nghề nghiệp, nhằm mục tiêu phục vụ khách hàng tốt hơn và cuối cùng nâng cao được hiệu quả của tổ chức. Người lãnh đạo của doanh nghiệp cần đảm bảo rằng tất cả mọi thành viên của tổ chức đều hiểu và thực hiện sứ mệnh, mục tiêu của tổ chức [170. Tr. 86-87].

Đối với DNNVV do những điều kiện hạn chế của mình nên thực hiện những trách nhiệm sau: phát triển chương trình kèm cặp/hướng dẫn, sử dụng cán bộ quản lý như chuyên gia tư vấn nghề nghiệp, lập kế hoạch nguồn nhân lực, thực hiện cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên, tạo cho nhân viên có cơ hội làm việc độc lập và tạo ra văn hóa khuyến khích đào tạo và phát triển.

1.2.3.2. Trách nhiệm của nhân viên trong phát triển nghề nghiệp

- *Tự nhận biết về nghề nghiệp*: Người lao động là người chịu trách nhiệm về phát triển nghề nghiệp của mình. Họ quyết định có nên ở lại trong tổ chức, nhận những công việc được phân công và hoàn thành ở mức độ chấp nhận được, và có mong muốn phát triển cá nhân thông qua những hoạt động học tập và tự học.

- *Lập kế hoạch nghề nghiệp*. Người lao động cần lập kế hoạch nghề nghiệp phù hợp với kế hoạch nguồn nhân lực của công ty. Lập kế hoạch nghề nghiệp là

một quá trình xác định mục tiêu cá nhân và đưa ra những hoạt động phát triển sáng tạo để đạt được mục tiêu. Quá trình này còn được coi là quá trình cá nhân bao gồm 3 phạm trù: (1) Lập kế hoạch cuộc sống: mối quan hệ giữa nghề nghiệp và cuộc sống, (2) Lập kế hoạch phát triển để nâng cao năng lực và chuyên môn của người lao động, (3) Lập kế hoạch về kết quả thực hiện công việc để nâng cao kết quả thực hiện công việc và hiệu quả của tổ chức.

- *Nhận biết về tổ chức*. Người lao động cần nhận biết các cơ hội nghề nghiệp trong tổ chức của mình. Họ cần phát hiện những vị trí mà tổ chức cần nhất và xem mình có quan tâm và có kỹ năng phù hợp cho vị trí đó không.

- *Nhận biết bản thân*. Người lao động cần học cách để có thể tự nhận biết bản thân mình, xác định những quan tâm nghề nghiệp, giá trị, năng lực. Những thông tin này là cơ sở quan trọng để lập kế hoạch nghề nghiệp và nâng cao nghề nghiệp [170. Tr. 88-92].

Đối với DNNVV chủ doanh nghiệp nên khuyến khích người lao động tự nhận biết về tổ chức, về cá nhân và lập kế hoạch phát triển cá nhân.

1.3. NHỮNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

1.3.1. Những nhân tố bên trong doanh nghiệp ảnh hưởng đến PTNNL trong DNNVV

Sau đây là những nhân tố chủ yếu có ảnh hưởng quyết định đến phát triển nguồn nhân lực trong các DNNVV:

a- *Chính sách, chiến lược/kế hoạch phát triển nguồn nhân lực*:

Chính sách PTNNL cần nêu rõ tại sao lại cần PTNNL, nội dung của PTNNL là gì, quyền lợi, nghĩa vụ của người lao động, người chủ doanh nghiệp trong PTNNL. Chính sách PTNNL rõ ràng sẽ khuyến khích người lao động học tập để làm việc tốt hơn, và nó cũng chỉ rõ cam kết cần thực hiện để PTNNL của người chủ doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cần có chiến lược phát triển nguồn nhân lực gắn với chiến lược/kế hoạch phát triển kinh doanh của doanh nghiệp. Các hoạt động đào tạo cần phản ánh tầm nhìn, chiến lược của tổ chức. Doanh nghiệp cần có khả năng phân tích quan hệ rõ ràng giữa đào tạo và phát triển với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, sự phát triển của tổ chức.

b- Tăng trưởng, sự đổi mới, công nghệ mới của doanh nghiệp: Những doanh nghiệp tăng trưởng nhanh hoặc có mục tiêu phát triển đều cần đào tạo và tuyển dụng nhân viên. Doanh nghiệp áp dụng công nghệ mới đòi hỏi phải đào tạo nhân viên nắm bắt được các kỹ năng mới. Doanh nghiệp luôn đổi mới thực hiện nhiều biện pháp đổi mới trong quản lý và cần đào tạo nhân viên.

c- Quan điểm, nhận thức tích cực của chủ doanh nghiệp về PTNNL: chủ doanh nghiệp nhận biết tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và mối quan hệ của nó với sự phát triển của doanh nghiệp. Họ có kinh nghiệp tích cực về đào tạo và phát triển: đào tạo được nhìn nhận là đã cải thiện tình hình kinh doanh và chi phí đào tạo sẽ được bù đắp. Họ hiểu biết kỹ năng phân tích nhu cầu đào tạo và lập kế hoạch đào tạo. Họ mong muốn thực hiện hoạt động đào tạo và không sợ nhân viên được đào tạo sẽ rời bỏ doanh nghiệp mình.

d- Khả năng tài chính: khả năng tài chính của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng rất lớn đến thực hiện hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp dù biết mình cần đào tạo nhân viên, nhưng khả năng tài chính không cho phép họ gửi người đi đào tạo tại các cơ sở đào tạo có uy tín.

Bên cạnh những nhân tố có ảnh hưởng quyết định đến sự phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV, còn có ***thêm những nhân tố khác cũng có ảnh hưởng đến PTNNL trong DNNVV***

e- Bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực: Việc tổ chức bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực là rất khác nhau tuy theo qui mô công ty. Đối với doanh nghiệp nhỏ dưới 10 lao động thường người chủ doanh nghiệp kiêm nhiệm công tác nguồn nhân lực, những trường hợp này nhận thức của chủ doanh nghiệp về công tác

PTNNL là rất quan trọng trong việc thực hiện các hoạt động PTNNL. Các doanh nghiệp có qui mô lao động lớn hơn thì tuy theo qui mô mà có một người hoặc bộ phận chuyên trách tổ chức nhân sự và nguồn nhân lực. Họ cần thực hiện chức năng về PTNNL như sau: 1) quản lý quá trình học tập có tính tổ chức và quản lý hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc; 2) trách nhiệm quản lý: lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, giám sát, đánh giá hoạt động PTNNL; 3) trách nhiệm chiến lược trong việc lập kế hoạch dài hạn về PTNNL; 4) Khuyếch trương hoạt động PTNNL trong doanh nghiệp.

f- Cơ sở thông tin quản lý nguồn nhân lực: việc lưu trữ, cập nhật thông tin quản lý nguồn nhân lực một cách khoa học sẽ giúp nhân viên chuyên trách nguồn nhân lực tìm kiếm nhanh chóng thông tin cần thiết cho quản lý nhân lực nói chung và cho phát triển nguồn nhân lực nói riêng. Cần đảm bảo thông tin quản lý nguồn nhân lực được giữ bí mật.

1.3.2. Những nhân tố bên ngoài doanh nghiệp ảnh hưởng đến PTNNL trong DNNVV

a- Chính sách vĩ mô và sự hỗ trợ của nhà nước và các tổ chức quốc tế trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV.

Do tầm quan trọng của DNNVV trong nền kinh tế và những khó khăn của bản thân DNNVV, Chính phủ các nước cũng như Chính phủ Việt Nam đều đưa ra những chính sách vĩ mô, qui định luật pháp để khuyến khích phát triển DNNVV trong đó có phát triển nguồn nhân lực. Đối với các nước đang phát triển như nước ta, bên cạnh hỗ trợ của Chính phủ DNNVV còn nhận hỗ trợ phát triển của các Tổ chức Quốc tế. Các hỗ trợ này rất đa dạng, từ hỗ trợ về vốn, phát triển thị trường, nâng cao trình độ công nghệ, đến hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực.

b-Sự phát triển của hệ thống cung cấp dịch vụ phát triển kinh doanh: Khi hệ thống cung cấp dịch vụ phát triển kinh doanh phát triển và các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo sẵn sàng thiết kế các chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp nhỏ thì DNNVV sẽ dễ dàng tìm kiếm được các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo tốt trên thị trường để tổ chức đào tạo nâng cao trình độ

cho cán bộ quản lý hay người lao động họ. Nếu trên thị trường có nhiều tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn cho DNNVV thì sẽ thuận lợi cho DNNVV trong phát triển NNL và ngược lại.

c- Đào tạo nghề và chất lượng đào tạo nghề: hệ thống trường dạy nghề, cơ sở dạy nghề phát triển đáp ứng nhu cầu xã hội: cung cấp được nghề nghiệp mà thị trường lao động có nhu cầu, đáp ứng được nhu cầu học tập và người học tốt nghiệp các chương trình dạy nghề có kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp tốt đáp ứng được yêu cầu sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp.

d-Thị trường lao động: Thị trường lao động phát triển thì người chủ doanh nghiệp dễ dàng tìm kiếm được người lao động có trình độ, kỹ năng đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, người lao động cũng dễ dàng tìm kiếm việc làm phù hợp với năng lực và sở trường của mình. Sự phát triển của hệ thống thông tin thị trường lao động, của trung tâm giới thiệu việc làm sẽ là cầu nối tốt giữa người sử dụng lao động và người lao động. Mối quan hệ giữa cung và cầu lao động sẽ ảnh hưởng đến mức tiền công trả cho người lao động.

Bảng 1.7 dưới đây tóm tắt các nhân tố có tác động thúc đẩy cũng như là rào cản đối với sự phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp qui mô nhỏ. Phần tóm tắt này là cái nhìn tổng hợp từ các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ trên thế giới.

Bảng 1.7: Những nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp qui mô nhỏ

Nhân tố thúc đẩy	Rào cản
Chiến lược: Đào tạo có thể phản ánh tầm nhìn, chiến lược của tổ chức	Không có khả năng để phân tích quan hệ rõ ràng giữa đào tạo và phát triển với kết quả thực hiện trong doanh nghiệp
Tăng trưởng: Tăng trưởng nhanh hoặc có mục tiêu phát triển nên cần tuyển dụng nhân viên	Giám đốc - chủ doanh nghiệp lo sợ sự ra đi hoặc lấn quyền của nhân

Nhân tố thúc đẩy	Rào cản
và/hoặc đào tạo nhân viên nắm bắt được các kỹ năng mới.	viên đã được đào tạo
Sự đổi mới: Doanh nghiệp luôn đổi mới và cố gắng để hoạt động trong thị trường ngách (nich market).	Người lao động không quan tâm đến đào tạo bởi họ không muốn được đào tạo thêm nữa để làm việc tốt hơn, hoặc không có một sự khuyến khích nào nếu họ thực sự tiến bộ.
Liên kết với kết quả hoạt động kinh doanh: đào tạo có thể được nhìn nhận là đã cải thiện tình hình kinh doanh và chi phí đào tạo sẽ được bù đắp.	Đào tạo được đánh giá là không liên quan tới hoạt động kinh doanh và không thể hiện lợi ích của công ty. Các doanh nhân không mong muốn thực hiện đào tạo
Các quan điểm của chủ doanh nghiệp: chủ doanh nghiệp có kinh nghiệp tích cực về đào tạo và phát triển; nhận biết/hoặc có kinh nghiệm về các vấn đề phát triển nguồn nhân lực; và /hoặc được giáo dục, đào tạo tốt.	Thiếu sự nhận biết/ chuyên môn về phát triển nguồn nhân lực, nhất là thiếu kỹ năng phân tích nhu cầu đào tạo và lập kế hoạch đào tạo. Không hiểu rõ chi phí đào tạo gồm các chi phí thực tế và thời gian nghỉ việc dành cho việc học.
Văn hoá**:** Văn hoá trong quản lý và tổ chức liên quan tới đào tạo	Giám đốc- chủ doanh nghiệp không để ý đến lợi ích từ việc đào tạo.
Sự khó khăn tuyển dụng: khó tuyển dụng lao động đã được đào tạo trên thị trường	Chính những người chủ doanh nghiệp không được giáo dục tốt hoặc không có bằng cấp chính thức.
Công nghệ**:** Có công nghệ mới trong công ty	Giám đốc- chủ doanh nghiệp quan tâm đến các vấn đề tồn tại ngắn hạn hơn là các vấn đề đào tạo và phát triển
Qui mô công ty: Các tổ chức lớn hơn có chi phí đào tạo cho một nhân viên thấp hơn	Chi phí cung cấp đào tạo cho các DNNVV cao, vì nhu cầu đào tạo đa

Nhân tố thúc đẩy	Rào cản
	dạng, ít có sự lặp lại của mỗi khóa học. Kinh phí của DNNVV hạn chế
***Yếu tố ngành**:* đào tạo chính thức tại nơi làm việc trong ngành sản xuất nhiều hơn là trong ngành dịch vụ	
Bản chất đào tạo: đào tạo được thực hiện theo nhu cầu đa dạng của doanh nghiệp qui mô nhỏ và được thực hiện tại doanh nghiệp với nhiều hình thức; đào tạo được thực hiện trong công việc; nhân viên công ty là chuyên gia trong lĩnh vực cụ thể sẽ thực hiện đào tạo	Thật khó để cung cấp các khoá đào tạo cho các doanh nghiệp qui mô nhỏ, đa dạng ở những mức độ phát triển khác nhau. Bổ nhiệm ít diễn ra ở các tổ chức qui mô nhỏ hơn là qui mô lớn- điều này liên quan cụ thể tới các nhà quản lý
Những sáng kiến thay đổi: đào tạo thường tổ chức khi công ty thực hiện các chương trình thay đổi như chăm sóc khách hàng, ISO 9000, đầu tư vào con người, nâng cao kết quả thực hiện công việc	Công việc tiếp theo cho người quản lý hoặc nhân viên của các doanh nghiệp nhỏ có khả năng sẽ là ở các doanh nghiệp nhỏ khác hơn là trong nội bộ doanh nghiệp
***Sự mong đợi**:* Lực lượng lao động tốt hơn	Đào tạo quản lý nói riêng cung cấp lợi ích lâu dài, hơn là ngắn hạn cho tổ chức
Sự giúp đỡ từ bên ngoài: đào tạo có thể diễn ra nhiều hơn khi có sự giúp đỡ tốt từ bên ngoài (ví dụ như tư vấn phù hợp cho doanh nghiệp nhỏ)	Tài liệu đào tạo không phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp nhỏ. Các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo có chất lượng đào tạo không tốt
Tính hợp lý của đào tạo: Hoạt động đào tạo được thực hiện với mục tiêu nâng cao hiệu quả công việc của người lao động	Thiếu thông tin phù hợp về đào tạo

(Nguồn: Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ. Rosemary Hill in Jim Stewart and Graham Beaver. 2005. [171, Tr. 10,11]

1.4. KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

1.4.1. Kinh nghiệm quốc tế về đào tạo trong doanh nghiệp nhỏ và vừa

Nghiên cứu về đào tạo và phát triển trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa từ các nước phát triển như Nhật, Anh, Mỹ, Thụy Điển đến các nước đang phát triển như Hàn Quốc, Đài Loan và các nước ASIAN [15], [77], [81], [103], [116], [127], [138] chỉ ra rằng đào tạo trong công việc luôn chiếm ưu thế. Hình thức này có ưu điểm nổi bật là tốn ít kinh phí, người lao động vừa học vừa làm nên vẫn đảm bảo thời gian làm việc. ***Những hình thức đào tạo trong công việc sau khá phổ biến***:

a. Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc được đặc biệt coi trọng ở các DNNVV tại phần lớn các nước nghiên cứu là vì: thứ nhất, đây là dạng đào tạo ít tốn kém nhất, người lao động học hỏi ngay trong quá trình làm việc của họ; thứ hai, hoạt động đào tạo tại chỗ có tính linh hoạt cao, cho phép có những điều chỉnh để đáp ứng các nhu cầu, đặc điểm và năng lực của từng cá nhân. Hơn nữa, đào tạo tại chỗ cho phép tập trung sự chú ý trực tiếp vào việc phát triển các tri thức và kỹ năng cần thiết ngay trong công việc thường nhật của đối tượng được đào tạo.

b. Đào tạo nghề ngay tại nơi làm việc đặc biệt phát triển ở Nhật Bản, Hàn Quốc và chừng nào đó ở Đài Loan. Phương thức này khá phổ biến và đã thu được thành công lớn nhờ đào tạo được lực lượng lao động có kỹ năng đáp ứng cho công nghiệp hóa. Ưu điểm nổi bật của hình thức đào tạo này là nó đảm bảo được nguyên tắc gắn học với hành, lý thuyết với thực hành nghề, và hầu như không có sự bất cập giữa cung và cầu lao động đã được đào tạo vì các công ty thực hiện đào tạo chủ yếu cho và từ chính nhu cầu của chính mình. Đồng thời, nó tạo ra sự yên tâm và khuyến khích được tinh thần tham gia tích cực của công nhân, vì về nguyên tắc, các học viên tham gia quá trình đào tạo luôn được đảm bảo sẽ có chỗ làm việc ổn định và thăng tiến về nghề nghiệp.

c. Luân chuyển chỗ làm việc. Tại Nhật Bản rất phổ biến việc người lao động đổi chỗ làm ngay trong phạm vi một công ty. Điều này có được là nhờ cách bố trí

công việc theo kiểu luân phiên cùng một lúc giúp đạt được hai mục tiêu: tạo ra một phạm vi rộng các kỹ năng cho người lao động, đồng thời cho phép các công ty chủ động và linh hoạt trong việc đáp ứng các nhu cầu luôn thay đổi về thành phần tay nghề của lao động; giúp hình thành một đội ngũ lao động đa năng, cùng một lúc có thể thực hiện được nhiều công đoạn khác nhau trong quá trình sản xuất. Vì vậy, công nhân thường ít khi phải rời khỏi xí nghiệp để đi tìm việc ở một nơi khác, mà chỉ thay đổi công việc ngay trong phạm vi một xí nghiệp.

Tuy nhiên các doanh nghiệp nhỏ và vừa khi áp dụng hình thức đào tạo trong công việc cũng cần nhận biết những *hạn chế của đào tạo trong công việc*. Thực tế cho thấy những nhà quản lý trung gian và người hướng dẫn thường quá bận rộn với công việc riêng nên không có thời gian đào tạo những người trẻ. Một số người nói rằng bản thân những người quản lý trung gian và người hướng dẫn có khi cũng không nhận ra tầm quan trọng của đào tạo trong công việc. Trong nhiều trường hợp, có những bất đồng khi thảo luận đưa ra kế hoạch phát triển nghề nghiệp. Khoảng cách thế hệ làm cho cả hai phía khó tiếp xúc với nhau một cách suôn sẻ. Mặt khác, khảo sát thực tế đã chỉ ra là tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa phần lớn những người kèm cặp thường là những người trưởng thành từ công việc, không được đào tạo bài bản nên họ thiếu kỹ năng kèm cặp, hướng dẫn. Việc thiếu kiến thức về các kỹ năng này sẽ làm việc học không chính thức này kém hiệu quả. Để thực hiện tốt việc kèm cặp hướng dẫn, người hướng dẫn cần có kỹ năng lắng nghe, quan sát, giao tiếp không lời, đặt câu hỏi và tư vấn, có khả năng nhận ra giá trị con người và linh hoạt trong việc đưa ra các giải pháp. Ngoài ra họ cần có kỹ năng như hướng dẫn, thúc đẩy, chuyển những kiến thức kỹ năng cần thiết sang người họ. Vì vậy các DNNVV cần nhận thấy rằng đạo tạo trong công việc dù có nhiều ưu điểm cũng không thể giải quyết hết các nhu cầu đào tạo của họ mà phải biết lựa chọn đúng đối tượng gửi đi đào tạo những kỹ năng quản lý, kỹ thuật, công nghệ hiện đại ở các cơ sở đào tạo chuyên nghiệp.

- Đào tạo ngoài công việc có mối quan hệ tích cực với qui mô của doanh nghiệp. Những công ty càng lớn thực hiện đào tạo ngoài công việc càng nhiều.

Theo kết quả khảo sát tại Nhật thì 90,8% công ty có từ 300 nhân viên thường xuyên trở lên có các hoạt động đào tạo này.

Để công việc đào tạo có hiệu quả, các công ty lựa chọn kỹ lưỡng những người có kỹ năng phù hợp với mục tiêu đào tạo, ưu tiên những cán bộ quản lý như tổ trưởng, trưởng phòng để gửi đi đào tạo. Những người được lựa chọn đi đào tạo phải nghiên cứu tài liệu trước khi tham gia hội thảo, khoá học và sau khi kết thúc phải báo cáo lại cho người chủ về nội dung họ đã được học và tranh luận về vấn đề đó. Mặt khác cần có cam kết làm việc với những khoảng thời gian nhất định tùy theo khoá đào tạo.

Ở Việt Nam nhiều chủ doanh nghiệp có tâm lý ngại gửi người đi đào tạo vì sợ tốn kém và sợ nhân viên của mình được đào tạo, giỏi lên trong công việc rồi sẽ bỏ công ty hoặc trở thành đối thủ cạnh tranh. Tâm lý này cần giảm thiểu vì nếu họ có đội ngũ cán bộ giỏi và nhiệt huyết sẽ đóng góp lớn cho sự phát triển công ty, người chủ doanh nghiệp cần tạo ra văn hóa doanh nghiệp tốt và tạo động lực để giữ chân người tài.

Ngoài các hình thức đào tạo trên còn có hình thức tự đào tạo được các doanh nghiệp Nhật khuyến khích nhân viên thực hiện. Tự đào tạo được Nhật Bản phân loại là một trong 3 hình thức đào tạo ngoài công việc (gồm đào tạo theo nhóm, đào tạo bên ngoài và đào tạo tự nguyện). Đây là điểm khác biệt về sự phân loại đào tạo ngoài công việc so với khái niệm nêu ở phần đầu luận án.

Tự đào tạo: Đào tạo tự nguyện là một trong những hoạt động phát triển nguồn nhân lực do bản thân người lao động quyết định. Người lao động tự đào tạo nhằm mục đích khác nhau: đáp ứng nhu cầu công việc; nâng cao kiến thức và rèn luyện kỹ năng; lấy chứng chỉ; cải thiện sự nghiệp… Các công ty ngày càng tăng sự hỗ trợ cho việc đào tạo tự nguyện, giảm ngân sách đào tạo ngoài công ty. Nhiều công ty đã hỗ trợ người làm một phần kinh phí tham gia khóa đào tạo. Bên cạnh đó công ty giúp đỡ về mặt tài chính cho công nhân mua sách hoặc tham dự các lớp tập huấn bên ngoài để lấy chứng chỉ chính thức. Một số công ty đưa cho công nhân danh mục sách nên đọc.

Ngoài việc chú ý chọn hình thức đào tạo phù hợp thì việc chọn nội dung đào tạo cũng rất quan trọng. Nó không những giúp doanh nghiệp có được đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn giỏi mà còn góp phần tạo ra văn hóa doanh nghiệp tốt, tăng lòng trung thành của nhân viên và tăng cường kỷ luật lao động. Sau đây là những nội dung đào tạo mà các doanh nghiệp Nhật bản rất chú trọng :

- *Giáo dục phong cách và kỷ luật lao động*: đây là khâu được thực hiện rất chu đáo, tỷ mỷ ở mọi công ty của Nhật. Mục tiêu là tạo ra được những người lao động cần mẫn, nghiêm túc, gắn bó với công ty và trung thực, lịch sự trong giao tiếp.
- *Giáo dục các kiến thức thực tế*: đây là khâu giáo dục nhằm làm cho người lao động quen với các công đoạn sản xuất và tiêu thụ mà công ty đó đang thực hiện. Nhờ vậy, có thể có những sáng kiến, hoặc các đề xuất hợp lý nhằm cải tiến hoạt động của công ty.
- *Giáo dục tinh thần tập thể trong công ty*: Ngoài kiến thức chuyên môn, người lao động trong các công ty của Nhật còn được đánh giá dựa trên các chuẩn mực về tinh thần và khả năng hợp tác với những người khác. Giáo dục tinh thần và khả năng hợp tác với những người khác. Giáo dục tinh thần tập thể chính là để nâng cao các kỹ năng hoạt động theo nhóm phát huy sức mạnh tập thể trong lao động.

Bài học kinh nghiệm quốc tế về đào tạo trên có thể áp dụng cho DNNVV Việt Nam trong phát triển nguồn nhân lực là:

Các DNNVV cần thực hiện đào tạo trong công việc để phát triển nguồn nhân lực đặc biệt là các hình thức *đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc, đào tạo nghề, luân chuyên công việc*. Đây là hình thức đào tạo phù hợp với doanh nghiệp nhỏ và vừa vì tốn ít kinh phí và dễ áp dụng. Tuy nhiên các DNNVV cũng rất cần thực hiện đào tạo ngoài công việc có chọn lọc cho cán bộ quản lý, lãnh đạo và một số vị trí quan trọng. Việc gửi cán bộ quản lý chủ chốt đi đào tạo ở những cơ sở đào tạo bài bản cũng rất quan trọng để nâng cao kiến thức, kỹ năng quản lý cho đối tượng này. Các doanh nghiệp cần chú ý lựa chọn đúng đối tượng đào tạo và chương trình đào tạo phù hợp.

1.4.2. Kinh nghiệm xây dựng và thực hiện chính sách hỗ trợ PTNNL cho DNNVV của một số nước trên thế giới

Việc lựa chọn nội dung, hình thức đào tạo, phát triển phù hợp đóng vai trò rất quan trọng trong phát triển nguồn nhân lực của DNNVV. Tuy nhiên bên cạnh sự chủ động của các doanh nghiệp nhỏ và vừa, sự hỗ trợ của nhà nước cho sự phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa là rất cần thiết. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy, phát triển nguồn nhân lực và phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa luôn được Chính phủ các nước quan tâm đặc biệt và thể hiện qua rất nhiều chương trình, chính sách hỗ trợ phát triển. Trong đó có một số chính sách có thể tham khảo để áp dụng ở Việt Nam là:

- ***Luật khuyến khích phát triển nguồn nhân lực*** *được áp dụng từ năm 1985 ở Nhật.* Luật Khuyến khích phát triển nguồn nhân lực quy định trách nhiệm Bộ trưởng Bộ Lao động là người phác thảo kế hoạch làm cơ sở cho việc đào tạo nghề nghiệp và phát triển khả năng nghề nghiệp phù hợp với đòi hỏi của thị trường lao động, đảm bảo thỏa mãn yêu cầu và nguyện vọng của người lao động trong môi trường thường xuyên biến đổi. Luật đã tạo cơ hội được đào tạo cho bản thân các chủ lao động. Trước đây chỉ có công nhân mới được đào tạo song hiện nay đã được mở rộng đến những đối tượng khác ngoài công nhân, kể cả chủ công ty, xí nghiệp.

- ***Quỹ phát triển nguồn nhân lực****:* các chủ sử dụng lao động trong khu vực sản xuất và dịch vụ buộc phải đóng góp cho quỹ theo tỷ lệ 1% trên quỹ lương. Chính phủ Malaysia thành lập quỹ này từ năm 1992 để tài trợ đào tạo cho các lĩnh vực ưu tiên như kỹ thuật, kỹ năng nghề nghiệp, v..v. Mức độ tài trợ là khác nhau tuỳ theo lĩnh vực đào tạo.

- ***Quỹ phát triển kỹ năng*** **và** ***Chương trình tái phát triển kỹ năng*** *(Kinh nghiệm của chính phủ Singapore).* Quỹ phát triển kỹ năng Singapore cung cấp các khoản tài chính khuyến khích các chủ sử dụng lao động tham gia vào các chương trình đào tạo nâng cao kỹ năng với các mục tiêu là tăng kiến thức cơ bản và trình độ toán học cho người lao động; tăng khả năng làm việc suốt đời

của lực lượng lao động. Chương trình tái phát triển kỹ năng có mục tiêu là giúp người lao động nâng cao trình độ và nhận được chứng chỉ nghề (đối với những người có tay nghề thấp hoặc không có tay nghề), tạo cho họ có cơ hội việc làm tốt hơn. "Chính phủ quy định các doanh nghiệp phải nộp 2% quỹ lương vào quỹ này, khi các doanh nghiệp gửi người đi đào tạo họ chỉ phải trả 10-30% học phí " [158].

- Xây dựng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa *(kinh nghiệm của Hàn Quốc)*: Chương trình giúp thay đổi nhận thức của các sinh viên đại học về DNNVV bằng cách tạo cơ hội cho họ thực tập trong các doanh nghiệp đó, chương trình thu hút nhân lực trẻ vào làm việc trong các DNNVV; chương trình dành cho thanh thiếu niên ở các trường trung học cơ sở và trung học phổ thông nhằm khơi dậy tinh thần kinh doanh

- Cung cấp dịch vụ đào tạo và tư vấn. Việc cung cấp dịch vụ đào tạo và tư vấn phát triển DNNVV sẽ giúp nâng cao chất lượng sản phẩm, hiệu quả sản xuất kinh doanh và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Kinh nghiệm này áp dụng ở hầu hết các nước từ các nước chậm phát triển đến các nước phát triển. Tuy nhiên hình thức áp dụng khác nhau tuỳ điều kiện của từng nước. Sau đây là một số kinh nghiệm:

+ Nhà nước phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt động hệ thống quốc gia cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn cho các DNNVV. Tổ chức đều đặn và rộng khắp các lớp đào tạo và đào tạo lại nhân lực cho DNNVV. Đó là các khoá học nhằm nâng cao năng lực quản lý cho những người muốn hoặc mới thành lập doanh nghiệp, các khóa học về phương pháp quản lý hiện đại cho các DNNVV, chương trình đào tạo đại chúng để động viên sự phát triển các doanh nhân…. Các tài liệu giảng dạy luôn được hoàn thiện, đổi mới, cập nhật các kiến thức và công nghệ hiện đại. Ngoài việc cung cấp dịch vụ đào tạo, nhà nước còn thực hiện chương trình trợ cấp cho đào tạo tại chỗ ở công ty.

+ Cung cấp các dịch vụ tư vấn, hướng dẫn cả về kỹ thuật và kinh doanh: áp dụng công nghệ trong quản lý, tư vấn chuyển đổi công nghệ, lập kế hoạch kinh

doanh, xây dựng chiến lược phát triển doanh nghiệp, phát triển hệ thống thông tin quản lý, thực hiện tiêu chuẩn chất lượng ISO 9000, kèm cặp, hướng dẫn các DNNVV nâng cao năng lực quản lý và phát triển kỹ năng cá nhân, hội thảo tư vấn cho xuất khẩu thành công, ….

+ *Tài trợ chi phí nghiên cứu và phát triển cho DNNVV*. Nhà nước còn hỗ trợ cho việc biên soạn ấn phẩm dành riêng cho các nhà quản lý DNNVV, "Sổ tay tra cứu DNNVV", "Niên giám khởi nghiệp doanh nghiệp nhỏ và vừa".

- Nâng cao năng lực tiếp cận thị trường cho DNNVV thông qua trợ giúp các doanh nghiệp tham gia hội chợ quốc tế, xúc tiến thị trường ở nước ngoài, *(kinh nghiệm của Đài Loan, Hàn Quốc, Mỹ...):* Khi các doanh nghiệp được trực tiếp tham gia hội chợ quốc tế , được cung cấp thông tin thị trường quốc tế thì cán bộ của họ được nâng cao sự hiểu biết về thị trường quốc tế, về kỹ năng và phương pháp tổ chức hội chợ.

- Nâng cao nhận thức xã hội về học tập suốt đời *(kinh nghiệm của nhiều nước châu Á)*. Mục đích xây dựng xã hội học tập tạo ra cơ hội rộng rãi để người dân tiếp cận với ngày càng nhiều các loại hình học tập, giúp làm phong phú cuộc sống và trí tuệ; tạo thuận lợi cho người dân tiếp tục học tập để phản ứng kịp thời với các thay đổi nhanh chóng hiện nay về mặt xã hội, công nghệ và kinh tế. Đồng thời giúp họ năng động hơn trên thị trường lao động. Bốn tiêu chí dẫn đường cho quá trình học tập suốt đời là: *học để biết (learning to know), học để làm việc (learning to do), học để làm người (learning to be), học để sống cùng nhau (learning to live together).*

Trong quá trình thực hiện đào tạo lại, mỗi nước có một hướng ưu tiên cụ thể khác nhau. Hồng Kông ưu tiên mạnh mẽ các hình thức nâng cao kỹ năng nghề nghiệp dưới dạng đào tạo tại chỗ làm việc và đào tạo ngoài nơi làm việc. Trong khi đó Đài Loan, nhấn mạnh giáo dục - đào tạo, củng cố kỹ năng nghề nghiệp, tức đặt điểm nhấn vào "học để làm việc" trong giai đoạn trước mắt. Thái Lan chịu hậu quả nặng nề của khủng hoảng tài chính, tiền tệ Châu Á, nên nước này đã đặt ưu tiên cho giải quyết hậu quả thất nghiệp và đưa người thất

nghiệp trở lại với thị trường lao động. Tại Malaixia và Singapore, các chương trình đào tạo lại và nâng cao kỹ năng được gắn với các nhu cầu thực hiện các quy trình có hàm lượng tư bản và tri thức cao hơn.

Tóm lại, từ kinh nghiệm quốc tế về xây dựng và thực hiện chính sách trợ giúp phát triển NNL cho DNNVV nêu trên ta có thể rút ra bài học kinh nghiệm áp dụng ở Việt Nam là: Vai trò của nhà nước là rất quan trọng trong phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV thể hiện qua các chính sách, qui định và các chương trình hỗ trợ phù hợp. Nhà nước cần xây dựng Quỹ phát triển nguồn nhân lực, phát triển và nâng cao hiệu quả của hệ thống cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn cho DNNVV, xây dựng nguồn nhân lực cho DNNVV.

CHƯƠNG 2

ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA Ở VIỆT NAM

2.1. KHÁI QUÁT TÌNH HÌNH PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA Ở VIỆT NAM

2.1.1. Quá trình hình thành, phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa

2.1.1.1. Số lượng và vốn của doanh nghiệp qua các giai đoạn

Trong mười năm qua, doanh nghiệp nhỏ và vừa nước ta đã phát triển nhanh chóng. Tình hình phát triển DNNVV được thể hiện ở bảng 2.1 trang sau. Số lượng DNNVV đăng ký kinh doanh từ năm 1991 đến năm 1999 trong cả nước là 39.915 doanh nghiệp với số vốn 25.563.897 triệu đồng. Sau khi Luật doanh nghiệp ban hành năm 1999 được áp dụng năm 2000 với sự thay đổi về thủ tục hành chính, số lượng doanh nghiệp và vốn đăng ký đã tăng lên nhanh chóng.

Nhìn vào bảng 2.1 ta thấy số doanh nghiệp mới đăng ký trong 6 năm (2000-2005) ước cao gấp 4 lần so với 9 năm trước đây (1991-1999) và số vốn đăng ký tăng gấp 12 lần. Năm 2006 so với năm 2005 tốc độ tăng số lượng doanh nghiệp giảm xuống còn 16% năm, tốc độ tăng vốn là 32% . Tốc độ tăng vốn đã tăng đột biến lên 313% năm 2007 so với năm 2006, tốc độ tăng vốn đăng ký này là do tốc độ tăng vốn của công ty cổ phần (tăng 325%).

Sự tăng nhanh về vốn này đã được một chuyên viên của cục phát triển DNNVV giải thích bởi nhiều nguyên nhân, *thứ nhất* do sự tác động của luật doanh nghiệp 2005, kế hoạch phát triển DNNVV từ 2006-2010 được chính phủ phê duyệt và thực hiện, chỉ thị 40 (năm 2006) về đẩy mạnh phát triển doanh nghiệp dân doanh; *thứ 2* do năm 2007 là năm rất thành công của thị trường chứng khoán, nhiều chủ doanh nghiệp thành công ở chứng khoán đã chuyển

sang mở công ty kinh doanh; *thứ 3* các doanh nghiệp đã hoạt động thực chất hơn họ đăng ký vốn hoạt động sát với thực tế nhu cầu hoạt động hơn. Như vậy vốn đăng ký bình quân một doanh nghiệp trước đây thường từ 2-3 tỷ đồng, nhưng năm 2007 tăng lên 8,4 tỷ đồng.

Tuy nhiên, do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế toàn cầu nên số lượng DNNVV thành lập năm 2008 tăng không đáng kể 2% so với năm 2007, tốc độ tăng về vốn là 19%. Năm 2009, nền kinh tế đã có dấu hiệu phục hồi, số lượng DNNVV đăng ký mới thành lập đến 8/2009 so với cùng kỳ tăng 15% nhưng vốn đăng ký giảm 18%.

"Đến hết tháng 5 năm 2009, cả nước có khoảng 412000 doanh nghiệp được thành lập và hoạt động trong nền kinh tế, trong đó có 205.236 doanh nghiệp dân doanh đăng ký thành lập mới trong giai đoạn 2006-5/2009"- Theo lãnh đạo Vụ phát triển doanh nghiệp- Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

Bảng 2.1: Tổng hợp số lượng và vốn doanh nghiệp nhỏ và vừa đăng ký kinh doanh qua các giai đoạn

Đơn vị: SLDN: số lượng doanh nghiệp; Vốn: triệu đồng

STT	Giai đoạn	Doanh nghiệp tư nhân		Công ty trách nhiệm hữu hạn		Công ty cổ phần		Công ty hợp danh		Tổng cộng	
		SLDN	***Vốn***	***SLDN***	***Vốn***	***SLDN***	***Vốn***	***SL***	***Vốn***	***SL***	***Vốn***
1	Từ 1991 - 1999	26989	6344619	12473	13815880	453	5403398			39915	25563897
2	Từ 2000 - 2005	47613	29591671	89304	138279992	23146	142217192	26	22410	160089	310111265
3	Tỷ lệ % dòng 2/1	176	466	716	1000	5110	2632			400	1213
4	2005	9295	6557117	22341	40365686	8010	53524021	13	11250	39650	100458074
5	2006	10320	7741957	25762	45155168	9969	79581062	3	1700	46054	132479887
6	Tỷ lệ % 2006/2005	111	118	115	111	124	149	23	15	116	132
7	2007	10019	8421096	25470	68636058	14544	338109540	1	500	50034	415167194
8	Tỷ lệ % 2007/2006	97	109	99	152	146	425	33	29	109	313
9	2008	8895	9304451	25449	79135871	16670	403823077	2	2000	51016	492265399
10	Tỷ lệ % 2008/2007	89	110	100	115	115	119	200	400	102	119
11	8/2009	6752	7907973	21441	63194399	12682	172936701	0	0	40875	244039073
12	8/2008	6139	6639286	17923	51413545	11366	237927535	1	1000	35429	295981366
13	Tỷ lệ % 8/2009 so 8/2008	110	119	120	123	112	73			115	82

(Nguồn: Cục Phát triển Doanh nghiệp, Bộ Kế hoạch và Đầu tư năm 2009)

2.1.1.2. Cơ cấu doanh nghiệp nhỏ và vừa phân theo qui mô lao động

Qui mô doanh nghiệp có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, đến hoạt động quản lý nhân lực và phát triển nguồn nhân lực. Cơ cấu doanh nghiệp phân theo lao động thể hiện trong bảng 2.2. Cột 11 là tỷ lệ % số doanh nghiệp nhỏ và vừa (theo định nghĩa là doanh nghiệp có số lao động dưới 300 lao động) trên tổng doanh nghiệp. Nhìn vào bảng 2.2 ta thấy DNNVV chiếm 98,7% trong tổng doanh nghiệp khu vực ngoài nhà nước. Chia theo loại hình doanh nghiệp thì 100% công ty hợp doanh, 99,7% doanh nghiệp tư nhân, 98,5% công ty trách nhiệm hữu hạn và 97,7% công ty cổ phần không có vốn nhà nước thuộc DNNVV.

Tính quy mô lao động bình quân của DNNVV trong 3 năm (2004-2006) ta thấy số lượng các doanh nghiệp có số lao động từ 5 đến 9 người chiếm tỷ trọng cao nhất 37,3% và có xu hướng tăng lên rõ rệt, tiếp đến doanh nghiệp có từ 10 đến 49 lao động chiếm tỷ trọng 34,4%, doanh nghiệp có dưới 5 lao động chiếm 20%, doanh nghiệp có từ 50 đến 199 lao động chiếm 7,5% và ít nhất là doanh nghiệp có từ 200 đến 299 lao động.

Xét theo từng loại hình doanh nghiệp, doanh nghiệp tư nhân có số lượng lao động dưới 5 người có xu hướng giảm xuống, số doanh nghiệp loại này có số lượng lao động từ 5 đến 9 người có xu hướng tăng lên và chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số doanh nghiệp tư nhân (41,5% năm 2006). Công ty hợp danh thì phần lớn có số lao động từ 10 đến 49 và có xu hướng giảm xuống qua 3 năm (năm 2006 là 51,6%), tỷ lệ doanh nghiệp hợp danh có từ 5 đến 9 lao động lại tăng lên nhanh chóng (năm 2006 là 35,5% tăng gần gấp đôi so với năm 2004). Phần lớn công ty TNHH tư nhân có lao động từ 5 đến 9 người và có xu hướng tăng nhanh (năm 2006 là 50,5% tăng gấp 1,5 lần so với năm 2004), tỷ lệ công ty TNHH có số lao động từ 10 đến 49 cũng rất cao và có xu hướng giảm năm 2006 còn 32,2%. Xu hướng tương tự ở công ty cổ phần không có vốn nhà nước.

(xem chi tiết về số lượng doanh nghiệp phân theo loại hình doanh nghiệp ở phụ lục 8)

Bảng 2.2: Cơ cấu doanh nghiệp nhỏ và vừa phân theo quy mô lao động

Đơn vị tính: Doanh nghiệp

	Tổng số doanh nghiệp	Chia theo quy mô lao động									Tỷ lệ DNNVV/ Tổng số DN
		Dưới 5 người	Từ 5 đến 9	Từ 10 đến 49	Từ 50 đến 199	Từ 200 đến 299	Từ 300 đến 499	Từ 500 đến 999	Từ 1000 đến 4999	Từ 5000 trở lên	
	1=2+.. +10	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11=(2+3+4+5+6)/1
2. Khu vực doanh nghiệp ngoài Nhà nước (số lượng)											
Năm 2004	84003	17884	26285	30849	7079	743	628	369	161	5	98,6
Năm 2005	105167	23034	34394	37228	8254	882	716	450	203	6	98,7
Năm 2006	123392	16656	57722	37503	8977	1017	742	526	238	11	98,8
2. Khu vực doanh nghiệp ngoài Nhà nước (tỷ lệ %)											
Năm 2004	100	21,3	31,3	36,7	8,4	0,9	0,7	0,4	0,2	0	
Năm 2005	100	21,9	32,7	35,4	7,8	0,8	0,7	0,4	0,2	0	
Năm 2006	100	13,5	46,8	30,4	7,3	0,8	0,6	0,4	0,2	0	
Trong đó:											
2.1 Tỷ lệ doanh nghiệp tư nhân (%)											
Năm 2004	100	37,0	30,6	28,1	3,7	0,2	0,2	0,1	0	0	
Năm 2005	100	36,5	31,3	28,0	3,6	0,2	0,2	0,1	0	0	
Năm 2006	100	29,0	41,5	25,6	3,4	0,3	0,1	0,1	0	0	
2.2 Tỷ lệ công ty hợp danh (%)											
Năm 2004	100	14,3	19,0	61,9	4,8	0	0	0	0	0	
Năm 2005	100	29,7	8,1	56,8	5,4	0	0	0	0	0	
Năm 2006	100	6,5	35,5	51,6	6,5	0	0	0	0	0	
2.3. Tỷ lệ công ty TNHH tư nhân (%)											
Năm 2004	100	13,5	32,4	41,5	10,0	1,1	0,9	0,5	0,2	0	
Năm 2005	100	16,0	33,8	39,0	8,9	1,0	0,7	0,4	0,2	0	
Năm 2006	100	7,4	50,5	32,2	7,9	0,8	0,6	0,4	0,2	0	
2.4. Tỷ lệ công ty cổ phần không có vốn Nhà nước (%)											
Năm 2004	100	11,6	26,5	43,5	14,3	1,6	1,2	0,9	0,3	0	
Năm 2005	100	12,4	29,9	40,9	13,1	1,3	1,1	0,8	0,4	0	
Năm 2006	100	5,4	47,0	32,6	11,5	1,4	1,0	0,8	0,4	0	

Nguồn: Tổng cục thống kê (2008). Thực trạng doanh nghiệp qua kết quả điều tra năm 2005, 2006, 2007 [115, Tr 61-62]. Ghi chú: Cột 7-10 không phải là DNVVV

2.1.2. Đóng góp của doanh nghiệp nhỏ và vừa đối với sự phát triển kinh tế đất nước

Đóng góp quan trọng vào GDP và tốc độ tăng trưởng kinh tế

Trong những năm qua, với sự phát triển vượt bậc cả về số lượng và chất lượng, các DNNVV đã góp phần quan trọng vào mục tiêu tăng trưởng kinh tế cũng như đóng góp vào ngân sách; góp phần đáng kể trong việc huy động nguồn vốn đầu tư trong dân cho phát triển kinh tế - xã hội.

Tỷ trọng GDP do DNNVV đóng góp ngày càng tăng. "Năm 2003, khu vực này đã đóng góp khoảng trên 8% GDP, đến nay tỷ lệ này vào khoảng 24-25,5%" [3. Tr. 67]. Theo như kết quả phỏng vấn lãnh đạo vụ Phát triển doanh nghiệp bộ Kế hoạch và Đầu tư thì "Sự đóng góp của DNNVV vào GDP là rất lớn, vì DNNVV chiếm phần lớn trong khối doanh nghiệp dân doanh và "kinh tế ngoài nhà nước đã đóng góp 45,6% GDP năm 2006 và tăng lên 47% năm 2007" [3. Tr. 67].

Sự phát triển nhanh chóng của DNNVV về số lượng, quy mô góp phần quan trong trong việc thúc đẩy tăng trưởng kinh tế ở Việt Nam, nhất là khi doanh nghiệp nhà nước ngày càng thể hiện hoạt động kém hiệu quả.

Tạo công ăn việc làm

Đóng góp quan trọng nhất của DNNVV là tạo công ăn việc làm góp phần giữ vững ổn định chính trị-xã hội của đất nước. "Suất đầu tư cho một chỗ làm việc ở DNNVV thấp, chỉ bằng 3-10% so với các doanh nghiệp lớn. Khu vực đầu tư nước ngoài mỗi năm cũng chỉ tạo ra khoảng 30000 chỗ làm mới, một tỷ lệ không đáng kể" [3. Tr. 70]. Mặt khác, DNNN đang trong quá trình cải cách, không tạo thêm được nhiều việc làm mới, khu vực hành chính đang thực hiện tinh giản biên chế thì "khu vực tư nhân chính là nơi tạo ra nhiều việc làm mới, thu hút lao động xã hội (sử dụng khoảng 16% lực lượng lao động xã hội với khoảng trên 6 triệu người" [3. Tr. 71]. DNNVV tạo ra khoảng 1,5 triệu chỗ việc làm mỗi năm [142. Tr. 14].

Tăng vốn đầu tư phát triển .

Ngoài ra các đóng góp khác của khu vực tư nhân cũng rất rõ rệt như tăng vốn đầu tư phát triển. Cho đến nay đầu tư của doanh nghiệp khu vực tư nhân đã chiếm 27% tổng đầu tư xã hội của nước ta. Đầu tư của doanh nghiệp khu vực tư nhân và dân cư theo khoản đầu tư xã hội đã lớn hơn tỉ trọng của DNNN (26%) [3. Tr. 71].

Đóng góp vào xuất khẩu

Đóng góp vào xuất khẩu của DNNVV ngày càng tăng. Các DNNVV chủ yếu đảm nhận xuất khẩu các mặt hàng thủ công, mỹ nghệ, các ngành nghề truyền thống và cũng tham gia xuất khẩu thuỷ sản, dệt may. Các DNNVV cũng là nguồn động lực chính mở rộng các mặt hàng, khai thác các mặt hàng mới, mở rộng thị trường, mở rộng quan hệ bạn hàng sang nhiều nước khác nhau trên thế giới. Đóng góp của khu vực này vào thu ngân sách của khu vực tư nhân cũng lớn, dù theo con số thống kê chính thức thì đóng góp này chỉ là 7% của thu ngân sách trung ương.

Góp phần làm chuyển dịch cơ cấu kinh tế

Việc thành lập các DNNVV tại các vùng nông thôn, miền núi sẽ góp phần làm tăng tỷ trọng ngành công nghiệp và dịch vụ và giảm tỷ trọng ngành nông nghiệp. Ngoài ra, khu vực tư nhân cũng đóng góp nhiều vào việc thúc đẩy phát triển thị trường và đổi mới kinh tế tài chính ở Việt Nam bằng việc tạo nên những cạnh tranh mới trên các thị trường và các lĩnh vực hoạt động khác nhau ở thị trường Việt Nam, đưa ra yêu cầu thúc đẩy hình thành thị trường vốn, thị trường lao động, thị trường công nghệ, thị trường đất đai, bất động sản, thúc đẩy cải cách kinh tế ở Việt Nam.

Xóa đói giảm nghèo

Cuối cùng đóng góp của khu vực tư nhân cũng rất lớn trong việc phát triển xã hội ở nước ta, xoá đói giảm nghèo, phát triển các vùng miền khác nhau, giảm sự chênh lệch giữa các vùng, tạo nên liên kết mới trong xã hội, nâng cao vai trò và vị trí cho phụ nữ phát triển [3 . Tr. 71].

2.2. ĐẶC ĐIỂM, ĐIỀU KIỆN ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DNNVV Ở VIỆT NAM

2.2.1. Đặc điểm nổi bật của DNNVV

Phần lớn DNNVV là doanh nghiệp có quy mô vốn và lao động nhỏ. Số doanh nghiệp có vốn dưới 1 tỷ đồng chiếm tới 41,8% và có số lao động dưới 10 người chiếm tới 51,3% tổng số DNNVV [134. Tr. 42]. Đặc điểm này đã làm cho các DNNVV gặp nhiều khó khăn trong quá trình hoạt động, mở rộng kinh doanh, cũng như đào tạo phát triển nguồn nhân lực. Do hạn chế về tài chính nên DNNVV rất khó khăn trong tổ chức đào tạo. Với số lượng lao động ít, thì việc đào tạo PTNNL cũng khó khăn do không có người chuyên trách chịu trách nhiệm thực hiện về công tác này và nhu cầu đào tạo thường nhỏ và đa dạng cũng khó trong việc mời các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo thực hiện đào tạo. Tuy nhiên, với qui mô lao động nhỏ, các DNNVV cũng có lợi thế là gọn nhẹ và dễ dàng thay đổi đáp ứng nhu cầu của thị trường. Qui mô lao động nhỏ cũng góp phần làm cho các thành viên trong doanh nghiệp hiểu nhau hơn, gần gũi với nhau hơn, dễ dàng động viên chia sẻ với nhau và điều này tạo điều kiện thuận lợi trong các hoạt động đào tạo trong công việc.

Trình độ công nghệ của các DNNVV thấp: Phần lớn các DNNVV sử dụng công nghệ lạc hậu, năng suất thấp. Đặc biệt là "doanh nghiệp nhỏ có công nghệ sản xuất lạc hậu hàng chục năm, thậm chí hàng trăm năm so với các nước phát triển" [134. Tr 74]. "Phần lớn doanh nghiệp nước ta đang sử dụng công nghệ lạc hậu so với mức trung bình trên thế giới từ 3 đến 4 thế hệ. Nhiều DNNVV còn đang sử dụng những thiết bị cũ kỹ mà DNNN đã loại bỏ" [142. Tr 61].

Máy móc thiết bị cũ, công nghệ lạc hậu làm các DNNVV có khả năng cạnh tranh kém, có năng suất lao động thấp, sản phẩm chất lượng thấp. Đây còn là nguyên nhân chính dẫn đến ô nhiễm môi trường lao động, môi trường chung làm ảnh hưởng xấu đến sức khỏe người lao động và tỷ lệ tai nạn lao động gia tăng. Điều này làm DNNVV không thu hút được lao động giỏi, và cũng khó khăn trong đào tạo tạo phát triển nguồn nhân lực.

2.2.2. Đặc điểm nguồn nhân lực trong DNNVV

2.2.2.1. Trình độ , năng lực của người lao động trong DNNVV

Trình độ, năng lực của chủ doanh nghiệp, cán bộ quản lý:

Trình độ học vấn của chủ doanh nghiệp khu vực tư nhân thấp hơn nhiều so với trình độ học vấn của giám đốc doanh nghiệp khu vực nhà nước, công ty cổ phần có vốn nhà nước. "Công ty trách nhiệm hữu hạn có 61,95 % số chủ doanh nghiệp có trình độ là cao đẳng và đại học trở lên, trong đó số chủ doanh nghiệp có trình độ thạc sỹ và tiến sỹ chiếm 3,93%; Doanh nghiệp tư nhân có 24,68 % số chủ doanh nghiệp có trình độ từ cao đẳng và đại học trở lên, trong đó có 0,78 % số chủ doanh nghiệp có trình độ thạc sỹ và tiến sỹ; Công ty cổ phần có 77,77 % số chủ doanh nghiệp có trình độ từ cao đẳng và đại học trở lên, trong đó số có trình độ thạc sỹ và tiến sỹ là 6,74 % (tỷ lệ này cao nhất trong các loại hình doanh nghiệp). Các loại hình doanh nghiệp còn lại các tỷ lệ này là rất thấp". (theo báo cáo tình hình doanh nghiệp năm 2005 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư) [147].

Kết quả này cho thấy trình độ của chủ DNNVV có tăng lên so với năm 2002. Kết quả điều tra của VCCI 2002 chỉ ra rằng 69,8 % các chủ DNNVV có trình độ tốt nghiệp đại học hoặc trên đại đại học. Số chủ doanh nghiệp đã tốt nghiệp hệ cao đẳng/ trung cấp cũng chiếm 15,5 % [53].

Tuy nhiên, theo Thời báo Kinh tế thì trình độ của chủ DNNVV thấp hơn nhiều so với kết luận nêu trên "Kết quả điều tra được Bộ Kế hoạch và Đầu tư tiến hành ở 63000 DNNVV chỉ rõ , có tới 55,63 % số chủ doanh nghiệp có trình độ học vấn từ trung cấp trở xuống, trong đó có 43,3 % số chủ doanh nghiệp có trình độ học vấn từ sơ cấp và phổ thông các cấp. Còn các DNNVV ở nông thôn, số người có trình độ trung cấp trở lên chỉ chiếm 9,8 %" [108].

Như vậy, số liệu về trình độ của chủ các DNNVV cũng có nhiều thông tin khác nhau. Tuy nhiên, một điều rất rõ ràng trình độ học vấn của chủ doanh nghiệp, cán bộ quản lý DNNVV còn thấp chưa đáp ứng được yêu cầu kinh doanh trong quá

trình hội nhập kinh tế. Cần hiểu rằng trình độ học vấn cao của các chủ doanh nghiệp không có nghĩa rằng khả năng kinh doanh của họ đã được hoàn thiện. Nhiều chủ doanh nghiệp tốt nghiệp chuyên ngành kỹ thuật, nay chuyển sang kinh doanh, chưa có nhiều kinh nghiệm trong quản lý, điều hành. Như vậy, nhu cầu đào tạo cho chủ doanh nghiệp là rất lớn. Mặt khác, trình độ thấp thấp của chủ doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng đến công tác PTNNL trong DNNVV vì họ không hiểu biết về lĩnh vực này, không nhận thấy tầm quan trọng của hoạt động này nên không quan tâm đến PTNNL trong doanh nghiệp mình.

Năng lực của chủ doanh nghiệp, đội ngũ cán bộ quản lý còn yếu.

Đa số cán bộ quản lý và chủ doanh nghiệp trưởng thành từ thực tiễn và học hỏi kinh nghiệm từ bạn hàng (ước tính hơn 80% trưởng thành từ kinh nghiệm thực tế), chỉ có một số ít người được đào tạo qua trường lớp chính quy về quản trị doanh nghiệp hoặc quản lý kinh tế nói chung. "Chỉ có 23% số người được hỏi cho rằng các chủ doanh nghiệp đã hiểu khái niệm và nguyên tắc cơ bản của quản trị doanh nghiệp" [108].

"Chủ doanh nghiệp tự đánh giá rằng họ còn yếu về năng lực quản lý, kỹ năng dự đoán thị trường, họ thiếu hiểu biết về buôn bán quốc tế, kinh nghiệm xuất khẩu. Mảng kiến thức yếu nhất của các chủ doanh nghiệp là ngoại ngữ và tin học ứng dụng trong kinh doanh. Các cán bộ quản lý đều cho rằng năng lực quản lý của họ chưa đáp ứng được với yêu cầu phát triển của doanh nghiệp [95].

Kết luận trên một lần nữa được khẳng định trong một nghiên cứu năm 2008 về năng lực cạnh tranh của DNNVV sau khi Việt Nam gia nhập WTO "năng lực của cán bộ quản lý cũng được đánh giá ở mức trên trung bình (3,83/5), của nhân viên, công nhân ở mức trung bình (3,33). Nhiều giám đốc doanh nghiệp nhận biết rằng: thách thức về nguồn nhân lực thực sự là một vấn đề lớn, xét cả hiện tại và trong tương lai gần. Nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa không có được đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực và được đào tạo bài bản" [117. Tr. 11]. Xem bảng sau để rõ hơn chi tiết.

Bảng 2.3 : Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp sau khi Việt Nam gia nhập WTO

Đơn vị tính: %

Chỉ tiêu	Điểm						Điểm trung bình
	1	2	3	4	5	Tổng cộng (%)	
Năng lực của cán bộ quản lý	1,43	14,28	41,43	21,43	20	100	3,83
Nhân lực, nhân viên, công nhân	1,43	15,71	44,29	25,71	12,86	100	3,33

Điểm: 1: Không có khả năng cạnh tranh; 2: ít có khả năng cạnh tranh, 3: có khả năng cạnh tranh; 4 : Nhiều khả năng cạnh tranh; 5: khả năng cạnh tranh rất tốt.

(Nguồn: Bảng 2.9 trong đề tài giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội sau khi Việt Nam gia nhập WTO [117. Tr 52].

Những hạn chế về năng lực này của chủ doanh nghiệp và cán bộ quản lý DNNVV là một trong những nguyên nhân dẫn đến việc chậm đổi mới công nghệ, thiếu chiến lược và kế hoạch kinh doanh cho doanh nghiệp, còn nhiều bất cập trong quản trị doanh nghiệp và kết quả là hiệu quả kinh doanh thấp. Điều này đặt ra cho công tác PTNNL là làm thế nào để đáp ứng nhu cầu đào cho chủ doanh nghiệp và cán bộ quản lý DNNVV.

Trình độ, năng lực của đội ngũ nhân viên

Dù không có thống kê về trình độ học vấn của người lao động, đội ngũ nhân viên của DNNVV, nhưng rất nhiều nghiên cứu đều nhận định rằng trình độ học vấn của người lao động trong DNNVV thấp hơn trình độ học vấn của các loại hình doanh nghiệp khác do đặc thù công nghệ của DNNVV. “Trình độ học vấn và tay nghề của nhân viên còn thấp, nhiều doanh nghiệp 100% lao động chưa qua đào tạo nghề một cách chính quy ở các trường, lớp. Trong các doanh nghiệp này, nhân viên còn thiếu tính độc lập tự chủ, ngại suy nghĩ, thiếu sáng tạo và thiếu các kỹ năng làm việc cần thiết như kỹ năng máy tính, ngoại

ngữ và kỹ năng lập kế hoạch làm việc" [95]. Đây là nguyên nhân làm DNNVV bị yếu thế trong cạnh tranh và điều này đòi hỏi công tác PTNNL trong DNNVV cần tìm hình thức đào tạo, phát triển NNL phù hợp với khả năng của DNNVV để nâng cao năng lực cho đội ngũ nhân viên của mình.

2.2.2.2. Cấu trúc lao động trong các DNNVV

Tỷ lệ lao động quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa tăng lên là kết luận của nghiên cứu gần đây nhất về DNNVV (2007) của CIEM khi so sánh với cuộc khảo sát năm 2005 [11. Tr. 39]. Với kết luận này nghiên cứu trên đưa ra hai câu hỏi "Thứ nhất, hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp sẽ như thế nào nếu tỷ lệ lao động quản lý cao? Thứ hai, phải chăng tìm kiếm công nhân sản xuất khó khăn hơn tìm kiếm lao động quản lý? Câu hỏi thứ hai rõ ràng liên quan đến sự thích hợp của đào tạo hướng nghiệp trong các cơ sở giáo dục ở Việt Nam" [11. Tr. 39].

Như vậy các DNNVV cần giảm tỷ lệ lao động quản lý để giảm chi phí tiền lương và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Nghiên cứu này còn kết luận về thành phần lao động theo giới tính và công việc "Phần lớn lao động quản lý là nam. Tỷ lệ lao động quản lý giảm trong khi tỷ lệ lao động chuyên nghiệp (kỹ sư, kinh tế, kỹ thuật và các lao động khác có trình độ đại học và cao đẳng) tăng cùng với quy mô doanh nghiệp. Lao động nữ phần lớn là bán hàng, văn phòng và lao động dịch vụ. Tỷ lệ nữ công nhân sản xuất tăng đáng kể theo quy mô doanh nghiệp trong khi quy mô doanh nghiệp càng lớn thì nam công nhân sản xuất càng giảm. Cấu trúc lao động theo giới tính về cơ bản không thay đổi nhiều theo quy mô doanh nghiệp và nó bị ảnh hưởng do tăng mạnh lao động nữ sản xuất và không có nhiều thay đổi đối với lao động là nhà quản lý và nhà chuyên môn" [11. Tr. 40]. Xem bảng 2.4 để rõ hơn chi tiết.

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo giới tính và công việc

Đơn vị tính: %

	Chung		**Trong doanh nghiệp siêu nhỏ**		**Trong doanh nghiệp nhỏ**		**Trong doanh nghiệp vừa**	
	Nam	*Nữ*	*Nam*	*Nữ*	*Nam*	*Nữ*	*Nam*	*Nữ*
Tổng số	63,3	36,7	65,7	34,3	61,0	39,0	51,6	48,5
Nhà quản lý	16,3	9,3	21,6	12,3	6,9	3,9	3,0	1,2
Nhà chuyên môn	1,5	1,7	0,6	0,9	3,1	3,5	4,0	2,8
Lao động văn phòng	0,4	1,2	0,1	0,5	0,9	2,6	1,1	2,3
Bán hàng	1,1	2,0	0,8	1,9	1,7	2,2	1,2	1,6
Lao động dịch vụ	0,2	0,5	0,1	0,3	0,4	1,0	0,4	1,4
Lao động sản xuất	43,4	22,0	42,0	18,6	47,6	25,7	41,9	37,0
Lao động học việc	0,4	0,1	0,3	0,0	0,4	0,2	0,6	0,6

Nguồn Bảng 5.2 trang 40 trong CIEM kết quả điều tra DNNVV năm 2007 [11].

Kết luận này đặt ra vấn đề giới trong phát triển nguồn nhân lực. Nhà nước, các tổ chức hỗ trợ DNNVV nên có chính sách khuyến khích phát triển lao động quản lý nữ. Bản thân các doanh nghiệp có thể cần chú ý về giới trong đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm cán bộ quản lý. Tỷ lệ nữ công nhân tăng lên, tỷ lệ nữ cao trong một số ngành nghề nêu trên cũng là điểm chú ý trong tổ chức các hoạt động đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, do lao động nữ còn có thiên chức làm vợ, làm mẹ.

2.2.2.3. Thu nhập và lợi ích của người lao động trong DNNVV

Về thu nhập bình quân đầu người của DNNVV thấp hơn khu vực nhà nước, nước ngoài.

Bảng 2.5 cho ta thấy thu nhập bình quân đầu người lao động là 1,7 triệu đồng năm 2005 và 1,97 triệu đồng năm 2006 và có tốc độ tăng bình quân là 15% năm. Tốc độ tăng thu nhập bình quân đầu người của doanh nghiệp khu vực tư nhân

cũng thấp hơn bình quân chung, chỉ có 13,3% năm 2005 và 13,9% năm 2006 trong khi đó con số này của khu vực nhà nước là cao nhất 26,4% và 23% .

Nếu xét riêng theo khu vực và thành phần kinh tế thì thu nhập bình quân trên tháng của người lao động trong doanh nghiệp khu vực nhà nước là cao nhất 2,14 triệu đồng năm 2005 và 2,633 triệu đồng năm 2006 và thấp nhất là thu nhập bình quân đầu người trên tháng của lao động khu vực doanh nghiệp ngoài nhà nước với con số tương ứng là 1,3 và 1,49 triệu đồng. Trong doanh nghiệp khu vực ngoài nhà nước, thì doanh nghiệp khu vực tư nhân có thu nhập bình quân đầu người thấp hơn nữa, con số này là 1,28 và 1,45 triệu đồng.

Trong các doanh nghiệp khu vực tư nhân thì lao động trong công ty hợp danh có thu nhập bình quân tháng cao nhất (2,261 triệu đồng năm 2006), tiếp đến là công ty cổ phần không có vốn nhà nước, rồi đến công ty TNHH và thấp nhất là doanh nghiệp tư nhân (1,171 triệu đồng năm 2006).

Như vậy chính sách tiền lương rất khác biệt giữa các khu vực kinh tế "khu vực kinh tế ngoài quốc doanh lương bình quân chỉ bằng 56,6% khu vực doanh nghiệp nhà nước, bằng 64,4% khu vực có vốn đầu tư nước ngoài" [115. Tr. 46].

Về tiền lương kết quả của điều tra DNNVV năm 2007 của CIEM cũng khẳng định rằng phần lớn các doanh nghiệp không sử dụng lương do nhà nước ban hành (lương tối thiểu) như là một cơ sở chính để xác định mức lương. Thay vào đó, lương được xác định thông qua thỏa thuận trực tiếp, dựa trên khả năng của doanh nghiệp và mức lương của các doanh nghiệp khác. Điều này cho thấy khả năng ứng dụng của mức lương tối thiểu là rất thấp và ít có tác dụng. Mặt khác, cũng cho thấy sự năng động của các doanh nghiệp Việt Nam - lương được xác định phần lớn trên thị trường lao động [11. Tr. 38-40].

Bảng 2.5: Lao động và thu nhập của người lao động

	Năm 2004			Năm 2005			Tốc độ tăng thu nhập bình quân đầu người 2005/ 2004	Năm 2006			Tốc độ tăng thu nhập bình quân đầu người 2006/ 2005
	Lao động bình quân (Người)	Tổng thu nhập của người lao động (Tỷ đồng)	Thu nhập bình quân người/ 1 tháng (1000 đồng)	Lao động bình quân (Người)	Tổng thu nhập của người lao động (Tỷ đồng)	Thu nhập bình quân người/ 1 tháng (1000 đồng)		Lao động bình quân (Người)	Tổng thu nhập của người lao động (Tỷ đồng)	Thu nhập bình quân người/ 1 tháng (1000 đồng)	
	1	2	3	4	5	6	7=6/3	8	9	10	11=10 /6
TỔNG SỐ	**5462949**	**96735**	**1476**	**5957818**	**122431**	**1712**	**16**	**6420050**	**151692**	**1969**	**15**
CHIA THEO KHU VỰC VÀ THÀNH PHẦN KINH TẾ											
1. Khu vực doanh nghiệp Nhà nước	**2220929**	**45122**	**1693**	**2043824**	**52478**	**2140**	**26,4**	**1899332**	**6007**	**2633**	**23**
2. Khu vực doanh nghiệp ngoài Nhà nước	**2279047**	**31042**	**1135**	**2778079**	**43442**	**1303**	**14,8**	**3189720**	**56951**	**1488**	**14,2**
2.1. Doanh nghiệp tập thể	149861	1290	717	158436	1563	822	14,64	147468	1802	1018	23,8
2.2 Doanh nghiệp tư nhân	399739	4483	934	452480	5606	1032	10,5	479203	6732	1171	13,5
2.3 Công ty hợp danh	395	8	1685	368	9	2107	25	464	13	2261	7,3
2.4 Công ty Trách nhiệm hữu hạn tư nhân	1266724	17657	1162	1471259	23073	1307	12,5	1627712	28933	1481	13,3
2.5 Công ty Cổ phần không có vốn Nhà nước	279115	4168	1244	418599	7207	1435	15,4	571330	11060	1613	12,4
2.6. Tổng (2.2,2.3,2.4, 2.5)	***1945973***	***26316***	***1127***	***2342706***	***35895***	***1277***	***13,3***	***2678709***	***46738***	***1454***	***13,9***
2.7. Công ty Cổ phần có vốn Nhà nước	183213	3436	1563	276937	5984	1801	15,22	363543	8411	1928	7,1
3. Khu vực có vốn đầu tư nước ngoài	**962973**	**20570**	**1780**	**1135915**	**26511**	**1945**	**9,3**	**1330998**	**34734**	**2175**	**11,8**

Nguồn: Tổng cục thống kê (2008). Thực trạng doanh nghiệp qua kết quả điều tra năm 2005, 2006, 2007 [115. Tr. 182-183].

Lợi ích của người lao động trong các DNNVV

Theo luật lao động, người lao động đi làm trong các DNNVV cũng được hưởng phúc lợi xã hội: bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bồi thường tai nạn lao động và tiền nghỉ ốm đau, thai sản. Tuy nhiên, thực tế người lao động làm việc trong các DNNVV được hưởng lợi ích thấp hơn so với quy định của Nhà nước. Mặt khác, không phải doanh nghiệp nào cũng có chính sách rõ ràng, nhiều doanh nghiệp cung cấp lợi ích cho người lao động một cách phi chính thức. So sánh năm 2007 với năm 2005 kết quả khảo sát của CIEM chỉ ra rằng " tỷ lệ doanh nghiệp đóng bảo hiểm xã hội và y tế có cao lên nhưng còn rất thấp (19 % năm 2007), và phần lớn doanh nghiệp không chi trả bảo hiểm thai sản (khoảng 30% doanh nghiệp có quy định trả tiền thai sản nhưng trên thực tế không chi trả. Hầu hết các doanh nghiệp này đều là các doanh nghiệp siêu nhỏ và nhỏ (lần lượt là 47 % và 31 %). Ngược lại, tỷ lệ doanh nghiệp bồi thường tai nạn lao động và ốm đau lại giảm xuống. Đối với các phúc lợi khác như trả tiền khi nghỉ ốm, thai sản và nghỉ phép, các chủ doanh nghiệp nữ cung cấp nhiều hơn so với các chủ doanh nghiệp nam. Tỷ lệ doanh nghiệp có công đoàn cơ sở vẫn thấp (12 %) nhưng tỷ lệ này tăng lên theo quy mô doanh nghiệp" [11. Tr. 41].

Mặt khác giá trị chi trả bảo hiểm y tế và xã hội là khác nhau đối với ngành sản xuất kinh doanh và phụ thuộc vào quy mô doanh nghiệp. "Giá trị chi trả cho bảo hiểm xã hội và y tế trên một lao động cao hơn cả ở những doanh nghiệp thuộc ngành dịch vụ ngân hàng và bảo hiểm: 6,94 triệu đồng và thấp nhất là ngành xây dựng: 0,84 triệu đồng (năm 2006). Tỷ lệ bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế trong tổng thu nhập ở các doanh nghiệp lớn từ 7-9 % thu nhập còn ở khu vực doanh nghiệp nhỏ là từ 4-6 %" [119. Tr 47].

Do thu nhập của khu vực kinh tế tư nhân thấp, các lợi ích của người lao động không cao nên tình trạng luân chuyển lao động trong khu vực doanh nghiệp nhỏ và vừa cũng cao. "*Các doanh nghiệp nhỏ và vừa, các doanh nghiệp tư nhân là những nơi có tỷ lệ luân chuyển công nhân nhanh nhất*" [114. Tr. 34].

Sự luân chuyển lao động cao đặt các doanh nghiệp trước một khó khăn là không yên tâm khi đầu tư xây dựng cho mình đội ngũ lao động có chất lượng vì tính cạnh tranh trên thị trường rất cao: các công nhân do doanh nghiệp đào tạo có thể chuyển sang làm việc cho công ty khác nếu cảm thấy có lợi. Điều này đòi hỏi DNNVV cần có những chính sách thu hút và giữ chân người lao động.

Thu nhập thấp cũng làm hạn chế khả năng tự chi trả để học thêm của người lao động. Do vậy, DNNVV cần có những hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phù hợp để nâng cao trình độ cho người lao động.

2.2.3. Hội nhập kinh tế với phát triển NNL trong các DNNVV

Việt Nam gia nhập các tổ chức quốc tế đã tạo nhiều cơ hội để phát triển DNNVV như mở rộng thị trường, được đối xử bình đẳng trong hoạt động thương mại quốc tế và giải quyết tranh chấp, được thuận lợi hóa thương mại và đầu tư ngay trên "sân nhà", tăng thêm cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp, làm tăng tính năng động và hiệu quả cho doanh nghiệp. Bên cạnh cơ hội thì hội nhập kinh tế cũng tạo ra nhiều thách thức cho DNNVV như cạnh tranh gay gắt của hàng hóa nhập khẩu vào Việt Nam, đối mặt với các doanh nghiệp nước ngoài có năng lực cao hơn về mọi mặt, cạnh tranh gay gắt trên thị trường hàng hóa xuất khẩu. Mặt khác, hội nhập kinh tế cũng tạo ra cơ hội và thách thức cho phát triển nguồn nhân lực trong các DNNVV.

Cơ hội về PTNNL:

Hội nhập kinh tế tạo điều kiện để doanh nghiệp nhỏ và vừa tiếp thu công nghệ, nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ, nhân viên, nâng cao kỹ năng quản lý. Quá trình hội nhập tạo ra cạnh tranh ngày càng gay gắt nên đã tạo động lực để DNNVV đổi mới thiết bị, công nghệ để chiến thắng trong cạnh tranh. Hội nhập kinh tế mở ra cơ hội cho DNNVV tiếp cận với thị trường công nghệ mở khắp toàn cầu, thúc đẩy chuyển giao công nghệ, tiếp thu công nghệ mới, tiếp thu các kinh nghiệm và kỹ năng tiên tiến. "Tham gia trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, giới doanh nhân phải nỗ lực vươn lên vì họ là người trực tiếp chỉ huy đàm phán và quyết định

xuất nhập khẩu hàng hoá, dịch vụ, là người trực tiếp kinh doanh với đối tác nước ngoài" [101].

Thông qua các nhà đầu tư nước ngoài vào Việt Nam, các DNNVV có cơ hội tiếp cận với công nghệ tiên tiến và có thể học hỏi được kinh nghiệm quản lý . Sự cọ sát với các mô hình đầu tư, kinh doanh từ bên ngoài, ý thức, năng lực, trình độ của của các chủ doanh nghiệp, các nhà quản lý doanh nghiệp nhỏ và vừa sẽ được nâng cao. Mặt khác, qua tham gia hoạt động xuất khẩu, các DNNVV không chỉ nâng cao chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu thị trường mà còn nâng cao khả năng khai thác thông tin thị trường và tiếp thị.

Thách thức PTNNL:

Cán bộ quản lý thiếu kinh nghiệm, kiến thức kinh doanh, quản lý, hạn chế về ngoại ngữ và sự am hiểu về văn hoá các nước tham gia xuất khẩu. " Nguồn nhân lực, trình độ quản lý và chuyên môn của các doanh nghiệp nhỏ và vừa còn rất hạn chế về kỹ năng, phương pháp làm việc và trình độ ngoại ngữ. Họ thiếu kỹ năng đàm phán, thiếu hiểu biết về thị trường xuất khẩu, về luật lệ và văn hoá của khách hàng nước ngoài" [101. Tr. 17-18]. Điều này đòi hỏi công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV cần chú ý đào tạo nâng cao những kiến thức, kỹ năng này để DNNVV có thể hội nhập, tham gia xuất khẩu

Các DNNVV đứng trước nguy cơ bị mất công nhân tay nghề cao, lao động chất xám giỏi.

Để cạnh tranh được trên thị trường trong nước, các DNNVV cần nâng cao năng lực cho nguồn nhân lực của mình. Tuy nhiên, phần lớn các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài vào Việt Nam đều có tiềm lực tài chính mạnh, có kinh nghiệm quản lý tốt hơn, có uy tín cao hơn, nơi làm việc khang trang và trả lương, phúc lợi cao nên họ dễ dàng thu hút nguồn nhân lực chuyên môn, lành nghề từ các DNNVV. Vì vậy, các DNNVV bên cạnh việc cần thực hiện tích cực các hoạt động PTNNL: đào tạo nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ nhân viên đáp ứng yêu cầu của hội nhập, cần liên tục đào tạo bổ xung, cần thực hiện các chính sách giữ chân người giỏi.

2.3. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM

Phần này nêu kết quả nghiên cứu có kết hợp với kết quả khảo sát thực tế của tác giả. Tác giả đã thực hiện phỏng vấn sâu 34 chủ doanh nghiệp, cán bộ phụ trách nhân sự, 2 cán bộ quản lý cục Phát triển doanh nghiệp-Bộ Kế hoạch và Đầu tư và điều tra qua bảng hỏi với mẫu là 200 doanh nghiệp nhỏ và vừa, đối tượng trả lời là chủ doanh nghiệp, cán bộ phụ trách nhân sự hoặc người phụ trách công tác PTNNL ở doanh nghiệp. Xem chi tiết về phương pháp nghiên cứu ở phần mở đầu. Đặc điểm của mẫu khảo sát ở phụ lục 4.

2.3.1. Phân tích thực trạng các hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV

2.3.1.1. Phân tích thực trạng các hình thức đào tạo trong DNNVV

Như phần cơ sở lý luận ở chương 1, hình thức đào tạo trong công việc là phù hợp với DNNVV do ít tốn kém và dễ thực hiện. Vậy thực tế hình thức đào tạo nào được thực hiện nhiều trong DNNVV?

Bảng 2.6 dưới đây tóm tắt kết quả khảo sát của tác giả về các hình thức đào tạo trong DNNVV.

Theo như kết quả khảo sát, DNNVV thường thực hiện chương trình định hướng để giới thiệu cho nhân viên mới (mean = 3,86; độ lệch chuẩn =0,84). Việc thực hiện chương trình định hướng giúp nhân viên mới hiểu rõ về công ty, về những qui định mà nhân viên cần tuân theo. Tuy nhiên theo như kết quả phỏng vấn thì việc thực hiện hoạt động này chưa được chuẩn bị một cách kỹ lưỡng, chưa thành một chương trình chuẩn và thường thì các trưởng phòng sẽ giới thiệu với nhân viên của mình, chưa qui định người chuyên giới thiệu chủ đề này.

Hình thức đào tạo kèm cặp trong công việc được cho rằng rất phù hợp với DNNVV. Trong các hình thức đào tạo thì dạy nghề bằng kèm cặp là hình thức phổ biến được các doanh nghiệp sử dụng-chiếm 63,3% tổng số lao động được đào tạo [35. Tr. 5]. " Hình thức đào tạo này tương đối hiệu quả, phù hợp với trình độ của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Theo như cán bộ quản lý, các khoá đào tạo

trong công việc sẽ giúp doanh nghiệp giảm được các chi phí đào tạo và giảm được mất mát nếu người lao động rời bỏ doanh nghiệp sau khi được đào tạo ” [95].

Theo như kết quả khảo sát hình thức đào tạo qua kèm cặp nhân viên, hướng dẫn cho cán bộ quản lý, giám sát rất phổ biến (Điểm TB=3,76; độ lệch chuẩn =0,94. Điểm trung bình khá cao nhưng sự khác biệt các ý kiến cũng rất lớn, tức cũng có những ý kiến không đồng ý với nhận định này).

Bảng 2.6: Tình hình thực hiện các hình thức đào tạo tại công ty

STT	Các hình thức đào tạo	Số phiếu trả lời	Điểm Trung bình	Độ lệch chuẩn
1.	Thực hiện chương trình định hướng để giới thiệu cho nhân viên mới	189	**3,86**	0,84
2.	Thực hiện đào tạo theo kiểu học nghề	197	3,47	0,98
3.	Thực hiện đào tạo qua kèm cặp, hướng dẫn	196	**3,76**	0,93
4.	Thực hiện đào tạo trong nhóm: trình bày, hội họp, hội thảo không chính thức	198	3,42	0,92
5.	Phối hợp với các tổ chức đào tạo bên ngoài để tổ chức các khóa đào tạo trực tiếp cho cán bộ nhân viên	196	3,65	0,92
6.	Cán bộ, nhân viên tham gia đào tạo từ xa (tài liệu, sách, đĩa CV, VCD...)	195	3,38	0,95
7.	Cán bộ, nhân viên công ty tham gia các chương trình đào tạo qua mạng, internet	196	3,34	0,97

(điểm: 1 Hoàn toàn không đồng ý; 5 hoàn toàn đồng ý)

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Kết quả phỏng vấn cũng phù hợp với kết quả khảo sát tức phần lớn các doanh nghiệp thực hiện đào tạo trong công việc mà *phổ biến nhất là hình thức kèm cặp trong công việc* cho nhân viên mới, nhân viên chưa có kinh nghiệm. Người trả lời phỏng vấn đã mô tả cách thực hiện “Người có kinh nghiệm hơn sẽ cầm tay chỉ việc hướng dẫn công nhân mới, sau một tháng công nhân mới sẽ làm được công việc đơn giản, sau 3 tháng họ làm được bình thường” (công ty hoàn thiện An Hải). Họ nhận định đây là hình thức đào tạo “rất hay và có hiệu quả lớn. Trong vòng 3

tháng là họ biết hết việc của họ phải làm gì mà không cần phải nói nhiều" (Công ty cổ phần Kinh Bắc Đại Thành).

Theo như kết quả khảo sát hình thức đào tạo theo kiểu học nghề không phổ biến (điểm TB =3,47; độ lệch chuẩn =0,98). Tuy nhiên, theo như phỏng vấn hình thức tự đào tạo cho những nghề lao động đơn giản được đánh giá là hình thức đào tạo có hiệu quả. Hình thức này đặc biệt có hiệu quả với các công ty có nhiều lao động thủ công như công ty TNHH thương mại và dịch vụ Trần Anh, công ty TNHH nhà sạch Việt Nam, công ty cổ phần máy CNC.

Hình thức đào tạo theo địa chỉ, gửi đào tạo theo các lớp công cộng ít được thực hiện [95]. Đào tạo theo địa chỉ là các công ty có nhu cầu đào tạo đặt hàng cho các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo để thiết kế khóa đào tạo theo nhu cầu riêng của mình. Hình thức này ít được thực hiện do sự hạn chế về tài chính của DNNVV.

Kết quả nghiên cứu của tác giả cũng cho rằng DNNVV ít khi gửi cán bộ, công nhân đi đào tạo các lớp công cộng và hiếm khi mời chuyên gia về đào tạo và tổ chức các khóa đào tạo theo địa chỉ. Một số ít công ty có gửi nhân viên cũ đi đào tạo các khóa ngắn hạn về ngoại ngữ, đấu thầu, quản lý dự án. (Công ty TNHH 3 H là một ví dụ). Thực tế thì chỉ có các doanh nghiệp có quy mô tương đối lớn, hoạt động tương đối bài bản (Ví dụ như ACE Việt Nam, Hoà phát, Lioa...) thì mới thực hiện công tác đào tạo theo địa chỉ.

Khi phân tích qui mô lao động của doanh nghiệp có ảnh hưởng như thế nào đến việc thực hiện các hình thức đào tạo ta thấy doanh nghiệp vừa (qui mô từ 200-300 lao động) thực hiện chương trình định hướng cho nhân viên mới nhiều hơn, thực hiện đào tạo trong nhóm và luân chuyển lao động nhiều hơn doanh nghiệp nhỏ.

Tuy nhiên, cán bộ nhân viên của doanh nghiệp nhỏ lại tham gia hình thức đào tạo từ xa, qua mạng nhiều hơn so với doanh nghiệp vừa. Nguyên nhân có thể là vì họ ít cơ hội học tập hơn doanh nghiệp vừa. Xem bảng 2.7 dưới đây để rõ hơn chi tiết.

Bảng 2.7: So sánh sự khác biệt giữa DNN và DNV trong thực hiện các hình thức đào tạo tại công ty

STT	Hình thức đào tạo	Loại DN	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Thực hiện chương trình định hướng để giới thiệu cho nhân viên mới	DNN	3,85	0,84
		DNV	**4,00**	0,69
2	Thực hiện đào tạo trong nhóm bằng trình bày, hội họp, hội thảo không chính thức khác	DNN	3,00	0,93
		DNV	**3,61**	0,89
3	Thực hiện luân chuyển công việc để đào tạo cán bộ nhân viên	DNN	3,13	1,00
		DNV	**3,57**	1,12
4	Tham gia đào tạo từ xa (tài liệu, sách, đĩa CV, VCD...)	DNN	3,43	0,93
		DNV	3,05	1,10

2.3.1.2. Phân tích thực trạng các hình thức phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV

a. Phát triển nhân viên qua thực hiện hình thức đánh giá nhân viên

Hình thức đánh giá nhân viên áp dụng phổ biến nhất là đánh giá kết quả thực hiện công việc. Để thực hiện tốt công tác đánh giá công ty cần có chính sách bằng văn bản qui định rõ ràng về đánh giá.

a 1. Chính sách đánh giá kết quả thực hiện công việc

Chính sách/văn bản quy định tiêu chuẩn đánh giá nhân viên cũng là một văn bản quan trọng, ảnh hưởng đến công tác phát triển nguồn nhân lực, vì chỉ khi đánh giá đúng kết quả thực hiện công việc của nhân viên thì mới có căn cứ để đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển. Tuy nhiên, chỉ 20,5% công ty có văn bản đánh giá cho hơn 50% công việc và có 40,5% công ty không có văn bản nhưng vẫn thực hiện đánh giá. Khi không có văn bản qui định rõ tiêu chuẩn thì việc đánh giá có thể không công bằng và khách quan. Bảng sau nêu rõ tình hình văn bản về tiêu chuẩn đánh giá.

Bảng 2.8: Văn bản qui định tiêu chuẩn đánh giá nhân viên

STT	**Văn bản qui định tiêu chuẩn đánh giá nhân viên**	**Tỷ lệ %**
1	Cho 1-20% số công việc	8,5
2	Cho 20-50 % số công việc	17,0
3	Cho hơn 50% số công việc	**20,5**
4	Không có văn bản, không đánh giá	12,0
5	Không có văn bản, nhưng vẫn thực hiện đánh giá	**40,5**
6	Không trả lời	1,5
	Tổng cộng	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

a2. Thực trạng hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc ở DDNNV

Các tài liệu thứ cấp đã chỉ ra rằng, phần lớn các DNNVV đã thực hiện đánh giá kết quả công việc với mục tiêu để trả công lao động. Việc đánh giá mới chỉ dừng lại ở trả lương còn tương đối bình quân. Nhiều doanh nghiệp có trả công theo kết quả phân loại lao động: việc phân loại A, B, C để trả phần lương "mềm", tuy nhiên các tiêu chí đánh giá chưa cụ thể. Đối với nhiều doanh nghiệp kinh doanh thì chỉ có bộ phận bán hàng là có tiêu thức đánh giá sát nhất: đánh giá theo doanh số bán hàng. Công tác đánh giá chưa thực hiện chuyên nghiệp, chưa dùng các phương pháp khác nhau để đánh giá và chưa thông tin phản hồi cho người được đánh giá về kết quả đánh giá, kết quả đánh giá không được lưu hồ sơ đầy đủ.

Tuy nhiên, kết quả khảo sát lại rất khả quan, với câu hỏi *"Hệ thống đánh giá đã tạo cơ hội cho việc thảo luận giữa người đánh giá và người được đánh giá về những mục tiêu cần đạt được, kết quả đạt được, sai lầm, khó khăn và cải tiến cần có không?"*, *thì có đến 75% đồng ý với nhận định này. Như vậy theo kết quả khảo sát các doanh nghiệp về cơ bản đã có hệ thống đánh giá kết quả làm việc của người lao động và đã thực hiện tố*t. *Cũng có đến 21% người tham gia khảo sát không trả lời câu hỏi này*, điều này chứng tỏ họ không biết về hệ thống đánh giá có thực sự tạo cơ hội cho việc thảo luận giữa người đánh giá và người được đánh giá hay không, hoặc

họ không muốn trả lời vì thực tế không đạt được như vậy. Bảng sau thể hiện rõ hơn kết quả trả lời:

Bảng 2.9: Hệ thống đánh giá thực hiện công việc được thực hiện tốt

Sự đồng ý về nhận định trên		Số lượng	Tỷ lệ %
Số trả lời	Có	150	75
	Không	8	4
	Tổng	158	79
Không trả lời		42	21
Tổng cộng		200	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Kết quả đánh giá thực hiện công việc đã được nhận định là có thúc đẩy việc học tập và phát triển của cả người đánh giá và người được đánh giá trong công ty (77,5% đồng ý). Còn có đến 19,5% số người không trả lời.

Bảng 2.10: Kết quả đánh giá thúc đẩy việc học tập và phát triển

Sự đồng ý về nhận định trên		Số lượng	Tỷ lệ %
Số trả lời	Có	155	77,5
	Không	6	3
	Tổng	161	80
Không trả lời		39	19,5
Tổng cộng		200	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Kết quả phỏng vấn cũng ủng hộ cho nhận định từ tài tiệu thứ cấp, đánh giá kết quả thực hiện công việc đã được thực hiện hàng tháng với mục tiêu trả lương, hoặc được thực hiện hàng quý và hàng năm để thưởng. Họ thường sử dụng bảng chấm công, phiếu giao việc hàng ngày, hàng tuần để đánh giá kết quả thực hiện theo khối lượng công việc được giao. Có một số doanh nghiệp đã xây dựng được bảng điểm đánh giá từ kém nhất đến xuất sắc nhất với các tiêu chí về yêu cầu số lượng, chất lượng công việc. (công ty TNHH thương mại và dịch vụ Trần Anh). Có công ty đã xây dựng tiêu chí đánh giá theo *"tiến độ công việc, chất lượng công việc, tinh thần trách nhiệm"* (công ty TNHH Đầu tư và xây dựng Thành Long). Người đánh giá là người quản lý trực tiếp. Cũng có công ty đã từng áp dụng phương pháp để nhân viên tự đánh giá, đánh giá chéo nhau. Tuy nhiên, họ nhận xét: *"chúng tôi thấy*

phương pháp này quá phức tạp, đôi khi nhân viên cả nể lẫn nhau nên kết quả không chính xác" (Giám đốc kiêm trưởng phòng nhân sự của một công ty cổ phần)

Một số công ty đã thực hiện cung cấp thông tin phản hồi từ người quản lý xuống nhân viên về kết quả đánh giá, như vậy là rất tốt. Ví dụ như nhận định của trưởng phòng hành chính nhân sự thuộc công ty TNHH kỹ thuật xây dựng Đồng Phong, Hà Nội: "sau khi đánh giá người lao động sẽ được biết kết quả và nêu ra những thiếu sót, những điểm chưa làm được để rút kinh nghiệm*"*.

Tuy nhiên, hạn chế của công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc cũng được nhận định rõ ràng là còn mang tính hình thức, cảm nhận, đánh giá chưa sát, chưa có tiêu thức đánh giá rõ ràng. Ví dụ: có ý kiến cho rằng việc đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng tháng là "mất nhiều thời gian", "số người tham gia đánh giá theo phương pháp cho điểm theo chu kỳ 6 tháng và 1 năm còn hạn chế, chỉ làm cho có lệ", "việc đánh giá còn mang tính cảm nhận vì đánh giá chất lượng công việc là một việc khó". Những hạn chế này là do các doanh nghiệp chưa xây dựng được tiêu thức đánh giá rõ ràng, cụ thể, sát thực tế. Đây luôn là một thách thức đối với các doanh nghiệp.

Tóm lại đánh giá chưa được sử dụng nhiều như một hình thức để phát triển nhân viên, đánh giá mới được dùng nhiều trong việc trả lương. Các doanh nghiệp mới chỉ sử dụng chính thức hình thức đánh giá kết quả thực hiện công việc, chưa áp dụng các hình thức đánh giá khác để đánh giá về các kỹ năng, phẩm chất của nhân viên một cách chính thức.

b. Phát triển nhân viên qua giao công việc

Thông qua việc được thực hiện những nhiệm vụ khó khăn thách thức hơn, người lao động sẽ trưởng thành và đúc rút được nhiều kinh nghiệm. Đây là hình thức đào tạo và phát triển khá phổ biến trong DNNVV. Theo như nhận định rút ra được từ phỏng vấn, hình thức này có ưu điểm: "nhân viên tiếp thu và ứng dụng nhanh. Trong quá trình học đã có thể xử lý một phần công việc, gặp sai sót có thể học hỏi để giải quyết hiệu quả" (Công ty cổ phần du lịch Hương Giang). "Nó giúp người lao động dễ hiểu và có cơ hội thực hành luôn" (Công ty TNHH kỹ thuật xây

dựng Đồng Phong). Việc giao công việc đã được một số công ty kết hợp giám sát, kiểm tra định kỳ để nắm vững tình hình thực hiện công việc của nhân viên (Tập đoàn công nghệ Việt).

Luân chuyển công việc cũng là một hình thức của giao việc. Tuy nhiên theo như kết quả khảo sát ở bảng dưới đây thì hình thức luân chuyển công việc để phát triển nhân viên cũng ít được áp dụng trong DNNVV (điểm trung bình =3,18; độ lệch chuẩn = 1,1).

Bảng 2.11: Các hình thức phát triển nhân viên

STT	Các hình thức phát triển	Số phiếu trả lời	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
1.	Thực hiện luân chuyển công việc để đào tạo, phát triển cán bộ nhân viên	190	3,18	1,10
2.	Thực hiện hỗ trợ, hướng dẫn để phát triển người lao động	199	3,98	0,84

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

c. Phát triển nhân viên qua hướng dẫn họ

Kết quả khảo sát (xem bảng 2.11) cho thấy hình thức hướng dẫn nhân viên khá phổ biến (điểm TB là 3,98; độ lệch chuẩn là 0,84). Hình thức này đòi hỏi người có kinh nghiệm sẵn sàng chia sẻ, hướng dẫn nhân viên thực hiện công việc. Các DNNVV sử dụng hình thức này phù hợp vì tốn ít kinh phí. Tuy nhiên, người được giao nhiệm vụ hướng dẫn thường quá bận, chưa qua đào tạo về kỹ năng hướng dẫn, và có tâm lý ngại nói những điểm yếu của nhân viên trong quá trình hướng dẫn nên nhiều khi kết quả hướng dẫn không được như mong đợi.

2.3.2. Phân tích thực trạng hoạt động quản lý đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV

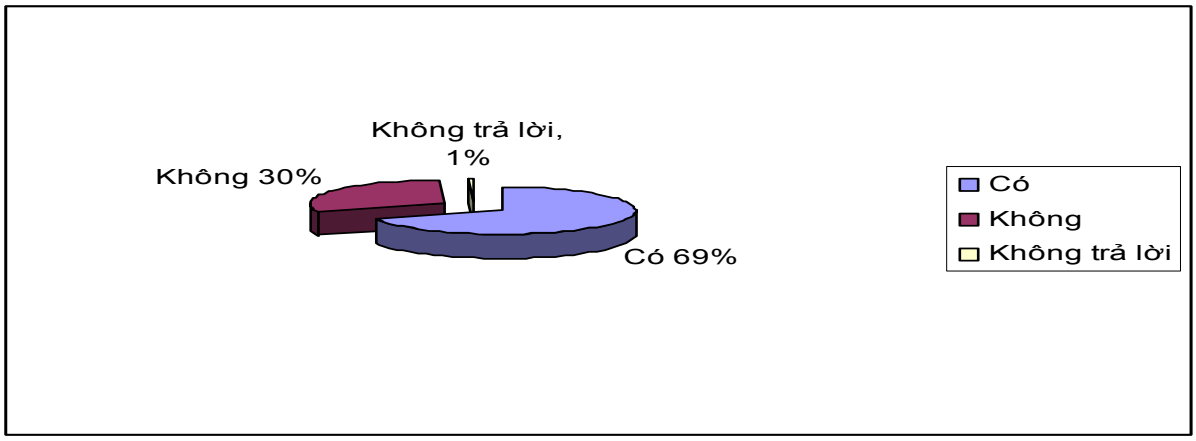
2.3.2.1. Đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển trong DNNVV

Đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển là một nội dung quan trọng hàng đầu trong quản lý đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV. Đây là bước đầu tiên, vì chỉ khi nhận ra tầm quan trọng của hoạt động này và có phương pháp đánh giá phù hợp thì mới tìm ra được nhu cầu đào tạo và phát triển đúng cho doanh

nghiệp. Tuy nhiên, thực tế cho thấy rằng các DNNVV chưa thật quan tâm đến công tác này.

Đánh giá nhu cầu đào tạo dựa trên đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên là một phương pháp đánh giá nhu cầu đào tạo sát thực tế. *Theo như kết quả khảo sát của tác giả thì có đến 69,5% công ty trả lời có sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc (kể cả việc đánh giá không chính thức) để tìm ra nhu cầu đào tạo và phát triển cho cán bộ nhân viên*. Như vậy còn có đến 30% doanh nghiệp không sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong đánh giá nhu cầu đào tạo. Tỷ lệ này ở thành phố Hồ Chí Minh cao hơn ở Hà Nội (39% so với 21%; pearon Chi- Square tests= 0,006)

Đây là kết quả khá khả quan về hoạt động này trong DNNVV.



Biểu đồ 2.1: Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc để đánh giá nhu cầu đào tạo

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Với cách hỏi khác trong khảo sát này thì mức độ đồng ý về việc các công ty có thực hiện phân tích kết quả thực hiện công việc của người lao động để đánh giá nhu cầu đào tạo cũng khá cao (điểm TB = 3,93; độ lệch chuẩn =0,89). Mặt khác, trong đánh giá nhu cầu đào tạo người ta rất quan tâm đến việc công ty có thảo luận và đi đến thống nhất về các yêu cầu đào tạo cá nhân với người lao động của công ty hay không. Theo kết quả khảo sát thì chỉ tiêu này có Điểm trung bình=3,75, độ lệch chuẩn=1,025, tức vấn đề thảo luận trao đổi với người lao động còn chưa phổ biến (

sự đồng ý của người trả lời về kết quả này thấp hơn và sự khác biệt ý kiến cũng lớn hơn). Nếu ta tính tỷ trọng các loại điểm thì tỷ trọng điểm từ 1-3 (chưa thực hiện tốt) vẫn chiếm từ một phần tư đến một phần ba tổng số doanh nghiệp.

Bảng 2.12: Hoạt động đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển

Đơn vị tình:%

STT	Nội dung	Điểm từ 1-3	Điểm 4	Điểm 5	Tổng cộng
1	Phân tích kết quả thực hiện công việc của người lao động để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển	27	45,4	27,6	100
2	Thảo luận và đi đến thống nhất với người lao động về các yêu cầu đào tạo, phát triển cá nhân	33,7	42,3	24	100
3	Phát hiện loại hình và nội dung đào tạo phù hợp để nâng cao kết quả thực hiện công việc của người lao động	21,4	48	30,6	100

(1: hoàn toàn không đồng ý; 5: hoàn toàn đồng ý)

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Tuy nhiên, theo kết quả phỏng vấn thì ta lại thấy rằng phần lớn các công ty không thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển một cách chính thức và không có phương pháp đánh giá bài bản.

"Chẳng có phương pháp nào cụ thể nào cả. Trong các cuộc họp giao ban, khi hỏi các nhân viên nếu họ không biết về vấn đề gì thì cử người có kinh nghiệm hơn hướng dẫn họ. Thật sự là chúng tôi chưa bao giờ hỏi xem họ cần học gì cả" (Công ty cổ phần Kinh Bắc Đại Thành). "Công ty chưa thực sự tổ chức việc đánh giá nhu cầu đào tạo. Việc đào tạo được làm theo thói quen, các cấp trung gian thấy nhân viên của mình thiếu kỹ năng gì thì tiến hành đào tạo" (Công ty TNHH đầu tư và xây dựng Thành Long). "Công ty chưa có phương pháp đánh giá nhu cầu đào tạo một cách bài bản, chủ yếu là khi công việc kinh doanh phát sinh vấn đề thì công ty mới tiến hành đào tạo cho nhân viên" (Công ty TNHH Giang Nam)

Tuy nhiên nhiều công ty đã thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo khi nhu cầu quá rõ như khi họ tuyển dụng nhân viên mới, khi họ có sản phẩm mới.... Thực tế cũng có rất ít công ty đã thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo bài bản như công ty cổ phần Công Nghệ Tiên Phong ở thành phố Hồ Chí Minh: họ đã thực hiện đánh giá năng lực để đánh giá nhu cầu đào tạo và kết hợp phương pháp đánh giá 360 độ để đánh giá nhu cầu đào tạo: Mong muốn đào tạo của người lao động, trưởng bộ phận đồng ý, công ty duyệt. Việc đánh giá nhu cầu đào tạo đã dựa trên " đánh giá kết quả thực hiện công việc tìm ra nguyên nhân của việc hoàn thành không tốt công việc" như ở Công ty dịch vụ vận tải quốc tế ITS, Công ty TNHH thương mại và dịch vụ APEX.

Có ít công ty đã được thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo đã căn cứ vào nhu cầu của tổ chức và cá nhân như sau: căn cứ vào nhiệm vụ hàng năm giám đốc sẽ quyết định năm nay cần tiến hành đào tạo gì và nhân viên có thể đề xuất để được phê duyệt (công ty TNHH ACE Việt Nam). Hoặc "căn cứ vào yêu cầu của đơn vị cùng với nhu cầu được đào tạo thêm của nhân viên sẽ tạo điều kiện cho nhân viên được đăng ký học thêm hoặc tổ chức đào tạo tập trung tại doanh nghiệp*"* theo như Công ty cổ phần du lịch Hương Giang.

Theo phần lý thuyết trên đã nêu ở chương 1, việc đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển đòi hỏi doanh nghiệp phải phân tích ở 3 mức độ : Phân tích tổ chức, phân tích hoạt động và phân tích cá nhân. Như vậy, qua nghiên cứu ta thấy việc đánh giá nhu cầu đào tạo ở DNNVV có đặc điểm như sau:

Chưa thực hiện phân tích tổ chức trong các doanh nghiệp: Phân tích nhu cầu của tổ chức đòi hỏi các doanh nghiệp phải xác định rõ các mục tiêu hoạt động trong tương lai, phân tích các nguồn lực hiện tại và các vấn đề cơ bản của doanh nghiệp để từ đó nhìn thấy được sự cần thiết của công tác đào tạo. Để làm được điều này, các doanh nghiệp phải có được chiến lược kinh doanh rõ ràng và nắm bắt được những xu hướng thay đổi của môi trường kinh doanh cũng như xác định rõ những mục tiêu kinh doanh của mình. Thực tế cho thấy phần lớn doanh nghiệp chưa có kế hoạch kinh doanh. Qua phỏng vấn các

DNNVV ta thấy việc đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển ở cấp độ tổ chức chưa được các doanh nghiệp quan tâm. Hầu hết các doanh nghiệp còn rất lúng túng trong việc xác định chiến lược hoạt động dài hơi của mình, nhiều doanh nghiệp chỉ dừng lại ở mức "phản ứng" lại với thị trường. Chính vì vậy, các doanh nghiệp chưa thấy rõ được các nhu cầu đào tạo, phát triển thực sự của mình cũng như chuẩn bị nguồn kinh phí cho công tác này.

Phân tích công việc chưa chuyên nghiệp: Cần dựa vào bản mô tả công việc và kết quả công việc của nhân viên để từ đó xác định được loại kỹ năng và các kiến thức nào là cần thiết để giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn. Tuy nhiên, theo tìm hiểu thực tế thì nhìn chung, các doanh nghiệp không có bản mô tả công việc cho từng vị trí công việc. Chỉ có rất ít doanh nghiệp nào đạt chứng chỉ ISO hoặc đang chuẩn bị để có chứng chỉ ISO thì mới có bản mô tả công việc.

Phân tích cá nhân: việc xác định nhu cầu đào tạo dựa trên phân tích cá nhân còn chưa thể hiện rõ ràng ở trong các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp vẫn chủ yếu dựa vào các ý kiến chủ quan đánh giá chủ quan của lãnh đạo về các lĩnh vực cần được đào tạo trong các doanh nghiệp của họ. Việc phân tích cá nhân người lao động để tìm ra nguyên nhân của việc hoàn thành không tốt công việc còn chưa sát thực tế. Ở phần lớn các DNNVV công tác đánh giá kết quả công việc cũng chỉ được thực hiện mang tính hình thức. Chỉ có bộ phận bán hàng là có đánh giá theo doanh số bán hàng. Phần lớn chưa có tiêu thức đánh giá rõ ràng, chưa thực hiện đánh giá định kỳ theo phương pháp bài bản. Chính vì vậy, chưa có căn cứ để tìm ra việc hoàn thành công việc không tốt có phải là do thiếu kiến thức, kỹ năng cần phải đào tạo không. Mặt khác việc đánh giá cá nhân để tìm ra người có tiềm năng phát triển cũng chủ yếu dựa vào cảm nhận và không thực hiện một cách có kế hoạch và khoa học.

2.3.2.2. Lập kế hoạch đào tạo, phát triển trong DNNVV

Sau khi xác định nhu cầu đào tạo và phát triển, các công ty cần phân tích, lập thứ tự ưu tiên những nhu cầu đào tạo cần thiết, cấp bách để lập kế hoạch đào tạo. Từ kết quả khảo sát ở bảng 2.13 ta thấy tính chung điểm cho

việc lập kế hoạch đào tạo khá cao (điểm bình quân=3,94 và độ lệch chuẩn là 0,6), *tức gần 2/3 công ty nhận mình đã có kế hoạch đào tạo, gần 1/3 công ty chưa có* kế *hoạch đào tạo*. Điểm thấp nhất là việc thảo luận và đi đến thống nhất về các yêu cầu đào tạo với người lao động (điểm bình quân =3,75, độ lệch chuẩn lớn= 1), tức còn 33% doanh nghiệp không thực hiện việc trao đổi này. Việc phát hiện những nội dung và hình thức đào tạo cần thiết cho sự thành công của công ty là rất quan trọng. Kết quả khảo sát cũng cho rằng các công ty đã thực hiện hoạt động này nhưng sự khác biệt giữa các công ty lớn (điểm bình quân = 3,98 và độ lệch chuẩn là 0,89). Hơn nữa các công ty đã thực hiện tương đối tốt việc lựa chọn loại hình và nội dung đào tạo phù hợp để nâng cao kết quả thực hiện công việc của người lao động và sự khác biệt giữa các công ty cũng lớn hơn (điểm bình quân = 4; độ lệch chuẩn =0,92).

Bảng 2.13: Đánh giá về lập kế hoạch đào tạo

Đơn vị tính: %

STT	Nội dung	Số phiếu trả lời	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
1	**Kế hoạch đào tạo**	190	3,94	0,6
2	Phát hiện những nội dung và hình thức đào tạo quan trọng cho sự thành công của công ty trong lập kế hoạch đào tọ	198	3,98	0,89
3	Lập kế hoạch đào tạo có quĩ đào tạo phù hợp cho công ty	197	3,93	0,86
4	Lập kế hoạch tổng thể cho việc thực hiện đào tạo tại công ty	197	3,93	0,94

(Điểm: 1 hoàn toàn không đồng ý; 5 hoàn toàn đồng ý).

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Việc lập kế hoạch đào tạo có quỹ đào tạo phù hợp và việc lập kế hoạch tổng thể cho việc thực hiện đào tạo là yêu cầu rất quan trọng để kế hoạch có tính khả thi cao. Hoạt động này cũng được các công ty tự nhìn nhận là mình đã thực hiện, tuy nhiên cũng còn sự khác biệt lớn giữa các công ty (điểm bình quân = 3,93 và độ lệch chuẩn bằng 0, 93). Hay nói cách khác, 23,4% công ty trả lời không có kế hoạch đào

tạo với quỹ đào tạo phù hợp (khi chỉ tiêu có điểm từ 1 đến 3. Xem bảng 2.2.1). *Tỷ lệ các công ty không có kế hoạch đào tạo tổng thể là 31%* (khi chỉ tiêu có điểm từ 1 đến 3. Xem bảng 2.14)

Bảng 2.14: Công ty lập kế hoạch đào tạo tổng thể và có quỹ đào tạo phù hợp

Đơn vị tính: %

STT	Nội dung	Điểm từ 1-3	Điểm 4	Điểm 5	Tổng cộng
1	Lập kế hoạch đào tạo có quĩ đào tạo phù hợp cho công ty	23,3	52,3	24,4	100
2	Lập kế hoạch tổng thể cho việc thực hiện đào tạo tại công ty	31	37,6	31,5	100

(điểm: 1 Hoàn toàn không đồng ý; 5 hoàn toàn đồng ý)

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Như vậy kết quả khảo sát của tác giả cho thấy rằng gần 2/3 DNNNVV tự nhận là đã lập kế hoạch đào tạo và có quĩ đào tạo. Chỉ còn khoảng ¼ doanh nghiệp nhỏ và vừa chưa có kế hoạch đào tạo với quĩ đào tạo phù hợp và chưa lập kế hoạch đào tạo tổng thể. Việc lập kế hoach đào tạo còn có hạn chế ở việc thảo luận và đi đến thống nhất về nhu cầu đào tạo với cá nhân người lao động.

Một điều đáng ngạc nhiên là kết quả khảo sát thì cho kết quả về việc lập kế hoạch đào tạo của các công ty tương đối tốt, nhưng kết quả phỏng vấn thì ngược lại: phần lớn các công ty không thực hiện việc lập kế hoạch đào tạo. Điều này có thể giải thích là trong phần khảo sát người trả lời muốn nói tốt cho công ty của mình, hoặc họ hiểu đó là kế hoạch đào tạo không chính thức ở công ty.

Các công ty không lập kế hoạch đào tạo là do họ không quan tâm đến việc lập kế hoạch đào tạo, không biết tầm quan trọng của hoạt động này, không hiểu rõ về kế hoạch đào tạo và họ không có kinh phí.

Khi trả lời phỏng vấn, có người đã trả lời rất thản nhiên *" không có kế hoạch đào tạo, không chú ý đến kế hoạch đào tạo"(*Giám đốc một công ty TNHH). Thực tế có công ty đã tự nhận là có đánh giá nhu cầu đào tạo nhưng cũng không lập kế hoạch đào tạo do không có kinh phí. Việc lập kế hoạch đào tạo còn được hiểu rất ngắn hạn là hàng

tháng hoặc hàng quý *"Tôi tự chuẩn bị, đầu mỗi tháng hoặc quý tôi lập kế hoạch đào tạo"* (phó giám đốc một công ty TNHH). Rất hiếm giám đốc công ty đã nhận thấy tầm quan trọng của hoạt động này nên dù hiện chưa có kế hoạch đào tạo, nhưng *"sẽ có hoạt động này khi xây dựng nhà máy mới"* như giám đốc công ty cổ phần công nghệ và đầu tư Từ Hải. Một điều hiếm thấy ở doanh nghiệp nhỏ và vừa tư nhân là việc lập kế hoạch đào tạo được thực hiện rất bài bản ở công ty cổ phần công nghệ Tiền Phong *"Từng công ty nhỏ lập kế hoạch đào tạo gửi lên phòng tổ chức để tổng hợp kế hoạch đào tạo chung cho công ty"*. Khi được xin ví dụ về mẫu kế hoạch đào tạo thì Công ty TNHH tiếp thị truyền thông nhấn mạnh đến việc có kế hoạch đào tạo 3 lĩnh vực chính: kỹ năng quản lý, chăm sóc khách hàng, kỹ năng đàm phán cho năm 2009. Công ty cổ phần đầu tư Vietnamnet đã cho mẫu về kế hoạch đào tạo năm 2008 khá đơn giản (xem phụ lục số 9) trong khi có công ty tự nhận là có kế hoạch đào tạo nhưng không thể cho mẫu.

Cũng theo kết quả phỏng vấn thì do không có kế hoạch đào tạo nên *phần lớn các công ty cũng không có quỹ đào tạo hoặc có "rất ít"*. Một số công ty đưa còn số cụ thể như: 2 triệu trong khi công ty có 42 lao động), 20 triệu (Công ty có 11 lao động). Có một số ít các công ty có quy định tính quỹ đào tạo theo doanh số, quỹ lương hoặc lợi nhuận, tỷ lệ rất khác nhau tùy thuộc công ty. Ví dụ từ 0,3 đến 1 % doanh số, 1-2 % lợi nhuận. Đặc biệt có công ty quỹ này được tính bằng 15 % lợi nhuận (Công ty TNHH thương mại và dịch vụ APEX); ở công ty có lập quỹ đào tạo bài bản –công ty cổ phần công nghệ tiên phong thì quỹ đào tạo được tính bằng 50 % quỹ lương của một tháng.

Còn về phát triển nhân viên do không nhận thức cần phải có kế hoạch này, nên các công ty không quan tâm và không có quĩ cho hoạt động phát triển nhân viên.

2.3.2.3. Tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển trong DNNVV

Đánh giá chung

Theo kết quả điều tra DNNVV năm 2007 của CIEM thì doanh nghiệp có quy mô lớn hơn đưa ra nhiều chương trình đào tạo hơn so với các doanh nghiệp nhỏ hơn đối với cả đào tạo lao động mới và đào tạo lao động hiện tại. Bảng 2.15 cho thấy có đến 50% doanh nghiệp vừa có từ 50-200 lao động có tổ chức đào tạo cho lao động mới,

và có 78,6% doanh nghiệp có từ 200 đến 300 lao động có tổ chức đào tạo cho lao động mới. Các doanh nghiệp vừa với qui mô từ 200-300 lao động có tổ chức đào tạo cho lao động đang làm việc cao hơn hẳn so với doanh nghiệp vừa với quy mô từ 50-100 lao động (63,2% so với 26,2%) [11. Tr 40].

Bảng 2.15: Đào tạo trong công việc và luân chuyển công việc

Đơn vị tính (%)

Loại doanh nghiệp	DN thường có đào tạo lao động mới	DN thường đào tạo (ngắn hạn) cho lao động đang làm việc	DN có hệ thống luân chuyển công việc
(1)	(2)	(3)	(4)
Siêu nhỏ (dưới 10 lao động)	12,4	2,2	8,6
Nhỏ (từ 10 đến 50 lao động)	29,4	9,5	20,6
Vừa với qui mô từ 50 đến 200 lao động)	50,0	26,2	36,5
Vừa với qui mô từ 200 đến 300 lao động)	78,6	64,3	50,0

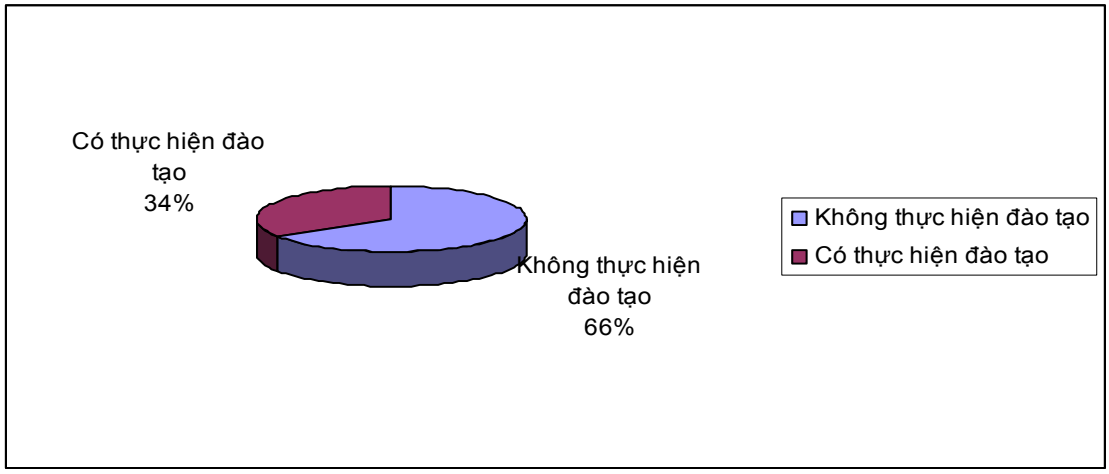
Nguồn: Bảng 5.3 [11. Tr. 40]. (giải thích trong ngoặc ở cột 1 là theo trình bày của ông Simon Mc Coy trong buổi công bố kết quả điều tra DNNVV ngày 15/1/2009)

Khoảng 50% DNNVV có quy mô từ 200-300 lao động có hệ thống luân chuyển công việc tự động giữa công nhân sản xuất. Trong khi đó, chỉ có tỷ lệ nhỏ doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và doanh nghiệp có từ 50-200 lao động thực hiện hoạt động này (lần lượt là 8,6%, 20,6% và 36,5%). Thêm vào đó, tỷ lệ này giảm giữa hai cuộc điều tra. Trong cuộc điều tra năm 2005, hơn ¼ tổng số doanh nghiệp có hệ thống này so với 15,7% của cuộc điều tra năm 2007 [11. Tr. 41].

Theo khảo sát của Bộ Lao động Thương binh & Xã hội năm 2007 thì doanh nghiệp ngoài quốc doanh thực hiện đào tạo hàng năm cao hơn DNNN và thấp hơn doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (tỷ lệ lao động trong doanh nghiệp được đào tạo hàng năm tương ứng là 13,9%, 10% và 16,7%). Trong tổ chức thực hiện đào tạo thì đào tạo lại chiếm khoảng 16,93%; đào tạo mới 37,76% và đào tạo nâng cao là 45,31%. Doanh nghiệp khu vực tư nhân đạo tạo mới cao hơn DNNN

(43%>30%), nhưng thấp hơn nhiều so với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (74,36%) [50].

Tuy nhiên kết quả khảo sát của tác giả thì tỷ lệ doanh nghiệp không tổ chức thực hiện đào tạo cao hơn kết quả của CIEM (có đến 2/3 hay 66% số công ty không thực hiện đào tạo)



Biểu đồ 2.2: Tình hình thực hiện đào tạo tại các công ty

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Có nhiều nguyên nhân của việc công ty không tổ chức đào tạo, phổ biến nhất là nguyên nhân công ty không có kinh phí đào tạo, người lao động không có thời gian đi học do công ty không thể bố trí thời gian học trong giờ làm việc và công ty không có người chuyên trách về hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Xem bảng sau để rõ hơn chi tiết.

Bảng 2.16: Nguyên nhân không tổ chức thực hiện đào tạo

Đơn vị tính: %

Công ty biết mọi người cần đào tạo nhưng không tổ chức thực hiện bởi vì		**Trả lời có**	**Trả lời không**	**Tổng cộng**
1	Không có kinh phí	22	78	100
2	Không có thời gian đi học do công ty không thể bố trí thời gian học trong giờ làm việc	14	86	100
3	Không có người chuyên trách về PTNNL	14	86	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Về chi phí đào tạo thì nghiên cứu đã chỉ ra rằng doanh nghiệp ngoài nhà nước có chi phí đào tạo bình quân trên một lao động trong năm thấp hơn DNNN (82623 đồng so với 97306 đồng) và cao hơn doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (64357 đồng). Tuy nhiên, một nghịch lý đang diễn ra khi so sánh các chi phí đào tạo lao động tại các khu vực kinh tế "Trong khi các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài chỉ bỏ ra 3,3 đồng/1000 đồng lợi nhuận cho đào tạo thì các doanh nghiệp ngoài quốc doanh bỏ ra 7,6 đồng/1000 đồng lợi nhuận (gấp gần 2,5 lần) chi phí cho đào tạo" [52. Tr.94] . Xem bảng sau để rõ hơn chi tiết

Bảng 2.17: Chi phí đào tạo trong doanh nghiệp

Đơn vị: đồng

STT	**Chi phí đào tạo**	Bình quân chung	Loại hình sở hữu		
			DNNN	DNFDI	DNnNN
1	Tỷ lệ bình quân lao động được đào tạo/năm/DN (%)	13.6	10.0	16.7	13.9
2	Chi phí đào tạo bình quân trên đầu lao động của doanh nghiệp	82552	97306	64357	82632
3	Chi phí bình quân cho 1 lao động được đào tạo/năm	607003	973055	385369	594472
4	Đào tạo/tổng chi phí	0.3	0.3	0.3	0.3
5	Đào tạo/Lợi nhuận	5.6	6.6	3.3	7.6
6	Đào tạo/Tiền lương	4.1	4.3	3.5	4.7

Nguồn: bảng 2.18. trong luận án tiến sỹ nghiên cứu việc làm của lao động đào tạo nghề [52.Tr. 94]

Đánh giá về thiết kế chương trình đào tạo (xem bảng 2.14 dưới đây).

Khi thực hiện đào tạo thì việc phối hợp với các tổ chức bên ngoài trong thiết kế nội dung, chương trình đào tạo còn hạn chế (điểm bình quân thấp nhất trong các chỉ tiêu (Điểm TB =3,67, độ lệch chuẩn =0,93), có đến 38,5% số doanh nghiệp còn yếu về hoạt động này (điểm từ 1 đến 3). Hơn nữa, việc thiết kế và phát triển tài liệu tự đào tạo cũng còn nhiều bất cập (Điểm TB=3,74, độ lệch chuẩn =0,92), có đến 37% số doanh nghiệp còn yếu về hoạt động này (điểm từ 1 đến 3)

Bảng 2.18: Đánh giá về thiết kế chương trình đào tạo

	Các hoạt động thiết kế chương trình đào tạo	Số phiếu trả lời	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Thiết kế và phát triển tài liệu tự đào tạo (ví dụ: các cẩm nang, qui trình, bảng biểu...)	197	3,74	0,92
2	Thiết kế các hoạt động đào tạo phù hợp (ví dụ: hội thảo, lớp học…) để đáp ứng nhu cầu của người lao động	195	**3,82**	0,82
3	Phối hợp với các tổ chức đào tạo bên ngoài trong thiết kế nội dung, chương trình đào tạo	196	3,67	0,93
4	Tạo ra môi trường khuyến khích học tập trong công ty	197	**4,26**	0,76
5	**Tổng hợp về thiết kế chương trình đào tạo**	193	3,88	0,6

(Điểm: 1 hoàn toàn không đồng ý; 5 hoàn toàn đồng ý)

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Đánh giá về trình độ tổ chức và khuyến khích đào tạo

Kết quả khảo sát của tác giả trong bảng 2.15 dưới đây cho thấy đối với những công ty có tổ chức đào tạo thì họ khuyến khích tốt nhân viên chủ động tham gia đào tạo nâng cao trình độ (điểm trung bình= 4,4 và độ lệch chuẩn thấp 0,64); họ có thực hiện hỗ trợ và hướng dẫn về đào tạo và phát triển cho cá nhân người lao động (điểm trung bình=3,98; độ lệch chuẩn = 0,84);

Bảng 2.19: Tình hình thực hiện đào tạo, phát triển tại công ty

STT	Nội dung	Số phiếu trả lời	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
	Thực hiện đào tạo	181	3,7	0,48
1	Phối hợp với các tổ chức đào tạo bên ngoài để tổ chức các khóa đào tạo trực tiếp cho cán bộ nhân viên	196	3,65	0,92
2	Khuyến khích nhân viên chủ động đào tạo nâng cao trình độ	198	**4,40**	0,64
3	Hỗ trợ và hướng dẫn về đào tạo và phát triển cho cá nhân người lao động	199	**3,98**	0,84

(điểm: 1 Hoàn toàn không đồng ý; 5 hoàn toàn đồng ý)

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

2.3.2.4. Đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển trong DNNVV

Phần lớn người tham gia phỏng vấn nhận thức rõ vai trò của đào tạo đến sự phát triển năng lực nhân viên và phát triển công ty "đào tạo để phát triển công ty. Chúng tôi đã chuẩn bị để quản lý sự thay đổi. Đào tạo để thay đổi" (Công ty cổ phần công nghệ và đầu tư Từ Hải). Tuy nhiên, họ cũng hiểu rõ việc đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển lại là một công việc không đơn giản: "rất khó để đo lường, chỉ có thể đánh giá theo cảm tính" (Công ty TNHH ERP FPT), "đánh giá hiệu quả của các khóa cụ thể như bán hàng, chăm sóc khách hàng dễ nhận thấy, khóa đào tạo về quản lý khó đánh giá" (Công ty cổ phần công nghệ Tiền Phong). Chính vì vậy, phần lớn DNNVV không thực hiện đánh giá hiệu hiệu quả đào tạo và phát triển.

Về kết quả khảo sát ta có thể đánh giá về hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển như sau:

Nhìn vào bảng tổng kết về sự đánh giá của người lao động đến hoạt động đào tạo và phát triển dưới đây ta thấy *gần 1/3 người lao động rất hài lòng về các khóa đào tạo mà họ tham dự,* tỷ lệ không hài lòng thấp.

Bảng 2.20: Người lao động đánh giá về hiệu quả hoạt động đào tạo, phát triển

Mức độ hài lòng		Số lượng	Tỷ lệ %
Phiếu trả lời	Rất hài lòng	63	**31,5**
	Bình thường	92	**46,0**
	Không hài lòng	5	2,5
	Không biết	17	8,5
	Không có ai được đào tạo	22	11
	Tổng cộng phiếu trả lời	199	99,5
Không trả lời		1	0,5
Tổng cộng		200	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Người cán bộ lãnh đạo, quản lý- những người tham gia khảo sát đánh giá cao về sự nâng cao năng lực thực hiện công việc của người lao động sau khi được đào tạo. Có đến 44,5 % người trả lời cho rằng người lao động có nâng cao năng lực rõ rệt, 41,5% người trả lời cho rằng họ có nâng cao năng lực chút ít.

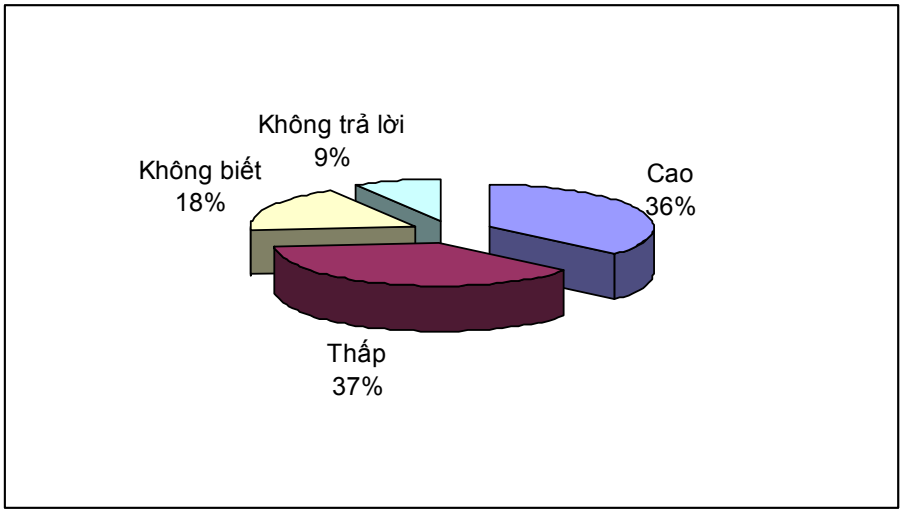
Bảng 2.21: Đánh giá mức độ nâng cao năng lực sau đào tạo, phát triển

Đánh giá mức độ nâng cao năng lực		Số lượng	Tỷ lệ %
Phiếu trả lời	Có rõ rệt	89	44,5
	Có chút ít	83	41,5
	Không thay đổi	4	2,0
	Không biết	7	3,5
	Không có ai được đào tạo	15	7,5
	Tổng phiếu trả lời	198	99
Phiếu không trả lời		2	1
Tổng cộng		200	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Qua phỏng vấn thì 1/3 người trả lời rằng người lao động có nâng cao năng lực sau đào tạo, "họ tự tin hơn, doanh số tăng lên" (công ty TNHH Việt Siêu), "Làm việc hiệu quả hơn, doanh số cao lên" (Công ty cổ phần công nghệ và đầu tư Từ Hải), "sau quá trình đào tạo, độ ngũ nhân viên đã đáp ứng được nhiều hơn yêu cầu của công việc" (Công ty TNHH 3 H).

Tuy nhiên với câu hỏi trực tiếp đánh giá về hiệu quả đào tạo ở doanh nghiệp qua khảo sát thì có đến 38% người trả lời cho rằng hiệu quả đào tạo thấp



Biểu đồ 2.3: Hiệu quả đào tạo

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Nguyên nhân chính của hiệu quả đào tạo thấp là do tổ chức đó thiếu nguồn lực cần thiết để áp dụng (3,58), từ người đi học: năng lực của người đi học còn hạn chế (3,55) và từ phía tổ chức đào tạo: kiến thức kỹ năng còn chung chung, thiếu thực tiễn (3,48). Xin mời xem bảng sau để rõ hơn chi tiết.

Bảng 2.22: Nguyên nhân của hiệu quả đào tạo thấp

Nguyên nhân của tình trạng không áp dụng kiến thức, kỹ năng thu được từ đào tạo vào công việc hàng ngày		**Điểm trung bình**	**Độ lệch chuẩn**
1	Kiến thức kỹ năng học được còn quá mới	2,94	1,15
2	Kiến thức kỹ năng còn chung chung, thiếu thực tiễn	**3,48**	1,1
3	Kiến thức kỹ năng này không thật gắn chặt với công việc	3,18	1,24
4	Năng lực của người đi học còn hạn chế	**3,55**	0,94
5	Cơ chế quản lý/cách thức tổ chức không cho phép áp dụng	3,18	1,14
6	Thiếu nguồn lực cần thiết để áp dụng	**3,58**	1,04
7	Người lãnh đạo không ủng hộ	2,45	1,09
8	Đồng nghiệp không ủng hộ	2,38	1

(Điểm: 5: Hoàn toàn đồng ý; 1 hoàn toàn không đồng ý)

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo cũng đã được thực hiện theo nhiều hình thức khác nhau, một trong những hình thức đó là công ty đã giám sát và xem xét tiến bộ của người lao động trong quá trình đào tạo: 55% người trả lời đồng ý với nhận định trên, 20,5% người trả lời hoàn toàn đồng ý và *vẫn có 23,7% người trả lời không đồng ý với nhận định này tức là vẫn chưa thực hiện việc giám sát đánh giá sự tiến bộ của người lao động*

Bảng 2.23: Mức độ đồng ý về việc giám sát, xem xét tiến bộ của người lao động trong quá trình đào tạo

Điểm đánh giá		**Số lượng**	**Tỷ lệ %**
Phiếu trả lời	1	1	0.5
	2	8	4,
	3	38	19
	4	110	55
	5	41	20,5
	Tổng cộng phiếu trả lời	198	99
Phiếu không trả lời		2	1
Tổng cộng		200	100

(Điểm: 5: Hoàn toàn đồng ý; 1 hoàn toàn không đồng ý)

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Với các hình thức khác trong đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển thì các công ty đã thực hiện tương đối tốt việc tìm cách nâng cao chất lượng đào tạo tại công ty (Điểm TB =4,24; độ lệch chuẩn =0,84) và thực hiện việc trao đổi thường xuyên với người đào tạo và người hướng dẫn để nâng cao hiệu quả đào tạo trong công việc (Điểm TB =4,03; độ lệch chuẩn =0,84). *Tuy nhiên còn một số nội dung thực hiện chưa thật tốt: xây dựng hệ thống chứng cứ về năng lực và thu thập những chứng cứ về năng lực để đánh giá hiệu quả đào tạo; yêu cầu người đi học về trình bày về kết quả học tập và kế hoạch hành động để theo dõi việc thực hiện*. Xem bảng dưới đây để rõ hơn về chi tiết:

Bảng 2.24: Đánh giá hiệu quả thực hiện đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Các hoạt động đánh giá được thực hiện		Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Thiết kế hệ thống để thu thập chứng cứ về năng lực	3,52	0,94
2	Thu thập chứng cứ về năng lực	**3,65**	0,87
3	Nắm rõ về trình độ giáo dục và đào tạo trước đây của người lao động	3,88	0,8
4	Đánh giá kết quả đào tạo của người lao động (ví dụ qua thi)	**3,66**	0,88
5	Đánh giá hiệu quả của đào tạo thực hiện ở công ty qua nhiều phương pháp khác nhau (để đánh giá mức độ thay đổi về kiến thức, kỹ năng , thái độ và hành vi của người được đào tạo)	3,83	0,84
6	Kinh nghiệm thành công trong phát triển nguồn nhân lực được thông báo rộng rãi trong công ty để các bộ phận khác học tập	3,79	0,91
7	Yêu cầu người đi học về trình bày về kết quả học tập và kế hoạch hành động để theo dõi việc thực hiện	**3,65**	1,02
8	Trao đổi tài liệu học trong nhân viên	3,81	0,82
9	Thường xuyên trao đổi với nhân viên và người hướng dẫn để nâng cao hiệu quả đào tạo trong công việc	4,03	0,82
10	Luôn tìm cách nâng cao chất lượng đào tạo trong công ty	4,24	0,84
	Đánh giá hiệu quả thực hiện về phát triển nguồn nhân lực	3,8	0,57

(Điểm: 5: Hoàn toàn đồng ý; 1: hoàn toàn không đồng ý)

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Kết quả phỏng vấn cũng khẳng định kết quả khảo sát là phần lớn các doanh nghiệp không thực hiện đánh giá hiệu quả đào tạo. (ví dụ như Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Trần Anh, công ty cổ phần máy CNC, công ty cổ phần Kinh Bắc Đại Thành, tập đoàn công nghệ Việt...). *Hơn nữa họ không biết cách đánh giá hiệu quả đào tạo một cách bài bản. Phần lớn người trả lời chỉ hiểu đánh giá hiệu quả đào tạo thuần túy chỉ ở mức độ 1 (phản ứng), 2 (sự học hỏi) đó là kiểm tra cuối khóa học, phiếu đánh giá của học viên* (ví dụ như công ty TNHH ERP, FPT) hoặc hiểu ở việc phổ biến kiến thức: sau khi đào tạo, tổ

chức họp, tọa đàm để người được được học sẽ trình bày và chia sẻ kinh nghiệm (công ty cổ phần Thái Sơn, công ty cổ phần Việtnamnet), viết bài thu hoạch sau đào tạo (công ty TNHH tiếp thị Truyền thông). Cũng có công ty đã đánh giá đến mức độ 3 về mức độ áp dụng "đánh giá trên cơ sở hệ số hoàn thành đối với công việc chuyên môn được giao" (công ty cổ phần đầu tư Vietnamnet) hay "kết quả làm việc sau khi đã được đào tạo" (Công ty TNHH kỹ thuật xây dựng Đồng Phong). Một số trường hợp thì nêu rõ từ việc học đến việc áp dụng vào thực tế kiến thức đã học lại là cả một vấn đề, chính vì vậy việc sử dụng sau đào tạo vẫn là một hạn chế.

Những công ty có chứng chỉ chất lượng ISO như công ty cổ phần công nghệ Tiên Phong thì họ bắt buộc phải đánh giá hiệu quả đào tạo theo quy định của ISO. Tuy nhiên họ chủ yếu thực hiện việc đánh giá mức độ hài lòng về nội dung, giảng viên khóa học, có đánh giá của xếp trực tiếp. Họ cũng tự nhận đánh giá còn chưa sát.

Qua phỏng vấn ta nhận thấy phần lớn các công ty chưa nhận thức rõ về mức độ 4 (kết quả) của đánh giá hiệu quả đào tạo là ảnh hưởng của đào tạo tới kết quả hoạt động chung của công ty, so sánh giữa chi phí và kết quả mang lại. Họ hiểu đánh giá kết quả đào tạo như sau: có một số vị trí quan trọng- người được đào tạo có ảnh hưởng tốt đến doanh nghiệp, đảm bảo kịp thời nhân lực cho các dự án của họ. Có rất ít công ty biết đến mức độ 4 của đánh giá như công ty TNHH 3 H "đánh giá hiệu quả đào tạo qua tốc độ tăng của doanh thu".

2.3.3. Phân tích thực trạng hoạt động phát triển nghề nghiệp cho người lao động trong DNNVV

2.3.3.1. Trách nhiệm của doanh nghiệp trong phát triển nghề nghiệp

Khái niệm lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp còn khá mới với các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và đặc biệt đối với DNNVV nói riêng. Công tác phát triển nghề nghiệp được làm rất tốt ở các công ty nước ngoài và đây cũng là một sức hút người lao động làm việc cho khu vực này. Trong các DNNVV, phần lớn đi lên từ kinh tế gia đình nên còn nhiều hiện tượng nhận

người thân vào làm những vị trí chủ chốt trong công ty. Nhiều nghiên cứu cho thấy tỷ lệ bỏ việc, nhảy việc trong DNNVV khá cao "tỷ lệ chuyển đổi khu vực làm việc nói chung là khoảng 40%, tỷ lệ này lớn hơn ở doanh nghiệp tư nhân, công ty TNHH, công ty cổ phần. Hơn 50% học sinh tốt nghiệp học nghề thay đổi khu vực làm việc sau một năm đi làm" [49. Tr 181]. Lý do chuyển việc cao nhất là do có thu nhập cao hơn (53,2%), công việc phù hợp với chuyên môn hơn (27,36%) [49. Tr. 361].

Kết quả phỏng vấn cho thấy chủ doanh nghiệp/giám đốc công ty không biết hoặc không nhận thấy cần thiết phải có kế hoạch phát triển nghề nghiệp.

Nhiều giám đốc khi phỏng vấn có chia sẻ một khó khăn là nhiều cán bộ của họ sau một thời gian làm có kinh nghiệm là chuyển sang công ty khác hoặc về lập công ty riêng kinh doanh tương tự như công ty của họ. Chính vì vậy, họ không muốn thực hiện phát triển nghề nghiệp cho nhân viên của mình. Mặt khác, nhiều chủ doanh nghiệp/giám đốc công ty không nhận thấy cần thực hiện hoạt động này. "Mặc dù tôi đã nói vấn đề này với giám đốc nhưng giám đốc không nhận ra được tầm quan trọng của nó"(trưởng phòng hành chính và nhân sự của một công ty TNHH). Có rất ít người hiểu tầm quan trọng của kế hoạch này và mối liên hệ của nó với chiến lược phát triển công ty như nhận định của một phó giám đốc kiêm trưởng phòng nhân sự "Công ty không có kế hoạch phát triển cá nhân. Tôi không rõ sự phát triển của công ty sau 5 năm thì khó mà lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho họ". Trưởng phòng nhân sự của một công ty cổ phần đã trả lời rằng " Công ty không rõ ràng về kế hoạch phát triển cá nhân vì vậy người lao động chủ chốt hay rời bỏ. Họ không cảm thấy được khuyến khích". Một công ty làm công tác quản lý nguồn nhân lực rất bài bản như công ty cổ phần Tiên Phong mà công tác này cũng chưa làm "Trong đánh giá cuối năm về hiệu quả công việc, công ty có hỏi nhân viên về dự định công việc nhưng chưa có văn bản về kế hoạch phát triển nghề nghiệp", trưởng phòng nhân sự của công ty trả lời.

Sau đây là đánh giá các hoạt động phát triển nghề nghiệp:

Phát triển các chương trình kèm cặp/hướng dẫn

Chính vì chưa nhận thấy tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp mình, nên phần lớn chủ doanh nghiệp chưa có chương trình kèm cặp hướng dẫn nhân viên một cách chủ động và bài bản. Họ thường giao nhiệm vụ kèm cặp nhân viên/công nhân mới cho người có thâm niên, kinh nghiệm hơn, chưa có kế hoạch, mục tiêu cụ thể cần đạt được. Bảng 2.25 dưới đây tổng kết về hoạt động phát triển nghề nghiệp cho thấy rõ việc thực hiện các cuộc hội thảo hoặc cố vấn nghề nghiệp cho nhân viên còn chưa tốt (điểm trung bình là 3,52). Nhiều công ty chưa thiết lập các mục tiêu nghề nghiệp cho nhân viên (điểm trung bình là 3,65) và chưa có kế hoạch bổ nhiệm cán bộ (điểm trung bình là 3,66).

Bảng 2.25: Kết quả đánh giá hoạt động phát triển nghề nghiệp

Các hoạt động phát triển nghề nghiệp		**Điểm trung bình**	**Độ lệch chuẩn**
1	Thực hiện các cuộc hội thảo hoặc cố vấn nghề nghiệp cho nhân viên	**3,52**	0,94
2	Thiết lập các mục tiêu nghề nghiệp của doanh nghiệp	**3,65**	0,87
3	Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết về năng lực thực hiện công việc và các khả năng phát triển nghề nghiệp của họ	3,88	0,8
4	Có kế hoạch bổ nhiệm cán bộ	**3,66**	0,88
5	Bổ nhiệm cán bộ dựa trên đánh giá năng lực	3,83	0,84

(Điểm: 5: Hoàn toàn đồng ý; 1: hoàn toàn không đồng ý)

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý là người kèm cặp, hướng dẫn

Những nghiên cứu trước đây cho thấy DNNVV thường sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý, công nhân lành nghề là người kèm cặp, hướng dẫn nhân viên hoặc công nhân mới vào nghề. Theo như kết quả khảo sát thì người kèm cặp được đánh giá là có kỹ năng hướng dẫn tương đối tốt (điểm trung bình=3,96; độ lệch chuẩn = 0,81); Họ có giám sát và xem xét đánh giá tiến bộ của người lao động trong quá trình đào tạo (điểm trung bình=3,92; độ lệch chuẩn = 0,78).

Bảng 2.26: Đánh giá về người kèm cặp, hướng dẫn

STT	Nội dung	Số phiếu trả lời	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Giám sát và xem xét đánh giá tiến bộ của người lao động trong quá trình đào tạo	198	3,92	0,78
2	Người kèm cặp/ hướng dẫn có kỹ năng hướng dẫn nhân viên tốt	198	3,96	0,81

(điểm: 1 Hoàn toàn không đồng ý; 5 hoàn toàn đồng ý)

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Tuy nhiên, theo như kết quả phỏng vấn thì những người thực hiện công tác kèm cặp, hướng dẫn thường chưa qua khóa tập huấn về kỹ năng này, nên họ dạy chủ yếu là theo kinh nghiệm. Mặt khác, do họ quá bận rộn với công việc và chế độ đãi ngộ cho người kèm cặp hướng dẫn cũng chưa thật sự khuyến khích chính nên họ chưa thật sự tâm huyết trong việc kèm cặp, hướng dẫn nhân viên của mình.

Kế hoạch nhân lực:

Phần lớn các doanh nghiệp chưa có kế hoạch kinh doanh nên chưa xây dựng được kế hoạch nhân lực. Việc tuyển dụng, bổ xung thêm nhân lực thường được thực hiện theo nhu cầu thực tế.

Cung cấp thông tin phản hồi

Theo như kết quả khảo sát ở bảng 2.25 nêu trên, về hình thức thực hiện kế hoạch phát triển nghề nghiệp thì các công ty thực hiện tương đối tốt việc cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên về năng lực thực hiện và khả năng phát triển nghề nghiệp (điểm trung bình= 3,88; độ lệch chuẩn=0,8). Việc cung cấp thông tin phản hồi sẽ giúp người lao động rõ điểm yếu của mình cần khắc phục để nâng cao năng lực và trình độ.

Kết quả phỏng vấn chỉ ra rằng cũng có công ty đã thực hiện công tác phát triển nghề nghiệp một cách không chính thức, họ nói với người mới tuyển dụng rằng "làm tốt sẽ được bổ nhiệm và tăng lương" (giám đốc của công ty TNHH dịch vụ vận tải, Tràng Thi, Hà Nội), "Người học giỏi và làm việc hiệu quả sẽ được bổ

nhiệm" (Giám đốc công ty cổ phần công nghệ, Hà Nội). "Tôi quan sát tìm ra người giỏi để bồi dưỡng thành tổ trưởng, kỹ thuật viên, bồi dưỡng về cách quản lý ngày công giờ công, máy móc" (giám đốc công ty TNHH sản xuất đồ gỗ).

Có một số ít công ty cũng đã chú ý phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ quản lý chủ chốt: "chúng tôi không có kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho tất cả nhân viên, chỉ cho những vị trí chủ chốt (7 người). Chúng tôi hỗ trợ họ về kỹ năng và kiến thức" (phó giám đốc của một công ty TNHH ở Đội Cấn). " Công ty đã chú trọng đào tạo cán bộ nguồn, cán bộ quản lý cấp trung" (công ty cổ phần đầu tư Việtnamnet). Có công ty đang xây dựng "đường công danh cho nhân viên" (Công ty TNHH dịch vụ ERT FPT). Tuy nhiên có những công ty chỉ sử dụng người bà con của mình làm những vị trí chủ chốt "Công ty có kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho người bà con của giám đốc, phó giám đốc". (công ty mỹ phẩm Phạm Duy, Hà Nội)

Văn hóa khuyến khích đào tạo và phát triển

Khái niệm văn hóa doanh nghiệp còn tương đối mới với doanh nghiệp nói chung và DNNVV nói riêng. Thực tế cho thấy, do chủ doanh nghiệp chưa hiểu biết về xây dựng văn hóa doanh nghiệp và chưa thấy tầm quan trọng của xây dựng văn hóa doanh nghiệp, nên nhìn chung trong các DNNVV thường có văn hóa gia đình. Đây là kết quả của tuyển dụng, sử dụng và quản lý nhân viên từ họ hàng, mối quan hệ thân thiết. Qua khảo sát ta thấy chủ doanh nghiệp còn chưa quan tâm đến đào tạo, phát triển nguồn nhân lực nên họ chưa có ý thức xây dựng văn hóa hướng tới đào tạo, khuyến khích học tập phát triển. Điều này ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động: không khuyến khích được những người mong muốn học tập, hoặc tạo ra văn hóa mà người lao động ngại học tập nâng cao trình độ.

2.3.3.2. Trách nhiệm của người lao động trong phát triển nghề nghiệp

Theo như chương 1 của luận án thì DNNVV nên khuyến khích người lao động tự nhận biết về tổ chức, về cá nhân và lập kế hoạch phát triển cá nhân để phát

triển nghề nghiệp cho đội ngũ nhân viên của mình. Sau đây là đánh giá thực trạng các hoạt động này trong doanh nghiệp.

Tự nhận biết về tổ chức về cá nhân

Việc nhận biết về tổ chức có những cơ hội cho phát triển nghề nghiệp nào là rất quan trọng cho nhân viên. Tuy nhiên, thực tế ở DNNVV cho thấy nhân viên còn chưa chú ý đến các cơ hội này. Mặt khác, họ cũng không biết cách đánh giá cá nhân để tìm ra những năng lực, điểm mạnh của mình cần phát huy và những điểm yếu cần khắc phục. Chính vì vậy nhiều người lao động cảm thấy không có cơ hội phát triển ở DNNVV và nhiều người bỏ đi tìm cơ hội làm việc ở doanh nghiệp lớn hơn, số còn lại tự hài lòng với công việc hiện tại hoặc ngại phấn đấu để phát triển bản thân và đóng góp cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Kế hoạch phát triển cá nhân

Chính vì lo sợ nhân viên chuyển công tác nên nhiều giám đốc/chủ doanh nghiệp đã ngần ngại trong đầu tư phát triển nhân lực của mình. Họ chưa chú trọng đến lập kế hoạch phát triển cá nhân cho người lao động, mà để người lao động tự vận động.

Kết quả phỏng vấn chỉ ra rằng phần lớn các doanh nghiệp chưa có kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Họ hiểu sai về kế hoạch phát triển cá nhân: kế hoạch đào tạo, nhu cầu đào tạo. Với câu hỏi về kế hoạch phát triển cá nhân có trưởng phòng tổ chức hành chính đã trả lời rằng "Hàng năm công ty có yêu cầu các phòng ban, nhân viên đăng ký nhu cầu học tập của mình. Công ty sẽ đối chiếu với nhu cầu đào tạo của công ty để xây dựng kế hoạch đào tạo cụ thể " (Công ty TNHH 3 H). Cá biệt, có giám đốc một công ty TNHH về thương mại, dịch vụ ở Hà Nội đã hiểu về kế hoạch phát triển nghề nghiệp là đào tạo trong công việc.

Tuy nhiên, kết quả khảo sát lại cho kết quả rất khả quan, có đến 69,5% người trả lời cho rằng công ty của họ có kế hoạch phát triển cá nhân phù hợp với kế hoạch phát triển công ty cho từng nhân viên. Điều này chỉ có thể lý giải là họ muốn trả lời tốt cho công ty họ.

Bảng 2.27: Kế hoạch phát triển cá nhân

Có kế hoạch phát triển cá nhân?		Số lượng người trả lời	Tỷ lệ %
Số trả lời	Có	139	69,5
	Không	59	29,5
	Tổng	198	99
Không trả lời		2	1
Tổng cộng		200	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Như vậy, trong DNNVV từng cá nhân người lao động chưa biết cách đặt mục tiêu nghề nghiệp, chưa biết cách đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của mình để đưa ra kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho bản thân. Đây chính là một nhân tố kìm hãm sự phát triển chất lượng nguồn nhân lực trong DNNVV.

2.3.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV

2.3.4.1. Những nhân tố bên trong doanh nghiệp ảnh hưởng đến PTNNL

a. Chính sách và chiến lược phát triển nguồn nhân lực

<u>Các chính sách liên quan đến phát triển nguồn nhân lực</u>

Chính sách về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một công cụ quan trọng để phát triển nguồn nhân lực. Thật vậy, chỉ khi doanh nghiệp có chính sách này rõ ràng thì công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mới được quan tâm xứng đáng và việc lựa chọn đúng người đi đào tạo sẽ được xem xét kỹ lưỡng hơn. *Theo kết quả khảo sát có đến 52% người trả lời rằng doanh nghiệp của họ không có chính sách bằng văn bản về đào tạo và phát triển* trong đó có qui định rõ ràng về vai trò, trách nhiệm của công ty, cá nhân trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, có tiêu chuẩn và qui trình lựa chọn nhân viên đi đào tạo. Một điều thú vị là số doanh nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh không có chính sách đào tạo nhiều hơn doanh nghiệp ở Hà Nội (59% so với 45%; chi square test = 0,48). Xin mời xem cụ thể ở bảng sau:

Bảng 2.28: Doanh nghiệp có chính sách đào tạo

Doanh nghiệp có chính sách bằng văn bản về đào tạo không?		Địa điểm		Chung
		Hà Nội	Thành phố Hồ Chí Minh	
Có	Số lượng trả lời	55	41	96
	Tỷ lệ %	55%	41%	48%
Không	Số lượng trả lời	45	59	104
	Tỷ lệ %	45%	59%	52%
Tổng cộng	Số lượng	100	100	200
	Tỷ lệ %	100%	100%	100%

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Kết quả phỏng vấn cũng chỉ ra rằng phần lớn các công ty chưa có chính sách bằng văn bản hỗ trợ đào tạo. Tuy nhiên, một số công ty như công ty THHH thương mại và dịch vụ Apex, Hà Nội, công ty cổ phần du lịch Hương Giang, Công ty TNHH 3 H, công ty TNHH Hoàn thiện An Hải, Hà Nội, doanh nghiệp tư nhân thương mại dệt vải, thành phố Hồ Chí Minh,…cũng đã sáng tạo trong khả năng của mình để khuyến khích đào tạo và thực hiện một số chính sách như sau:

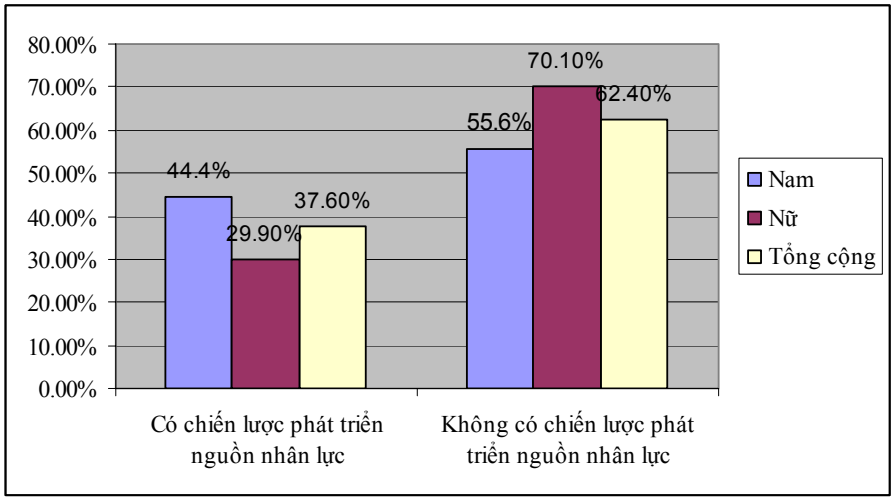
- Công ty chịu kinh phí đào tạo. Có công ty khuyến khích học giỏi: Trả học phí 100% cho người học giỏi, trả 50% học phí cho người kết quả trung bình. Có công ty khuyến khích nhân viên gián tiếp, người có thâm niên đi học: Trả 70% học phí khóa học ngắn hạn cho nhân viên gián tiếp, 30% học phí học bằng đại học thứ hai cho người có thâm niên, có đóng góp cho công ty
- Công ty trả lương cho người đi học: Trong thời gian đi học người lao động được hưởng 100% lương, người học việc được trả 70% lương. Có công ty khuyến khích học ngắn hạn: hưởng nguyên lương như đi làm nếu học dưới 1 tháng, nếu học trên một tháng thì chỉ được mức lương tối thiểu của công ty (cả lương cơ bản và lương chức danh). Khuyến khích nhân viên học bằng đại học thứ 2: học xong bằng đại học thứ 2 sẽ được tăng lương 1,2 lần.
- Tạo điều kiện về thời gian cho đi học: "nếu học trong giờ hành chính sẽ được bố trí làm việc nửa ngày hoặc làm thêm vào buổi tối" (Công ty cổ phần du lịch Hương Giang); giảm khối lượng công việc (50%), cho nghỉ làm vài tháng để đi học (công ty cổ phần công nghệ Tiền Phong, thành phố Hồ chí Minh).

- Có kế hoạch bổ nhiệm: học thạc sỹ được bổ nhiệm, sau khi đào tạo nếu làm việc tốt sẽ được bổ nhiệm (công ty TNHH kỹ thuật xây dựng Đồng Phong).
- Khuyến khích người đào tạo: Người kèm cặp được trả thêm 100 nghìn đồng/ tháng. Người học việc được hưởng 70% lương (1 tháng).

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực là chỉ dẫn quan trọng để công ty thực hiện được mục tiêu cung cấp được nguồn nhân lực với chất lượng và số lượng phù hợp cho tổ chức. Theo kết quả khảo sát ở câu 1 phần II có hơn một phần ba công ty (37%) không có chiến lược phát triển nguồn nhân lực bằng văn bản, tuy nhiên cũng hỏi về nội dung này với cách hỏi gián tiếp ở câu 18 thì có đến *63% công ty không có chiến lược phát triển nguồn nhân lực*. Điều này chứng tỏ người trả lời thường muốn trả lời tốt hơn cho doanh nghiệp của mình.

Một điều thú vị là có sự khác biệt về giới tính ở câu trả lời này, tỷ lệ người trả lời là nữ không có chiến lược phát triển nguồn nhân lực cao hơn so với nam (70,1 % so với 55,6%; Chi-Square test =0,041). Như vậy nam giới làm công tác phát triển nguồn nhân lực thường có ý thức tốt hơn trong việc xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho công ty.



Biểu đồ 2.4: Giới tính người trả lời với việc có chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Vậy tại sao công ty lại không có và không nhận thấy cần có hoạt động chiến lược về phát triển nguồn nhân lực? nguyên nhân chủ yếu là do *công ty không có kinh phí để xây dựng và thực hiện và do chủ doanh nghiệp chưa nhận thức rõ tầm quan trọng của chiến lược phát triển nguồn nhân lực*. Bảng sau đây tổng kết các nguyên nhân công ty không có chiến lược PTNNL.

Bảng 2.29: Nguyên nhân công ty không có chiến lược PTNNL

Đơn vị tính: %

Nguyên nhân không có chiến lược phát triển nguồn nhân lực		**Đồng ý**	**Không đồng ý**	**Tổng cộng**
1	Không có sự thay đổi về kinh tế, kỹ thuật, công nghệ và đội ngũ cán bộ công nhân đã đáp ứng tốt nhu cầu công việc	7	**93**	100
2	Chủ doanh nghiệp không nhận thấy sự cần thiết	**13**	87	100
3	Không có kinh phí để xây dựng và thực hiện	**20**	80	100
4	Không nhìn thấy hiệu quả của đầu tư cho đào tạo và phát triển	7	93	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Kết quả phỏng vấn chỉ ra rằng chỉ rất ít doanh nghiệp có chiến lược hoặc kế hoạch kinh doanh và chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Có rất ít công ty đã có được tầm nhìn của công ty và mục tiêu về phát triển nguồn nhân lực của công ty (ví dụ như công ty TNHH thương mại và dịch vụ Trần Anh, công ty TNHH Giang Nam, công ty TNHH tiếp thị truyền thông...). *Một số ít doanh nghiệp trả lời rằng họ có chiến lược phát triển kinh doanh nhưng chưa có chiến lược phát triển nguồn nhân lực*. Họ thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực rất khác nhau: "Tùy thuộc vào tình hình thực tế của nhu cầu mà có chính sách tuyển dụng và đào tạo" (Công ty TNHH nhà sạch Việt Nam), hoặc "các hoạt động đào tạo chủ yếu là vừa học vừa làm theo thực tế công việc. Tổ chức thi tay nghề để làm căn cứ tính lương" (công ty cổ phần du lịch Hương Giang), "Nhiều khi chúng tôi làm theo cảm tính. Chúng tôi dựa

trên mục tiêu cần đạt được của năm sau từ đó xem xét xem số lượng lao động cũng như trình độ có đáp ứng được mục tiêu mới hay không để cân nhắc tuyển mới. Nếu thấy nhân viên yếu, tiến hành kèm cặp" (Công ty cổ phần kinh bắc Đại Thành)

Tóm lại, từ phỏng vấn ta thấy rằng phần lớn doanh nghiệp không có chiến lược hoặc kế hoạch phát triển kinh doanh cũng như chiến lược phát triển nguồn nhân lực, như vậy kết quả này phù hợp cho kết quả khảo sát sau (63% doanh nghiệp không có chiến lược phát triển nguồn nhân lực). Họ cũng không hiểu bản chất về chiến lược PTNNL, họ trả lời rất thật: "không thật hiểu thế nào là chiến lược phát triển nguồn nhân lực" (công ty cổ phần Nhật Việt, Hà Nội), hoặc hiểu rất đơn giản là tuyển dụng, họ cử nhân viên kế toán kiêm nhiệm công tác nhân sự và trả cho Vietnamwork 80 đô la Mỹ/ năm để lấy CV (lý lịch) của các ứng viên. Còn Công ty TNHH phần mềm HBC Việt Nam thì lại hiểu đơn giản về chiến lược phát triển nguồn nhân lực là việc công ty có mục tiêu tuyển dụng và đào tạo. Mặt khác có đơn vị có kế hoạch nhân lực nhưng thực hiện khó khăn "đã xây dựng hệ thống nhân sự rõ ràng nhưng rất khó tuyển được người đủ trình độ theo yêu cầu và giữ được họ" (công ty cổ phần KAD Việt Nam, Hà Nội).

b. Tăng trưởng, đổi mới công nghệ

Bảng 2.29 ở trên cho ta thấy DNNVV cũng có sự thay đổi về kinh tế, kỹ thuật và công nghệ ội ngũ cán bộ công nhân chưa đáp ứng tốt nhu cầu công việc (93% đồng ý với nhận định này). Việc doanh nghiệp có sự thay đổi về kinh tế, kỹ thuật công nghệ đương nhiên là ảnh hưởng nhiều đến việc đào tạo phát triển đội ngũ nhân viên. Doanh nghiệp tăng trưởng nhanh cũng có nhu cầu đào tạo phát triển đội ngũ của mình tốt hơn để đáp ứng yêu cầu của công việc.

c. Nhận thức của chủ doanh nghiệp về PTNNL

Qua phỏng vấn ta thấy nhìn chung nhận thức của chủ doanh nghiệp về PTNNL còn có nhiều hạn chế. Do chưa thấy tầm quan trọng của hoạt động này, nên phần lớn doanh nghiệp không có chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Mặt khác, cũng do hạn chế về nhận thức, phần lớn chủ doanh nghiệp sử dụng người chuyên

trách về PTNNL không qua đào tạo bài bản, họ không xây dựng chính sách PTNNL, không thực hiện phát triển nghề nghiệp cho người lao động. (như đã phân tích ở phần trên). Trong quản lý hoạt động đào tạo và phát triển thì do không thấy tầm quan trọng của PTNNL và không biết nội dung của hoạt động quản lý đào tạo và phát triển nên hoạt động này còn nhiều bất cập như đã nêu ở trên.

d. Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Khả năng tài chính của doanh nghiệp ảnh hưởng rõ rệt đến việc thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Trong phần phân tích về tình hình tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển đã nêu rõ nhiều công ty không tổ chức đào tạo dù thấy rõ nhu cầu đào tạo là do không có kinh phí. Do hạn chế về tài chính nên việc khuyến khích hoạt động đào tạo và phát triển cũng bị ảnh hưởng: *kết quả khảo sát cho thấy có đến một phần ba doanh nghiệp không thanh toán tiền đào tạo cho ai và tỷ lệ này ở thành phố Hồ Chí Minh cao hơn Hà Nội* (43% so với 24,5%). Có khoảng 50% doanh nghiệp thanh toán tiền đào tạo cho ít hơn 20% số nhân viên và ở thành phố Hồ Chí Minh thì tỷ lệ này lại thấp hơn Hà Nội (45% so với 57%). Khi được hỏi về dự kiến thanh toán tiền đào tạo cho nhân viên trong 3 năm tới thì cũng có đến 30% trả lời sẽ không thanh toán tiền đào tạo cho ai và tỷ lệ này cũng cao hơn ở thành phố Hồ Chí Minh so với Hà Nội (41% so với 19%).

e. Bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực

Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp là một trong những yếu tố có ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Phần lớn các doanh nghiệp đã được phân chia thành các phòng/ ban/ bộ phận chuyên môn cụ thể, trong đó một bộ phận mà rất nhiều doanh nghiệp đều có: đó là tài chính, kế toán, tài vụ. Nhưng bộ phận tổ chức nhân sự hay tổ chức-hành chính không phải công ty nào cũng có. Bộ phận tổ chức nhân sự của doanh nghiệp là bộ phận có trách nhiệm về quản trị nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực, tuy nhiên nhiều công ty dù có bộ phân này nhưng chức năng về phát triển nguồn nhân lực không được quan tâm thực hiện. Ở những công ty lớn, có thể có phòng tổ chức, nhân sự riêng, ở nhiều công ty nhỏ

chức năng này được đặt trong phòng tổ chức hành chính. Theo như kết quả khảo sát của VCCI thì " bộ phận tổ chức nhân sự chỉ có trong 14,0% doanh nghiệp. Số doanh nghiệp chưa tổ chức các bộ phận chuyên môn riêng biệt chiếm một tỷ lệ không nhỏ (23,9%) [113].

Kết quả khảo sát của tác giả cũng chỉ ra rằng có đến *84% doanh nghiệp, vai trò và trách nhiệm về phát triển nguồn nhân lực thuộc về giám đốc doanh nghiệp, chỉ có 23,4 % doanh nghiệp thì vai trò này thuộc về trưởng phòng nhân sự, tuy nhiên cũng có đến 18% phòng chức năng cũng đảm nhận chức năng này.* Xem chi tiết kết quả ở bảng 2.30. Ở một số ít các công ty thì vai trò này thuộc cả giám đốc, trưởng phòng nhân sự và trưởng phòng chức năng.

Bảng 2.30: Người phụ trách công tác phát triển nguồn nhân lực

Đơn vị tính:%

Người chịu trách nhiệm về phát triển nguồn nhân lực		**Có**	**Không**	**Tổng cộng**
1	Giám đốc chủ doanh nghiệp	84	16,0	100
2	Trưởng phòng/cán bộ bộ phận nhân sự	23,5	76,5	100
3	Trường phòng/bộ phận chức năng	18	82,0	100
4	Người lao động	4	96,0	100
5	Các tổ chức tư vấn đào tạo bên ngoài	2,5	97,5	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Kết quả phỏng vấn sâu cũng khẳng định kết quả khảo sát rằng phần lớn các doanh nghiệp không có phòng nhân sự hay cán bộ chuyên trách về nhân sự. Ở các doanh nghiệp này giám đốc sẽ kiêm nhiệm về nhân sự, "nếu có vấn đề gì về nhân sự thì tôi giải quyết" là trả lời của nhiều công ty. Có một số công ty tuy đã có 2 hoặc 3 nhân viên làm công tác nhân sự nhưng giám đốc vẫn làm công tác phát triển nguồn nhân lực- (công ty cổ phần và đầu tư Từ Hải, công ty cổ phần Kinh Bắc Đại Thành).

Tóm lại từ phân tích trên cho thấy rằng phần lớn giám đốc/chủ doanh nghiệp chịu trách nhiệm về PTNNL. Việc giám đốc kiêm nhiệm công tác này có thể là do các doanh nghiệp qui mô nhỏ nên các doanh nghiệp không muốn bố trí

nhân sự chuyên trách và do sự tập trung quyền lực vào giám đốc/chủ doanh nghiệp- người muốn quyết định mọi việc trong doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ.

Do các giám đốc rất bận rộn với công việc kinh doanh và phải giám sát nhiều khâu trong quá trình kinh doanh, nên thời gian dành cho công tác phát triển nguồn nhân lực bị hạn chế. Đây cũng là điểm khác biệt căn bản giữa doanh nghiệp có quy mô lớn và doanh nghiệp có quy mô nhỏ. Thông thường, nếu không có bộ phận tổ chức/ nhân sự hoặc không có cán bộ chuyên trách nhân sự thì công tác này ít được thực hiện.

Về trình độ của cán bộ phụ trách phát triển nguồn nhân lực thì rất ít người (15,5%) tự nhận là được đào tạo bài bản về phát triển nguồn nhân lực, phần lớn (61,5%) trả lời rằng kiến thức họ có được là do tự làm và rút kinh nghiệm qua thực tế. Xem bảng sau để rõ hơn chi tiết.

Bảng 2.31: Trình độ của cán bộ phụ trách phát triển nguồn nhân lực

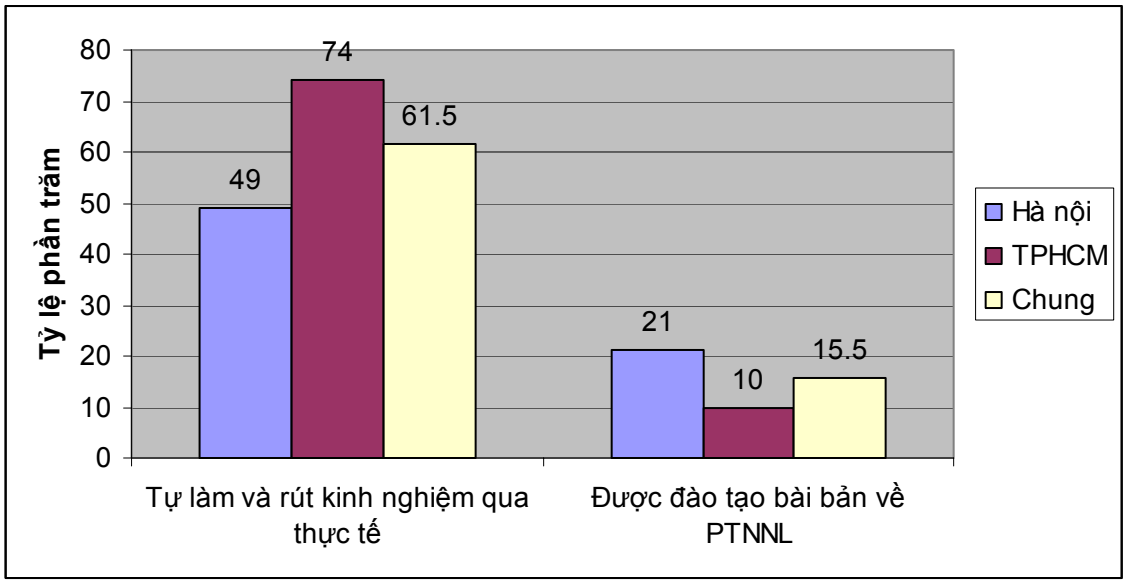
Đơn vị tính: %

Phương pháp nâng cao trình độ của cán bộ NNL		**Có**	**Không**	**Tổng cộng**
1	Đọc sách để học kinh nghiệm PTNNL từ các tổ chức khác	20	80	100
2	Tham quan để học hỏi kinh nghiệm PTNNL từ các tổ chức khác	**19,5**	79,5	100
3	Có mối quan hệ với cán bộ làm công tác PTNNL của các tổ chức khác để so sánh học tập	**23**	77	100
4	Tự làm và rút kinh nghiệm qua thực tế	**61,5**	38,5	100
5	Được đào tạo bài bản về PTNNL	**15,5**	84,5	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Khi so sánh sự khác biệt giữa Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh về trình độ của cán bộ làm công tác phát triển nhân lực thì ở Thành phố Hồ Chí Minh tỷ lệ cán bộ phụ trách phát triển nguồn nhân lực có trình độ qua việc tự làm và rút kinh nghiệm thực tế cao hơn ở Hà Nội (74% so với 49% trong hình dưới đây) và số được đào tạo bài bản về phát triển nguồn nhân lực ở Hà Nội cao hơn so với thành phố Hồ Chí Minh (21% so với 10%).

Việc phần lớn cán bộ phụ trách PTNNL thường rút kinh nghiệm qua tự làm và không được đào tạo bài bản là do sự nhận thức của cấp lãnh đạo công ty cho rằng công tác này không cần đào tạo cũng làm được. Chính vì vậy họ không chủ chương tuyển chọn người được đào tạo bài bản về chuyên ngành này, mà thường lấy người thân mình vào làm vị trí này cho dễ điều khiển. Việc cán bộ không có chuyên môn về quản lý nguồn nhân lực làm công tác nhân sự sẽ làm cho công việc của họ được thực hiện một cách tự phát, không bài bản, không đáp ứng được yêu cầu công việc và trong nhiều trường hợp có thể gây nên những tranh chấp nhân sự khó giải quyết.



Biểu đồ 2.5: Trình độ của cán bộ phụ trách nguồn nhân lực giữa Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Như vậy kết luận về trình độ của cán bộ làm công tác phát tiển nguồn nhân lực rất phù hợp với kết luận của một nghiên cứu về việc tự học và học qua công việc của cán bộ quản lý nói chung. Theo kết quả nghiên cứu của đề tài này thì "hầu hết các cán bộ quản lý và chủ doanh nghiệp đều tự học thông qua quá trình làm việc là chính. Họ nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo và bản thân họ có nhu cầu đào tạo nhưng họ không tham gia do nhiều nguyên nhân trong đó có nguyên nhân thiếu thời gian, các khóa đào tạo còn thiếu tính áp dụng thực tế, thiếu kinh phí hoặc do họ thiếu thông tin về các khoá đào tạo" [85].

f. Cơ sở thông tin QLNNL

Cơ sở thông tin QLNNL là một điều kiện quan trọng trong quản trị nhân lực, nó sẽ cung cấp thông tin nhân sự cho cán bộ lãnh đạo, quản lý nhanh nhất, đầy đủ, cập nhật nhất. Trong những thông tin đó có thông tin về quá trình đào tạo, kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động- những thông tin hữu ích cho phát triển nguồn nhân lực.

Tuy nhiên theo kết quả khảo sát của tác giả phần lớn các doanh nghiệp chưa có cơ sở thông tin QLNNL đầy đủ và cập nhật. Chỉ có 33% công ty tự nhận là có cơ sở thông tin QLNNL, đủ thông tin cho QLNNL, cập nhật và dễ dàng tiếp cận. Xin mời xem bảng sau về kết quả khảo sát.

Bảng 2.32: Cơ sở thông tin QLNNL của công ty

	Cơ sở thông tin QLNNL của công ty anh chị:	**Tỷ lệ (%)**
1	Có, nhưng không đủ thông tin cho quản lý nhân sự	31
2	Có, đủ thông tin nhưng chưa cập nhật	28
3	Có đủ thông tin, cập nhật và dễ tiếp cận	33
4	Không có	8
	Tổng cộng	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

2.3.4.2. Những nhân tố bên ngoài doanh nghiệp ảnh hưởng đến PTNNL

a. Chính sách vĩ mô và sự hỗ trợ phát triển DNNVV

Chính sách vĩ mô*:*

Nhà nước ta đã có nhiều chính sách vĩ mô có tác dụng thúc đẩy, phát triển nhanh chóng DNNVV. Đó là sự công nhận của Hiến pháp Việt Nam về thành phần kinh tế tư nhân, đường lối đổi mới của Đảng Cộng sản Việt Nam, các luật như luật doanh nghiệp năm 1999, luật doanh nghiệp năm 2005.

Bộ Luật lao động là luật có ảnh hưởng rất quan trọng đến hoạt động quản lý nhân sự trong doanh nghiệp. Nó cũng ảnh hưởng đến đào tạo ở khía cạnh đáp ứng đúng yêu cầu của công việc về an toàn lao động. Luật dạy nghề (2006) đã quy định quyền và nghĩa vụ của doanh nghiệp trong hoạt động dạy nghề. Một nội dung đáng

quan tâm là doanh nghiệp có nghĩa vụ phải cung cấp thông tin về ngành nghề, nhu cầu đào tạo va sử dụng lao động của doanh nghiệp cho cơ quan quản lý nhà nước về dạy nghề, tiếp nhận người học nghề đến tham quan, thực tập kỹ năng nghề tại doanh nghiệp thông qua hợp đồng với cơ sở dạy nghề. Tuy nhiên, theo kết quả nghiên cứu của CIEM thì có đến trên 50% chủ doanh nghiệp không hiểu về các luật ảnh hưởng đến kinh doanh của họ [11].

Chính phủ cũng đã ban hành Nghị định về trợ giúp phát triển DNNVV như: Nghị định số 90/2001/NĐ-CP ngày 23/11/2001, Nghị định số 56/2009/NĐ -CP ngày 30/6/2009 là cơ sở pháp lý quan trọng để hỗ trợ phát triển DNNVV.

Bên cạnh đó, việc Việt Nam gia nhập các tổ chức quốc tế như ASEAN, APEC, WTO đã tạo nhiều cơ hội và thách thức phát triển nguồn nhân lực. Nhà nước ta cũng đã có nhiều hoạt động tôn vinh DNNVV, tôn vinh đôi ngũ Doanh nhân Việt Nam để từ đó khuyến khích phát triển DNNVV (Xem phụ lục 10 để rõ hơn những chính sách vĩ mô này).

Hỗ trợ phát triển DNNVV nói chung

Trong những năm gần đây, doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam cũng đã nhận được nhiều hỗ trợ của nhà nước, cũng như các tổ chức quốc tế. Các hỗ trợ rất đa dạng từ hỗ trợ vốn, khuyến khích đầu tư, hỗ trợ xúc tiến thương mại, nâng cao chất lượng sản phẩm và cải tiến công nghệ, hỗ trợ đào tạo nâng cao năng lực.

Bảng 2.33 cho thấy các loại hỗ trợ trực tiếp của Chính phủ đối với DNNVV. Thứ nhất, khoảng 23% doanh nghiệp nhận được một số hình thức hỗ trợ về tài chính của Chính phủ trong năm 2006. Tuy nhiên, chỉ có 2,8% doanh nghiệp nhận được hỗ trợ về đào tạo. Thứ hai, hỗ trợ tài chính dưới dạng khuyến khích đầu tư (giảm và miễn thuế) và vay vốn (vay chính sách hoặc vay với lãi suất thấp) là các dạng hỗ trợ phổ biến. Kết quả là có từ 1/3 đến 2/3 doanh nghiệp nhận được hỗ trợ cho biết rằng các khoản hỗ trợ có tác động tích cực đến doanh nghiệp. Có đến 37,7% doanh nghiệp cho rằng hỗ trợ đào tạo có tác động tốt đến doanh nghiệp [11.Tr. 36].

Bảng 2.33: Hỗ trợ của Chính phủ

Đơn vị tính:%

Các loại hỗ trợ	Chương trình hỗ trợ	DN nhận hỗ trợ trong tổng DN	DN có tác động tốt từ hỗ trợ trong tổng DN nhận hỗ trợ	Chi phí phi chính thức
Hỗ trợ tài chính	Khuyến khích đầu tư	13,0	47,5	8,3
	Vay vốn	10,0	60,0	8,4
Hỗ trợ kỹ thuật	Chương trình đào tạo nguồn nhân lực	2,8	37,7	10,1
	Chương trình xúc tiến thương mại trọng điểm quốc gia	1,8	32,6	21,7
	Chương trình nâng cao chất lượng và cải tiến công nghệ	1,3	46,9	21,9
Các dạng hỗ trợ khác của chính phủ		1,7	19,1	26,2

Nguồn Bảng 4.5 Hỗ trợ của chính phủ, CIEM Kết quả điều tra DNNVV 2007 [11. Tr. 32]

Tuy nhiên nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng, để nhận được hỗ trợ trực tiếp của chính phủ, các doanh nghiệp thường phải tốn chi phí: chi phí phi chính thức hoặc những ưu đãi phi tiền tệ (như tuyển dụng người nhà của quan chức chính phủ hoặc bán sản phẩm với giá thấp hơn giá thị trường). 36% doanh nghiệp có chi phí chính thức để tiếp cận các dịch vụ công dễ dàng hơn. Vì vậy, Nhà nước cần cải tiến các thủ tục hành chính để giảm các chi phí không chính thức này của doanh nghiệp.

Bên cạnh sự hỗ trợ của Nhà nước, các Tổ chức quốc tế cũng đã có rất nhiều chương trình hỗ trợ phát triển nâng cao năng lực cho DNNVV. Bảng 2.34 dưới đây nêu số doanh nghiệp, tỷ lệ DNNVV nhận được hỗ trợ của các tổ chức quốc tế.

Bảng 2.34: Hỗ trợ của các tổ chức quốc tế cho DNNVV

	Tỷ lệ % DN nhận được hỗ trợ trong tổng DN	Số DN nhận được hỗ trợ
Danida (BSPS) hỗ trợ phát triển DNNVV	3,3	83
EU (VPSSP) -Xây dựng câu lạc bộ các nhà cung cấp dịch vụ phát triển doanh nghiệp	1,2	30
GTZ (Phát triển DNNVV)	2,0	50
India (VIEDC) – Trung tâm phát triển doanh nghiệp	0,2	4
USAID (VNCI) – Nâng cao năng lực cạnh tranh	0,4	10
ADB (Chương trình cho vay phát triển DNNVV)	1,6	39
UNIDO (Hình thành cơ sở hạ tầng hỗ trợ DNNVV)	0,5	12
ILO (Giảm nghèo thông qua hỗ trợ DNNVV)	1,2	31
Các chương trình hỗ trợ nước ngoài khác	0,6	14

Nguồn Bảng 4.6 Hỗ trợ của các chương trình nước ngoài. CIEM Kết quả điều tra DNNVV 2007[11. Tr. 33].

Các hỗ trợ phát triển DNNVV nêu trên đã góp phần quan trọng trong phát triển DNNVV nước ta cả về số lượng và chất lượng. Thông qua các chương trình này này năng lực các DNNVV cũng đã tăng lên. Bên cạnh các hỗ trợ phát triển DNNVV nói chung, một chương trình hỗ trợ nâng cao năng lực DNNVV và kinh tế tư nhân của Chương trình phát triển dự án Mê Kông (MFDF) là Business Edge cũng được đánh giá cao về nội dung và phương pháp đào tạo. Chương trình đã giúp đào tạo nâng cao năng lực của hàng nghìn chủ doanh nghiệp và các nhà quản lý.

Tuy nhiên trong hoạt động hỗ trợ phát triển DNNVV thì các tổ chức hỗ trợ cần chú ý phối hợp trong hoạt động hỗ trợ tránh tình trạng doanh nghiệp

nhận được nhiều hỗ trợ vì thực tế đã chứng minh rằng "có mối quan hệ giữa các dạng hỗ trợ khác nhau (trong nước và quốc tế) với quy mô doanh nghiệp. Quy mô doanh nghiệp quan hệ tỷ lệ thuận với việc nhận được hỗ trợ của Chính phủ" [11. Tr. 33].

Hỗ trợ đào tạo nguồn nhân lực của Chính phủ cho DNNVV

Chương trình trợ giúp đào tạo nguồn nhân lực cho các DNNVV giai đoạn 2004-2008 (sau đây gọi tắt là Chương trình) được thực hiện theo quyết định 143/2004/QĐ-TTg ngày 10 tháng 8 năm 2004 của Thủ tướng Chính phủ. Thực hiện Quyết định 143 của Thủ tướng Chính phủ, Bộ Kế hoạch và Đầu tư đã phối hợp với Bộ Tài Chính sớm ban hành các văn bản pháp quy hướng dẫn thực hiện Chương trình hỗ trợ đào tạo NNL, tổ chức các hội nghị tập huấn nhằm hướng dẫn các địa phương tổ chức thực hiện Chương trình theo quy định.

Bộ Kế hoạch và đầu tư cũng đã chủ trì việc biên soạn và phát hành bộ tài liệu đào tạo bồi dưỡng của Chương trình trợ giúp đào tạo NNL cho các doanh nghiệp nhỏ. Bộ tài liệu bao gồm 26 chuyên đề cụ thể cho Chương trình phục vụ ba đối tượng đào tạo chính: khởi sự doanh nghiệp, quản trị doanh nghiệp và đào tạo bồi dưỡng nâng cao năng lực cho giảng viên.

Bên cạnh việc soạn thảo tài liệu, Bộ Kế hoạch và Đầu tư đã tổ chức điều tra khảo sát nhu cầu đào tạo của các DNNVV và năng lực của các nhà cung cấp dịch vụ đào tạo và tổ chức triển khai xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo hàng năm từ 2004-2008 .

Kết quả thực hiện hỗ trợ đào tạo nguồn nhân lực cho các DNNVV

Bộ Kế hoạch và Đầu tư đã phối hợp với các Bộ, ngành, Hiệp hội trung ương thực hiện kế hoạch của Chương trình hỗ trợ đào tạo NNL cho DNNVV, có ưu tiên cho các địa bàn có điều kiện đặc biệt khó khăn, bao gồm 19 tỉnh miền núi, Tây nguyên. Chương trình cũng đã thu hút được nguồn kinh phí từ nhiều địa phương và của các nhà tài trợ. Bảng sau đây thể hiện chi tiết tình hình thực hiện đào tạo cho DNNVV.

Bảng 2.35: Kết quả thực hiện chương trình trợ giúp đào tạo NNL cho DNNVV

Năm	Kinh phí (Triệu đồng)					Tổng số lớp thực hiện (Lớp)	Tổng số học viên (Người)
	Kế hoạch (chung)	Thực hiện					
		Ngân sách nhà nước		Khác	Tổng		
		Trung ương	Địa phương				
2004-2005	10.244	3.448	2.640	1617	7.705	435	16.809
2006	13.778	6.085	4.344	2.576	13.005	737	29.018
2007	23.234	8.704	6.361	9.010	24.075	1.176	61.452
Ước thực hiện năm 2008	26.693	9.060	8.285	11.299	28.644	1.356	71.791
Tổng	79.949	27.297	21.631	24.802	73.730	3.704	182.870

Nguồn: Báo cáo tổng kết tình hình thực hiện chương trình đào tạo NNL cho DNNVV. Cục phát triển DNNVV-Bộ Kế hoạch -Đầu tư [24].

Như vậy, sau hơn 4 năm thực hiện Chương trình hỗ trợ đào tạo NNL, trên toàn quốc đã tổ chức được 3.704 lớp đào tạo cho DNNVV (1.372 lớp khởi sự doanh nghiệp, 2.304 lớp quản trị doanh nghiệp và 28 lớp đào tạo giảng viên), với sự tham gia của 182.870 học viên (trung bình 49 học viên/lớp). Tổng kinh phí đã thực hiện trong bốn năm là 73.858 triệu đồng, trong đó ngân sách trung ương hỗ trợ 27.726 triệu đồng, ngân sách địa phương hỗ trợ 21.630 triệu đồng và từ các nguồn khác là 24.502 triệu đồng.

***Đánh giá về hỗ trợ đào tạo NNL cho DNNVV** [24]*

Những thành công của việc thực hiện hỗ trợ đào tạo NNL cho DNNVV:

So với kế hoạch đặt ra, Chương trình hỗ trợ đào tạo NNL cho DNNVV đã thực hiện *đạt xấp xỉ 126 % số lượng các lớp học, 160 % số lượng học viên tham gia các khoá học và đạt khoảng 41% tổng kinh phí từ ngân sách nhà nước* (theo Quyết định số 143/2004/QĐ-TTg, tổng kinh phí nhà nước hỗ trợ là 119,4 tỷ đồng). Theo

số liệu thống kê, số học viên tham gia các khoá học tăng trung bình 70%/năm và nguồn hỗ trợ từ ngân sách địa phương tăng trung bình hơn 46%/năm, đã thể hiện sự quan tâm ngày càng tăng cao của các chính quyền địa phương trong việc trợ giúp phát triển DNNVV [24].

Bộ tài liệu dùng trong Chương trình trợ giúp đào tạo NNL cho DNNVV, nhìn chung được đánh giá tốt, nội dung của tài liệu được xây dựng ngắn gọn, thiết thực, đáp ứng được mục tiêu đào tạo bồi dưỡng của Chương trình.

Thông qua việc tham gia tổ chức thực hiện Chương trình hỗ trợ đào tạo NNL cho DNNVV, *năng lực của các đơn vị tổ chức thực hiện (Sở Kế hoạch và Đầu tư, Trung tâm hỗ trợ DNNVV, Trung tâm Xúc tiến - Đầu tư, các hiệp hội doanh nghiệp,...) đã được nâng cao một bước*, tạo điều kiện thuận lợi cho việc tiếp tục triển khai các chương trình trợ giúp khác cho DNNVV.

Mặt khác chương trình cũng đã thu hút được 40% học viên nữ, giúp cho các chị em nâng cao trình độ, tay nghề góp phần quan trong trong việc đấu tranh vì sự bình đẳng giới.

Một số hạn chế của việc thực hiện chương trình hỗ trợ đào tạo NNL cho DNNVV:

Kinh phí ngân sách chi cho Chương trình rất hạn chế chưa đáp ứng được nhu cầu của các DNNVV. Năm 2006 nhu cầu đăng ký tham dự khoá học mới đạt gần 50,6%. Đối với các tỉnh không được ngân sách Trung ương hỗ trợ và chưa cân đối được ngân sách địa phương, nhu cầu đào tạo của DNNVV mới được đáp ứng một phần rất nhỏ.

Quy định về chi phí không phù hợp của Thông tư 09/2005/TT-BTC nên khó thu hút giảng viên giỏi tham gia giảng dạy, đặc biệt là các tỉnh miền núi, Tây nguyên

Tài liệu còn chưa thật phù hợp, tính thực tiễn chưa cao [142].

Nguồn lực cho công tác tổ chức quản lý thực hiện các khoá đào tạo còn hạn chế: không đủ kinh phí thuê phòng học hiện đại, in ấn bộ tài liệu cho từng học viên, thiếu đội ngũ cán bộ chuyên trách về hỗ trợ DNNVV.

Chưa có hoạt động sau đào tạo để đánh giá hiệu quả đào tạo đến DNNVV: tình hình thành lập doanh nghiệp mới, sự phát triển của doanh nghiệp

Mặt khác, *sự tài trợ của chương trình đã phần nào ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo và sự cạnh tranh trên thị trường đào tạo*. Theo như nhận xét của giám đốc trung tâm hỗ trợ DNNVV của VCCI, do sự tài trợ của Chính phủ cho các chương trình đào tạo này, một số tổ chức cung cấp các chương trình đào tạo cho DNNVV theo nhu cầu và giá cả thị trường đã bị khó khăn hơn trong thu hút học viên và sự tài trợ này cũng tạo ra thói quen trông chờ vào tài trợ của học viên và các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo.

b-Sự phát triển của hệ thống cung cấp dịch vụ phát triển kinh doanh

Dịch vụ phát triển kinh doanh phát triển ở nước ta đã bước đầu phát triển. Trên thị trường ngày càng có nhiều tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn như các trung tâm đào tạo của các Hiệp hội DNNVV, nhiều công ty TNHH, công ty cổ phần kinh doanh trong lĩnh vực đào tạo. Chương trình đào tạo của Business Egde thuộc MPDF hướng vào đào tạo nâng cao năng lực quản lý cho DNNVV cũng đã tìm được mạng lưới các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo sẵn sàng thực hiện đào tạo cho DNNVV với phương pháp giảng dạy hiện đại, lấy người học làm trung tâm. Vì vậy các DNNVV đã dễ dàng hơn trong tìm kiếm được các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo trên thị trường. Tuy nhiên chi phí đào tạo của các tổ chức này thường là cao so với khả năng chi trả của DNNVV và nhiều tổ chức đào tạo chưa thật sự sẵn sàng thiết kế các chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp nhỏ. Mặt khác, dịch vụ tư vấn phát triển kinh doanh thì còn chưa phát triển, ít có doanh nghiệp chuyên về lĩnh vực này, mà mới chỉ chú trọng đến đào tạo. Điều này một phần do các tổ chức cung ứng dịch vụ này chưa có đội ngũ tư vấn chuyên nghiệp, mặt khác DNNVV cũng chưa quen việc sử dụng dịch vụ tư vấn, chưa thật sự tin tưởng vào việc sử dụng dịch vụ tư vấn sẽ có tác dụng phát triển tốt doanh nghiệp của mình.

c- Hệ thống cơ sở dạy nghề và chất lượng dạy nghề

Với các chính sách của nhà nước về khuyến khích phát triển đào tạo nghề, xã hội hóa nguồn lực cho đào tạo nghề, hệ thống và mạng lưới dạy nghề nước ta đã bắt

đầu được đổi mới và phát triển. Hệ thống dạy nghề trình độ thấp với hai cấp trình độ đào tạo đã chuyển sang hệ thống dạy nghề với ba cấp trình độ đào tạo: sơ cấp nghề, trung cấp nghề và cao đẳng nghề. "Đến nay cả nước có 2052 cơ sở dạy nghề (trong đó có 62 trường cao đẳng nghề, 235 trường trung cấp nghề). Số lượng cơ sở dạy nghề ngoài công lập tăng nhanh, hiện có 789 cơ sở" [35. Tr.4]. Riêng mô hình dạy nghề tại doanh nghiệp đã bước đầu phát triển. "Cả nước có khoảng 355 cơ sở dạy nghề thuộc các doanh nghiệp, trong đó gần 255 cơ sở ngoài công lập". [88. Tr 21]. Quy mô đào tạo nghề tăng nhanh, "giai đoạn 2001-2006 dạy nghề cho 6,6 triệu người-tăng bình quân hàng năm 6,5%, trong đó dạy nghề dài hạn đạt 1,14 triệu người, dạy nghề ngắn hạn cho 5,46 triệu người. Sự tăng về qui mô đào tạo đã góp phần nâng cao tỷ lệ lao động qua đào tạo nghề từ 13,4% năm 2001 lên 24% năm 2007" [35. Tr.4]. Các cơ sở dạy nghề đã mở thêm nhiều nghề đào tạo mới mà thị trường lao động có nhu cầu. Dạy nghề đã từng bước đáp ứng nhu cầu lao động kỹ thuật trực tiếp sản xuất cho thị trường lao động: "30,4% lao động qua đào tạo nghề đạt loại khá, giỏi" [35. Tr.4], "70% học sinh học nghề tìm được việc làm hoặc tự tạo việc làm ngay sau khi tốt nghiệp" [32. tr. 50], [37. Tr.7]. "Việc làm của lao động qua đào tạo nghề tập trung chủ yếu ở kinh tế cá thể, hộ gia đình (68,19%). Các doanh nghiệp tư nhân đã thu hút và tạo việc làm cho 17% lao động đã qua đào tạo nghề" [51. Tr 29].

Tuy nhiên, trước yêu cầu phát triển kinh tế xã hội và hội nhập kinh tế, hệ thống dạy nghề ở nước ta bộc lộ nhiều bất cập: số lượng trường dạy nghề vẫn ít chưa đáp ứng được nhu cầu của người học, nên tỷ lệ người lao động chưa qua đào tạo nghề còn cao " 75,21%" [76]. Cơ cấu ngành nghề đào tạo vẫn chưa thật phù hợp với nhu cầu của thị trường lao động, chưa bổ xung những ngành nghề đào tạo mới theo yêu cầu của thị trường; thiếu lao động kỹ thuật trình độ cao cung cấp cho những ngành kinh tế mũi nhọn, trọng điểm và cho xuất khẩu lao động. Chất lượng dạy nghề còn thấp, nội dung chương trình chương trình đào tạo chưa theo kịp sự phát triển của khoa học công nghệ, giáo trình giảng dạy chất lượng chưa cao, chưa gắn chặt giữa lý luận và thực tiễn, phương pháp giảng dạy lấy người học làm trung

tâm, tập trung vào đào tạo kỹ năng còn chuyển biến chậm, thực hành, thực tập ít. Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ giảng dạy, học tập, thực hành còn cũ kỹ, lạc hậu, chưa có đủ thiết bị hiện đại như các nước trong khu vực, đặc biệt là của cơ sở dạy nghề tư nhân. Đội ngũ giáo viên trình độ chưa cao và thiếu kinh nghiệm thực tế. Số lượng cơ sở dạy nghề trong doanh nghiệp còn ít. Sự liên kết giữa có sở dạy nghề và các doanh nghiệp còn chưa chặt chẽ. Kết quả là người lao động qua đào tạo nghề, kỹ năng thực hành và khả năng thích ứng với sự thay đổi công nghệ của doanh nghiệp còn hạn chế. Một bộ phận học sinh tốt nghiệp vẫn khó khăn trong tìm việc làm vì trình độ, kỹ năng nghề yếu [35. Tr.6], [37. Tr.8], [88. Tr 21-22]. Hơn nữa, trong điều kiện kinh tế hội nhập, "điểm yếu nhất của người lao động Việt Nam là khả năng ngoại ngữ, khả năng hợp tác và tác phong làm việc công nghiệp" [112], [76]. thì lao động qua đào tạo nghề cũng cần nâng cao kỹ năng này.

d-Thị trường lao động

Trong những năm qua, cùng với sự đổi mới về kinh tế -xã hội, thị trường lao động nước ta đã hình thành và từng bước phát triển. Chiến lược dân số Việt Nam, Chương trình kế hoạch hóa gia đình của Nhà nước đã góp phần làm tỷ lệ sinh ở nước ta giảm nhanh, dân số dần dần ổn định về qui mô và cơ cấu. Mặc dù vậy qui mô dân số đông và trẻ của nước ta vẫn tạo ra nguồn cung lớn cho thị trường lao động: "hàng năm hơn 1 triệu người bước vào tuổi lao động". Tuy nhiên, kỹ năng, tay nghề của đội ngũ lao động này thấp, phần lớn là lao động chưa qua đào tạo nghề nên chưa đáp được yêu cầu của thị trường lao động.

Cầu lao động còn hạn chế so với cung lao động. Tỷ lệ lao động nông nghiệp ở nước ta cao, tuy nhiên diện tích đất đai nông nghiệp thì không tăng lên, mà còn giảm đi do nhu cầu của công nghiệp hóa, đô thị hóa và sự phát triển của các khu vui chơi giải trí nên càng tạo ra sức ép về giải quyết việc làm cho nông dân mất ruộng. Khu vực kinh tế nhà nước ngày càng phải thu hẹp do tinh giảm biên chế và nhiều doanh nghiệp làm ăn kém hiệu quả cần thực hiện cổ phần hóa, tư nhân hóa, nên số lượng lao động nhận thêm rất hạn chế. Khu vực kinh tế có vốn đầu tư nước ngoài trước đây phát triển nhanh, nhưng gần đây do ảnh hưởng của khủng hoảng

kinh tế toàn cầu năm 2008 cũng đã giảm tốc độ phát triển và thu hút lao động. Vì vậy, ở nước ta việc làm tạo ra chủ yếu ở khu vực lao động không kết cấu và khu vực kinh tế tư nhân trong đó có DNNVV.

"Hàng năm nước ta giải quyết việc làm cho khoảng 1,6 triệu lao động, tỷ lệ thất nghiệp thành thị có xu hướng giảm xuống "năm 2001 là 6,28%, năm 2007 là 4,91%" [124. Tr. 14]. Về giá cả sức lao động thì tiền lương, tiền công ở nước ta bắt đầu tuân theo định hướng thị trường. Tiền lương, thu nhập đã là sức hút của cầu lao động, tuy nhiên theo như phân tích ở phần trên, thu nhập trong DNNVV thấp hơn tiền lương, thu nhập của lao động trong khu vực nhà nước, khu vực kinh tế nước ngoài nên DNNVV đứng trước nguy cơ bị mất lao động có kỹ năng nghề.

Về hệ thống thông tin giao dịch thị trường lao động: Hệ thống trung tâm giới thiệu việc làm đã phát triển về số lượng và chất lượng và đóng vai trò quan trọng trong việc thu thập, xử lý, cung cấp thông tin thị trường lao động và tổ chức các giao dịch việc làm. "Tính đến 7/2006 cả nước có 170 trung tâm giới thiệu việc làm và hàng nghìn doanh nghiệp hoạt động giới thiệu việc làm, cung ứng lao động"[40. Tr. 11]. "Hàng năm hệ thống này đã thu thập và cung cấp thông tin cho 1 triệu lượt thông tin thị trường lao động " [124. Tr. 15]. "Hệ thống này cũng giới thiệu việc làm và cung ứng việc làm cho trên 3 triệu lượt người. Hiện nay trên internet có một số trang Web hoạt động tương đối hiệu quả về thị trường lao động như www.vienamworks.com, www.timviec.com.vn, ... Cổng thông tin điện tử về việc làm đã triển khai thử tại 4 tỉnh: thành phố Hà Nôi, Hải Dương, Bắc Ninh và Đà Năng cũng đã góp phần giải quyết việc làm cho nhiều người lao động, phần nhiều là lao động có trình độ. Hàng năm cả nước tổ chức trên 40 hội chợ việc làm cấp tỉnh và hàng trăm phiên chợ, sàn giao dịch việc làm tại các trung tâm giới thiệu việc làm, trường nghề, doanh nghiệp" [40. Tr. 11]. Tuy nhiên hình thức giao dịch này chủ yếu tập trung ở đô thị, chưa thường xuyên. Mặt khác chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa còn tuyển dụng lao động chủ yếu qua mối quan hệ cá nhân và chưa có thói quen tìm người lao động qua môi giới hoặc quảng cáo tuyển dụng.

Tóm tắt chương 2

Doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam có tốc độ phát triển nhanh chóng kể từ khi có luật doanh nghiệp năm 2000 với sự đơn giản hóa về thủ tục đăng ký thành lập doanh nghiệp và luật doanh nghiệp chung năm 2005 cho mọi loại hình doanh nghiệp. Đến tháng 5/2009 Việt Nam có khoảng 412.000 doanh nghiệp được thành lập và hoạt động trong nền kinh tế, trong đó có khoảng ½ là doanh nghiệp dân doanh. DNNVV chiếm từ 95%- 98% số lượng doanh nghiệp cả nước. Phân theo quy mô lao động, có đến 37,3% DNNVV có số lao động từ 5 đến 9 người , 34,4% DNNVV có từ 10 đến 49 lao động.

Doanh nghiệp nhỏ và vừa đóng góp quan trọng vào GDP và tốc độ tăng trưởng kinh tế và là nguồn chính cung việc làm cho hơn 1,5 triệu lao động mới gia nhập thị trường mỗi năm góp phần giữ vững ổn định chính trị-xã hội của đất nước. DNNVV cũng đóng góp đến 27% tổng đầu tư xã hội và góp phần làm chuyển dịch cơ cấu kinh tế, xoá đói giảm nghèo.

DNNVV Việt nam nhìn chung là nhỏ bé về qui mô, yếu thế về năng lực vốn và công nghệ. Đặc điểm này đã làm cho các DNNVV khả năng cạnh tranh kém, gặp nhiều khó khăn trong quá trình hoạt động, mở rộng kinh doanh, cũng như đào tạo phát triển nguồn nhân lực. Thu nhập bình quân đầu người của DNNVV thấp hơn khu vực nhà nước, nước ngoài, họ được hưởng lợi ích thấp hơn so với quy định của Nhà nước. Chính vì vậy DNNVV khó thu hút được lao động giỏi và tình trạng luân chuyển lao động trong DNNVV cao.

Trình độ học vấn của chủ doanh nghiệp, cán bộ quản lý DNNVV thấp hơn nhiều so với trình độ học vấn của đối tượng này ở các khu vực kinh tế khác và chưa đáp ứng được yêu cầu kinh doanh trong quá trình hội nhập kinh tế. Năng lực còn yếu của đội ngũ này là một trong những nguyên nhân dẫn đến việc chậm đổi mới công nghệ, thiếu chiến lược và kế hoạch kinh doanh cho doanh nghiệp, còn nhiều bất cập trong quản trị doanh nghiệp và kết quả là hiệu quả kinh doanh thấp. Trình độ học vấn của người lao động trong DNNVV cũng thấp hơn trình độ học vấn của người lao động trong các loại hình doanh nghiệp khác do đặc thù công nghệ của DNNVV. Thực trạng này đòi hỏi công tác PTNNL trong DNNVV cần

tìm hình thức đào tạo, phát triển NNL phù hợp với điều kiện, khả năng của DNNVV để nâng cao năng lực cho chủ doanh nghiệp và cán bộ quản lý, cũng như cho đội ngũ nhân viên.

Mặt khác, hội nhập kinh tế tạo ra nhiều cơ hội về PTNNL cho DNNVV như tạo điều kiện để DNNVV tiếp thu công nghệ, nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ, nhân viên, nâng cao kỹ năng quản lý. Hội nhập kinh tế cũng tạo ra thách thức về PTNNL cho DNNVV là cán bộ lãnh đạo, quản lý của họ thiếu kinh nghiệm, kiến thức kinh doanh, quản lý, sự am hiểu về văn hoá các nước tham gia xuất khẩu còn hạn chế, trình độ ngoại ngữ chưa đáp ứng được yêu cầu hội nhập. Hơn nữa, hội nhập kinh tế làm DNNVV đứng trước nguy cơ bị mất công nhân tay nghề cao, lao động chất xám giỏi do sức hút của tiền lương , phúc lợi và cơ hội phát triển cá nhân tốt hơn từ các doanh nghiệp liên doanh, doanh nghiệp nước ngoài.

Phân tích thực trạng các hình thức đào tạo nguồn nhân lực trong DNNVV cho thấy *hình thứ đào tạo kèm cặp trong công việc rất phù hợp với DNNVV*. Hình thức đào tạo qua kèm cặp cho nhân viên mới, nhân viên chưa có kinh nghiệm, hướng dẫn cho cán bộ quản lý, giám sát rất phổ biến. Những người thực hiện kèm cặp là cán bộ quản lý của công ty hoặc công nhân có kinh nghiệm, tuy nhiên những người kèm cặp này thường chưa được trang bị kiến thức, kỹ năng về phương pháp kèm cặp, giảng dạy.

Phân tích thực trạng các hình thức phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV cho thấy DNNVV sử dụng các hình thức sau để phát triển cán bộ, nhân viên:

Phát triển nhân viên qua thực hiện hình thức đánh giá nhân viên. Việc đánh giá mới chỉ dừng lại ở trả lương còn tương đối bình quân. Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên còn mang tính hình thức, cảm nhận và kết quả đánh giá chưa chính xác.

Phát triển nhân viên qua giao công việc. Thông qua việc được thực hiện những nhiệm vụ khó khăn thách thức hơn, người lao động sẽ trưởng thành và đúc rút được nhiều kinh nghiệm. Đây là hình thức đào tạo và phát triển khá phổ biến trong DNNVV.

Phát triển nhân viên qua hướng dẫn họ. Hình thức này đòi hỏi người có kinh nghiệm sẵn sàng chia sẻ, hướng dẫn nhân viên thực hiện công việc. Các

DNNVV sử dụng hình thức này rất phù hợp vì tốn ít kinh phí. Tuy nhiên, một thực tế là người được giao nhiệm vụ hướng dẫn thường quá bận, chưa qua đào tạo về kỹ năng hướng dẫn, và có tâm lý ngại nói những điểm yếu của nhân viên trong quá trình hướng dẫn nên nhiều khi kết quả hướng dẫn không được như mong đợi.

Phân tích thực trạng hoạt động Quản lý đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV cho thấy:

Công tác đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển

Phần lớn các công ty không thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo một cách chính thức và không có phương pháp đánh giá bài bản: Chưa thực hiện phân tích tổ chức trong các doanh nghiệp, phân tích công việc chưa chuyên nghiệp, phân tích cá nhân còn hình thức. Việc thảo luận và đi đến thống nhất về nhu cầu đào tạo cá nhân với người lao động của công ty còn chưa phổ biến.

Lập kế hoạch đào tạo, phát triển

Phần lớn các công ty không thực hiện hoạt động này, thậm chí có những công ty đã tự nhận là có đánh giá nhu cầu đào tạo nhưng cũng không lập kế hoạch đào tạo và không có quỹ đào tạo.

Tổ chức thực hiện đào tạo

Theo số liệu khảo sát thì có đến 2/3 số công ty trả lời không tổ chức thực hiện đào tạo. Nhiều công ty biết người lao động của họ có nhu cầu đào tạo nhưng không tổ chức đào tạo vì không có kinh phí đào tạo, không có thời gian đi học do công ty không thể bố trí thời gian học trong giờ làm việc, không có người chuyên trách về hoạt động phát triển nguồn nhân lực

Khi thực hiện đào tạo thì việc phối hợp với các tổ chức bên ngoài trong thiết kế nội dung, chương trình đào tạo còn hạn chế. Hơn nữa việc thiết kế và phát triển tài liệu tự đào tạo cũng còn nhiều bất cập.

Đánh giá hiệu quả đào tạo

Chỉ có 1/3 người phỏng vấn trả lời rằng người lao động có nâng cao năng lực sau đào tạo. Nguyên nhân chính của hiệu quả đào tạo thấp là do thiếu nguồn lực cần

thiết để áp dụng, năng lực của người đi học còn hạn chế, kiến thức kỹ năng còn chung chung, thiếu thực tiễn.

Phần lớn các doanh nghiệp không thực hiện đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển. Họ không biết cách đánh giá hiệu quả đào tạo một cách bài bản. Các doanh nghiệp chủ yếu đánh giá hiệu quả đào tạo ở mức độ 1 (phản ứng), 2 (sự học hỏi) và hiểu thuần túy chỉ là kiểm tra cuối khóa học, phiếu đánh giá của học viên. Phần lớn các doanh nghiệp chưa thực hiện đánh giá hiệu quả đào tạo ở mức 3: ứng dụng tức sự áp dụng kết quả đã học vào thực tế và mức 4: kết quả về mặt đầu tư vào đào tạo.

Phân tích thực trạng hoạt động phát triển nghề nghiệp trong doanh nghiệp cho thấy phần lớn các doanh nghiệp chưa có kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Chủ doanh nghiệp không biết, hiểu sai hoặc không nhận thấy cần thiết phải có kế hoạch phát triển nghề nghiệp. Các công ty cần hoàn thiện hơn hoạt động thực hiện hội thảo hoặc cố vấn nghề nghiệp cho nhân viên, thiết lập các mục tiêu nghề nghiệp, có kế hoạch bổ nhiệm cán bộ. Về phần trách nhiệm cá nhân người lao động thì họ chưa biết cách đặt mục tiêu nghề nghiệp, chưa biết cách đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của mình để đưa ra kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho bản thân.

Phần lớn các công ty chưa có chính sách bằng băn bản hỗ trợ đào tạo. 63% các công ty không có chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Nguyên nhân các công ty không có chiến lược/kế hoạch phát triển nguồn nhân lực chủ yếu là do công ty không có kinh phí để xây dựng và thực hiện và do chủ doanh nghiệp chưa nhận thức rõ tầm quan trọng và bản chất của chiến lược phát triển nguồn nhân lực.

Phần lớn các doanh nghiệp chưa có cơ sở thông tin QLNNL đầy đủ và cập nhật-một công cụ quan trọng hỗ trợ hoạt động PTNNL. Ở 84% doanh nghiệp, vai trò và trách nhiệm về phát triển nguồn nhân lực thuộc về giám đốc doanh nghiệp, chỉ có 23,4 % doanh nghiệp thì vai trò này thuộc về trưởng phòng nhân sự. Chỉ có 15,5% cán bộ phụ trách phát triển nguồn nhân lực tự nhận là được đào tạo bài bản về phát triển nguồn nhân lực, phần lớn (61,5%) trả lời rằng kiến thức họ có được là do tự làm và rút kinh nghiệm qua thực tế.

CHƯƠNG 3
QUAN ĐIỂM, GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NHẰM PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA Ở VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP KINH TẾ

3.1. PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VÀ ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHO DNNVV

3.1.1. Hội nhập kinh tế thế giới và những yêu cầu đối với phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV ở Việt Nam tới năm 2015

Việt Nam hội nhập kinh tế thế giới ngày càng sâu sắc, thể hiện rõ nét qua việc gia nhập và thực hiện các cam kết với nhiều tổ chức quốc tế mà đặc trưng là ASEAN (1995), APEC (1998), tổ chức thương mại thế giới (2006). Trong thời gian tới Việt Nam phải tiếp tục thực hiện các cam kết đảm bảo tự do hóa thương mại theo nguyên tắc Tối huệ quốc (MFN) và nguyên tắc đối xử quốc gia (NT), thực hiện lộ trình giảm thuế trong lĩch vực hàng hóa (ví dụ: đến năm 2015 thuế nhập khẩu hàng hoá từ các nước ASEAN sẽ bằng 0%); mở cửa thị trường dịch vụ cho các nhà cung cấp nước ngoài, đảm bảo thị trường minh bạch, cạnh tranh, công bằng. Điều này đã, đang và sẽ tạo ra nhiều cơ hội và thách thức cho sự tồn tại, phát triển DNNVV.

Như ta đã biết DNNVV Việt Nam có đặc điểm nổi bật là có quy mô vốn và lao động nhỏ, trình độ công nghệ của các DNNVV thấp, mặt bằng sản xuất nhỏ, trình độ tay nghề của người lao động thấp, quản trị nội bộ doanh nghiệp còn nhiều hạn chế và khả năng tiếp cận thị trường kém, đặc biệt đối với thị trường nước ngoài. Để có thể tồn tại và phát triển trong hội nhập kinh tế quốc tế, khi mà các hàng rào bảo hộ, cả thuế quan và phi thuế quan, cũng như các chính sách ưu đãi đang dần bị loại bỏ, các DNNVV Việt Nam phải không ngừng đầu tư, tăng vốn, trang bị công nghệ mới và nâng cao chất lượng lao động để nâng cao hiệu quả sản xuất và tăng năng lực cạnh tranh. Việc nâng cao chất lượng lao động cho DNNVV một mặt đòi hỏi sự nỗ lực của bản thân các chủ DNNVV, mặt khác cần sự hỗ trợ của nhà nước trong việc phát triển nguồn nhân lực.

Các tiêu chuẩn quan trọng nhất như là thước đo, thông số để đánh giá nguồn nhân lực đã được TS. Nguyễn Hữu Dũng đưa ra là "trình độ tay nghề cao; khả năng tiếp thu nhanh chóng, sáng tạo và làm chủ công nghệ; khả năng làm việc theo nhóm; tính chịu trách nhiệm; khả năng nắm bắt và giao tiếp với khách hàng; khả năng chuyển đổi nghề linh hoạt; khả năng làm việc trong môi trường văn hoá đa dân tộc, tôn giáo, chính trị; tính trung thực và trung thành; sự phát triển của bản thân nguồn nhân lực, với các nhân tố như tình trạng thể lực, tình trạng việc làm; mức độ giải phóng con người và cơ hội không ngừng vươn lên" [31].

So sánh với những thước đo này thì chất lượng nguồn nhân lực của DNNVV Việt Nam trong hội nhập kinh tế còn những hạn chế nổi bật như sau:

- Trình độ chuyên môn, tay nghề và kỹ năng hành nghề và tính linh hoạt nghề chưa cao, đặc biệt là thiếu ngoại ngữ.
- Tinh thần chấp hành kỷ luật, hiểu biết pháp luật và ý thức hành động theo luật pháp còn hạn chế.
- Văn hoá ứng xử trong công việc, tác phong làm việc chưa mang tính chuyên nghiệp [17].
- Khả năng phản ứng, thích nghi, linh hoạt, các khả năng hợp tác trong quá trình hoạt động và sức khỏe dẻo dai của người lao động còn có nhiều bất cập [90].

Mặt khác công tác PTNNL trong doanh nghiệp nhỏ và vừa theo như kết quả nghiên cứu của luận án còn chưa được các giám đốc/chủ doanh nghiệp quan tâm, doanh nghiệp không có chiến lược PTNNL, không có chính sách về đào tạo và PTNNL. Hầu hết ở các DNNVV vai trò, trách nhiệm về PTNNL thuộc về giám đốc doanh nghiệp, họ không được đào tạo bài bản về PTNNL nên việc thực hiện các hoạt động PTNNL mới chỉ hạn chế ở việc thực hiện đào tạo theo tình huống hoặc nhu cầu đột xuất.

Những đặc điểm này về nguồn nhân lực và công tác PTNNL trong DNNVV sẽ là điều cân nhắc để các doanh nghiệp có định hướng trong phát triển nguồn nhân lực của mình và nhà nước cân nhắc trong việc tạo ra các chính sách và giải pháp hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV, phát triển đội ngũ doanh nhân Việt Nam-lực lượng có vai trò quan trọng trong sự thành công của DNNVV.

3.1.2. Phương hướng phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa

Kế hoạch phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa 5 năm (2006 - 2010) được Chính phủ phê duyệt theo Quyết định số 236/2006/QĐ-TTg Hà Nội, ngày 23 tháng 10 năm 2006 [141]. với mục tiêu phát triển DNNVV năm 2006-2010 như sau:

1. Mục tiêu tổng quát:

Đẩy nhanh tốc độ phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa, tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia, các doanh nghiệp nhỏ và vừa đóng góp ngày càng cao vào tăng trưởng cho nền kinh tế.

2. Mục tiêu cụ thể:

a. Số doanh nghiệp nhỏ và vừa thành lập mới khoảng 320.000 (hàng năm tăng khoảng 22%);
b. Tỷ lệ tăng trưởng doanh nghiệp nhỏ và vừa thành lập mới tại các tỉnh khó khăn là 15% đến năm 2010;
c. Tỷ lệ trực tiếp tham gia xuất khẩu đạt từ 3 - 6% trong tổng số doanh nghiệp nhỏ và vừa;
d. Tạo thêm khoảng 2,7 triệu chỗ làm mới trong giai đoạn 2006 - 2010;
e. Có thêm 165.000 lao động được đào tạo kỹ thuật làm việc tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa" [141. Tr 2-4].

Kế hoạch phát triển DNNVV cũng đã đưa ra 7 nhóm giải pháp trong đó nhóm giải pháp 5 nhấn mạnh đến PTNNL ứng yêu cầu phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa:

" Nhóm giải pháp 5: phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa giai đoạn 2006 - 2010" [141. Tr 2-4].

Đến nay đã gần đến thời gian kết thúc kế hoạch, Bộ Kế hoạch - Đầu tư đã nhận định là kế hoạch đã được thực hiện tốt và Bộ đang xây dựng kế hoạch phát triển DNNVV năm 2010-2015.

Dự thảo kế hoạch Phát triển DNNVV năm 2010-2015

Theo như kết quả phỏng vấn TS. Nguyễn Trọng Hiệu - Phó vụ Trưởng- Vụ phát triển doanh nghiệp -Bộ Kế hoạch và Đầu tư thì đến hết năm 2010 cả nước ước đạt 539.000 doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế, vượt gần 8% so với kế

hoạch đề ra trong Kế hoạch Phát triển DNNVV 5 năm 2006-2010. Dự kiến kế hoạch đến năm 2015, cả nước phấn đấu đạt tổng số 996000 doanh nghiệp đăng ký trong nền kinh tế, tăng gấp 2 lần so với giai đoạn 2006-2010. Số doanh nghiệp thành lập mới 5 năm 2011-2015 đạt 457.000 doanh nghiệp.

3.1.3. Định hướng phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV

Nghị định số 56/2009/NĐ-CP ngày 30/6/2009 về trợ giúp phát triển DNNVV [139]. đã nêu rõ trách nhiệm của các bộ, ngành và địa phương trong xây dựng Kế hoạch trợ giúp đào tạo nguồn nhân lực, nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp cho các DNNVV và khẳng định Kế hoạch trợ giúp đào tạo nguồn nhân lực cần được lồng ghép vào kế hoạch phát triển kinh tế-xã hội hàng năm, 5 năm của các Bộ, ngành và địa phương. Kinh phí thực hiện kế hoạch trợ giúp đào tạo nguồn nhân lực cho các DNNVV được bố trí trong dự toán chi thường xuyên của ngân sách các Bộ, Ủy ban nhân dân cấp tỉnh theo quy định của Luật ngân sách nhà nước và các văn bản pháp luật có liên quan.

Trong thời gian tới, khi Việt Nam phải thực hiện các cam kết của hội nhập kinh tế, các DNNVV sẽ gặp còn rất nhiều khó khăn, thách thức trong sản xuất, kinh doanh, trong hoạt động xuất nhập khẩu. Với những tồn tại về chất lượng nguồn nhân lực như đã phân tích ở chương 2, thì việc đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu hội nhập kinh tế là rất quan trọng và cấp bách. Việc đào tạo này cần chú trọng đến đào tạo nâng cao năng lực cho đội ngũ doanh nhân đặc biệt là chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa.

3.2 NHU CẦU ĐÀO TẠO VÀ HỖ TRỢ NHẰM PHÁT TRIỂN NNL CHO DNNVV

3.2.1. Nhu cầu đào tạo cho chủ doanh nghiệp, cán bộ quản lý của doanh nghiệp nhỏ và vừa

Để đáp ứng đúng nhu cầu hỗ trợ về đào tạo phát triển nguồn nhân lực, Nhà nước đã tìm hiểu về nhu cầu này qua việc thực hiện nhiều khảo sát khác nhau. Sau đây là kết luận của khảo sát về tình hình doanh nghiệp năm 2005:

"Về đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, trong bốn loại nhu cầu DNNVV cần được nhà nước hỗ trợ doanh nghiệp thì nhu cầu đào tạo quản trị doanh nghiệp được nhiều doanh nghiệp quan tâm nhất (63,4%); hỗ trợ giảng viên là nhu cầu được quan tâm thứ 2 của các doanh nghiệp (59,7%); nhu cầu được quan tâm thứ 3 của doanh nghiệp là nhà nước hỗ trợ thông tin kỹ thuật công nghệ (54,0%); Quan tâm cuối cùng là nhu cầu hỗ trợ về công nghệ kỹ thuật, chỉ có 11,8% số doanh nghiệp có nhu cầu" [147].

Mặt khác, như ta đã biết đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa, sự tồn tại và phát triển phụ thuộc rất lớn vào năng lực của chủ doanh nghiệp, cán bộ quản lý cấp trung và cấp cao của doanh nghiệp. Tuy nhiên theo phân tích ở phần trên ta thấy trình độ của chủ doanh nghiệp, cán bộ quản lý DNNVV còn có nhiều hạn chế " Một tỷ lệ lớn các chủ DNNVV còn lúng túng, khó khăn trong việc thành lập và vận hành một doanh nghiệp mới. Nhiều nhà quản lý DNNVV đã gặp những trở ngại lớn khi họ bắt đầu kinh doanh, mặc dù họ đã rất quyết tâm và đã hết sức cố gắng" [117. Tr 13]. *Vì vậy việc đào tạo cho các nhà quản lý DNNVV là hoàn toàn cần thiết.*

Sự tăng lên nhanh chóng về số doanh nghiệp mới thành lập thì nhu cầu đào tạo về quản trị kinh doanh vẫn còn rất cao. Theo như lãnh đạo vụ Phát triển doanh nghiệp - Bộ Kế hoạch và Đầu tư thì "Kế hoạch 5 năm 2011-2015, trên phạm vi cả nước dự kiến đào tạo quản trị doanh nghiệp cho khoảng 640 nghìn lượt người thuộc DNNVV với tổng kinh phí ước tính là 400 tỷ đồng".

Hơn nữa, trong nghiên cứu về môi trường kinh doanh cho DNNVV năm 2007 của CIEM cũng đã tìm ra một số nhu cầu đào tạo cho DNNVV như sau:

Nhu cầu đào tạo về những luật mới và luật đang có hiệu lực là rất lớn vì trên một nửa số doanh nghiệp ít hoặc không hiểu biết về các luật cơ bản cho hoạt động kinh doanh [11.Tr 30]. Nhiều nhất là nhu cầu đào tạo về luật hải quan, luật bảo hiểm, luật môi trường, luật đầu tư.

Nhu cầu đào tạo về xây dựng kế hoạch kinh doanh, viết và trình bày đơn xin vay vốn cũng rất lớn. Tỷ lệ rất lớn doanh nghiệp thiếu vốn nhưng không không biết cách viết hồ sơ vay vốn (khoảng 80% trong nhóm bị hạn chế tín

dụng vẫn có nhu cầu vay vốn, nhưng đáng chú ý là 54% trong nhóm "không bị hạn chế tín dụng vẫn có nhu cầu vay thêm". Các doanh nghiệp có trở ngại tín dụng thường tìm nguồn vốn ở thị trường tín dụng phi chính thức-một thị trường khá phát triển ở Việt Nam) [11. Tr 55, 56]. Như vậy, đào tạo cho DNNVV về xây dựng kế hoạch kinh doanh là hoàn toàn cần thiết.

Trong cuộc khảo sát của tác giả, đánh giá nhu cầu đào tạo cũng đã được thực hiện cho cán bộ quản lý, chủ doanh nghiệp trong quá trình hội nhập kinh tế. Bảng sau cho kết quả của 10 nhu cầu đào tạo được xếp thứ từ từ cao đến thấp theo thứ tự ưu tiên.

Bảng 3.1: Nhu cầu đào tạo cho cán bộ lãnh đạo, quản lý của DNNVV trong quá trình hội nhập kinh tế

Đơn vị tính: %

STT	Nhu cầu đào tạo	Chung	DN trả lời có tại Hà Nội	DN trả lời có tại tp Hồ Chí Minh
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Lập và thực hiện kế hoạch kinh doanh	66,5	74	59
2	Kỹ năng nghiên cứu thị trường	61,5	68,7	54
3	Quản lý chất lượng	59,5		
4	Tuyển dụng và lựa chọn nhân sự	59,5	69	50
5	Chăm sóc khách hàng	52,5		
6	Kỹ năng bán hàng (tỷ lệ không trả lời là 0,5)	45,5		
7	Kỹ năng đào tạo, hướng dẫn và động viên nhân viên	39		
8	Kỹ năng đàm phán	35,5		
9	Huy động vốn	30,5	41	20
10	Sức khỏe và an toàn lao động	31	18	44

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Nhìn vào bảng trên năm khóa học có nhu cầu hàng đầu với trên 50% người lựa chọn là :

1. Lập và thực hiện kế hoạch kinh doanh
2. Kỹ năng nghiên cứu thị trường
3. Quản lý chất lượng
4. Tuyển dụng và lựa chọn nhân sự
5. Chăm sóc khách hàng

Nhu cầu đào tạo hàng đầu là khoá học về lập và thực hiện kế hoạch kinh doanh. Kết luận này cũng rất phù hợp với kết luận của CIEM trong khảo sát DNNVV năm 2007 nêu ở trên.

Khi so sánh giữa sự khác biệt giữa hai miền thì những khóa sau Hà Nội có nhu cầu cao hơn thành phố Hồ Chí Minh:

1. Lập và thực hiện kế hoạch kinh doanh
2. Kỹ năng nghiên cứu thị trường
3. Tuyển dụng và lựa chọn nhân sự
4. Huy động vốn

Chỉ có 1 khóa nhu cầu ở thành phố Hồ Chí Minh cao hơn Hà Nội:

1. Sức khỏe và an toàn lao động

Nhìn vào bảng 3.1, cột 5,6 chỉ ra những khóa học có sự khác biệt về địa điểm.

So sánh về giới tính thì những khóa học sau nhu cầu của nam lớn hơn nữ:

1. Kỹ năng nghiên cứu thị trường
2. Huy động vốn
3. Lập kế hoạch ngân sách

Kết quả trên cho thấy, nhu cầu đào tạo đã có sự thay đổi, chủ doanh nghiệp đã nhìn nhận rõ hơn tầm quan trọng của kế hoạch kinh doanh. Họ mong muốn học phương pháp lập kế hoạch để doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển trong điều kiện kinh tế hội nhập, cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Họ cũng đã hiểu rõ nghiên cứu thị trường cũng là rất cần thiết để hiểu rõ nhu cầu thay đổi

của khách hàng khi có nhiều lựa chọn hơn từ nền kinh tế hội nhập và tìm cách đáp ứng nhu cầu này. Quản lý chất lượng cũng là yêu cầu rất quan trọng để đảm bảo sản phẩm, dịch vụ có chất lượng ổn định, phù hợp với nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Việc lựa chọn khoá đào tạo về tuyển dụng và lựa chọn nhân sự đã chứng minh rằng nhận thức của doanh nghiệp nhỏ và vừa đã thay đổi, họ đã nhận rõ yếu điểm của việc nhận người nhà vào làm việc và mong muốn học khóa này để sau này có thể tuyển dụng được nhân lực phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp. Điều này cũng phù hợp với kết luận của CIEM "Không thấp hơn 50% các doanh nghiệp thuộc quy mô nhỏ và vừa có khó khăn trong tuyển dụng lao động có kỹ năng phù hợp. Mặt khác, chỉ có 10,7% doanh nghiệp siêu nhỏ gặp khó khăn trong tìm kiếm lao động " [11 . Tr. 38].

Chăm sóc khách hàng đã được lựa chọn nhiều hơn bán hàng phải chăng hiện nay doanh nghiệp nhỏ và vừa đã nhận thức được rằng việc thu hút khách hàng mới tốn kém hơn rất nhiều với việc giữ khách hàng cũ. Đây cũng là xu thế của thời đại khi mà sẽ có nhiều đối thủ cạnh tranh quốc tế vào nền kinh tế Việt Nam, khách hàng sẽ có nhiều lựa chọn hơn, việc chăm sóc tốt khách hàng sẽ làm họ hài lòng và trung thành với doanh nghiệp.

3.2.2. Nhu cầu đào tạo nghề của DNNVV

Bên cạnh nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý, lãnh đạo, DNNVV cũng có nhu cầu đào tạo nghề rất lớn vì "khoảng 50% doanh nghiệp quy mô vừa (200-300 lao động) có khó khăn về tuyển dụng lao động có kỹ năng phù hợp" [11. Tr. 38]. Theo điều tra của tổng cục Dạy nghề, "bình quân mỗi doanh nghiệp còn thiếu 6-7 công nhân kỹ thuật bậc cao, công nhân lành nghề. Như vậy, cả nước có 240.000 doanh nghiệp thì số lao động qua đào tạo nghề các doanh nghiệp cần khoảng 1,4-1,7 triệu người. Một số nghề/nhóm nghề đang có nhu cầu cao về lao động qua đào tạo nghề là thợ dệt may; thợ thuộc da và làm giày; thợ vận hành máy và thiết bị; thợ cơ khí, lắp ráp máy móc; thợ xây dựng....Một số nghề/nhóm nghề khác, nhu cầu chưa cao (về quy mô) nhưng lại đang rất thiếu đó là lập trình

viên, nghề điện, điện tử, cơ – điện tử, chế biến nông sản và các sản phẩm nông nghiệp" [35. Tr. 6].

3.2.3. Nhu cầu hỗ trợ để phát triển nguồn nhân lực của DNNVV

Như trên đã phân tích, DNNVV cần nhiều hỗ trợ phát triển của Nhà nước và các tổ chức quốc tế. Bên cạnh việc đáp ứng các nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý của DNNVV nêu trên, DNVVV còn cần nhiều hỗ trợ cụ thể khác để PTNNL. Bảng sau là kết quả khảo sát của tác giả về nhu cầu hỗ trợ của DNNVV để phát triển nguồn nhân lực.

Bảng 3.2: Nhu cầu hỗ trợ của DNNVV để phát triển nguồn nhân lực

Đơn vị tính:%

STT	Nhu cầu hỗ trợ	Nhu cầu hỗ trợ		Tổng cộng
		Có	Không	
1	Hỗ trợ về kinh phí đào tạo cho doanh nghiệp nhỏ và vừa	66	34	100
2	Xây dựng hệ thống đào tạo nghề nghiệp	54,5	45,5	100
3	Có chính sách khuyến khích doanh nghiệp phát triển hình thức đào tạo trong công việc	47	53	100
4	Chú trọng đào tạo đội ngũ kỹ thuật cao cho các ngành nghề kỹ thuật tiến tiến	46	54	100
5	Có chương trình đạo tạo từ xa, trực tuyến cho doanh nghiệp nhỏ và vừa	44,5	55,5	100
6	Soạn thảo và ban hành những tài liệu tự học cho doanh nhân	40,5	59,5	100
7	Tổ chức các khóa đào tạo tại địa phương	38,5	61,5	100
8	Cung cấp thông tin về các khóa học cung cấp trên thị trường	33,5	66,5	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Từ bảng trên ta thấy năm nhu cầu hàng đầu doanh nghiệp nhỏ và vừa mong muốn hỗ trợ để phát triển nguồn nhân lực là:

1. Có chính sách hỗ trợ về kinh phí đào tạo cho doanh nghiệp nhỏ và vừa

2. Xây dựng hệ thống đào tạo nghề nghiệp
3. Có chính sách khuyến khích doanh nghiệp phát triển hình thức đào tạo trong công việc
4. Chú trọng đào tạo đội ngũ kỹ thuật cao cho các ngành nghề kỹ thuật tiến tiến
5. Có chương trình đào tạo từ xa, trực tuyến cho doanh nghiệp nhỏ và vừa

Khi so sánh giữa Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh, thì nhu cầu này không có sự khác biệt. Tuy nhiên khi so sánh nhu cầu này giữa nam và nữ thì duy nhất chỉ có sự khác biệt đó là nữ có nhu cầu nhiều hơn nam về việc có chính sách khuyến khích doanh nghiệp phát triển hình thức đào tạo trong công việc.

Như vậy các doanh nghiệp nhỏ và vừa rất mong muốn có sự hỗ trợ về kinh phí đào tạo, sự khó khăn về kinh phí đã hạn chế việc thực hiện đào tạo tại doanh nghiệp. *Hình thức đào tạo trong công việc rất phổ biến và phù hợp với DNNVV*, việc các doanh nghiệp tự thực hiện đào tạo bằng kèm cặp trong công việc sẽ làm giảm gánh nặng tổ chức các lớp đào tạo ngoài xã hội cho nhà nước vì vậy *nhà nước nên có chính sách khuyến các doanh nghiệp phát triển hình thức đào tạo này*.

Các doanh nghiệp nhỏ và vừa cũng rất mong muốn nhà nước, các tổ chức quốc tế xây dựng hệ thống đào tạo nghề nghiệp, chú trọng đào tạo các ngành nghề kỹ thuật cao vì nhiều ngành nghề họ rất khó tìm được lao động, việc cung cấp dịch vụ này sẽ góp phần tăng năng lực cạnh tranh cho DNNVV nhất là trong kinh tế hội nhập. *Mong muốn có các chương trình đào tạo từ xa, trực tuyến thể hiện phần nào sự thay đổi trong công nghệ đã ảnh hưởng đến phương thức đào tạo*. Các chủ doanh nghiệp, cán bộ quản lý thường phải đi công tác xa, hoặc quá bận rộn nên việc theo học các lớp chính quy sẽ khó khăn hơn, có được chương trình đào tạo này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho họ nâng cao năng lực cá nhân và từ đó nâng cao năng lực cho tổ chức.

3.3. QUAN ĐIỂM VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DNNVV

3.3.1. Quan điểm 1: Phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV là cần thiết khách quan và cần được Nhà nước quan tâm thường xuyên, liên tục.

Như ta đã biết, nhận rõ vai trò của DNNVV trong nền kinh tế, Nhà nước đã có nhiều chủ trương chính sách để phát triển DNNVV nói chung và phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV nói riêng. Nghị định 90/2001/NĐ-CP [140] về trợ giúp phát triển DNNVV đã khẳng định "Phát triển DNNVV là một nhiệm vụ quan trọng trong chiến lược phát triển kinh tế-xã hội, đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước". Thực hiện Nghị định 90, Nhà nước đã đưa ra nhiều chính sách trợ giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa về nhiều lĩnh vực trong đó có tư vấn và đào tạo nguồn nhân lực. Chương trình trợ giúp đào tạo nguồn nhân lực cho DNVVV giai đoạn 2004-2008 theo Quyết định 143/2004 của Thủ tướng Chính phủ đã tổ chức được 3704 lớp đào tạo cho 182.870 học viên, với tổng kinh phí Nhà nước hỗ trợ là 119,4 tỷ đồng đã góp phần rất lớn vào nâng cao chất lượng cho nguồn nhân lực của DNNVV.

Nghị định số 56/2009/NĐ-CP ngày 30/6/2009 về trợ giúp phát triển DNNVV đã thay thế Nghị định 90. Nghị định số 56 nêu rõ kế hoạch trợ giúp phát triển DNNVV sẽ được đưa vào kế hoạch phát triển kinh tế xã hội hàng năm và 5 năm của các Bộ, ngành, địa phương và nền kinh tế quốc dân, nêu về việc thành lập Quỹ phát triển DNNVV, về trợ giúp phát triển nguồn nhân lực và vườn ươm doanh nghiệp [139].

Trong thời gian tới khi Việt Nam tiếp tục thực hiện các cam kết của hội nhập kinh tế, các DNNVV Việt Nam sẽ ngày càng phải cạnh tranh gay gắt hơn với doanh nghiệp nước ngoài nên họ phải nâng cao năng lực cạnh tranh trong đó nâng cao năng lực cán bộ nhân viên là rất quan trọng. Mặt khác, nhiều DNNVV mới sẽ thành lập và có nhu cầu đào tạo. Chính vì vậy, vẫn có nhu cầu lớn về đào tạo nguồn nhân

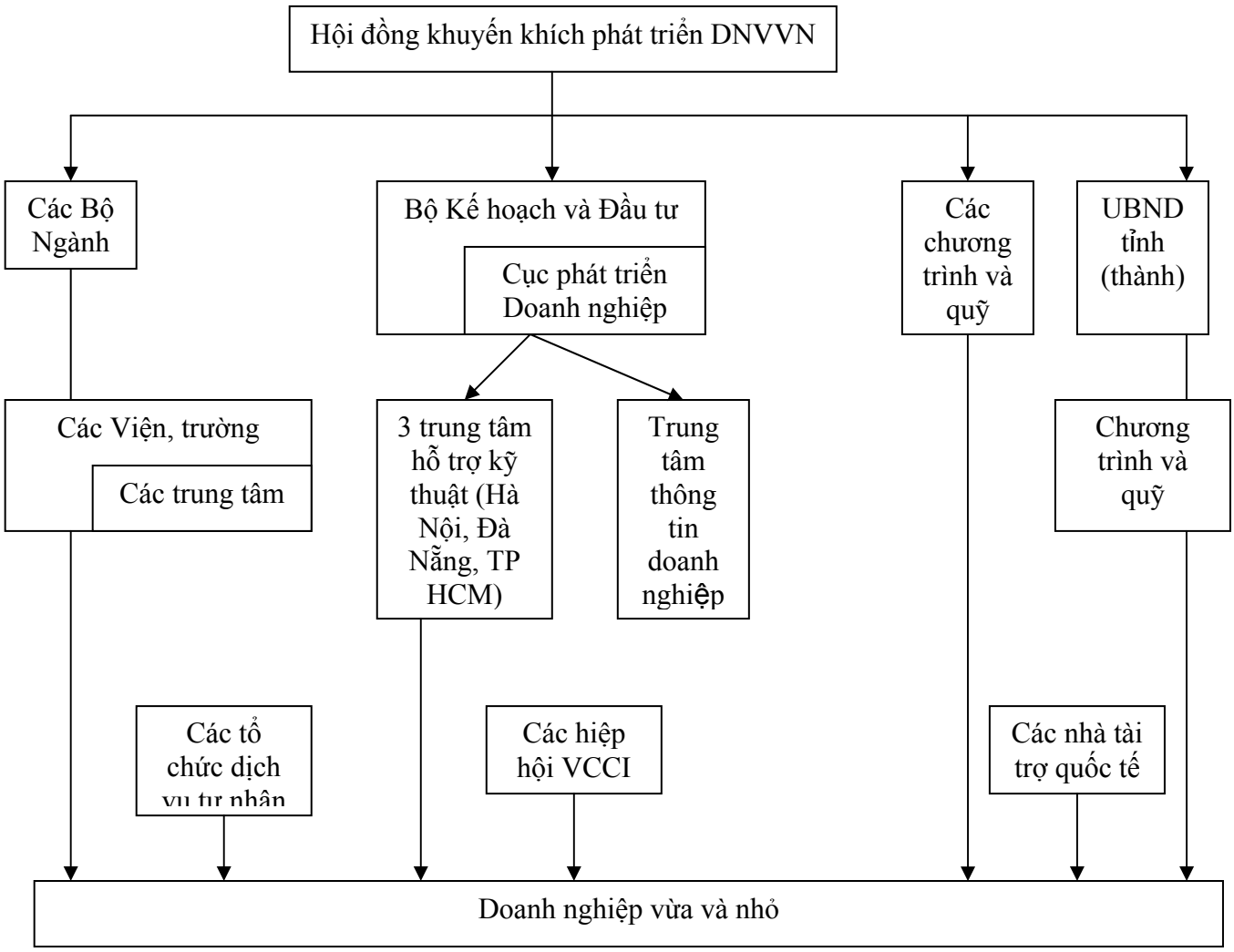
lực có chất lượng cao đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế cho DNNVV và cần sự hỗ trợ thường xuyên liên tục của Nhà nước.

Như vậy, Nhà nước đã hiểu rõ sự cần thiết khách quan phải tiếp tục hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV trong kinh tế hội nhập. Cần có nghiên cứu tìm hiểu nhu cầu đào tạo cho DNNVV để Nhà nước có những chính sách hỗ trợ và chương trình đào tạo phù hợp cho DNNVV trong từng thời kỳ.

Trong việc tiếp tục hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV, Nhà nước cần chú trọng phát triển đội ngũ doanh nhân Việt Nam. Năng lực của đội ngũ doanh nhân sẽ quyết định sự thành công của doanh nghiệp và góp phần tạo ra nhiều công ăn việc làm, đóng góp vào sự phát triển kinh tế. Vì vậy, Nhà nước cần có "những chính sách và giải pháp hỗ trợ việc phát triển đội ngũ doanh nhân Việt Nam năng động, có bản lĩnh kinh doanh, có trình độ và hiểu biết, nhất là về kinh doanh thương mại quốc tế, biết làm ăn minh bạch, biết xây dựng và bảo vệ thương hiệu, uy tín của doanh nghiệp, tôn trọng quyền sở hữu trí tuệ, không gian lận thương mại" [17].

3.3.2. Quan điểm 2: Để phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV cần có sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ, ngành, các nhà tài trợ, các doanh nghiệp và người lao động.

Nhà nước đã xây dựng hệ thống các cơ quan xúc tiến phát triển DNNVV từ trung ương đến địa phương. Cục Phát triển doanh nghiệp, Bộ Kế hoạch và Đầu tư phối hợp với UBND và Sở Kế hoạch và Đầu tư một số tỉnh, thành phố thành lập Phòng Thông tin hỗ trợ DNNVV. Phòng Thông tin ra đời với mục tiêu hỗ trợ các kiến thức về khởi sự và quản lý doanh nghiệp, cung cấp các văn bản quy phạm pháp luật liên quan đến doanh nghiệp, thông tin về các chương trình hỗ trợ của Chính phủ, địa phương và các nhà tài trợ cho doanh nghiệp. Bên cạnh hệ thống cơ quan xúc tiến phát triển DNNVV của Nhà nước, có nhiều tổ chức quốc tế, các hiệp hội DNNVV và các tổ chức cung cấp dịch vụ khác tham gia hỗ trợ DNNVV. Sơ đồ các tổ chức quản lý nhà nước, điều phối, cung ứng dịch vụ cho DNNVV thể hiện ở sơ đồ 3.1 dưới đây.



Sơ đồ 3.1: Các tổ chức quản lý nhà nước, điều phối, cung ứng dịch vụ cho DNNVV

Nguồn: Sơ đồ Các tổ chức cung ứng dịch vụ cho DNNVV [83. Tr. 5].

"Nhìn vào sơ đồ ta thấy các tổ chức làm dịch vụ cho DNNVV còn nhỏ bé, phân tán, manh mún, chồng chéo; ii) Chưa có sự phân công, phối hợp và liên kết giữa các tổ chức; iii) Trong hệ thống Nhà nước chưa có sự tách rời giữa quản lý Nhà nước về hỗ trợ khuyến khích và trực tiếp tiến hành các dịch vụ" [83. Tr.5].

Như vậy cần có sự phối hợp đồng bộ ở các cấp quản lý, các bộ, ngành, các nhà tài trợ và các doanh nghiệp trong việc thực hiện các hoạt động hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV, tránh trùng lắp và hỗ trợ không đúng nhu cầu

của DNNVV hoặc có doanh nghiệp lại được hưởng quá nhiều sự hỗ trợ từ nhiều nhà tài trợ khác nhau.

Mặt khác, như ta đã biết đào tạo phát triển nguồn nhân lực đủ về số lượng và phù hợp về chất lượng cho nền kinh tế nói chung, các doanh nghiệp nói riêng được coi như là sự đầu tư cho sự phồn thịnh của đất nước. Tuy nhiên, sự đầu tư này là liên tục và tốn kém vì vậy cần có sự phối hợp trách nhiệm của Nhà nước, các công ty và bản thân người lao động.

Nhà nước cần tiếp tục có các chính sách hỗ trợ phát triển DNNVV, phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV. Những chính sách này cần tuân thủ đường lối mà Đảng ta đã đề ra "đổi mới toàn diện giáo dục và đào tạo, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Chuyển dần mô hình giáo dục hiện nay sang mô hình giáo dục mở-mô hình xã hội học tập với hệ thống học tập suốt đời, đào tạo liên tục, liên thông giữa các bậc học, ngành học" [33. Tr.95].

Thực hiện đường lối này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc tiếp tục học tập nâng cao trình độ của người lao động trong DNNVV. Đi đôi với việc ra các chính sách, nhà nước cần làm tốt công tác tuyên truyền, phổ biến và giáo dục pháp luật để các doanh nghiệp nhận thức đầy đủ và thực hiện hoạt động kinh doanh cũng như quản lý và phát triển nguồn nhân lực tuân thủ theo các quy định của phát luật. Bên cạnh đó, nhà nước cần tổ chức các loại hình và cơ cấu đào tạo hợp lý: đào tạo nghề, cán bộ kỹ thuật, cán bộ quản lý…, đặc biệt chú trọng đào tạo đội ngũ lao động kỹ thuật cao cho các ngành nghề kỹ thuật tiên tiến. Tuy nhiên, để các tỉnh/thành phố xây dựng và thực hiện được kế hoạch đào tạo phù hợp với nhu cầu của DNNVV của địa phương mình, các tỉnh/thành phố cần phải khảo sát nhu cầu đào tạo của DNNVV của địa phương mình trong từng giai đoạn.

Bên cạnh sự hỗ trợ của Nhà nước, các doanh nghiệp cần năng động nắm bắt cơ hội phát triển kinh doanh và thực hiện phát triển nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu phát triển doanh nghiệp. Các doanh nghiệp cần đánh giá đúng nhu cầu đào tạo, phát triển của doanh nghiệp mình. DNNVV cần thực hiện những hình thức đào tạo, phát triển nguồn nhân lực phù hợp với nhu cầu và khả năng tài chính của

doanh nghiệp và tạo điều kiện để người lao động áp dụng những điều đã học vào công việc thực tế. Mặt khác, các doanh nghiệp cần đưa ra những chính sách khuyến khích người lao động tự giác, nhiệt tình tham gia đào tạo và tự học để nâng cao năng lực. Chỉ khi người lao động chủ động hợp tác với doanh nghiệp trong nâng cao năng lực, phát triển nghề nghiệp cho bản thân thì công tác đào tạo mới thật sự có hiệu quả.

Như vậy để phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV có hiệu quả cần có sự phối hợp trách nhiệm thực hiện của Nhà nước, DNNVV và bản thân người lao động.

3.3.3. Quan điểm 3: Các giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV cần thiết thực, dễ thực hiện và được thực hiện đồng bộ

Như phân tích ở chương 2, phần lớn DNNVV không có người phụ trách về nhân sự đặc biệt là phát triển nguồn nhân lực, giám đốc chủ doanh nghiệp kiêm luôn công tác này. Tuy nhiên, trình độ của chủ doanh nghiệp, cũng như cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa có nhiều hạn chế, phần lớn là không được đào tạo, nên các giải pháp gợi ý cho các doanh nghiệp về công tác phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV cần phải thiết thực, dễ thực hiện đáp ứng yêu cầu phát triển doanh nghiệp.

Mặt khác các giải pháp phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV thường có tác động hỗ trợ lẫn nhau, vì vậy việc thực hiện đồng bộ các giải pháp là cần thiết để có thể phát triển nguồn nhân lực một cách hiệu quả.

3.4. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHO DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

3.4.1. Chủ DNNVV cần tự nâng cao nhận thức về vai trò của mình trong PTNNL

Như ta đã biết, chủ các doanh nghiệp/ giám đốc các DNNVV có vai trò rất quan trọng trong lãnh đạo doanh nghiệp. Đứng trước những cơ hội thị trường, doanh nghiệp có phát triển được hay không hoàn toàn phụ thuộc vào nhận thức, trình độ và quyết tâm của những người lãnh đạo doanh nghiệp và bộ máy quản

lý. Tuy nhiên, dù nhận ra được những cơ hội kinh doanh trên thị trường, nhưng nếu nguồn nhân lực trong doanh nghiệp không đủ trình độ đáp ứng yêu cầu công việc, của thị trường thì doanh nghiệp cũng không thể thành công. Mặt khác, nhiều chủ doanh nghiệp, cán bộ lãnh đạo DNNVV Việt Nam vẫn còn quan niệm con người chỉ là một yếu tố tham gia vào quá trình sản xuất, kinh doanh. Với nhận thức như vậy, sau khi tuyển dụng nhân sự họ quan tâm nhiều đến việc sử dụng nhân lực. Quan niệm đó dẫn đến doanh nghiệp không có nhu cầu đào tạo để phát triển nguồn lực của mình, xem đào tạo là thêm gánh nặng chi phí cho doanh nghiệp, thay vào đó chỉ cần sa thải nhân viên không đáp ứng yêu cầu và tuyển người mới.

Ngược lại, theo xu hướng phát triển nguồn nhân lực hiện nay ở nhiều nước trên thế giới, người lao động được xem là tài sản của doanh nghiệp. Vì thế, đào tạo phát triển nguồn nhân lực được các doanh nghiệp coi là hoạt động đầu tư chứ không phải là gánh nặng chi phí. Hoạt động đào tạo và phát triển có thể giúp cho nhân viên hiểu biết sâu sắc hơn về mục tiêu và văn hoá của doanh nghiệp, giáo dục cho nhân viên có được sự đồng lòng với doanh nghiệp. Hoạt động đào tạo và phát triển còn giúp cho nhân viên hiểu rõ hơn yêu cầu của công việc. Thông qua đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, người lao động được nâng cao kỹ năng, thay đổi quan niệm, thái độ và sẽ đóng góp trở lại một cách hiệu quả cho hoạt động của doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực không chỉ giúp bù đắp thiếu hụt về chất lượng lao động, và nâng cấp nguồn nhân lực hiện có mà còn giúp thu hút nguồn nhân lực tiềm năng. Việc chú trọng phát triển nhân viên, tìm ra những người có nhiều tiềm năng để đào tạo, phát triển và bố trí họ những vị trí trọng trách hơn sẽ là sự động viên tinh thần lớn, người lao động sẽ tận tâm hơn với công việc và cống hiến hết lòng cho doanh nghiệp. Do không chú trọng yếu tố này, các DNNVV thường xảy ra khủng hoảng về nguồn nhân lực khi quy mô của họ tăng lên, khi yêu cầu của thị trường thay đổi. Vì vậy chủ doanh nghiệp cần nhận thức được vai trò quan trọng của công tác phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp mình và dành thời gian và nguồn lực phù hợp đầu tư cho hoạt động này.

Chiến lược dài hạn về nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu đối với các doanh nghiệp để tăng trưởng quy mô và nâng sức cạnh tranh, đặc biệt là trong điều kiện kinh tế hội nhập. Chính vì vậy, chủ các doanh nghiệp cần phân tích những thách thức, trở ngại của mình và đặt ra tầm nhìn dài hạn về doanh nghiệp và vạch ra chiến lược phát triển nguồn nhân lực với tầm nhìn ít nhất từ 5 - 10 năm tới. Sau đó, tùy năng lực, quy mô của doanh nghiệp mà xây dựng một lộ trình thực hiện phù hợp. Lộ trình này vạch ra từng giai đoạn để từ đó tiến hành tuyển dụng và đào tạo một đội ngũ lao động có chất lượng cao; đầu tư lại trang thiết bị, công cụ lao động, xây dựng chế độ lương bổng có tính cạnh tranh so với doanh nghiệp khác, nhằm tạo môi trường hoàn toàn thuận lợi để người lao động giỏi có thể gắn bó với doanh nghiệp và phát huy được hết năng lực của mình. Có như vậy chủ doanh nghiệp không phải lo nhân viên sẽ chuyển đi nơi khác sau khi được đào tạo. Chủ doanh nghiệp cần tham dự các khóa đào tạo, hội thảo, giao lưu, tham gia các hiệp hội để tăng cường sự hiểu biết và cập nhật về PTNNL.

3.4.2. Xây dựng chính sách, chiến lược và thực hiện chức năng phát triển nguồn nhân lực

Chính sách phát triển nguồn nhân lực

Doanh nghiệp cần có chính sách về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Việc có chính sách này sẽ thể hiện rõ sự quan tâm của lãnh đạo doanh nghiệp về công tác PTNNL, nó là căn cứ để bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực, các bộ phận liên quan và người lao động thực hiện hoạt động PTNNL trong doanh nghiệp. Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cần nêu rõ mục tiêu của chính sách, phạm vi áp dụng, các hoạt động về đào tạo và phát triển NNL sẽ được thực hiện, các yêu cầu qui định và tiêu chuẩn để lựa chọn người tham gia, quyền lợi và nghĩa vụ của các bên liên quan: người lao động, chủ doanh nghiệp/ phòng/ bộ phận quản lý nguồn nhân lực. Cán bộ tổ chức hoặc cán bộ chuyên trách về nguồn nhân lực cần dự thảo chính sách này, lấy ý kiến đóng góp của cán bộ lãnh

đạo, cán bộ quản lý các phòng ban, bộ phận khác trước khi được lãnh đạo công ty phê duyệt.

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Để phát triển bền vững doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược/kế hoạch kinh doanh và đi đôi với nó là việc xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Kết luận trong phần phân tích thực trạng PTNNL trong DNNVV đã đưa ra là có đến 2/3 doanh nghiệp không có chiến lược PTNNL và nguyên nhân không có chiến lược là do chủ doanh nghiệp không nhận thức tầm quan trọng của chiến lược, không biết cách xây dựng và không có kinh phí để thực hiện. Vì vậy, cùng với sự thay đổi nhận thức của chủ doanh nghiệp, doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược PTNNL phù hợp với chiến lược kinh doanh để có nhân lực thực hiện chiến lược kinh doanh của mình. Việc tham dự các khóa đào tạo về xây dựng kế hoạch kinh doanh, chiến lược PTNNL là cần thiết. Tuy nhiên khi xây dựng chiến lược/kế hoạch nên xây dựng từ dưới lên và có sự tham gia của người lao động, có như vậy thì mới có sự cam kết thực hiện chiến lược từ người lao động.

Thực hiện chức năng PTNNL trong công ty

Như phần phân tích thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV ta thấy phần lớn DNNVV không có cán bộ chuyên trách về PTNNL hoặc không thực hiện tốt chức năng PTNNL dù đã có cán bộ tổ chức, nhân sự.

Công tác PTNNL là rất quan trọng và cần thực hiện dù không có người chuyên trách về tổ chức, nhân sự. Nên đổi tên cán bộ tổ chức/nhân sự thành cán bộ chuyên trách về NNL cho phù hợp hơn với bản chất của công việc và sự nhấn mạnh đến yếu tố nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp có từ 50-100 lao động nên có cán bộ chuyên trách về nguồn nhân lực và đảm nhiệm công tác PTNNL. Đối với doanh nghiệp trên 100 lao động nên có bộ phận nhân sự đảm nhận những công tác về tổ chức, nhân sự và công tác phát triển nguồn nhân lực. Tùy theo quy mô của doanh nghiệp và đặc thù kinh doanh, doanh nghiệp cần bố trí nhân lực cho bộ phận này cho phù hợp.

Trách nhiệm về phát triển nguồn nhân lực của cán bộ chuyên trách NNL. Đối với doanh nghiệp có cán bộ chuyên trách về nguồn nhân lực, thì bên cạnh các nhiệm vụ thuộc quản lý nguồn nhân lực, cán bộ này cần thực hiện các chức năng của phát triển nguồn nhân lực: (1) Quản lý hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc; (2) Quản lý các hoạt động của PTNNL: lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, giám sát và điều phối hoạt động PTNNL; (3) Lập kế hoạch chiến lược PTNNL trong doanh nghiệp; (4) Nâng cao vai trò của PTNNL trong doanh nghiệp.

Hoạt động phát triển nguồn nhân lực cần có sự tham gia của tất cả cán bộ quản lý của các bộ phận trong một doanh nghiệp. Để kiểm tra hoạt động về PTNNL trong doanh nghiệp, cán bộ quản lý của mỗi bộ phận, cán bộ chuyên trách NNL cần trả lời những câu hỏi sau:

- Kế hoạch công tác của anh/chị có các mục tiêu phát triển con người không?
- Nhân viên mới trong đơn vị của anh/chị có nhận được các hướng dẫn hiệu quả không?
- Nhân viên trong đơn vị của anh/chị có các bản mô tả công việc cụ thể không?
- Lần cuối cùng anh/chị xem xét các kế hoạch phát triển của nhân viên của mình là khi nào?
- Anh/chị có khuyến khích và huấn luyện nhân viên của mình không?
- Anh/chị có thường xuyên góp ý phản hồi cho nhân viên của mình về công việc của họ không?
- Nhân viên có cảm thấy được khuyến khích để trao đổi với anh/chị về công việc của họ?
- Anh/chị có yêu cầu nhân viên của mình góp ý kiến phản hồi về công việc của mình không?
- Anh/chị có dành thời gian cho đào tạo, phát triển?
- Anh/chị có đánh giá nhân viên của mình thông qua quan sát cách những người khác làm việc cho họ và với họ?

Nếu những câu hỏi này được trả lời có và thực hiện tốt có nghĩa là anh/chị đã thực hiện tốt công tác phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

3.4.3. Hoàn thiện hoạt động quản lý đào tạo và phát triển trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa

3.4.3.1. Hoàn thiện công tác đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển

Để đảm bảo đào tạo và phát triển đúng người lao động, cán bộ chuyên trách về nguồn nhân lực của DNNVV cần phối hợp với các trưởng bộ phận đánh giá đúng nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp. Việc đánh giá cần gắn liền với phân tích tổ chức, với mục tiêu, chiến lược phát triển của doanh nghiệp để có đủ nguồn lực cho công tác này và có được sự ủng hộ của cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp. Đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển cần gắn với phân tích công việc và phân tích cá nhân người lao động. Doanh nghiệp cần đánh giá nhu cầu đào tạo hàng năm và đánh giá một cách chủ động.

Có nhiều phương pháp đánh giá nhu cầu đào tạo, phương pháp đánh giá nhu cầu đào tạo sau đây là một cách khá đơn giản, dễ áp dụng cho DNNVV:

6 bước đánh giá nhu cầu đào tạo như sau:

Bước 1: Chuẩn bị

Để chuẩn bị cho đánh giá nhu cầu đào tạo cần tìm hiểu thông tin và trả lời các câu hỏi: Kế hoạch phát triển doanh nghiệp? Chiến lược đào tạo? Mục tiêu đào tạo? Các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo ? Kinh nghiệm đào tạo trước đây của doanh nghiệp? Phương pháp đào tạo dự kiến (các tổ chức đào tạo và giảng viên?) Kinh phí và nguồn kinh phí đào tạo? Lý lịch nhân viên và bản mô tả công việc.

Bước 2: Xác định khoảng cách về kết quả thực hiện công việc

Xác định rõ khoảng cách về kết quả thực hiện công việc của mỗi nhân viên sẽ giúp chúng ta xác định ai hoàn thành tốt công việc, ai không hoàn thành tốt.

Kết quả thực hiện công việc tiêu chuẩn – kết quả thực hiện công việc thực hiện thực tế* = khoảng cách *về kết quả thực hiện công việc

Để xác định khoảng cách trong kết quả thực hiện công việc cần:

- Tìm hiểu kết quả thực hiện công việc mà nhân viên đạt được trong thực tế

- Tìm hiểu tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc (kết quả công việc cần đạt được)
- Tiến hành so sánh giữa những tiêu chuẩn về kết quả công việc với những kết quả đạt trong *thực tế* để tìm ra khoảng cách.

Những nguồn thông tin để có được thông tin trên bao gồm:

Kết quả thực hiện công việc trong thực tế:

- Bản đánh giá kết quả thực hiện công việc
- Trao đổi với nhân viên
- Trao đổi với cấp trên trực tiếp
- Trao đổi với khách hàng có liên quan
- Vv…vv..

Tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc:

- Bản mô tả công việc
- Tiêu chuẩn thực hiện công việc
- Mục tiêu/ phương hướng hoạt động của công ty
- Ý kiến của ban giám đốc/ trưởng bộ phận;
- V..v..

Bước 3: Phát hiện nguyên nhân của khoảng cách hoặc cơ hội

Nguyên nhân của việc tồn tại khoảng cách về thực hiện công việc trong nhân viên có thể là:

- *Nguyên nhân do thiếu kiến thức và kỹ năng*: Nhân viên không biết cách thực hiện công việc của mình, không có kiến thức để thực hiện công việc...)
- *Nguyên nhân do sự thay đổi trong tổ chức, do thiếu động lực lao động, do tổ chức công việc chưa hợp lý*…vv. Người lao động có kiến thức và kỹ năng làm việc nhưng họ vẫn không hoàn thành tốt công việc

Bước 4: Đưa ra các phương án để giải quyết vấn đề

Cần đặt ra một loại câu hỏi để thăm dò đâu là nguyên nhân chính, chẳng hạn như:

- Nhân viên cảm thấy như thế nào về kết quả công việc của họ?

- Nhân viên được khen thưởng như thế nào khi họ đạt được kết quả như yêu cầu?
- Nhân viên có bị phạt vì không đạt kết quả như yêu cầu?
- Khả năng của nhân viên có phù hợp với công việc được giao?

Nếu nguyên nhân là nhân viên thiếu hụt kiến thức, kỹ năng thì cần thực hiện một hoặc kết hợp các giải pháp sau: cung cấp khóa đào tạo ngoài công việc, tạo điều kiện thực hành, cung cấp ý kiến phản hồi, đơn giản hóa nhiệm vụ, thực hiện hỗ trợ công việc, thực hiện đào tạo trong công việc. Trong một số trường hợp có thể phải thực hiện thuyên chuyển nhân viên hoặc chấm dứt hợp đồng lao động nếu đào tạo vẫn không có hiệu quả.

*Nếu nguyên nhân chủ yếu do sự thay đổi trong tổ chức, do thiếu động lực lao động, do tổ chức công việc chưa hợp lý,…*thì giải pháp cho những vấn đề này có thể bao gồm xây dựng kế hoạch chiến lược, tái cơ cấu tổ chức, thực hiện quản lý thực hiện công việc, khuyến khích vật chất và tinh thần, xây dựng nhóm làm việc hiệu quả…

Cần chú ý là rất ít khi chỉ thực hiện giải pháp đào tạo mà có thể giải quyết được các vấn đề về kết quả thực hiện công việc; cần phải thực hiện các biện pháp về tổ chức quản lý nữa mới có thể đạt được mức độ phát triển NNL cần thiết.

Bước 5: Xác định tầm quan trọng và thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu đào tạo

- Lập danh sách nhu cầu (nguyện vọng) đào tạo
- Đánh giá các nhu cầu đào tạo trên cơ sở xem xét: tầm quan trọng của chúng đối với sự phát triển của công ty (mục tiêu tổ chức, chất lượng dịch vụ,…), nhóm đối tượng mục tiêu (thực tế và hạn chế), bản mô tả công việc và mức độ khẩn cấp của nhu cầu đào tạo đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
- Một nhu cầu đào tạo được xem là quan trọng khi nó có ảnh hưởng lớn hoặc nếu không thực hiện thì gây ra hậu quả đáng kể. Trong khi đó nhu cầu đào tạo khẩn cấp đòi hỏi sự thực hiện ngay lập tức.
- Sắp xếp thứ tự ưu tiên của các nhu cầu đã được xác định

Bước 6: Quyết định lựa chọn phương án tối ưu về nhu cầu đào tạo

Khi lựa chọn các giải pháp cần tính đến tính hiệu quả của các giải pháp này trên các khía cạnh: chi phí, lợi ích thu được, sự sẵn có của nguồn lực…để lựa chọn giải pháp tốt nhất/hiệu quả kinh tế cao nhất. Sau đó viết báo cáo về nhu cầu đào tạo.

(cụ thể diễn giải từng bước xin mời đọc trong phụ lục 11)

3.4.3.2. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch đào tạo, phát triển

Theo phần phân tích thực trạng, nhiều doanh nghiệp không lập kế hoạch đào tạo, phát triển dù có thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển. Việc lập kế hoạch đào tạo và phát triển là rất cần thiết vì nó sẽ giúp doanh nghiệp chủ động trong thực hiện và giám sát thực hiện kế hoạch đào tạo. Sau khi xác định thứ tự ưu tiên nhu cầu đào tạo và phát triển cần lập kế hoạch đào tạo và phát triển. Nên lập kế hoạch thành bảng gồm 9 cột: cho các nội dung sau: số thứ tự; tên các chương trình đào tạo, phát triển cụ thể; đối tượng đào tạo/phát triển; số lượng học viên; thời gian dự kiến thực hiện; độ dài khóa học; phương pháp đào tạo và phát triển, kinh phí và trách nhiệm thực hiện.

Sau bảng tóm tắt đó, nên có phần nêu rõ mục tiêu đào tạo, phát triển cho mỗi khóa học, chương trình đào tạo và phát triển, nêu lý do chọn phương pháp đào tạo và phát triển, giáo viên và các nguồn lực khác cần có để kế hoạch đó được thực hiện (mẫu kế hoạch đào tạo, phát triển ở phụ lục 12).

Lựa chọn hình thức đào tạo, phát triển: Khi lựa chọn hình thức đào tạo và phát triển cần căn cứ vào:

- *Mục tiêu đào tạo, phát triển*: Tùy theo mục tiêu đào tạo và phát triển chúng ta sẽ lựa chọn hình thức đào tạo và phát triển phù hợp. Có một số nội dung đào tạo sẽ đạt hiệu quả tốt nhất với hình thức gửi đi đào tạo tập trung, nhưng cũng có những kỹ năng chỉ cần áp dụng hình thức đào tạo trong công việc.
- *Đối tượng đào tạo, phát triển*: Tùy theo trình độ, nhận thức của đối tượng đào tạo/phát triển để lựa chọn phương pháp đào tạo và phát triển cho phù hợp.

- *Kinh phí*: Nguồn kinh phí sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến cách thức triển khai hình thức đào tạo và phát triển. Nếu ngân sách dồi dào, doanh nghiệp nên đầu tư phát triển nội dung đào tạo, mời các chuyên gia về giảng cho nhân viên hay gửi cán bộ lãnh đạo, quản lý tham dự những khoá học có uy tín, chất lượng cao. Nếu ngân sách hạn chế thì doanh nghiệp nên sử dụng hình thức đào tạo trong công việc, sử dụng những nguồn lực có sẵn trong công ty để triển khai thực hiện.
- *Giảng viên*: Người tham gia giảng dạy hay kèm cặp/hướng dẫn có ảnh hưởng khá nhiều đến quyết định chọn hình thức đào tạo. Doanh nghiệp khó có thể áp dụng hình thức đào tạo trong công việc nếu cấp trên trực tiếp của người học hay những nhân viên lành nghề phải đảm nhận những công việc khác quan trọng hơn hay không có khả năng kèm cặp. Mặt khác, nếu sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp khá đặc thù thì doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn khi chọn những giảng viên bên ngoài.

Theo như phân tích ở chương 2, **những hình thức đào tạo và phát triển sau là phù hợp với DNNVV và cần thực hiện:**

Hình thức đào tạo cán bộ nhân viên:

Hình thứ đào tạo kèm cặp trong công việc. Hình thức này dùng để kèm cặp nhân viên mới, nhân viên chưa có kinh nghiệm, kèm cặp công nhân những nghề đơn giản. Hình thức này không chỉ dùng để nâng cao kỹ năng nghề nghiệp mà còn để hỗ trợ về phát triển tâm lý nghề nghiệp. Ngoài ra hình thức này cũng được dùng để đào tạo cán bộ quản lý, giám sát.

Đào tạo chương trình định hướng cho nhân viên mới: chương trình này giúp nhân viên mới hiểu được thông tin cơ bản của công ty và nhanh chóng hòa nhập với doanh nghiệp.

Đây là hai hình thức đào tạo mà DNNVV cần tận dụng tối đa vì ít tốn kém và dễ thực hiện. Bên cạnh những hình thức đào tạo này, *DNNVV cũng cần cần nhắc lựa chọn một số chương trình đào tạo phù hợp trên thị trường để gửi những cán bộ lãnh đạo, quản lý chủ chốt theo học.* Việc đào tạo này sẽ nâng cao

năng lực lãnh đạo, quản lý cho họ. Ngoài ra DNNVV cần khuyến khích nhân viên tự học và học qua công nghệ hiện đại như internet để ít bị ảnh hưởng bởi thời gian làm việc.

Hình thức phát triển cán bộ, nhân viên:

Phát triển nhân viên qua thực hiện hình thức đánh giá nhân viên: đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên không chỉ là cơ sở để phát hiện nhu cầu đào tạo và phát triển mà còn là hình thức phát triển nhân viên. Việc đánh giá nhân viên công bằng, chính xác sẽ giúp nhân viên phát triển qua việc hoàn thiện những điểm yếu và phát huy điểm mạnh.

Phát triển nhân viên qua giao công việc: khi nhân viên được giao những công việc thách thức hơn, họ sẽ tích lũy được nhiều kinh nghiệm và có thể đảm nhiệm những công việc nhiều trọng trách hơn sau này. Hình thức này có thể thực hiện thông qua mở rộng công việc, luân chuyển công việc và bổ nhiệm.

Phát triển nhân viên qua hướng dẫn họ. Đối với những công việc mới, nếu nhân viên được những người có kinh nghiệm sẵn sàng chia sẻ, hướng dẫn thực hiện công việc thì họ sẽ nhanh chóng học hỏi và phát triển năng lực.

Các hình thức phát triển cán bộ nhân viên này rất phù hợp với DNNVV vì tốn ít kinh phí.

Tuy nhiên khi thực hiện các hình thức đào tạo và phát triển này, đặc biệt là hình thức kèm cặp, hướng dẫn, DNNVV cần chú ý đào tạo kỹ năng giao tiếp, kỹ năng kèm cặp, hướng dẫn cho đội ngũ cán bộ quản lý, công nhân lành nghề những người đảm nhiệm hoạt động này để hiệu quả của hoạt động đào tạo, phát triển đạt được như mong đợi.

Mặt khác, doanh nghiệp cần nhận thức rõ ưu, nhược điểm của từng hình thức đào tạo trong công việc để thực hiện cho có hiệu quả (Xem chi tiết ở phụ lục 13).

Khi chọn lựa hình thức đào tạo và phát triển cũng không nhất thiết là chúng ta chỉ chọn một hình thức duy nhất. Một cách hiệu quả nhất để nâng cao năng lực của người lao động là phối hợp các hình thức đào tạo, phát triển.

3.4.3.3. Hoàn thiện công tác tổ chức, thực hiện đào tạo và phát triển

Sau khi xây dựng được kế hoạch đào tạo và phát triển, việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo là rất quan trọng. Như đã phân tích đào tạo cần phải dựa trên những gì mà nhà quản lý muốn nhân viên của mình phải biết và điều này là nhiệm vụ của cả hai bên, nhân viên phải *nâng cao khả năng làm việc* và nhà quản lý phải *tạo điều kiện về mặt thời gian và kinh phí để nhân viên nâng cao khả năng làm việc* và phải kiểm soát việc họ áp dụng các kiến thức đã học được vào công việc.

Khi tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo cần linh hoạt trong việc sử dụng các hình thức cũng như phương pháp đào tạo, đảm bảo các điều kiện để hoạt động đào tạo được tiến hành.

Bộ phận phụ trách đào tạo cần phối hợp với các bộ phận/phòng ban chức năng để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, thông báo lịch học, sơ đồ địa điểm tập trung (nếu gửi nhân viên đi học nơi khác) và tạo các điều kiện cần thiết để họ tham gia đào tạo có hiệu quả.

Bộ phận này cần tìm kiếm các tổ chức, cá nhân cung cấp dịch vụ đào tạo để chọn đơn vị cung cấp đào tạo phù hợp nhất và ký kết hợp đồng. Tiếp theo cần phối kết hợp với giáo viên trong việc xây dựng chương trình đào tạo có mục tiêu học tập phù hợp.

Việc lựa chọn thời gian và địa điểm đào tạo phải được xem xét kỹ lưỡng đến khả năng nhân viên có thể tham dự đầy đủ các buổi học hay không, cơ sở hạ tầng và các thiết bị đào tạo có được sử dụng triệt để hay không, có đảm bảo được thời gian của giáo viên đào tạo hay không.

Việc lựa chọn địa điểm đào tạo phải chú ý lựa chọn những nơi có điều kiện tương đối lý tưởng như giao thông thuận tiện, môi trường trong lành, yên tĩnh, đủ gió và ánh sáng v.v…

Khi khóa học diễn ra cần đảm bảo các điều kiện hậu cần về lớp học: trang thiết bị giảng dạy phù hợp theo yêu cầu của giáo viên (máy chiếu, bảng trắng, bút dạ, phông chiếu, giấy A0…), bố trí bàn ghế phù hợp với phương pháp giảng dạy, đồ

ăn nhẹ giữa giờ học và những công cụ để quản lý lớp học: sổ điểm danh học viên, mẫu phiếu đánh giá khóa học, chứng chỉ (nếu có), phần thưởng....vv.

Cần thực hiện việc theo dõi tiến độ thực hiện kế hoạch và sẵn sàng thay đổi khi cần thiết (không có kế hoạch nào tránh khỏi sự thay đổi khi thực hiện).

Trong thực hiện đào tạo, DNNVV cần phải quan tâm đến đào tạo nhân viên mới. Mỗi doanh nghiệp đều có những cách thức và phương pháp đào tạo nhân viên mới khác nhau. Những doanh nghiệp quy mô tương đối lớn, tuyển dụng nhiều người họ thường tổ chức những khóa học ngắn hạn, hoặc mời những chuyên gia về lĩnh vực cần đào tạo. Những doanh nghiệp qui mô nhỏ cần tự xây dựng và thực hiện chương trình đào tạo định hướng cho nhân viên mới những nội dung sau:

- *Những thông tin cơ bản*: Mục tiêu phát triển của công ty, lịch sử hình thành phát triển, văn hoá công ty, nội quy của công ty; các chính sách, đặc biệt là chính sách đào tạo phát triển của công ty

- *Quy trình làm việc*: cho nhân viên thời gian để làm quen trước công việc, hoặc có thể chuẩn bị sẵn những tài liệu liên quan đến công việc và doanh nghiệp để nhân viên có thể hình dung được những công việc sẽ phải làm. Người hướng dẫn cần giúp nhân viên làm thử công việc của họ một vài lần. Điều này giúp nhân viên mới có thể biết được những yêu cầu khi thực hiện công việc sắp tới của họ.

Cần lưu ý là chỉ phổ biến những thông tin cơ bản. Không nên bắt nhân viên mới phải nhớ tất cả thông tin, nhiệm vụ và kỹ năng cần thiết ngay trong ngày mới vào. Họ sẽ chỉ cảm thấy áp lực và sợ công việc được giao.

Cần chú ý tạo nhân viên mới cảm giác thân thiện khi mới gia nhập doanh nghiệp, giúp họ hòa đồng với tập thể, tránh những cách giao việc có tính áp lực làm họ sợ công việc. Cần cho họ thấy rõ sự sẵn sàng hỗ trợ nhân viên mới phát triển nghề nghiệp thì họ sẽ yên tâm hơn với công việc.

3.4.3.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển

Như chương 1 luận án đã nêu đánh giá hiệu quả đào tạo, phát triển có 4 cấp độ: 1: Phản ứng: họ thích khoá học đến mức nào; 2 : Học tập- họ học được gì từ khoá học; 3: Ứng dụng-họ áp dụng những điều đã học được vào công việc thế nào

và 4: Hiệu quả- Khoản đầu tư vào đào tạo đem lại hiệu quả gì? Phân tích phần thực trạng cho thấy các doanh nghiệp nhỏ và vừa thường dừng ở mức độ 1, 2 trong công tác đánh giá hiệu quả đào tạo. Để hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển, doanh nghiệp nên sử dụng những công cụ sau trong đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển:

- *Phiếu đánh giá:* Bản câu hỏi đánh giá yêu cầu học viên chấm điểm và cho ý kiến về chương trình học. Qua đó bạn biết được điểm nào cần hoàn thiện cho chương trình. Xem phụ lục 14 là một ví dụ về mẫu Phiếu đánh giá)
- *Thảo luận nhóm:* Tiến hành thảo luận nhóm với học viên ngay sau khoá học để trực tiếp nhận phản hồi của nhiều người cùng một lúc về khoá học.
- *Bài kiểm tra cuối khoá:* Đây là cách để kiểm tra liệu người học có nắm bắt được những kiến thức như mong muốn hay không. Bài kiểm tra có thể dưới hình thức bài tập tình huống, câu hỏi trắc nghiệm, vv..vv. Thông thường giảng viên sẽ là người tiến hành kiểm tra và cho ý kiến phản hồi về bài kiểm tra tại chỗ.

Những phương pháp nêu trên giúp doanh nghiệp hiểu được phản ứng của người học và những kiến thức/ kỹ năng mà người học học được (mức độ 1 và 2). Những phương pháp này có thể thực hiện ngay sau chương trình đào tạo.

Trong khi đó, để đánh giá được liệu người học có thật sự áp dụng những điều đã học vào công việc và mang lại kết quả gì cho doanh nghiệp (mức độ 3 và 4), ta cần đặt ra một khoảng thời gian để người học áp dụng sau đó mới đánh giá. Thường thì cán bộ quản lý trực tiếp sẽ đánh giá nhân viên của mình xem mức độ tiến bộ của họ sau đào tạo. Sau đây là một số cách đánh giá hiệu quả ở mức độ 3:

- *Quan sát nhân viên tại chỗ:* Thông qua việc quan sát những biểu hiện của nhân viên trong công việc, cán bộ quản lý trực tiếp có thể biết được những kiến thức và kỹ năng mới có được áp dụng hay không. Họ có thay đổi về thái độ, hành vi như mong muốn trong thực tế công việc hay không? và những thay đổi này mang lại kết quả gì cho doanh nghiệp: Năng suất lao động hay hiệu suất lao động có tăng lên sau khi đào tạo không.

- *Phỏng vấn cấp trên trực tiếp* về biểu hiện và kết quả công việc của người học sau khi được đào tạo. Cán bộ chuyên trách về nguồn nhân lực có thể phỏng vấn cấp trên trực tiếp của người đã được đào tạo để biết được người học có những thay đổi gì trong khi thực hiện công việc và đạt được những kết quả gì sau khi được đào tạo. Căn cứ vào kết quả đánh giá, ta có thể xác định đầu tư cho việc đào tạo và phát triển nhân viên mang lại kết quả gì cho doanh nghiệp.

Mức độ 4 của đánh giá tương đối khó. Thực tế DNNVV cần xác định được tổng chi phí đầu tư vào hoạt động đào tạo và phát triển, tính chi phí đào tạo bình quân trên đầu người lao động và tính được chi phí đào tạo bình quân trên một người học. Xác định mức độ doanh số tăng lên và phân tích các nhân tố ảnh hưởng, hoạt động đào tạo và phát triển chỉ là một tác nhân làm tăng doanh số.

Để nâng cao hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển, cần có sự cố gắng của bản thân người học và sự hỗ trợ của người quản lý. Điều quan trọng nhất là việc áp dụng những gì đã học được vào công việc. Cuối mỗi đợt đào tạo, phát triển mỗi người học nên có một kế hoạch hành động nêu rõ họ có kế hoạch áp dụng những gì đã học vào thực tế như thế nào, nỗ lực thay đổi hành vi thói quen cũ như thế nào để nâng cao hiệu quả công việc, cần những sự hỗ trợ gì từ cán bộ quản lý trực tiếp, từ công ty để thực hiện. Sau đây là một biểu mẫu về kế hoạch hành động của cá nhân người lao động sau khi tham gia hoạt động đào tạo và phát triển.

Bảng 3.3: Kế hoạch hành động cá nhân

Thứ tự	Hoạt động	Kết quả dự kiến	Thời hạn hoàn thành	Hỗ trợ
1				
2				
v..v.				

Người cán bộ quản lý cần thống nhất với nhân viên về kế hoạch hành động này. Người cán bộ quản lý trực tiếp sẽ cần phải:

- Khuyến khích, hỗ trợ các cá nhân xây dựng kế hoạch hành động áp dụng

được kiến thức đã học vào tình hình thực tế công việc

- Thảo luận phương thức tốt nhất để áp dụng kiến thức đó vào công việc
- Nêu rõ mình sẽ làm gì để giúp đỡ nhân viên (động viên nâng cao sự tự tin của họ trong việc áp dụng kiến thức mới, tạo điều kiện về công việc, về môi trường hỗ trợ của các đồng nghiệp khác trong công việc…)
- Thống nhất về thời gian đánh giá tổng kết tiếp theo.

Tóm lại các DNNVV cần xây dựng và thực hiện chương trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực một cách hiệu quả và bền vững. Để có được chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiệu quả cần: hoàn thiện cơ cấu tổ chức và bố trí nhân sự, nêu rõ các vai trò, trách nhiệm và đặc thù mỗi công việc, xây dựng được cơ cấu lao động phù hợp giữa các nhân viên chuyên môn, hành chính và quản lý. Doanh nghiệp cần xây dựng được chiến lược PTNNL, tổ chức, thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển để đạt được các mục tiêu đã đặt ra. Việc thiết kế và thực hiện các chương trình đào tạo PTNNL cần gắn với thực tế để người học có thể áp dụng ngay vào công việc. Hơn nữa, việc trả lương hay đề bạt nhân viên cần tính đến kinh nghiệm đào tạo và các chứng chỉ đào tạo đến việc nâng cao năng lực sau hoạt động đào tạo và phát triển.

Mặt khác doanh nghiệp cần đảm bảo tính bền vững khi thực hiện chương trình PTNNL. Cần đảm bảo có đủ nguồn kinh phí để thực hiện các chương trình đào tạo và phát triển cần thiết, có cơ chế để giám sát được các hoạt động đào tạo và phát triển và thiết kế các chương trình này cần hài hoà với các giá trị văn hoá của doanh nghiệp.

3.4.4. Thực hiện hoạt động phát triển nghề nghiệp cho người lao động

Nhưng phân tích ở phần 2.3.3, phần lớn các DNNVV chưa có kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho nhân viên, họ không nhận thấy sự cần thiết phải có kế hoạch này. Thực tế cho thấy doanh nghiệp chỉ phát triển tốt khi có và thực hiện chiến lược phát triển kinh doanh và có nhân lực đủ năng lực và cam kết thực hiện chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Vì vậy, chủ doanh nghiệp phải thay đổi nhận thức về PTNNL. Chủ doanh nghiệp cần hiểu rõ mối quan hệ chặt chẽ giữa phát triển cá

nhân và phát triển tổ chức: Một tổ chức không thể phát triển nếu người lao động trong các vị trí lãnh đạo và quản lý không tâm huyết và không đủ năng lực.

Doanh nghiệp cần thực hiện công tác phát triển nghề nghiệp một cách chính thức vì nó sẽ động viên, khuyến khích tốt hơn người lao động. DNNVV cần thực hiện hội thảo nghề nghiệp để nhân viên thấy rõ những cơ hội nghề nghiệp và động viên nhân viên tự nhìn nhận về bản thân và cung cấp thông tin phản hồi từ người quản lý trực tiếp để họ hiểu rõ mình hơn, từ đó lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp và nêu rõ những yêu cầu hỗ trợ để nâng cao năng lực của mình nhằm đạt được yêu cầu của những vị trí công tác đó.

Doanh nghiệp cần lập kế hoạch bổ nhiệm cán bộ, có kế hoạch hỗ trợ họ thực hiện kế hoạch nghề nghiệp. Tạo hướng đi cho những nhân viên xuất sắc là tạo cho chính doanh nghiệp một nguồn nhân lực mạnh, duy trì sự ổn định về hoạt động khi có sự thiếu hụt về nhân sự.

Việc cất nhắc, tạo những cơ hội thăng tiến cho nhân viên có thể giúp họ nhận ra những cơ hội mới để phát triển nghề nghiệp, và cả những thử thách mới mẻ hơn vẫn còn đang chờ đợi họ ở phía trước. Luân chuyển nhân viên sang những vị trí mới, vai trò mới còn giúp doanh nghiệp lấp những chỗ trống về nhân sự cao cấp trong doanh nghiệp, tận dụng tối đa khả năng làm việc của những nhân viên xuất sắc trong nội bộ doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cần tạo điều kiện cho nhân viên tiếp xúc và trau dồi thêm kinh nghiệm ở những công việc khác ngoài công việc mà họ đảm trách. Có những chuẩn bị trước để giúp họ có thể thăng tiến và phát triển nghề nghiệp như họ mong muốn.

Mặt khác, doanh nghiệp cần khuyến khích cá nhân có trách nhiệm trong phát triển nghề nghiệp của mình. Doanh nghiệp cần hướng dẫn họ cách tự đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của cá nhân từ đó đề ra mục tiêu nghề nghiệp phù hợp và biết cách đưa ra những biện pháp để đạt được mục tiêu đó. Doanh nghiệp cũng cần đề ra những mục tiêu cụ thể cho từng cá nhân cũng như tập thể, nhóm làm việc. Điều này càng tăng lên sự hợp tác giữa các nhân viên trong nhóm, trong phòng ban, doanh

nghiệp. Nhờ đó mà tinh thần đoàn kết giữa các nhân viên, lòng trung thành của nhân viên với doanh nghiệp thêm gắn kết hơn.

Doanh nghiệp cần nêu rõ trách nhiệm của mình cũng như của người lao động trong quá trình phát triển cụ thể như bảng sau:

Bảng 3.4: Trách nhiệm trong quá trình phát triển người lao động

Quá trình phát triển	**Trách nhiệm của người lao động**	**Trách nhiệm của doanh nghiệp**
Cơ hội	Tôi cần làm gì để hoàn thiện?	Thông tin đánh giá để phát hiện điểm mạnh, điểm yếu, những quan tâm và giá trị
Phát hiện mục tiêu	Tôi muốn phát triển gì?	Doanh nghiệp hướng dẫn nhân viên cách xác định mục tiêu phát triển. Người quản lý cần thảo luận với nhân viên về mục tiêu này
Tiêu chí	Bằng cách nào để tôi biết tôi đã có tiến bộ?	Người quản lý cung cấp thông tin phản hồi theo các tiêu chí
Hành động	Tôi sẽ làm gì để đạt mục tiêu phát triển của mình?	Doanh nghiệp cung cấp phương pháp đánh giá, tạo cơ hội về kinh nghiệm làm việc và các mối quan hệ
Thời gian	Thời gian của tôi dành cho hoạt động này như thế nào?	Người quản lý theo dõi sự tiến bộ theo mục tiêu phát triển và giúp người lao động đưa ra thời gian khả thi để đạt được mục tiêu

3.4.5. Thực hiện chính sách thu hút và duy trì những người lao động giỏi

Đây là một trong 7 nguyên tắc bất biến để phát triển DNNVV của Steven S. Little- nhà tư vấn nổi tiếng về tăng trưởng doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ. Theo

ông vấn đề DNNVV đối mặt không phải là tiền, vốn mà "Tất cả chỉ là vấn đề con người, trước đây, bây giờ và sau này luôn luôn là như vậy" [91. Tr. 213]. Ông Steven đã khuyên các chủ DNNVV: "Nếu bạn có kế hoạch dẫn dắt một số tổ chức đang cố gắng vươn lên tầm cao mới, bạn hãy thực hiện vai trò lãnh đạo. Đừng đợi chờ sự tăng trưởng trước khi bạn thuê được những người tài năng nhất. Tuy nhiên, bất cứ sự cải tiến nào đều có thể thất bại nếu bạn không có người có khả năng biến chúng thành hiện thực. Giữ chân nhân viên giỏi tỷ lệ thuận với việc giữ chân khách hàng tốt. Bạn không thể xây dựng kế hoạch tăng trưởng hiệu quả nếu không có những cái đầu sáng tạo. Chiến lược hay nhất cũng sẽ sụp đổ nếu bạn không có những nhân viên có năng lực, đủ sức thực hiện chiến lược ấy " [91 .Tr 214]. Tuy nhiên, để thu hút được những người xuất sắc, chủ doanh nghiệp cần hiểu rõ họ muốn làm việc ở đâu? Câu trả lời là : "Những nhân viên giỏi nhất cũng muốn phát triển và học hỏi. Bạn sẽ làm gì để giúp họ? Hãy tạo cơ hội cho họ phát triển và họ cũng sẽ giúp doanh nghiệp bạn phát triển" (91. Tr. 214).

Vì vậy các DNNVV Việt Nam cần thu hút người giỏi bằng cung cấp cho họ cơ hội học tập và tạo cho họ cơ hội phát triển. Nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa không dám đầu tư cho người giỏi vì sợ họ ra đi hoặc đưa ra những điều kiện đền bù đào tạo nếu người lao động vi phạm hợp đồng. Thực tế là "nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa đã mất cả chì lẫn chài khi đầu tư đào tạo cho nhân viên giỏi vì họ bỏ đi" [149].

Vậy làm thế nào để giữ chân người giỏi đã được đào tạo? Câu trả lời là "Muốn giữ chân được nhân viên giỏi ở lâu ta nên giữ hồn hơn là giữ xác. Nghĩa là *nên tập trung nhiều vào việc tạo ra môi trường cho họ ứng dụng những điều đã học vào nơi làm việc và tạo con đường phát triển nghề nghiệp cho họ lâu dài* hơn là chỉ đơn thuần ràng buộc về vấn đề tài chính giữa doanh nghiệp và nhân viên về chi phí đào tạo". Để đào tạo nguồn nhân lực hiệu quả, "hơn ai hết cấp trên của người được đào tạo nên giao mục tiêu công việc có liên quan đến nội dung học

trước đào tạo và luôn theo dõi động viên khuyến khích để người học áp dụng vào công việc sau khi học" [149].

Hiện nay giữ chân người giỏi đã trở nên khó khăn hơn đối với DNNVV Việt Nam vì có nhiều công ty quốc tế, "săn" người giỏi và có nhiều chính sách đãi ngộ hấp dẫn. Trong diễn đàn giữ chân người giỏi do Business Edge tổ chức đã có quan điểm "nhân viên giỏi thường năng động và cầu tiến; năng lực tốt; khả năng tự phát triển cao, kiến thức - kỹ năng - kinh nghiệm làm việc nổi trội. Từ đó thường dẫn đến bệnh ngôi sao. *Vậy để giữ họ cần phải có người đối trọng; đừng để xảy ra tình trạng chỉ có một nhân viên giỏi nắm nhiều công việc.* Khi đó nhân viên giỏi sẽ có động lực cạnh tranh, họ khó mắc bệnh "sao" và tạo nên môi trường "không mợ thì chợ cũng đông". Mặt khác đi đôi với việc xây dựng chính sách đãi ngộ nhân viên giỏi phải chú ý xây dựng văn hóa doanh nghiệp, tạo môi trường làm việc thân thiện và chuyên nghiệp, nhân viên giỏi sẽ thấy doanh nghiệp như một gia đình, trong đó có "bóng dáng" của mình [148].

Để phát triển kinh doanh, DNNVV cần thu hút những người xuất sắc tới công ty. Vậy DNNVV có thể làm gì để thu hút được họ? Chủ DNNVV cần hiểu được nhân viên mong muốn điều gì? Điều gì DNNVV có thể làm mà doanh nghiệp lớn không làm được?

Các DNNVV cần phải sáng tạo khi công nhận và thưởng nhân viên, phần thưởng không nhất thiết phải đáng giá cả gia tài nhưng phải thật ý nghĩa, tìm những phương thức dễ áp dụng: ví dụ như khen ngợi họ trước toàn thể công ty, đề ra mục tiêu phù hợp, thưởng khoản tiền thưởng lớn cho nhân viên khi họ hoàn thành mục tiêu đó, để nhân viên làm việc theo một lịch trình linh hoạt. Việc mang đến cho mọi người tinh thần làm chủ là điều rất quan trọng, nhiều doanh nghiệp thành công trong việc cho nhân viên nắm giữ cổ phần của công ty. Tuy nhiên, chủ các doanh nghiệp cần lưu ý cần "chắc chắn các chương trình công nhận và khen thưởng của bạn luôn gắn liền với hiệu quả công việc" [91. Tr.221]. Những chính sách khen thưởng và ghi nhận phù hợp này sẽ làm nhân viên hài lòng và thu hút được nhân viên mới.

Để thu hút nhân viên giỏi, "các doanh nghiệp không phải áp dụng những biện pháp đối phó nhất thời mà cần phải có chiến lược (từ thu hút, tuyển dụng, hội nhập đến cộng tác). Khâu tuyển dụng chuyên nghiệp cũng góp phần lôi kéo và giữ nhân viên giỏi. Đồng thời sự thiếu chuyên nghiệp và minh bạch trong tuyển dụng đã làm nhiều doanh nghiệp mất nhân viên giỏi ngay trong tầm tay" - theo bà Trương Minh chuyên gia nhân sự của Business Edge nhấn mạnh giải pháp này sau nhiều năm khảo sát của Business Edge [148].

Để có nhân viên giỏi, DNNVV cần thực hiện thu hút ứng viên từ nhiều nguồn, tránh tình trạng chỉ sử dụng người nhà vì có nhiều hạn chế. Để tuyển dụng tốt, chuyên gia tư vấn Steven S. Little cho rằng các DNNVV cần "PHẢI LUÔN TUYỂN DỤNG" [91. Tr.225]. Có như vậy DNNVV mới có cơ hội có được những ứng viên giỏi. Tốt hơn là hãy tuyển dụng một người chứng tỏ được mình có thể hoạt động tốt ở bất cứ thị trường nào rồi đào tạo chuyên sâu cho họ về sản phẩm/ dịch vụ của bạn. Người ta có thể học hỏi hàng ngày về các ngành và công việc. Nhưng tài năng và trí óc thì không thể học được". Thực tế DNNVV phát triển nhanh không dễ tìm người, nhưng không vì thế mà doanh nghiệp tuyển dụng vội vàng. Ông Steven đã khuyên chủ doanh nghiệp không được "dễ dãi trong tiêu chuẩn tuyển dụng" và cần "TUYỂN DỤNG TỪ TỪ. Việc tuyển dụng từ từ đòi hỏi phải theo đúng quy trình tuyển dụng. Cần có một nhóm quản lý cấp cao thay phiên nhau phỏng vấn kỹ lưỡng các ứng viên. Một lý do nữa của việc tuyển dụng từ từ là bạn cần có thời gian để kiểm chứng khả năng của ứng viên" [91. Tr.245].

Trong quá trình phỏng vấn cần có kỹ năng thăm dò và tìm hiểu về các ứng viên. Cần đưa ra các câu hỏi xoay quanh giá trị cốt lõi và mục đích tồn tại của công ty để đánh giá sự phù hợp của ứng viên với công ty. Qua phỏng vấn ta có thể kiểm tra được nhận thức, kiến thức của ứng viên, cũng như biết họ mong muốn được đào tạo thêm những gì. Sau phỏng vấn, nhóm cán bộ quản lý của công ty- những người tham gia phỏng vấn cần ngồi lại để trao đổi về ấn tượng của từng ứng viên và thảo luận kết quả để cân nhắc tuyển dụng.

"Việc giữ người giỏi phải bắt đầu ngay từ lúc nhân viên mới vào doanh nghiệp và tạo điều kiện họ hòa nhập nhanh trong doanh nghiệp" [91. Tr.130]. Sau tuyển dụng, chủ doanh nghiệp, người phụ trách về tuyển dụng cần chú ý tạo ấn tượng tốt cho nhân viên ngay từ ngày đầu đi làm. Vì ngày đầu tiên của nhân viên mới sẽ tạo ấn tượng cho toàn bộ thời gian họ làm việc sau này. Vì vậy cần lập một kế hoạch hoà nhập nhân viên mới vào văn hoá của công ty. Tiếp đó, lập kế hoạch cho cuộc nói chuyện giữa người quản lý trực tiếp và nhân viên mới sau vài tuần làm việc để nghe những nhận xét của nhân viên mới về những điều tốt, chưa tốt tại công ty. Đây cũng là cái nhìn mới mẻ để chủ doanh nghiệp cân nhắc. [91. Tr.240]

Như vậy, quá trình tuyển dụng rất công phu để chọn được người tốt. Tuy nhiên không phải bao giờ doanh nghiệp cũng chọn được người phù hợp dù đã thực hiện theo đúng quy trình tuyển dụng. Đối với trường hợp này chuyên gia tư vấn Steven cũng khuyên DNNVV lĩnh hội triết lý: "sa thải nhanh chóng". Vì "Chịu đựng nhân viên kém tức là bạn chấp nhận sự tầm thường và xua đuổi nhân viên xuất sắc của bạn" [91. Tr.236].

3.3.6. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc

Như ta đã biết đánh giá kết quả công việc là một hình thức để phát triển nhân viên và nó cũng là căn cứ để đánh giá nhu cầu đào tạo. *Kết quả ĐGTHCV hỗ trợ công tác quản lý*: Giúp người quản lý đề ra quyết định đúng đắn về lương thưởng, lập kế hoạch đào tạo và phát triển nhân viên, thực hiện thuyên chuyển và bổ nhiệm phù hợp. *Kết quả ĐGTHCV giúp người lao động thực hiện công việc tốt hơn*: họ biết rõ mục tiêu công việc và có kế hoạch đạt được mục tiêu đó; họ xác định được lĩnh vực cần cải thiện và đề ra kế hoạch hoàn thiện và tăng động lực làm việc cho nhân viên: họ sẽ nỗ lực hơn nếu họ biết những việc mình làm được đánh giá nhìn nhận một cách chính xác.

Theo kết quả phân tích ở mục 2.3.1.2 ta thấy có tới 40,5% DNNVV không có văn bản qui định tiêu chuẩn đánh giá nhân viên nhưng vẫn thực hiện đánh giá. Việc đánh giá mới chỉ dừng lại ở trả lương còn bình quân, chưa có thông tin phản hồi cho người được đánh giá, tiêu chí đánh giá chưa rõ ràng, kết quả đánh giá chưa lưu hồ

sơ đầy đủ . *Vì vậy để hoàn thiện công tác ĐGTHCV các doanh nghiệp cần xây dựng tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, cụ thể, phù hợp, cần xây dựng qui trình đánh giá và chu kỳ đánh giá. Những nội dung này cần thể hiện rõ trong văn bản và phổ biến rộng rãi cho nhân viên. Nhân viên cần phải hiểu được họ sẽ được đánh giá như thế nào. Nên áp dụng các phương pháp đánh giá khác nhau: cho điểm theo thang đo, phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng, phương pháp so sánh cặp và quản lý bằng mục tiêu.*

Doanh nghiệp cần viết và thường xuyên cập nhật bản mô tả công việc cho tất cả các vị trí công việc. Nội dung của bản mô tả công việc cần phù hợp với định hướng của tổ chức, chứ không phải với nhân viên. Bản mô tả công việc là cơ sở quan trọng trong tuyển dụng, phân công công việc và đánh giá kết quả công việc của nhân viên.

Kết quả đánh giá công việc phải được sử dụng không chỉ trong trả lương, bố trí lao động mà còn cần được sử dụng để đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển và bổ nhiệm. Khuyến khích và phát triển nhân viên có nghĩa là hệ thống đánh giá và chế độ đãi ngộ nhân viên luôn quan hệ chặt chẽ với nhau. Qua đánh giá doanh nghiệp sẽ phát hiện những tiềm năng để bồi dưỡng thành những cán bộ quản lý của mình. Để công tác đánh giá thực sự có hiệu quả, lãnh đạo doanh nghiệp, trưởng các bộ phận/các nhóm cần đảm bảo sự đánh giá kết quả công việc của mình với các thành viên là công bằng, minh bạch.

Như trên đã nêu còn nhiều doanh nghiệp chưa thực hiện tốt việc cung cấp thông tin phản hồi (còn gọi là phỏng vấn đánh giá) cho người được đánh giá. Vì vậy chủ doanh nghiệp và cán bộ quản lý DNNVV cần thực hiện phỏng vấn đánh giá một cách hiệu quả. Một cuộc phỏng vấn đánh giá nhân viên thành công là cuộc trao đổi thông tin phản hồi, tìm ra nguyên nhân của những tồn tại và cho phép cấp trên và nhân viên cấp dưới tìm ra cách thức giải quyết vấn đề. Người quản lý phải xem xét ba mục đích cơ bản khi lập kế hoạch phỏng vấn đánh giá nhân viên:

1. Thảo luận mức độ hoàn thành công việc của nhân viên

2. Giúp nhân viên xác định các mục tiêu và xây dựng kế hoạch cải thiện hiệu quả công việc cho lần đánh giá tiếp theo.

3. Thảo luận các cách thức đạt được mục tiêu đề ra, trong đó có cả sự hỗ trợ từ người quản lý và công ty.

Việc tổ chức phỏng vấn đánh giá yêu cầu người đánh giá phải khôn khéo và kiên nhẫn. Người đánh giá phải biết tạo cơ hội để nhân viên được đánh giá trình bày quan điểm của mình. Họ phải biết cách khen, phê bình một cách phù hợp. Việc khen nhân viên sẽ phù hợp khi có lý do chính đáng để khen nhưng có thể sẽ không có ý nghĩa nếu nhân viên đó không xứng đáng được khen thưởng. Khó có thể phê bình nhân viên, thậm chí có lý do chính đáng để phê bình. Khi phê bình nhân viên, người quản lý phải nhấn mạnh đến các mặt tích cực của việc hoàn thành công việc, phê bình những hành động/việc làm đó chứ không phải nhân viên đó, và hỏi xem nhân viên đó sẽ làm cách nào để thay đổi những vấn đề này nhằm cải thiện tình hình. Phỏng vấn phải kết thúc bằng việc đưa ra các kế hoạch cụ thể và thống nhất giữa hai bên về việc phát triển nhân viên và về việc thực hiện mẫu cải thiện hiệu quả công việc. Người quản lý phải đảm bảo những nhân viên có nhu cầu đào tạo sẽ được đào tạo, được hỗ trợ cần thiết của công ty.

Một điều cần lưu ý là trong quá trình phỏng vấn đánh giá, người đánh giá phải chủ động ghi chép và lắng nghe kết quả đánh giá và lưu hồ sơ đầy đủ. Cần theo dõi sau đánh giá, nó giúp người quản lý nắm được tình hình thực hiện kế hoạch cải thiện hiệu quả công việc, sự tiến bộ của nhân viên, hoặc cung cấp hỗ trợ khi cần thiết. Nên xem xét hồ sơ lưu để đảm bảo đã có sự cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên.

3.4.7. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp khuyến khích học tập nâng cao trình độ NNL

Như ta đã biết, bất kỳ doanh nghiệp nào khi bước vào kinh doanh cũng muốn có trong tay những nhân viên làm việc hiệu quả, luôn hết mình với công việc và trung thành với doanh nghiệp. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng "*Trình độ tay nghề của người lao động là nhân tố có tác động mạnh thứ hai đến năng lực*

cạnh tranh của doanh nghiệp" [46. Tr. 82]. Tuy nhiên, DNNVV do những yếu điểm của mình như cơ sở vật chất, lương, phúc lợi không bằng DNNN và doanh nghiệp nước ngoài nên khó thu hút lao động có trình độ, và có tỷ lệ luân chuyển lao động sang doanh nghiệp khác cao. Vậy DNNVV cần phải làm gì? Trên thực tế nhiều DNNVV vẫn thu hút và gìn giữ được lực lượng lao động do xây dựng được văn hóa riêng, quan tâm đến nhau như gia đình. "Văn hóa doanh nghiệp biểu thị sự đồng thuận trong nhận thức của tất cả các thành viên trong tổ chức về hệ thống những giá trị chung và có tác dụng giúp phân biệt giữa một tổ chức này với các tổ chức khác" [86. Tr. 6]. Mặt khác "*văn hóa doanh nghiệp được đánh giá là một trong hai nhân tố có tác động lớn nhất đến việc nâng cao năng lực cạnh tranh của DNNVV"* [46. Tr. 81]. Chính vì vậy, để có được nguồn nhân lực luôn phấn đấu nâng cao trình độ đáp ứng được yêu cầu phát triển, doanh nghiệp phải xây dựng được văn hóa khuyến khích học tập nâng cao trình độ nguồn nhân lực.

Vậy nhân tố gì ảnh hưởng đến việc hình thành giá trị văn hóa doanh nghiệp? Đề tài nghiên cứu cấp bộ về văn hóa doanh nghiệp đã tìm ra *"Phong cách quản lý của chủ doanh nghiệp là nhân tố có tác động quan trọng nhất trong việc hình thành giá trị văn hóa doanh nghiệp. Tiếp theo là tầm nhìn và tư duy chiến lược của chủ doanh nghiệp*" [46. Tr. 78]. Như vậy để xây dựng được văn hóa doanh nghiệp khuyến khích học tập nâng cao trình độ nguồn nhân lực, bản thân chủ các doanh nghiệp phải là tấm gương sáng về tinh thần ham học hỏi, cầu thị, phong cách quản lý khuyến khích học tập và phát triển của chủ doanh nghiệp sẽ tác động mạnh nhất đến văn hóa này. Mặt khác, chủ các doanh nghiệp cần đưa ra được tầm nhìn và tư duy chiến lược phát triển doanh nghiệp, cần làm cho tất cả mọi thành viên trong tổ chức từ cán bộ quản lý, người giám sát, nhân viên, công nhân hiểu và cam kết thực hiện tốt mục tiêu chiến lược của tổ chức. Điều này sẽ tác động đến văn hóa hợp tác trong công việc và điều đó sẽ giúp doanh nghiệp phát triển. Tuy nhiên, theo như phân tích ở chương 2, thì phần lớn các doanh nghiệp đều chưa có chiến lược phát triển công ty hay kế hoạch kinh doanh. Sự phân tích này càng khẳng định nhu cầu

đào tạo cho chủ các doanh nghiệp về xây dựng chiến lược phát triển công ty hay kế hoạch kinh doanh.

Do đặc thù nhỏ nên DNNVV dễ xây dựng được văn hóa doanh nghiệp mà mọi người quan tâm đến nhau, cơ sở tôn trọng lẫn nhau. Một khi được tôn trọng, được quan tâm, người lao động sẽ có động lực trong rèn luyện, học tập và phát huy tối đa khả năng của mình, sẵn sàng vượt qua thử thách, trở ngại góp phần vào việc thực hiện thành công các chiến lược của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cần bố trí công việc phù hợp với khả năng, nguyện vọng của nhân viên, điều này sẽ giúp nhân viên phát huy năng lực, sở trường và tăng sự hài lòng trong nghề nghiệp. Việc phân công rõ ràng nhiệm vụ và trách nhiệm của mọi người trong công việc sẽ giúp tăng cường sự hợp tác và tạo điều kiện thuận lợi cho quản lý.

Doanh nghiệp cần xây dựng tinh thần làm việc nhóm trong đó mọi người lao động làm việc hợp tác, chia sẻ thông tin và kinh nghiệm, hỗ trợ lẫn nhau, phát huy tính năng động, sáng tạo của cá nhân và tập thể người lao động công việc. Sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận, sự hòa hợp các nhân viên trong công ty sẽ giúp nâng cao năng suất làm việc của doanh nghiệp.

Để làm được điều đó cần tạo ra một môi trường giao tiếp cởi mở trong các nhóm làm việc, trong doanh nghiệp. Hãy đề ra các nguyên tắc không chỉ trích, không phê phán hay áp đặt tính cá nhân vào công việc. Giám đốc doanh nghiệp cần hoàn thiện các kênh giao tiếp, truyền thông trong nhóm, trong doanh nghiệp, quy định thời gian, quy trình báo cáo và hội họp. Giám đốc doanh nghiệp, trưởng các bộ phận cần là tấm gương về sự chia sẻ thông tin, kinh nghiệm và tin tưởng người khác trong quá trình làm việc. Họ cần đảm bảo quá trình trao đổi thông tin diễn ra thông suốt, mọi thông tin đưa ra đều được các thành viên hiểu, xác nhận và phản hồi thực hiện. Có như vậy sẽ khuyến khích người lao động chia sẻ sáng kiến và đóng góp ý kiến vào việc vận hành doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cần tạo ra văn hóa hiếu học thông qua việc có chính sách đào tạo phát triển nguồn nhân lực, xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo và

phát triển, hỗ trợ thêm chi phí học tập của nhân viên cho những người học tập kết quả khá giỏi, có chính sách hỗ trợ cho những người thực hiện đào tạo kèm cặp nhân viên mới, nhân viên có tiềm năng, bố trí công việc và thu nhập tốt hơn cho những người đã học nâng cao trình độ chuyên môn của mình. Doanh nghiệp nên tạo những cơ hội thăng tiến cho nhân viên, giúp họ nhận ra những cơ hội mới để phát triển nghề nghiệp và thực hiện bổ nhiệm cán bộ theo năng lực.

3.4.8. Thông tin quản lý NNL

Theo như phân tích ở chương 2, phần lớn doanh nghiệp có cơ sở thông tin nhân sự nhưng không đầy đủ, cập nhật và dễ dàng tiếp cận. Vì vậy khi thực hiện các biện pháp quản lý và phát triển nhân lực còn gặp nhiều khó khăn. Mỗi doanh nghiệp dù nhỏ cũng nên có thông tin nhân sự, quản lý NNL được lưu trữ đầy đủ, thường xuyên cập nhật và dễ dàng tiếp cận. Công việc lưu trữ hồ sơ nhân sự này cần thực hiện một cách khoa học và nên kết hợp với việc lưu trữ thông tin này trên máy vi tính.

Đối với doanh nghiệp có qui mô lao động từ 200 người trở lên nên có phần mềm quản lý NNL để việc quản lý nhân lực được nhanh chóng, dễ dàng hơn. Thông tin quản lý nguồn nhân lực cần bao gồm không chỉ những biểu mẫu quan trọng cho quản lý nhân sự của công ty như bản mô tả công việc, lý lịch, kết quả đánh giá thực hiện công việc, hay đánh giá nhu cầu đào tạo mà còn có các báo cáo cần thiết cho quản lý và phát triển nguồn nhân lực như tổng kết tình hình đào tạo nhân viên, bố trí nhân viên, bổ nhiệm, lương và năng suất lao động, báo cáo cho Sở lao động, thương binh và xã hội.

Việc lưu trữ tốt thông tin quản lý NNL giúp chủ doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận thông tin về nguồn nhân lực của mình để ra các quyết định quản lý kịp thời; nó còn giúp cán bộ NNL đưa ra các báo cáo về quản lý nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu của lãnh đạo và bên ngoài. Mỗi người lao động cần cung cấp bản lý lịch cập nhật của mình và danh sách những khoá đào tạo, phát triển mà mình được tham gia cho cán bộ chuyên trách về NNL; Trưởng mỗi phòng ban/bộ phận cần cập nhật bản

mô tả công việc của nhân viên mình và kết quả đánh giá nhân viên cho người chuyên trách về NNL hoặc phòng/ban phụ trách về NNL.

3.5. KIẾN NGHỊ ĐỐI VỚI CÁC BÊN LIÊN QUAN ĐỂ PTNNL CHO DNNVV

3.5.1. Kiến nghị với nhà nước và các cơ quan quản lý DNNVV

3.5.1.1. Hoàn thiện các chính sách vĩ mô nhằm khuyến khích phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa

Như chương 2 đã phân tích, nhà nước ta đã có rất nhiều chính sách vĩ mô, các quy định, luật lệ cải thiện môi trường kinh doanh cũng như tạo khung pháp lý để khuyến khích phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa. Tuy nhiên đánh giá các chính sách vĩ mô của nhà nước thì bản kế hoạch phát triển DNNVV giai đoạn 2006-2010 đã nhận định "khung khổ pháp lý đối với phát triển doanh nghiệp còn tồn tại một số vấn đề như các cơ chế chính sách của nhà nước liên quan đến sự phát triển của DNNVV chưa đồng bộ, còn nhiều vướng mắc chưa được bổ sung kịp thời, nhiều thủ tục hành chính chưa sửa đổi, chưa theo kịp tiến trình phát triển doanh nghiệp, các thủ tục mang nặng tính chất hành chính chưa gắn với cơ chế điều chỉnh của thị trường, chưa quan tâm đầy đủ đến yếu tố chất lượng, hiệu quả và khả năng hội nhập quốc tế nên kết quả còn nhiều hạn chế" [141. Tr.15]. Vì vậy nhà nước cần có những tọa đàm với doanh nghiệp cũng như những nghiên cứu cần thiết để hiểu rõ những vướng mắc của họ về cơ chế chính sách và có cải tiến phù hợp, đồng bộ tạo ra môi trường kinh doanh bình đẳng giữa các thành phần kinh tế và tạo thuận lợi cho DNNVV phát triển. Việc hoàn thiện này cần thực hiện thực hiện thường xuyên cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh tế, xã hội và yêu cầu của doanh nghiệp.

Nghị định số 56/2009/NĐ-CP ngày 30/6/2009 về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa đã được ban hành thay thế nghị định số 90/2001/NĐ-CP là một sự thay đổi về chính sách vĩ mô của Nhà nước nhằm khuyến khích phát triển DNNVV. Nghị định đã nêu rõ nội dung và những qui định cụ thể để trợ giúp

phát triển DNVVV. Hiện nay Chính phủ đang xây dựng thông tin hướng dẫn các bộ ngành, địa phương về thực hiện quĩ Phát triển DNNVV, thực hiện vườn ươm doanh nghiệp.

3.5.1.2. Hình thành Quỹ phát triển nguồn nhân lực

Như phần 2.5.2 ở chương 2 đã phân tích, nhà nước ta đã lần đầu tiên tài trợ thực hiện chương trình đào tạo cho DNNVV theo quyết định số 143/2004/QĐ-TTg của thủ tướng chính phủ. Tuy nhiên chương trình này mới chỉ cung cấp 3 chương trình đào tạo: khởi sự doanh nghiệp, quản trị doanh nghiệp và đào tạo giảng viên và mới đáp ứng được gần 50% nhu cầu của doanh nghiệp về các chủ đề này. Trong khi đó, nhu cầu đào tạo của DNNVV rất lớn và đa dạng. Hiện nay Nhà nước đã có qui định xây dựng quĩ Phát triển DNNVV theo như Nghị định số 56/2009/NĐ-CP. Mục đích hoạt động của Quĩ Phát triển DNNVV rất đa dạng trong đó có hoạt động nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp: "tài trợ các chương trình giúp nâng cao nâng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp nhỏ và vừa, chú trọng hỗ trợ hoạt động đổi mới phát triển sản phẩm có tính cạnh tranh cao và thân thiện với môi trường; đầu tư, đổi mới trang thiết bị kỹ thuật, công nghệ tiên tiến; phát triển công nghiệp hỗ trợ; nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp" [139].

Vì vậy, để có thể đáp ứng tốt hơn nhu cầu đào tạo, phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV, nhà nước cần thành lập Quỹ phát triển nguồn nhân lực. Mục tiêu của Quỹ phát triển nguồn nhân lực để nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp, tăng khả năng làm việc suốt đời cho người lao động. Các doanh nghiệp khi gửi người đi học chỉ phải đóng từ 20-50% học phí. Nhà nước nên nghiên cứu, học tập kinh nghiệm của các nước như Malaysia, Singapre quy định các doanh nghiệp nộp 1 đến 2% quỹ lương vào quỹ phát triển nguồn nhân lực.

3.5.1.3. Tiếp tục thực hiện chương trình trợ giúp đào tạo nguồn nhân lực cho các DNNVV

Chương trình trợ giúp đào tạo NNL cho các DNNVV giai đoạn 2004-2008 theo quyết định 143/2004/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ đã kết thúc. Bộ Kế hoạch và Đầu tư đã có báo cáo tổng kết thành công cũng như những hạn chế của

chương trình. Từ thành công này, thủ tướng chính phủ đã quyết định tiếp tục thực thiện chương trình trợ giúp đào tạo nguồn nhân lực cho DNNVV, nhưng cách tổ chức khác đi: các tỉnh cần lập kế hoạch đào tạo cho DNNVV trong kế hoạch phát triển kinh tế xã hội của tỉnh như trong Nghị định số 56/2009 NĐ-CP về trợ giúp DNNVV đã nêu [139]. Vì vậy, các tỉnh, thành phố để đáp ứng tốt hơn nhu cầu đào tạo của DNNVV cần thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo, xác định đúng nhu cầu đào tạo của DNNVV. Các cuộc đánh giá nhu cầu đào tạo trước kia mới chỉ đưa ra 3 chương trình đào tạo để tìm hiểu nhu cầu đào tạo của họ. Cần mở thêm các chương trình đào tạo khác ngoài 3 chương trình đó. Nên tham khảo 5 khoá đào tạo sau đây với trên 50% doanh nghiệp có nhu cầu theo như kết quả khảo sát của tác giả:

1. Lập và thực hiện kế hoạch kinh doanh
2. Kỹ năng nghiên cứu thị trường
3. Quản lý chất lượng
4. Tuyển dụng và lựa chọn nhân sự
5. Chăm sóc khách hàng

Khoá đào tạo có nhu cầu hàng đầu về lập và thực hiện kế hoạch kinh doanh là rất quan trọng và phù hợp với kết luận nghiên cứu từ khảo sát DNNVVV năm 2007 của CIEM. Tham gia học khoá học này, chủ các doanh nghiệp sẽ biết cách lập kế hoạch tương lai của công ty và có nỗ lực để thực hiện giúp doanh nghiệp có cơ hội tồn tại và phát triển tốt hơn. Việc xây dựng được kế hoạch kinh doanh sẽ giúp các doanh nghiệp thuận lợi hơn trong vay vốn ngân hàng. Rất nhiều doanh nghiệp thiếu vốn nhưng không biết cách lập hồ sơ vay vốn trong đó có bản kế hoạch kinh doanh nên đã không thể vay được vốn.

Theo như phân tích ở chương 2, trên 50% chủ doanh nghiệp không biết hoặc không hiểu về các luật mới, luật hiện hành liên quan đến kinh doanh. Vì vậy, nhà nước cần hỗ trợ tổ chức các khoá đào tạo về các luật cơ bản cho hoạt động kinh doanh như luật hải quan, luật bảo hiểm, luật môi trường, luật đầu tư, luật doanh nghiệp mới.

Mặt khác, Bộ Kế hoạch và Đầu tư cần tổng kết tình hình thực hiện "Nhóm giải pháp 5: Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa" trong kế hoạch phát triển DNNVV giai đoạn 2006-2010 để rút kinh nghiệm trong việc thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV.

Bên cạnh đó, nhà nước cần nghiên cứu tăng thêm kinh phí tổ chức các khóa đào tạo. Theo như báo cáo tổng kết chương trình đào tạo cho DNNVV giai đoạn 2004-2008 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư thì kinh phí tổ chức đào tạo còn hạn chế nên mới đáp ứng được một phần nhu cầu đào tạo rất nhỏ của DNNVV. Hơn nữa quy định về chi phí của thông tư 09/2005/TT-BTC không phù hợp với thực tế nên rất khó thu hút giáo viên có trình độ và kinh nghiệm tham gia giảng dạy ở nhiều tỉnh, thành phố và đặc biệt là các tỉnh miền núi, Tây nguyên. Vì vậy, nhà nước cần cấp thêm kinh phí để có thể tổ chức được nhiều khoá đào tạo hơn và đặc biệt là những khoá đào tạo mới đáp ứng nhu cầu đào tạo DNNVV. Bộ tài chính cần nghiên cứu và thay đổi định mức chi phí để các tổ chức đào tạo có thể thu hút được giáo viên đi giảng ở những tỉnh xa, khó khăn đi lại.

3.5.1.4. Đa dạng hóa các hoạt động hỗ trợ, khuyến khích phát triển hệ thống cung cấp dịch vụ , thực hiện vườn ươm doanh nghiệp

Nhà nước cần phát triển và hoàn thiện mạng lưới các tổ chức và các cơ sở cung ứng dịch vụ cho DNNVV theo hướng tự do hoá, xã hội hoá, thúc đẩy cạnh tranh nhằm đạt mục tiêu là phát triển dịch vụ để phục vụ tốt nhất cho phát triển và kinh doanh của DNNVV. Cần có văn bản pháp quy quy định về khái niệm, tiêu chuẩn, quyền lợi và trách nhiệm của các nhà cung cấp dịch vụ, quyền và chính sách hỗ trợ đối với người cung cấp dịch vụ phục vụ DNNVV những chính sách ưu đãi của Nhà nước đối với DNNVV khi các doanh nghiệp này sử dụng các dịch vụ phục vụ DNNVV.

Nhà nước nên có những chương trình phát triển đội ngũ những người làm dịch vụ đào tạo, tư vấn thông qua tổ chức những khóa đào tạo về kỹ năng đào tạo, tư vấn, tổ chức hội thảo chia sẻ kinh nghiệm đào tạo, tư vấn cho DNNVV. Chỉ khi thị trường có đội ngũ chuyên gia đào tạo và tư vấn giỏi thì mới tăng niềm tin của

doanh nghiệp vào dịch vụ đào tạo, tư vấn, dần dần thuyết phục doanh nghiệp chi tiền cho hoạt động này. Từ đó mới phát triển được nhu cầu về dịch vụ này. Như vậy để phát triển thị trường dịch vụ phục vụ DNNVV phải có biện pháp mạnh và tác động đến cả cung và cầu.

Nhà nước cần tổ chức các dịch vụ phục vụ DNNVV theo mô hình DNNVV hoạt động theo luật doanh nghiệp, chuyển cơ chế hoạt động của một số trung tâm tư vấn và chuyển giao công nghệ ở một số trường đại học, viện nghiên cứu từ sự nghiệp có thu sang cơ chế hạch toán kinh tế [83. Tr.9]

Việc các tổ chức, các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ đào tạo tư vấn cho DNNVV hoạt động theo luật doanh nghiệp sẽ giúp giảm gánh nặng bao cấp cho nhà nước, khuyến khích các doanh nghiệp hoạt động thực sự hiệu quả theo cơ chế thị trường, và tìm cách nâng cao chất lượng dịch vụ đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Nhà nước cần có chính sách khuyến khích thành lập và phát triển các trung tâm đào tạo, các công ty cung ứng các dịch vụ đào tạo và tư vấn. Ví dụ như "có chính sách ưu đãi về thuế đối với các dịch vụ này" [3. Tr.173], miễn thuế thu nhập doanh nghiệp trong 3 năm đầu tiên.....

Bên cạnh việc tài trợ tổ chức các khoá đào tạo cho DNNVV, nhà nước cần khuyến khích mô hình cung cấp dịch vụ đào tạo theo cơ chế hạch toán kinh tế, lấy thu bù chi, giảm mức hỗ trợ cho những khoá đào tạo đã được tổ chức nhiều lần, và với những tổ chức đào tạo có thể tồn tại không cần hỗ trợ của nhà nước.

Nhà nước nên tổ chức hội thảo chia sẻ kinh nghiệm về tổ chức kinh doanh của các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn thành công. Không chỉ có các doanh nghiệp khu vực tư nhân cung cấp dịch vụ này thành công, mà một số trung tâm cũng rất thành công như trung tâm hỗ trợ phát triển DNNVV của VCCI, Viện quản trị kinh doanh, trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, khoa quản trị kinh doanh, Đại học quốc gia Hà Nôi...vv. Những chương trình đào tạo của các tổ chức này đã đáp ứng được nhu cầu đào tạo của DNNVV vì vậy họ sẵn sàng trả học phí cao. Những điển hình đã thực hiện tốt mô hình đào tạo ngắn hạn cho DNNVV, cần nhân rộng.

Mặt khác, khi có các chương trình hỗ trợ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV của nhà nước hay các tổ chức quốc tế cần thực hiện lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ qua đấu thầu, có như vậy lựa chọn được nhà cung cấp dịch vụ tốt và chi phí hợp lý nhất, đồng thời kích thích sự phát triển của các nhà cung cấp dịch vụ.

Nhà nước nên thực hiện chương trình tăng cường năng lực và cơ sở vật chất kỹ thuật cho một số tổ chức cung ứng dịch vụ có tiềm năng, ở những vùng xa, miền núi để tạo điều kiện nâng cao chất lượng dịch vụ và dần dần có thể tồn tại theo cơ chế thị trường, tự hạch toán kinh tế.

Ngoài ra nhà nước nên có cơ chế thu hút những chuyên gia giỏi trong từng lĩnh vực, thu hút người tài từ nhiều nguồn tham gia vào hoạt động dịch vụ phục vụ DNNVV, đặc biệt cho những vùng chậm phát triển.

"*Nhà nước cần có cơ chế tài chính hỗ trợ các DNNVV trong hoạt động đào tạo, có chính sách khuyến khích mở rộng các hình thức đào tạo tại doanh nghiệp*" [3. Tr. 173]. Việc các DNNVV tự thực hiện đào tạo sẽ giảm bớt gánh nặng trông chờ vào nhà nước trong việc cung cấp các dịch vụ đào tạo. Mặt khác các hoạt động đào tạo như vậy tính thực tế cũng cao hơn, đúng với nhu cầu của tổ chức hơn. Đi đôi với chính sách này, nhà nước cũng nên mở những khóa đào tạo về phương pháp đào tạo/ hướng dẫn cho những người cán bộ quản lý, công nhân lành nghề của DNNVV để nâng cao kỹ năng giảng dạy của họ và từ đó nâng cao hiệu quả đào tạo trong công việc của họ.

Thực hiện vườn ươm doanh nghiệp: Nghị định số: 56/2009/NĐ-CP ngày 30/6/2009 về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa cũng đã có qui định điều 14 khuyến khích thành lập vườn ươm doanh nghiệp. Kinh nghiêm thực tiễn ít ỏi về hoạt động vườn ươm doanh nghiệp ở Việt Nam chỉ ra những khó khăn trong thực hiện hoạt động này như sau: " còn có tâm lý lo ngại vấn đề bảo mật của việc trình bày ý tưởng kinh doanh, nhà nước chưa có cơ chế, chính sách hỗ trợ hoạt động mô hình này trong khi kinh phí ươm tạo là rất lớn, thủ tục hành chính phức tạp khi xin giấy phép thành lập.. " [60. Tr 27-28]. Vì vậy Nhà nước cần nghiên cứu để đưa ra

những chính sách hỗ trợ cụ thể phát triển vườn ươm doanh nghiệp ở các doanh nghiệp, các tổ chức/hiệp hội và trong trường đại học. Nhà nước cần ưu tiên phát triển "cơ sở ươm tạo công nghệ" và " cơ sở ươm tạo doanh nghiệp công nghệ", khuyến khích sự tham gia của các trường đại học vào thực hiện vườn ươm doanh nghiệp để chuyển giao được kết quả nghiên cứu vào thực tế cuộc sống, gắn dịch vụ đào tạo, tư vấn vào khởi sự kinh doanh.

3.5.1.5. Hoàn thiện hệ thống đào tạo nghề, nâng cao chất lượng dạy nghề đáp ứng nhu cầu DNNVV

Nhà nước cần thực hiện quy hoạch phát triển mạng lưới các cơ sở dạy nghề, đa dạng hóa loại hình dạy nghề đáp ứng được nhu cầu của thị trường lao động. Nhà nước khuyến khích, hỗ trợ các doanh nghiệp có trường dạy nghề, gắn trách nhiệm của doanh nghiệp với dạy nghề.

Tổng cục Dạy nghề cần tiến hành xây dựng và hoàn thiện một số loại tiêu chuẩn năng lực nghề nghiệp, hệ thống đánh giá và cấp chứng chỉ hành nghề quốc gia để nâng cao chất lượng đào tạo nghề, tạo điều kiện công nhận kỹ năng nghề cho người lao động và tạo điều kiện thuận lợi về hợp tác quốc tế cho các cơ sở dạy nghề trong điều kiện hội nhập kinh tế.

Chuyển mạnh dạy nghề từ hướng cung sang hướng cầu của thị trường lao động. Các cơ sở dạy nghề nên chủ động khảo sát đánh giá nhu cầu đào tạo nghề của DNNVV để thiết kế những chương trình đào tạo nghề đáp ứng nhu cầu của DNNVV.

Tăng cường hợp tác quốc tế, đặc biệt là các nước trong khu vực để tiếp cận chuẩn quốc tế và chuẩn khu vực về kỹ năng nghề. Cần thực hiện ký kết các hợp đồng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên, trao đổi chuyên gia.

Các cơ sở đào tạo nghề cần đổi mới và nâng cao chất lượng dạy nghề thông qua việc đổi mới chương trình đào tạo theo hướng mềm dẻo, phù hợp với sự thay đổi của công nghệ, biên soạn giáo trình và tài liệu dạy nghề theo chuẩn quốc tế và phù hợp với yêu cầu hội nhập kinh tế. Để đáp ứng nhu cầu của hội nhập kinh tế, bên cạnh việc nâng cao kỹ năng nghề nghiệp cho người học, các cơ sở đào tạo cần chú

trọng đào tạo ngoại ngữ, rèn luyện tác phong công nghiệp, văn hóa nơi làm việc cho người học. Nâng cao trình độ đội ngũ giáo viên dạy nghề về lý thuyết cũng như năng lực thực hành nghề và phương pháp sư phạm. Đổi mới phương pháp đào tạo lấy học viên làm trung tâm, chú trọng vào đào tạo kỹ năng nghề cho người học. Cần thực hiện sự phối hợp chặt chẽ giữa cơ sở dạy nghề với doanh nghiệp trong quá trình đào tạo để nâng cao kỹ năng nghề nghiệp cho người học và khả năng tìm kiếm việc làm sau đào tạo.

3.5.1.6. Phát triển thị trường lao động.

Nhà nước cần có những giải pháp đồng bộ để phát triển hệ thống giáo dục và dạy nghề để nâng cao chất lượng nguồn lao động cho cung trên thị trường lao động. Nhà nước cần khuyến khích phát triển DNNVV để tăng cơ hội việc làm cho người lao động, khuyến khích các doanh nghiệp thông báo nhu cầu lao động của mình thông qua hệ thống thông tin thị trường lao động và thực hiện tuyển dụng qua phỏng vấn xét tuyển.

Mặt khác nhà nước cần có những biện pháp để phát triển hệ thống thông tin thị trường lao động như: hoàn thiện khung luật pháp, chính sách về hệ thống giao dịch thị trường lao động, khuyến khích phát triển và nâng cao chất lượng hoạt động của các trung tâm giới thiệu việc làm, khuyến khích chủ DNNVV, người lao động tham gia giới thiệu việc làm, tạo kết nối đồng bộ để có thể bao quát được tình hình cung-cầu lao động, đặc biệt là cầu lao động, Tổng cục thống kê cần thống kê được số chỗ việc làm sẽ được tạo ra phân theo khu vực kinh tế và loại hình doanh nghiệp.

Nhà nước cần hoàn thiện khung pháp luật, chính sách về quan hệ lao động. Bộ Luật lao động cần có những qui định bảo vệ quyền lợi của các chủ doanh nghiệp, có những chế tài cần thiết để xử lý các vi phạm của người lao động tự ý bỏ việc hoặc thôi việc. Tăng cường sự tham gia của đại diện lao động và chủ sử dụng lao động vào quá trình xây dựng chính sách về lao động và phát triển thị trường lao động.

3.5.1.7. Thực hiện truyền thông thay đổi nhận thức người dân về vai trò của DNNVV và nâng cao nhận thức cho chủ DNNVV về vai trò của họ trong PTNNL

Trong quyết định Số: 236/2006/QĐ-TTg ngày 23/10/2006 của thủ tướng Chính phủ phê duyệt kế hoạch phát triển DNVVV giai đoạn 2006-2010 đã nêu *giải pháp 13: Tạo lập môi trường tâm lý xã hội đối với khu vực doanh nghiệp nhỏ và vừa.*

Như vậy nhà nước đã nhận rõ tầm quan trọng của việc tạo ra môi trường tâm lý xã hội ủng hộ, tôn trọng khu vực DNNVV. Nhiều hoạt động truyền thông đã và đang được thực hiện và góp phần thay đổi nhận thức người dân về kinh tế tư nhân, kinh tế ngoài quốc doanh và cũng có tác dụng động viên tầng lớp doanh nhân, khuyến khích sự phát triển của DNNVV. Sự chấp nhận của xã hội về việc làm ở thành phần kinh tế này đã tốt hơn. Tuy nhiên sự thay đổi nhận thức là quá trình, để khuyến khích phát triển DNNVV nhà nước cần tăng cường công tác tuyên truyền, phổ biến kiến thức, nâng cao nhận thức của chính quyền các cấp, cộng đồng dân cư đối với vai trò và sự đóng góp của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong nền kinh tế quốc dân để dần dần thay đổi nhận thức của họ về thành phần kinh tế này.

Cần lựa chọn các kênh truyền thông phù hợp để việc tuyên truyền đạt hiệu quả cao: kết hợp các hình thức truyền thông đại chúng như qua ti vi, đài, báo, loa phát thanh với các hình thức truyền thông trực tiếp: họp tổ dân phố, hội họp các cấp, diễn đàn, hay các sinh hoạt văn hóa tại phường, xã. Khi thực hiện các hình thức truyền thông này cần kết hợp phát tài liệu, tờ rơi. Nhà nước nên kết hợp với các tổ chức quần chúng như hội phụ nữ, đoàn thanh niên, mặt trận tổ quốc... trong tuyên truyền nâng cao nhận thức của người dân về vai trò của DNNVV. Thông điệp truyền thông cần nêu sự phát triển DNNVV, sự đóng góp kinh tế, việc làm, hoạt động từ thiện của DNNVV, về những điển hình DNNVV thực hiện tốt nghĩa vụ trước pháp luật, về những tấm gương khởi sự doanh nghiệp thành công. Cần tiếp tục thực hiện trao thưởng cho các doanh nghiệp, doanh nhân có thành tích nổi trội, với nhiều bằng khen, hình thức khen thưởng sáng tạo hơn.

Bên cạnh tuyên truyền để thay đổi nhận thực của người dân về vai trò kinh tế tư nhân, của DNNVV, *nhà nước cũng cần thực hiện các biện pháp truyền thông để*

thay đổi nhận thức của chủ doanh nghiệp về vai trò của họ trong phát triển nguồn nhân lực. Như phân tích ở chương 2 ta đã biết người chủ doanh nghiệp đóng vai trò rất quan trọng đến sự phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp họ (phần lớn trong số họ có trách nhiệm về PTNNL), vì vậy bên cạnh việc nâng cao kiến thức của họ về PTNNL, việc nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của họ trong công tác PTNNL là cần thiết. Một khi người chủ doanh nghiệp hiểu được nội dung của công tác PTNNL và vai trò quan trọng của mình, họ sẽ tự giác học tập, tìm các biện pháp để khuyến khích nhân viên học tập nâng cao trình độ, để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Nhà nước nên phối hợp cơ quan quản lý nhà nước về DNNVV ở các cấp với Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam, các hiệp hội DNNVV, hiệp hội ngành nghề để thực hiện truyền thông nâng cao nhận thức của chủ doanh nghiệp về vai trò của họ trong PTNNL. Nên tổ chức hội thảo về Phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV để chủ các doanh nghiệp, những người phụ trách về nhân sự trong các doanh nghiệp lắng nghe những kinh nghiệm trong nước và quốc tế về PTNNL trong DNNVV, chia sẻ kinh nghiệm đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp mình. Nhà nước cần tuyên truyền, khen thưởng về các doanh nghiệp điển hình đã thành công nhờ PTNNL...

3.5.2. Kiến nghị đối với các tổ chức hỗ trợ phát triển DNNVV

Phối hợp với nhau trong thực hiện trợ giúp PTNNL cho DNNVV

Các tổ chức hỗ trợ phát triển DNNVV cần phối hợp với nhau và với cơ quan quản lý nhà nước về phát triển DNNVV trong việc giúp chính phủ Việt Nam thúc đẩy sự phát triển DNNVV nói chung và thực hiện PTNNL cho DNNVV. Ngay từ khi xây dựng dự án hỗ trợ, hay xây dựng kế hoạch hoạt động hỗ trợ hàng năm, các tổ chức này cần thông qua cục Phát triển doanh nghiệp để đáp ứng đúng nhu cầu trợ giúp của doanh nghiệp và của chính phủ Việt Nam, tránh trùng lắp hoạt động trong mỗi địa bàn, tránh hiện tượng một số doanh nghiệp lại được hưởng nhiều hỗ trợ. Mặt khác các tổ chức hỗ trợ phát triển DNNVV cần phối hợp với nhau trong tìm

hiểu nhu cầu hỗ trợ của các doanh nghiệp và xác định đúng những đối tượng cần ưu tiên hỗ trợ.

Thực hiện các hoạt động trợ giúp đáp ứng đúng nhu cầu của DNNVV để PTNNL.

Phát triển nguồn nhân lực cho các DNNVV đóng vai trò quan trọng trong nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển doanh nghiệp. Các tổ chức hỗ trợ phát triển DNNVV nên tham khảo nhu cầu hỗ trợ để phát triển nguồn nhân lực theo như phân tích ở phần 3.2.2 trong việc thực hiện các hoạt động hỗ trợ này nhằm đáp ứng đúng nhu cầu của DNNVV.

Hỗ trợ về kinh phí đào tạo: việc hỗ trợ này có thể thực hiện qua việc giảm học phí cho học viên tham dự những khóa đào tạo thuộc chương trình hỗ trợ đào tạo của nhà nước, của các tổ chức quốc tế, ưu tiên hơn cho những học viên thuộc DNNVV trong 3 năm đầu mới thành lập.

Khuyến khích doanh nghiệp thực hiện đào tạo trong công việc: Kinh nghiệm quốc tế và trong nước chỉ ra rằng hình thức đào tạo trong công việc là phù hợp và hiệu quả đối với DNNVV trong PTNNL. Tuy nhiên hình thức đào tạo này còn từ phát, và đội ngũ giáo viên: cán bộ quản lý, công nhân lành nghề những người thường đảm nhiệm chức năng giảng dạy thường thiếu kinh nghiệm về phương pháp kèm cặp, hướng dẫn hiệu quả. Vậy các tổ chức hỗ trợ phát triển DNNVV nên cung cấp các khóa học về kỹ năng kèm cặp, hướng dẫn trong công việc cho đối tượng này để nâng cao kỹ năng giảng dạy, hướng dẫn cho họ.

Hỗ trợ xây dựng hệ thống đào tạo nghề nghiệp và chú trọng đào tạo đội ngũ kỹ thuật cao. Các tổ chức hỗ trợ phát triển DNNVV nên kết hợp với tổng cục dạy nghề để hỗ trợ phát triển các trường dạy nghề đào tạo những ngành nghề kỹ thuật cao đáp ứng yêu cầu của xã hội, của DNNVV.

Hỗ trợ đào tạo trực tuyến cho DNNVV: Hiện nay nhiều tổ chức quốc tế đã cung cấp dịch vụ đào tạo trực tuyến cho các tổng công ty, tập đoàn lớn để nâng cao kỹ năng giao tiếp, kỹ năng quản lý cho cán bộ nhân viên của họ với học phí còn cao. Các tổ chức hỗ trợ phát triển DNNVV có thể hỗ trợ xây dựng trang web và các

chương trình đào tạo trực tuyến cho DNNVV. Các chương trình đào tạo này cần ngắn gọn, có tính áp dụng thực tế cao và dễ sử dụng để thu hút được học viên là chủ doanh nghiệp, cán bộ quản lý của DNNVV.

Hỗ trợ phát triển đội ngũ tư vấn: Hiện nay đội ngũ các nhà tư vấn còn ít và hạn chế về kỹ năng tư vấn. Vậy các tổ chức hỗ trợ phát triển DNNVV nên hỗ trợ xây dựng và phát triển đội ngũ tư vấn phát triển DNNVV thông qua cung cấp các khóa đào tạo về kỹ năng tư vấn, tài trợ cho các hoạt động tư vấn nhằm phát triển DNNVV.

Khi thực hiện các hoạt động trợ giúp và nâng cao năng lực, các tổ chức hỗ trợ cần chú trọng chuyển giao kỹ năng làm việc, đào tạo nâng cao năng lực của cán bộ, nhân viên của các tổ chức hưởng lợi, để họ đủ năng lực có thể tiếp tục hoạt động khi dự án kết thúc. Đây là điều rất quan trọng để đảm bảo tính hoạt động bền vững của dự án.

3.5.3. Kiến nghị đối với các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn

3.5.3.1. Tổ chức các khoá học đáp ứng nhu cầu đào tạo của DNNVV

Để hỗ trợ các DNNVV trong việc đào tạo nguồn nhân lực, cần đánh giá đúng nhu cầu đào tạo, tư vấn của DNNVV. Trên cơ sở khảo sát, hiểu rõ nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp, các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo mới có thể thiết kế được chương trình đào tạo phù hợp.

Các nhu cầu đào tạo rút ra từ phân tích ở phần 3.2.1 là cơ sở để các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo tư vấn xây dựng những khóa đào tạo có tính ứng dụng cao cung cấp cho thị trường.

Tuy nhiên trong quá trình thực hiện các hoạt động đào tạo, từ các cơ hội tiếp xúc với học viên, với các giám đốc, chủ doanh nghiệp, các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo cần tìm hiểu sâu hơn nhu cầu đào tạo của họ để thiết kế những khóa học đáp ứng đúng nhu cầu của họ.

Các tổ chức cung cấp đào tạo cần phối hợp với giáo viên để thiết kế những khóa đào tạo có nội dung ngắn gọn, tính thực hành cao, nhiều tình huống gắn với DNNVV, phù hợp với trình độ còn hạn chế của cán bộ của DNNVV. Trong từng

phần giảng dạy cần có những bài tập, bài tập tình huống, thảo luận để học viên dễ hiểu và chia sẻ được kinh nghiệm thực tế của mình. Đối với dạy nghề cần tăng cường thời gian thực hành trên máy móc thiết bị để nâng cao kỹ năng nghề.

3.5.3.2. Nâng cao chất lượng đào tạo trong các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo

Để thu hút được học viên và đáp ứng tốt nhu cầu đào tạo của DNNVV, các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo cần tìm mọi biện pháp nâng cao chất lượng đào tạo. Chất lượng đào tạo liên quan đến chất lượng giáo viên, chất lượng bài giảng, phương pháp giảng dạy, cơ sở vật chất và chất lượng dịch vụ phục vụ lớp học.

Giảng viên: Cần lựa chọn đội ngũ giảng viên có trình độ, có kiến thức thực tế, có kinh nghiệm giảng dạy và phương pháp giảng dạy hiện đại. Đối tượng giảng viên được DNNVV lựa chọn trước tiên là các nhà doanh nhân thành đạt, sau đó đến các chuyên gia đến từ cơ quan quản lý nhà nước; rồi đến các giảng viên đến từ trường đại học, cao đẳng. Nhiều người có bằng cấp cao nhưng chỉ quen giảng dạy một chiều theo phương pháp truyền thống không phù hợp trong giảng dạy cho đối tượng này. Hoặc giáo viên có bằng cấp cao nhưng thiếu kiến thức thực tế cũng không được học viên chấp nhận. Nhiều doanh nhân thành đạt nhưng kỹ năng trình bày hạn chế cũng không thành công trong truyền đạt lại kinh nghiệm thực tế của mình.

Bài giảng: giảng viên phải thường xuyên cập nhật bài giảng của mình cho phù hợp với tình hình thực tế. Cần xây dựng những tình huống ngắn gọn, gắn liền với thực tế kinh doanh của DNNVV. Giảng viên cần sử dụng phương pháp giảng dạy sinh động, có giao tiếp hai chiều, tạo nhiều cơ hội cho học viên đặt câu hỏi để giải đáp. Hoạt động thảo luận nhóm là phương pháp đào tạo được DNNVV đánh giá cao. Thông qua thảo luận những vấn đề đặt ra hoặc những tình huống thực tế, học viên có thể học kinh nghiệm từ tình huống, sáng tạo trong các giải pháp của mình và chia sẻ kinh nghiệm của mình với nhóm. Sau khi thảo luận nhóm, nên có thời gian cho đại diện của mỗi nhóm trình bày để có thể chia sẻ kinh nghiệm với cả lớp và nâng cao kỹ năng trình bày của học viên. Đối với nhiều trường hợp, hoạt

động khởi động, trò chơi được áp dụng phù hợp góp phần thay đổi không khí học tập, tăng hưng phấn và góp phần nâng cao khả năng nhận thức của học viên.

Cơ sở vật chất: lớp học cần được trang bị đầy đủ thiết bị giảng dạy như bảng trắng, bút dạ, phông chiếu, máy chiếu, máy tính, giá treo giấy Ao, giấy Ao. Đây là yêu cầu tối thiểu cho lớp học với phương pháp giảng dạy hiện đại. Ngoài ra một số giảng viên có thể yêu cầu lớp học có bảng mềm cắm được ghim, thẻ mầu để dùng phương pháp thẻ ghi ý tưởng thảo luận, hoặc các yêu cầu khác để tăng thực hành. Cần bố trí bàn ghế lớp học theo yêu cầu của giáo viên, những kiểu bố trí bàn ghế phù hợp cho phương pháp giảng dạy 2 chiều là: hình chữ U, từng nhóm bàn.

Phục vụ lớp học: đội ngũ nhân viên phục vụ chuyên nghiệp rất quan trọng trong nâng cao chất lượng giảng dạy. Họ cần giao tiếp với học viên từ lúc học viên tìm hiểu về chương trình để thuyết phục học viên tham gia lớp học, trong quá trình học để thông báo những thông tin cần thiết về lớp học và hiểu rõ phản hồi của họ về khóa học và thậm chí sau khóa học để biết mức độ hài lòng của họ sau khi học cũng như thông báo về các khóa học khác. Bên cạnh đó, lớp học cần sạch sẽ, bố trí gọn gàng. Hiện nay lớp học có trang bị điều hòa là yêu cầu tương đối phổ biến để học viên có thể thoái mái tham gia học tập. Đồ ăn, uống phục vụ giữa giờ cần đảm bảo vệ sinh, đầy đủ theo đúng cam kết. Cần chỉ dẫn cho học viên nhà vệ sinh, lối thoát hiểm ngay từ khi bắt đầu khóa học.

Thời gian đào tạo: cần bố trí thời điểm đào tạo phù hợp, tránh dịp đầu năm và cuối năm, tết các doanh nghiệp đều bận tổng kết, hoặc đi thăm hỏi. Cần tránh những thời điểm nghỉ lễ, những lễ hội lớn mà mọi người đều được nghỉ. Về thời gian cho mỗi khóa học nên thiết kế khóa đào tạo kéo dài từ 2 đến 5 ngày. Khoảng thời gian mà họ cho là thích hợp để tham gia là trong giờ hành chính (cả ngày hoặc nửa ngày), mỗi buổi học là kéo dài khoảng 3 tiếng. Đối với những khóa đào tạo kéo dài 1-3 tháng, cần bố trí học buổi tối, tuần 2-3 buổi.

(Xem thêm phụ lục 15 một số yếu tố cần quan tâm khi tổ chức đào tạo)

3.5.3.3. Nâng cao chất lượng tư vấn trong các tổ chức cung cấp dịch vụ tư vấn phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa

Hiện nay nhu cầu tư vấn của DNNVV còn chưa cao, một phần vì ít doanh nghiệp có khả năng và sẵn sàng chi trả cho hoạt động tư vấn, một phần vì họ chưa tin về lợi ích của hoạt động tư vấn cho sự phát triển của doanh nghiệp. Tuy nhiên nhu cầu này sẽ tăng lên theo sự phát triển của doanh nghiệp và của nền kinh tế quốc ân. Về thị trường cung cấp dịch vụ tư vấn thì có các chuyên gia tư vấn độc lập và tổ chức cung cấp dịch vụ tư vấn chuyên nghiệp. Các nhà tư vấn độc lập và các tổ chức cung cấp dịch vụ tư vấn phát triển DNNVV cần nâng cao trình độ, năng lực và phẩm chất của người làm dịch vụ tư vấn. Các tổ chức cung cấp dịch vụ tư vấn cần phát triển, chuyên môn hoá đội ngũ những người tư vấn. Họ phải nâng cao kiến thức về phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa, về kiến thức chuyên môn sâu để xây dựng kế hoạch, chiến lược phát triển cho DNNVV. Họ cần tạo ra mối quan hệ hợp tác, cùng tham gia của cán bộ lãnh đạo, quản lý của khách hàng trong quá trình tư vấn để đưa ra các giải pháp sát thực tế và được doanh nghiệp yên tâm thực hiện. Mặt khác, họ phải hoàn thiện về kỹ năng tư vấn và truyền đạt để có được sự thông hiểu và tin tưởng áp dụng của chủ doanh nghiệp.

Các nhà tư vấn độc lập cũng như tư vấn của các tổ chức cần chịu trách nhiệm về tư vấn của mình. Cần gắn những lời tư vấn với kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, có như vậy mới nâng cao lòng tin của chủ doanh nghiệp.

Để phát triển thị trường tư vấn, các tổ chức cung cấp dịch vụ tư vấn phải tìm hiểu nhu cầu tư vấn của doanh nghiệp, kết hợp các hoạt động đào tạo với các hoạt động tư vấn, và có thể cần phải bù lỗ hoạt động tư vấn để phát triển dịch vụ này.

3.5.3.4. Các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn cần hoạt động theo cơ chế thị trường

Các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn phục vụ DNNVV cần hoạt động theo theo luật doanh nghiệp, hoặc từ sự nghiệp có thu sang cơ chế hạch toán kinh tế. Chỉ khi thực sự hoạt động theo cơ chế thị trường, các tổ chức cung cấp dịch vụ mới tìm mọi cách nâng cao chất lượng dịch vụ và giảm giá thành dịch vụ để có thể tồn tại trong cạnh tranh.

Cần tăng cường các hoạt động truyền thông để nâng cao sự nhận biết của khách hàng về dịch vụ của doanh nghiệp: các tổ chức này cần xây dựng trang web, thiết kế quyển giới thiệu, tờ rơi giới thiệu về doanh nghiệp, về dịch vụ đào tạo, tư vấn của doanh nghiệp. Nên gửi thư trực tiếp tới những khách hàng tiềm năng để giới thiệu về dịch vụ của mình. Nên bố trí cán bộ chương trình chuyên làm các hoạt động marketing và tiếp cận khách hàng. Doanh nghiệp cung cấp dịch vụ cần tranh thủ các cơ hội tiếp cận trực tiếp với khách hàng để giới thiệu dịch vụ và thuyết phục khách hàng. Các doanh nghiệp này nên tranh thủ cơ hội tiếp xúc với báo chí để được viết về doanh nghiệp mà không mất kinh phí.

Doanh nghiệp cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn cần xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng và thực hiện các biện pháp chăm sóc khách hàng một cách sáng tạo. Một số hoạt động chăm sóc gợi ý như gửi thư quà chúc mừng doanh nghiệp nhân ngày thành lập, gửi thư thông báo về các khóa đào tạo, tư vấn mới, thăm trực tiếp doanh nghiệp,...vv

KẾT LUẬN

DNNVV đóng vai trò rất quan trọng trong việc bình ổn và phát triển kinh tế xã hội Việt Nam. Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và đặc biệt là các DNNVV – với những yếu điểm của mình ngày càng khó vượt qua nhiều thách thức để có thể tồn tại và phát triển. Phát triển nguồn nhân lực là một giải pháp quan trọng giúp DNNVV thực hiện được các mục tiêu phát triển và vượt qua những thách thức của hội nhập kinh tế. Thực hiện giải pháp này đòi hỏi sự nỗ lực rất lớn của mỗi chủ doanh nghiệp cũng như rất cần sự trợ giúp của Nhà nước và các tổ chức quốc tế.

Luận án đã hệ thống hóa và phát triển những lý luận về PTNNL nói chung và đã đưa ra một mô hình tổng quát về nội dung, phương pháp và cách tiếp cận về phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV. Trên cơ sở đó, luận án đã thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích thực trạng PTNNL trong DNNVV, chỉ ra những mặt còn tồn tại trong công tác này. Phần lớn chủ doanh nghiệp có vai trò trách nhiệm về PTNNL, các doanh nghiệp không có chính sách và chiến lược phát triển nguồn nhân lực bằng văn bản. Công tác quản lý đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong DNNVV còn nhiều bất cập: phần lớn các doanh nghiệp không thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển và chưa biết cách đánh giá; có đến 2/3 số DNNVV không tổ chức thực hiện đào tạo kể cả doanh nghiệp đã đánh giá nhu cầu đào tạo; Các hoạt động đào tạo và phát triển chủ yếu bao gồm kèm cặp trong công việc, giao việc. Các công ty hiếm khi gửi cán bộ, công nhân đi đào tạo; về đánh giá hiệu quả đào tạo thì phần lớn các doanh nghiệp cũng không thực hiện đánh giá và chưa biết cách đánh giá hiệu quả đào tạo một cách bài bản. Một tồn tại nổi bật khác là các doanh nghiệp chưa chú ý phát triển nghề nghiệp cho nhân viên và cũng chưa khuyến khích nhân viên chủ động trong lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp của mình.

Nguyên nhân của những tồn tại trên là do chủ doanh nghiệp còn chưa coi trọng vấn đề PTNNL và kiến thức của họ về lĩnh vực này còn hạn chế. Mặt khác, công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc - một hoạt động có ảnh hưởng quan

trọng đến PTNNL - cũng chưa được thực hiện có hiệu quả. Phần lớn các DNNVV thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc chỉ nhằm mục đích trả công mà chưa gắn với mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Trên cơ sở những phân tích và đánh giá nêu trên, luận án đã đề xuất một số quan điểm, các giải pháp cũng như khuyến nghị nhằm PTNNL trong DNNVV. Các giải pháp cho DNNVV là: Chủ các DNNVV cần hiểu rõ tầm quan trọng của PTNNL và vai trò của mình trong PTNNL; Các DNNVV cần hoàn thiện công tác quản lý đào tạo và phát triển; Xây dựng chính sách, chiến lược PTNNL; Thực hiện phát triển nghề nghiệp cho người lao động; Hoàn thiện công tác đánh giá và quản lý kết quả thực hiện công việc của người lao động và xây dựng văn hóa doanh nghiệp khuyến khích học tập và phát triển; Bên cạnh sự nỗ lực của DNNVV, Nhà nước cần hoàn thiện các chính sách vĩ mô nhằm khuyến khích phát triển DNNVV, hình thành quỹ phát triển NNL, tiếp tục thực hiện chương trình trợ giúp đào tạo NNL cho các DNNVV, đa dạng hóa các hoạt động hỗ trợ và thực hiện truyền thông thay đổi nhận thức người dân về DNNVV, thực hiện truyền thông thay đổi nhận thức của chủ doanh nghiệp về vai trò của họ trong PTNNL. Ngoài ra, luận án cũng đưa ra kiến nghị cho các tổ chức hỗ trợ phát triển DNNVV và các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo tư vấn trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ và đáp ứng đúng nhu cầu của DNNVV.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐÃ ĐƯỢC CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ

1. Lê Thị Mỹ Linh (2009). "Nhu cầu hỗ trợ từ nhà nước và các tổ chức quốc tế của DNNVV để phát triển nguồn nhân lực", *Tạp chí quản lý kinh tế*, số 27 (tháng 7-8/2009), trang 70-75.
2. 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 tháng 6/2009, trang 132-135
3. Lê Thị Mỹ Linh (2008). "Kinh nghiệm quốc tế về phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa", *tạp chí kinh tế và phát triển*, đặc san Viện quản trị kinh doanh, trang 24-27 số tháng 4/2008:
4. Lê Thị Mỹ Linh (2007): Các phương pháp phổ biến đánh giá nhu cầu đào tạo trong doanh nghiệp, *tạp chí kinh tế và phát triển,* số 116 tháng 2/2007, trang 46-49
5. Lê Thị Mỹ Linh (2006): " Xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực theo cách tiếp cận dựa trên năng lực", *tạp chí kinh tế và phát triển*, số 113 tháng 11/2006, trang 38-41
6. Lê Thị Mỹ Linh (2003): "Phát triển nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp Việt Nam trong nền kinh tế hội nhập – Thách thức và bài học kinh nghiệm", *tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số chuyên đề Viện quản trị kinh doanh tháng 1/2003. (trang 25-29)
7. C. Christopher Baughn, Johnson S. R. Cao, Linh Thi My Le, V.A. Lim and K.E. Neupert (2006). "Normative, social and cognitive predictors of entrepreneurial interest in China, Vietnam and the Philippines (page:57-77)", *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Vol 11, No. 1 (2006) 57-77. United States of America
8. C. Christopher Baughn, Victor A. Lim, Le Thi My Linh, Kent E. Neupert, and L. Shelton Woods (2004). *Identification of entrepreneurial opportunities in Asia. A look at the Philipppines and Vietnam in*Book: Opportunities Identification and Entrepreneurial Behavior. Edited by John E. Butler. (page: 191-218).Information Age Publishing Inc. United States of America

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tài liệu tiếng Việt

1. Ngô Thị Ánh (2002) "Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nền tảng cho sự thành công trong doanh nghiệp", *Tạp chí Phát triển kinh tế,* Tháng 11/2002
2. Nguyễn Văn Áng (2007). Hoàn thiện môi trường kinh doanh cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam. Mã số: B2006- 06 - 28
3. Lê Xuân Bá, Trần Kim Hào, Nguyễn Hữu Thắng. 2006. *Doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*. Nhà xuất bản chính trị quốc gia
4. Đỗ Đức Bình và Nguyễn Thường Lạng. (2008). *Giáo trình kinh tế quốc tế. Trường đại học kinh tế quốc dân.* Nhà xuất bản đại học kinh tế quốc dân.
5. Bộ Thủy sản. *Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của Viện Kinh tế và qui hoạch thủy sản trong giai đoạn từ 2005-2010.* Tài liệu dự án.
6. Business Edge. (2004). *Đào tạo nguồn nhân lực làm sao để khỏi "ném tiền qua cửa sổ"?* Bộ sách quản trị nguồn nhân lực. Nhà xuất bản trẻ
7. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008). *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực. Trường đại học kinh tế quốc dân.* Nhà xuất bản đại học kinh tế quốc dân.
8. Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2000). *Giáo trình kinh tế lao động*. Nhà xuất bản lao động xã hội.
9. Phan Thủy Chi (2008). *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các trường đại học khối kinh tế của Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế.* Luận án tiến sĩ, trường đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
10. Phan Thị Minh Châu và Lê Thanh Trúc (2008). "Doanh nghiệp với bài toán giữ chân nhân viên", *tạp chí phát triển kinh tế*, số 216 tháng 10/2008
11. CIEM, DOE, ILSSA. 2008. *Đặc điểm môi trường kinh doanh ở Việt Nam –Kết quả điều tra doanh nghiệp nhỏ và vừa năm 2007*. Nhà xuất bản tài chính

12. CIEM (Viện nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương). 2000. *Luật doanh nghiệp và các văn bản hướng dẫn thi hành,* nhà xuất bản chính trị quốc gia.
13. CIEM (Viện quản lý kinh tế trung ương). *Báo cáo tình hình thi hành luật doanh nghiệp*. 2004.
14. Nguyễn Đình Cung (2007). "một năm thi hành luật doanh nghiệp và luật đầu tư: mặt được, chưa được và việc cần làm", *tạp chí quản lý kinh tế,* số 15 (7+8/2007)
15. Đỗ Minh Cương, Mạc Văn Tiến (2004). *Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam: Lý luận và thực tiễn*. Nhà xuất bản lao động-xã hội.
16. Lê Anh Cường, Nguyễn Thị Lệ Huyền, Nguyễn Thị Mai (2004). *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự*. Nhà xuất bản lao động- xã hội.
17. Nguyễn Mạnh Cường (2006). "Cơ hội và thách thức trong lĩnh vực lao động khi Việt Nam hội nhập kinh tế quốc tế*", Tạp chí Lao động & Xã hội,* số 281 từ 16/2 – 28/2/2006.
18. Mai Ngọc Cường (2004). *Xây dựng mô hình doanh nghiệp vừa và nhỏ trong các trường đại học và cao đẳng.* Đề án
19. Cẩm nang kinh doanh Harvard. (2006). *Huấn luyện và truyền kinh nghiệm.* nhà xuất bản tổng hợp TP Hồ Chí Minh
20. Cẩm nang kinh doanh Harvard. (2006). *Quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên.* nhà xuất bản tổng hợp TP Hồ Chí Minh
21. Cẩm nang quản lý hiệu quả (2005). *Phát triển nghề nghiệp.* Nhà xuất bản tổng hợp TP. Hồ Chí Minh
22. Cẩm nang quản lý hiệu quả (2004). *Huấn luyện nhân viên.* Nhà xuất bản tổng hợp TP. Hồ Chí Minh
23. Cẩm nang quản lý hiệu quả (2004). *Đánh giá năng lực nhân viên.* Nhà xuất bản tổng hợp TP. Hồ Chí Minh
24. Cục phát triển doanh nghiệp, Bộ Kế hoạch và đầu tư. (2009). *Báo cáo tổng kết tình hình thực hiện chương trình trợ giúp đào tạo Nguồn nhân lực cho DNNVV*

25. Doanh nhân tự học. (2001). *Mô tả công việc, yêu cầu chuyên môn và các tiêu chuẩn hoàn thành công việc. Quản trị nguồn nhân lực trong DNVVN.* MPDF Nhà xuất bản trẻ.

26. Doanh nhân tự học. (2001). *Phân tích công việc. Quản trị nguồn nhân lực trong DNVVN* . MPDF Nhà xuất bản trẻ

27. Doanh nhân tự học. (2001). *Thu hút, Tìm kiếm và Lựa chọn Nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực trong DNVVN* .MPDF Nhà xuất bản trẻ

28. Trần Kim Dung (2005). *Quản trị nguồn nhân lực*, nhà xuất bản thống kê

29. Nguyễn Thùy Dung. "Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực theo năng lực cần thiết- một phương pháp mới nâng cao năng lực giảng dạy cho giảng viên*". Tạp chí Kinh tế và Phát triển*. Số 102; 12/2005

30. Nguyễn Hữu Dũng (2003). "Nâng cao năng lực cạnh tranh trong quá trình hội nhập xét từ góc độ nguồn nhân lực", *Tạp chí Lao động & Xã hội*, số 209 (từ 16-28/2/2003).

31. Nguyễn Hữu Dũng (2004) "Về chiến lược phát triển con người trong hệ thống phát triển nguồn nhân lực ở Việt Nam", *tạp chí Lao động & Xã hội,* số 243 (từ 16-31/7/2004)

32. Nguyễn Xuân Dũng (2009). "Đào tạo nghề: Tiếp tục đổi mới cho mục tiêu phát triển bền vững", *tạp chí Kinh tế và phát triển,* số 140 tháng 2/2009

33. Đảng Cộng sản Việt Nam. *Văn Kiện đại hội đại biểu toàn quốc lần thức X*. Nhà xuất bản chính trị quốc gia. 2006

34. Đàm Hữu Đắc (2005) "Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hoá - hiện đại hoá đất nước", *Tạp chí Lao động & Xã hội,* số 267 (từ 16-31/7/2005)

35. Đàm Hữu Đắc (2008) "Đào tạo nghề theo nhu cầu của doanh nghiệp-thực trạng và giải pháp", *Tạp chí Lao động & Xã hội,* số 329. 2/2008

36. Đàm Hữu Đắc (2008). "Đổi mới đào tạo nghề để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu CNH-HDH đất nước", *Tạp chí Lao động & Xã hội,* số 333. (từ 16-30/4/2008)

37. Đàm Hữu Đắc (2008). "Tiếp tục đổi mới đào tạo nghề để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp cho đất nước", *Tạp chí Lao động & Xã hội,* số 335. (từ 16-31/5/2008)

38. Nguyễn Vân Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2004). *Giáo trình quản trị nhân lực*. Nhà xuất bản lao động-xã hội.

39. Nguyễn Thành Độ (2008). *Xây dựng mô hình trung tâm ươm tạo doanh nghiệp trong các trường đại học ở Việt Nam.* Đề tài nghiên cứu khoa học và công nghệ trọng điểm cấp bộ. Mã số: B2006-06-33. TĐ

40. Nguyễn Đại Đồng (2007). "Những thành tựu về việc làm và phát triển thị trường lao động năm 2008", *Tạp chí lao động và xã hội,* số 304+305 từ 1-28/2/2007.

41. Võ Văn Đức (2004). "Tác động của toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế đối với thị trường lao động của Việt Nam", *Tạp chí Kinh tế và Phát triển,* số 87 (9/2004).

42. Michael E. Gerber. (2007). *E Myth Để xây dựng doanh nghiệp hiệu quả. Tại sao các doanh nghiệp nhỏ hoạt động kém hiệu quả và làm thế nào để khắc phục*. Nhà xuất bản lao động xã hội

43. Nguyễn Thị Lâm Hà (2007), "Kinh nghiệm xây dựng và phát triển vườn ươm doanh nghiệp ở Trung Quốc và bài học cho Việt Nam", *tạp chí quản lý kinh tế,* số 16 (9+10/2007)

44. Hoàng Văn Hoa (2005), "Một số ý kiến về phát triển kinh tế tư nhân ở Việt Nam năm 2004", *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số 93, tháng 3/2005

45. Hoàng Văn Hoa (2008). "Xây dựng đội ngũ doanh nhân trong nền kinh tế thị trường định hướng XHCN ở Việt Nam", *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số 132, tháng 6/2008

46. Trần Thị Vân Hoa (2007), *Văn hóa doanh nghiệp với việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp thuộc khu vực kinh tế tư nhân trên địa bàn Hà Nội*, đề tài cấp bộ- mã số: B2005-38-121

47. Nguyễn Đình Hoà (2004). "Việt Nam gia nhập WTO – Cơ hội và thách thức", *Tạp chí Kinh tế và Phát triển,* số 87 tháng 9/2004

48. Hoàng Trung Hiếu, Hoàng Hoa. 2000. *Tìm hiểu hiến pháp Việt Nam.* Nhà xuất bản Đồng Nai

49. Bùi Tôn Hiến (2008). *Thị trường lao động việc làm của lao động qua đào tạo nghề*. Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật.

50. Bùi Tôn Hiến (2008). "Một số vấn đề về dạy nghề trong doanh nghiệp hiện nay", *Tạp chí lao động và xã hội.* Số 341. (16-31/8/2008)

51. Bùi Tôn Hiến (2009). "Vấn đề việc làm của người lao động qua đào tạo nghề", *Tạp chí lao động và xã hội.* Số 350. (1-15/1/2009)

52. Bùi Tôn Hiến (2009). *Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam*. Luận án tiến sỹ, trường đại học kinh tế quốc dân, Hà nội.

53. Phạm Văn Hồng. "Nhận định về việc phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ từ một số kết quả điều tra ban đầu của phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam*", Tạp chí Kinh tế và Phát triển,* số 83, tháng 5/2004.

54. Phạm Văn Hồng (2005). *Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập quốc tế.* Luận án Tiến sĩ, trường đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.

55. Hồ Đức Hùng. (2007). *Kinh tế Việt Nam hội nhập và phát triển bền vững.* Nhà xuất bản thông tấn.

56. Đào Duy Huân (2004), "4 năm thực hiện luật doanh nghiệp mới, Thực trạng và giải pháp phát triển đến năm 2010", *Tạp chí Phát triển kinh tế, số 162, tháng 4/2004.*

57. Đào Duy Huân (2008). "Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thành phố HCM hiện nay", *tạp chí nghiên cứu và phát triển*, số 216 tháng 10/2008.

58. Nguyễn Thị Lan Hương (2002). *Thị trường lao động Việt Nam- Định hướng và phát triển*, nhà xuất bản lao động xã hội.

59. Phạm Thúy Hương, Vũ Thị Mai (2006). *Chuyên đề Quản trị Nhân sự.* Chương trình trợ giúp đào tạo NNL cho các DNNVV giai đoạn 2004-2008. Cục phát triển DNVVV. Nhà xuất bản phụ nữ.

60. Nguyễn Ngọc Huyền (2008). "Về hoạt động ươm tạo doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay", *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số 132, tháng 6/2008

61. Phạm Thị Ngọc Mỹ (2008). "Nâng cao năng lực đào tạo nhân lực để đáp ứng nhu cầu của xã hội ở nước ta hiện nay". *Tạp chí phát triển kinh tế.* Số 208 2/2008

62. Nguyễn Hữu Lam. (2004). "Mô hình năng lực trong giáo dục, đào tạo, và phát triển nguồn nhân lực*". Tạp chí phát triển kinh tế*. Số 161; 3/2004

63. Vũ Trọng Lâm. (2006). *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế.* Nhà xuất bản chính trị quốc gia

64. Mạc Tuấn Linh (2003) "Chính sách phát triển nguồn nhân lực của một số nước", *Tạp chí thông tin thị trường lao động,* tháng *1/2003.*

65. Lê Thị Mỹ Linh (2009). "Nhu cầu hỗ trợ từ nhà nước và các tổ chức quốc tế của DNNVV để phát triển nguồn nhân lực", *Tạp chí quản lý kinh tế*, số 27 (tháng 7-8/2009), trang 70-75.

66. 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 tháng 6/2009, trang 132-135

67. Lê Thị Mỹ Linh (2008). "Kinh nghiệm quốc tế về phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa", *tạp chí kinh tế và phát triển*, đặc san Viện quản trị kinh doanh, trang 24-27 số tháng 4/2008:

68. Lê Thị Mỹ Linh (2007): Các phương pháp phổ biến đánh giá nhu cầu đào tạo trong doanh nghiệp, *tạp chí kinh tế và phát triển,* số 116 tháng 2/2007, trang 46-49

69. Lê Thị Mỹ Linh (2006): " Xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực theo cách tiếp cận dựa trên năng lực", *tạp chí kinh tế và phát triển*, số 113 tháng 11/2006, trang 38-41

70. Lê Thị Mỹ Linh (2003): "Phát triển nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp Việt Nam trong nền kinh tế hội nhập – Thách thức và bài học kinh nghiệm", *tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số chuyên đề Viện quản trị kinh doanh tháng 1/2003. (trang 25-29)

71. Đặng Danh Lợi (2006), "Giải pháp nào cho sự phát triển đội ngũ doanh nhân Thành phố Hồ Chí Minh hiện nay?", *Tạp chí Phát triển kinh tế,* tháng 3/2006.

72. Vũ Minh Mão, Hoàng Xuân Hòa (2004) "Chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong quá trình phát triển kinh tế", *tạp chí Bản tin thị trường lao động, tháng 7/2004*

73. Hồng Minh (2006). "Chương trình trợ giúp đào tạo nguồn nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa" , *Tạp chí Lao động & Xã hội*, số 283 (từ 16/3 – 31/3/2006)

74. Trịnh Trọng Nghĩa (2005). "Doanh nghiệp nhỏ và vừa - đầu tàu phát triển kinh tế ở Đài Loan", *tạp chí nghiên cứu kinh tế*, số 325- tháng 6/2005.

75. Phạm Thị Minh Nghĩa (2008). *Đề tài cấp bộ: 01X-07/09/2007-2* : "*Thực trạng và các giải pháp thúc đẩy sự phát triển DNNVV trên địa bàn thành phố Hà nội trong điều kiện gia nhập WTO"* .

76. Huỳnh Thị Nhân (2007). "Nâng cao chất lượng nguồn lao động đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế", *Tạp chí Lao động & Xã hội*, số 304+305 (từ 1-28/2/2007)

77. Trần Thị Nhung, Nguyễn Duy Dũng. (2005). Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản hiện nay. Nhà xuất bản khoa học xã hội.

78. Nguyễn Nguyệt Nga (2007). "Những quy định mới trong luật doanh nghiệp năm 2005 và ý kiến phản hồi về những vấn đề còn tồn tại", *tạp chí kinh tế và phát triển,* số 125 tháng 11/2007

79. Bùi Văn Nhơn (2006). *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội.* Nhà xuất bản tư pháp.

80. P.V. (2006) "Nâng cao hiệu quả hỗ trợ phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa", *Tạp chí Lao động & Xã hội,* số 283 (từ 16/3 đến 31/3/2006).

81. Phạm Thành Nghị, Vũ Hoàng Ngân. (2004). *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam. Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*. Nhà xuất bản khoa học xã hội

82. Tô Hoài Nam (2008), "phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam: Cần điều chỉnh tiêu chí phân loại doanh nghiệp và chính sách trợ giúp", *tạp chí quản lý kinh tế,* số 21/(7+8/2008)

83. Nguyễn Đình Phan (2005). "Phát triển dịch vụ phục vụ doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam trong quá trình hội nhập*", tạp chí Kinh tế và Phát triển,* số 99; 9/2005)

84. Lê Du Phong (2005). *Nghiên cứu kinh nghiệm của Hungari về phát triển các DNNVV trong lĩnh vực khoa học và công nghệ, vận dụng vào Việt Nam.* Đề tài nghiên cứu khoa học. Trường đại học kinh tế quốc dân.

85. Nguyễn Thế Quang (2006). "Hà Nội với các biện pháp trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa", *Tạp chí Lao động & Xã hội,* số 283 (từ 16/3 – 31/3/2006)

86. Nguyễn Mạnh Quân (2006). *Chuyên đề Văn hóa doanh nghiệp và việc tạo ra bản sắc văn hóa doanh nghiệp*, Chương trình trợ giúp đào tạo NNL cho các DNNVV giai đoạn 2004-2008. Cục phát triển DNVVV. Nhà xuất bản phụ nữ

87. Cao Văn Sâm (2007). "Đẩy mạnh hợp tác quốc tế là nguồn lực quan trọng phát triển dạy nghề", *Tạp chí Lao động và Xã hội,* số 309 từ 16-30/4/2007.

88. Cao Văn Sâm (2009). "Giải pháp phát triển dạy nghề cho các trường thuộc doanh nghiệp", *Tạp chí Lao động và Xã hội,* số 351+352 từ 16/1-15/2/2009.

89. Lê Văn Sự, Nguyễn Thành Tâm (2007), "một số phát hiện từ cuộc điều tra doanh nghiệp nhỏ và vừa năm 2005", *tạp chí Quản lý kinh tế, số 15 (7+8/20007)*

90. Trần Sửu (2006). *Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hóa.* Nhà xuất bản lao động.

91. Steven S. Little (2007). *7 nguyên tắc bất biến để phát triển doanh nghiệp nhỏ,* nhà xuất bản Hồng Đức.

92. Tài liệu tập huấn về xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực do Danida tài trợ-Dự án STOFA-Bộ Thuỷ sản. Tháng 3/2005

93. Tài liệu tập huấn về đào tạo giảng viên cho chương trình trình đào tạo của Business Edge, MPDF. 1/2006

94. Lê Trung Thành (2005). *Hoàn thiện mô hình đào tạo và phát triển cán bộ quản lý cho các doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước tại Việt Nam.* Luận án tiến sỹ kinh tế, trường đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.

95. Lê Trung Thành (2006). *Hoàn thiện mô hình đào tạo cán bộ quản lý doanh nghiệp theo địa chỉ trên địa bàn Hà Nội*. Đề tài nghên cứu khoa học cấp bộ, trường đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội. Mã số: B2005.38.112

96. Tạ Thị Ngọc Thảo (2008). "Doanh nhân Việt Nam trong thời toàn cầu hóa", *Tạp chí phát triển kinh tế*, số 208, 2/2008

97. Nguyễn Hữu Thắng (2008). *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay.* Nhà xuất bản chính trị quốc gia.

98. Kim Thúy (2008). *Những qui định mới của chính phủ về phát triển nguồn nhân lực thời kỳ hội nhập.* Nhà xuất bản lao động.

99. Nguyễn Tiệp (2005). *Giáo trình nguồn nhân lực*. Trường đại học lao động xã hội, nhà xuất bản lao động-xã hội.

100. Nguyễn Tiệp (2006). *Giáo trình kế hoạch nhân lực*. Trường đại học lao động xã hội, nhà xuất bản lao động-xã hội.

101. Nguyễn Tiệp (2007), "Một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực Việt Nam trong quá trình hội nhập WTO", *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số 117, tháng 3/2007

102. Nguyễn Tiệp (2009), "Cần đào tạo và phát triển đội ngũ lao động quản lý kinh doanh", *Tạp chí Lao động và Xã hội,* số 351+352 từ 16/1-15/2/2009.

103. Trần Văn Tùng, Lê Ái Lâm (1996). *Phát triển nguồn nhân lực: kinh nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta.* Nhà xuất bản chính trị quốc gia

104. Trung tâm thông tin khoa học-FOTOTECH. (2004). *Cuốn nhân lực Việt Nam trong chiến lược kinh tế 2001-2010*. Nhà xuất bản Hà Nội

105. Tạ Thị Ngọc Thảo (2008), "Doanh nhân Việt Nam trong thời kỳ toàn cầu hoá", *Tạp chí phát triển kinh tế,* tháng 2 năm 2008

106. Nguyễn Hữu Thắng (2008). *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay.* Nhà xuất bản chính trị quốc gia.

107. Phạm Quý Thọ (2003). *Thị trường lao động Việt Nam- Thực trạng và các giải pháp phát triển.* Nhà xuất bản lao động-xã hội.

108. Hồng Thoan (2006). DNNVV: trình độ nhân lực thấp. *Thời báo kinh tế Việt Nam*, số 261 thứ 5 ngày 21/12/2006

109. Trần Thị Thu (2008). "Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số 132, tháng 6/2008

110. Vũ Thị Thìn (2005). "Hoạt động quản trị nhân lực trong các doanh nghiệp của Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế", *tạp chí kinh tế và phát triển*, tháng 1/2005

111. Vũ Xuân Tiến (2005). "Đẩy mạnh phát triển kinh tế tư nhân trong tiến trình hội nhập nền kinh tế thế giới", *Tạp chí Kinh tế và Phát triển,* số 92, tháng 2/2005.

112. Mạc Văn Tiến (2007). "Đào tạo nghề trước thách thức hội nhập", *Tạp chí lao động và xã hội,* số 304+305 từ 1-28/2/2007

113. Mạc Văn Tiến (2009). "Đào tạo nghề đáp ứng nhu cầu xã hội- Thực trạng và giải pháp", *Tạp chí lao động và xã hội,* số 365 từ 16-31/8/2009

114. Tổng cục thống kê (2005). *Thực trạng doanh nghiệp qua kết quả điều tra năm 2002*, 2003, 2004. Nhà xuất bản thống kê, Hà nội 2005.

115. Tổng cục thống kê (2008). *Thực trạng doanh nghiệp qua kết quả điều tra năm 2005*, 2006, 2007. Nhà xuất bản thống kê, Hà nội 2008

116. Quỳnh Trang- Lê Hà (2005), *Chiếm lĩnh thế giới kinh doanh mới*, nhà xuất bản văn hóa thông tin

117. Phạm Quang Trung (2008), "Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Hà Nội", *tạp chí kinh tế và phát triển,* số 129 tháng 3/2008

118. Phạm Quang Trung (2008). Đề tài khoa học cấp bộ. Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà nội sau khi Việt Nam gia nhập WTO (giai đoạn 2006-2010). Mã số: B2006-06-13. Bộ giáo dục và đào tạo, trường đại học kinh tế quốc dân.

119. Phùng Thế Trường (2004), "Phát triển nguồn nhân lực và thị trường lao động Việt Nam: Lý luận và thực tế", *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số 84, tháng 6/2004

120. Vũ Anh Tuấn (2002). "Nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp trong xu thế hội nhập", *Tạp chí Phát triển Kinh tế,* số 146, tháng 12/2002.

121. Vũ Anh Tuấn (2008). "Những thách thức cần vượt qua sau một năm Việt Nam chính thức là thành viên của WTO", *Tạp chí Phát triển Kinh tế,* số 208 , tháng 2/2008.

122. Phạm Gia Túc "Thị trường dịch vụ phát triển kinh doanh và việc trợ giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa", *Tạp chí Lao động & Xã hội*, số 283 (từ 16/3 đến 31/3/2006).

123. Trần Nguyễn Tuyên (2005). "Việt Nam gia nhập WTO- Thời cơ, thách thức và giải pháp thực hiện", *Tạp chí Kinh tế và Phát triển,* số 92, tháng 2/2005.

124. Nguyễn Thị Hải Vân (2009). "Thực trạng và giải pháp phát triển hệ thống thông tin thị trường lao động", *Tạp chí Lao động & Xã hội*, số 350 từ 1-15/1/2009.

125. Lê Danh Vĩnh (2008), "cơ hội, thách thức đối với hoạt động thương mại và dịch vụ trong bối cảnh Việt Nam là thành viên tổ chức thương mại thế giới", *tạp chí phát triển kinh tế,* số 211 tháng 5/2008

126. Lê Danh Vĩnh (2005). "Hội nhập kinh tế quốc tế-Những vấn đề đặt ra đối với doanh nghiệp Việt Nam". *Tạp chí quản lý kinh tế*. Số 3 tháng 7/2005

127. "Vai trò của chính phủ trong nền kinh tế thị trường kinh nghiệm của Đài Loan và Hàn Quốc". *Tạp chí quản lý kinh tế*. Số 3 tháng 7/2005

128. Tiêu Vệ (2005). *10 nguyên tắc sinh tồn của doanh nghiệp.* Nhà xuất bản văn hóa thông tin.

129. Hồ Trọng Viện (2004), " Kinh tế tư nhân trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở Việt Nam", *tạp chí Nghiên cứu Kinh tế,* số 318, tháng 11/2004

130. VCCI. (2003) Phân tích nhu cầu đào tạo trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam

131. VCCI. (2004). Báo cáo kết quả điều tra doanh nghiệp năm 2003. Hà nội 2004

132. VCCI. (2004). *Báo cáo thực trạng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam*.

133. VCCI, SIDA, ILO. (2008). *Tạo môi trường kinh doanh thuận lợi- xây dựng và thực thi chính sách phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa- quyển 1. Tổng quan về chính sách phát triển kinh tế địa phương.* Nhà xuất bản chính trị quốc gia

134. VCCI, SIDA, ILO. (2008). *Tạo môi trường kinh doanh thuận lợi- xây dựng và thực thi chính sách phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa- quyển 2. Môi trường kinh doanh thuận lợi cho các doanh nghiệp nhỏ.* Nhà xuất bản chính trị quốc gia.

135. VCCI, SIDA, ILO. (2008). *Tạo môi trường kinh doanh thuận lợi- xây dựng và thực thi chính sách phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa- quyển 3. Đánh giá, xây dựng và thực thi chính sách*. Nhà xuất bản chính trị quốc gia

136. VCCI. (2007). *Doanh nghiệp Việt Nam 2006, Hội nhập WTO.* Nhà xuất bản chính trị quốc gia.

137. VCCI. (2008). *Doanh nghiệp Việt Nam 2007, Lao động và phát triển nguồn nhân lực.* Nhà xuất bản chính trị quốc gia.

138. Viện kinh tế thế giới. (2003*). Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo : Kinh nghiệm Đông á*. Nhà xuất bản khoa học xã hội.

139. http://www.chinhphu.vn/vanbanpq/lawdocs/ND56CP.DOC?id=91865. Bộ Kế hoạch và đầu tư. Nghị định 56 về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa (6/2009)

140. http://www.chinhphu.vn/portal/page?_pageid=33,638900&_dad=portal&_schema=PORTAL&docid=9917. Bộ Kế hoạch và đầu tư. Nghị định 90 về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa (11/2001)

141. http://www.chinhphu.vn/portal/page?_pageid=33,638900&_dad=portal&_schema=PORTAL&docid=16939. Bộ kế hoạch đầu tư. (10/2006). Phê duyệt Kế hoạch phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa giai đoạn 2006-2010.

142. http://www.mpi.gov.vn/portal/page/portal/bkhdt. Bộ kế hoạch và đầu tư, Cục phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa. Báo cáo thường niên doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam 2008.

143. http://www.mpi.gov.vn/portal/page/portal/bkhdt. Bộ kế hoạch và đầu tư, Chức năng nhiệm vụ Cục phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa.

144. http://www.chinhphu.vn/portal/page?_pageid=33,638900&_dad=portal&_schema=PORTAL&docid=13173. QĐ phê duyệt Chương trình trợ giúp đào tạo nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa giai đoạn 2004-2008 (10/8/2004)

145. http://www.vcci.com.vn/doanh-nghiep/ cảm nhận gì về môi trường kinh doanh 2008

146. http://smenet.com.vn/ không đủ khả năng tiếp cận?

147. http://www.hotrodoanhnghiep.gov.vn/kết quả khảo sát doanh nghiệp năm 2005

148. http://vietbao.vn/Viec-lam/De-nguoi-gioi-khong-ra-di/40154722/267/

149. http://vietbao.vn/Kinh-te/De-dau-tu-nguon-nhan-luc-hieu-qua/40051869/87/

II. Tài liệu tiếng Anh

150. American Society for Training and Development, *Careers in Training and Development*, ASTD Press, Alexandria, VA, 1990.

151. Alan Coetzer (2006).“Manager as learning facilitators in small manufacturing firms”. *Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 13. No. 3, 2006*

152. Anntoinette D. Lucia and Richard Lepsinger. “The Art & Science of Competency Model: Pinpointing Critical Success Factors in Organisations*”. HR Manazine*. Jan. 2000

153. Annette Kerr and Marilyn Mcdougall (1999). “The Small Business of Developing People”, *International Small Business Journal 1999*.

154. Association of Small Business Development Centers http://www.asbdc-us.org/

155. Banji Oyeleran-Oyeyinka (2004). “Learning, knowledge and skills:implications fro firm-level performance in african industry”, *International Journal of Technology Management and Sustainable Development.* Volume 3 number 2. Intellect Ltd 2004.

156. Bernard Wynne, David Stringer. *A Competency Based Approach to Training and Development*.(1997). Pitman Publishing (London, UK).

157. Casen R & Marotas G. (1997). “Education and training for manufacturing development”, Skill Development for international Competitiveness, Martin Godfrey (Ed), Edward Elgar, UK

158. Cidi Wee (2009). *Linking Education and Training to Economic Development- The Singapore Experience* (presentation at The National Economics University. 6 March 2009)

159. C. Christopher Baughn, Johnson S. R. Cao, Linh Thi My Le, V.A. Lim and K.E. Neupert (2006). “Normative, social and cognitive predictors of entrepreneurial interest in China, Vietnam and the Philippines (page:57-

77)", *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Vol 11, No. 1 (2006) 57-77. United States of America

160. C. Christopher Baughn, Victor A. Lim, Le Thi My Linh, Kent E. Neupert, and L. Shelton Woods (2004). *Identification of entrepreneurial opportunities in Asia. A look at the Philipppines and Vietnam in*Book: Opportunities Identification and Entrepreneurial Behavior. Edited by John E. Butler. (page: 191-218).Information Age Publishing Inc. United States of America
161. David J. Storey. (1994). *Understanding the small business sector*. Routledge 11 New Fetter Lane, London EC4P 4EE
162. David Rae. (2000). *Understanding entrepreneurial leaning: a question of how?* . International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research. Vol 6. iss 3 pge 145
163. David Devins and Steven Johnson (2003). "Training and Development Activities in SMEs:Some Findings from an Evaluation of the ESF Objective 4 Programmes in Britain." *International Small Business Journal 2003; 21;213*
164. Esi Saru. (2007). "Organisational learning and HRD: how appropriate are they for small firm?". *Journal of European Industrial Training.* Vol. 31. No. 1,2007
165. Garavan, Thomas N, Costine, Pat, Heraty, Noreen. (1995) "The emergence of strategic human resource development", *Journal of European Industrial Training*. Bradford:Vol.19, Iss. 10; pg. 4, 7 pgs
166. George C. Sinnott, George h. Madision, George E. Pataki, *competencies-report of the competencies workgroup,* September 2002.
167. Hall, D.T., "Human resource development and organizational effectiveness", in Fombrum C., Ticky, N. and Devanna M. (Eds), Strategic Human Resource Management, John Wiley & Sons, New York, NY, 1984.

168. Henry J. Sredl & William J. Rothwell. (1997), *The ASTD reference guide to professional training roles and competencies,* Human resource development press, Inc. Amherst, Massachusetts

169. Hill, R. and Sterwart, J. (1999). "Human Resouce Development in small organisations". *Human resouce development International*, 2,2:103-23

170. Jerry w. Gilley, Steven a. Eggland, and Ann Maycunich Gilley (2002). *Principles of human resource development*. Perseus Publishing. Second edition.

171. Jim Stewart and Graham Beaver (2004). *HRD in Small Organisations Research and practice*. Routledge Publisher

172. Janson Cope, Gerald Watts. (2000) "Learning by doing-an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning". *International Journal of Entreprenurial Behavioru and Research.* Vol 6. Iss. 3. Pg 104

173. Janice Jones (2004). "Training and Development, and Business Growth: A study of Australian Manufacturing Small –Medium Size Enterprises", *Asia Pacific Journal of Human Resources*; 42;96 DOI:10.1177/1038411104041535

174. Juliet MacMahon and Eamnn Murphy. (1999). "Managerial effectiveness in small enterprises:implications for HRD. *Journal of European Industrial Training.* 23/1[1999] 25-35

175. Kavita Gupta (1999), *A practical guide to needs assessment,* Published by Jossey-Bass Pfeiffer, USA

176. Leonard Nadler (1984), *The handbook of human resource development*. Wiley-interscience Publication

177. Matlay, H (2000) "training and the small firm", in S. Carter and D. Jones-Evan (eds) *Enterprise and small business: principles, practice and policy,* Harlow: Financial Time and Prentice Hall.

178. Mitra và Formicars (1995). "Innovative player in economic development in Europe*". Industry and Higher Education Journal. October: 285-92*

179. P. Nick Blanchard, James W. Thacker (1999), *Effective traning: systems, strategies, and practices*, Prentice Hall, United State of America

180. Pat Mc Lagan. "Great Ideas Revisited". *Training & Development Journal.* Jan. 1996

181. Raymon A. Noe, John R. Hollenbeck, Bary Gerhart and Patrick M. Wright (2008). *Human Resource Management-Gaining a Competitive Advantage.* McGraw. Hill International Edition.

182. Raymond A. Noe (2002), *Employee training and development*, McGraw-Hill Companies, New York, NY

183. Richard S. Mansfileld. "Building Competency Models: Approaches for HR Professionals". *Human Resource Management Journal.* Spring 1996, Vol 35, Number 1

184. Robert H. Schafer (2002). *High-impact consulting.* Published by Jossey-Bass. SanFrancisco, CA. USA

185. Robyn Peterson (1998), *Training Needs Assessment*, Kogan Page limited, London, UK

186. Rosemary Hill, Jim Stewart. (2000). "Human resource development in small organizations", *Journal of European Industrial Training*. Bradford: Vol.24, Iss. 2/3/4; pg. 105

187. Rothwell, W. and Kazanas, H., *Strategic Human Resource Planning and Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1991.

188. Sadler – Smith, E.,Down, S and Lean, J. (2000) 'model training methods:rhetoric and reality" *Personnel Review, 29,4:474-90*

189. SBDC at Washington State University: http://www.wsbdc.org

190. Sharon Bartram and Brenda Gibson (1997, *Trainining needs analysis: a resource for analysis tranining needs, selecting training strategies and developing training plans,* second edition, Gower Publisher, England.

191. Thomas N. Garavan, Patrick Gunnigle, Michael Morley (2000). "Comtemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectrives and their prescriptions for HRD". *European Industrial Training.* Bradford:2000. Vol.24,Iss.2/3/4;pg 65

192. Thomas Lange, Melanie Ottens, Andrea Taylor (2000). "SMEs and barriers to skills development: a Scottish perspective". *Journal of European Industrial Traning.* Bradford:200. Vol 24. Iss1. Pg 5

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

BẢNG HỎI VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ KHU VỰC TƯ NHÂN THÀNH PHỐ HÀ NỘI/HỒ CHÍ MINH

Kính gửi - người phụ trách nhân sự trong công ty (trưởng phòng nhân sự hoặc chủ doanh nghiệp)

Chúng tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các anh/ chị cho cuộc điều tra đánh giá thực trạng về phát triển nguồn nhân lực thuộc đề tài nghiên cứu "*phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ngoài quốc doanh trong nền kinh tế hội nhập của Việt Nam*".

Chúng tôi xin đảm bảo tính bí mật của các thông tin được cung cấp. Từ những dữ liệu thu thập được chúng tôi sẽ phân tích, tổng hợp, và bình luận một cách tổng quát, không nêu một cá nhân hoặc doanh nghiệp nào trong báo cáo.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị!

Đối tượng trả lời bảng hỏi: người phụ trách nhân sự trong công ty (trưởng phòng nhân sự, chủ doanh nghiệp, hoặc trưởng phòng chức năng)

……

Phần dành cho phỏng vấn viên (PVV):

Họ và tên PVV :……..…… ……..……

Điện thoại của PVV…… :……

Ngày phỏng vấn :……..……

I. CÂU HỎI ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

Phần này đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp: năm 2005 so với năm 2004 và so với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp trong 3 năm qua.

Đề nghị anh/chị khoanh vào số phù hợp, đánh giá sát nhất kết quả hoạt động của doanh nghiệp:

Với 1: Giảm so với năm trước hoặc giảm so với đối thủ cạnh tranh

2: Không đổi hoặc tăng dưới 5 % so với năm trước hoặc so với đối thủ cạnh tranh

3: Tăng so năm trước hoặc so với đối thủ cạnh tranh từ 5 % trở lên

STT	Các tiêu thức	Năm 2005 so với năm 2004			So với đối thủ cạnh tranh		
1	Tốc độ tăng doanh số	1	2	3	1	2	3
2	Tốc độ tăng lợi nhuận	1	2	3	1	2	3
3	Tinh thần làm việc của nhân viên	1	2	3	1	2	3
4	Thị phần của doanh nghiệp	1	2	3	1	2	3
5	Chất lượng sản phẩm dịch vụ	1	2	3	1	2	3
6	Độ hài lòng của khách hàng	1	2	3	1	2	3
7	Đánh giá tổng thể kết quả hoạt động	1	2	3	1	2	3

II. CÂU HỎI LỰA CHỌN VỀ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Trong phần này chúng tôi muốn hỏi về một số hoạt động phát triển nguồn nhân lực cụ thể trong doanh nghiệp của anh/chị. Mỗi câu hỏi có một số phương án trả lời, đề nghị anh/chị chọn **một** câu trả lời phù hợp nhất với hoạt động hiện tại của doanh nghiệp và đánh dấu (√) vào trước câu trả lời đó:

1 **Công ty của anh/chị đã có *chiến lược phát triển nhân lực* phù hợp với mục tiêu chiến lược <u>bằng văn bản</u> không?**

☐ Không

☐ Có, kế hoạch cho thời gian từ một năm trở xuống

☐ Có, kế hoạch cho thời gian từ 2 năm trở lên

2 **Công ty của anh/chị có chính sách <u>bằng văn bản</u> về đào tạo và PTNNL (có qui định rõ vai trò, trách nhiệm của Công ty, cá nhân trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, tiêu chuẩn, qui trình lựa chọn nhân viên đi đào tạo) không?**

☐ Có

☐ Không

3 **Công ty anh/chị có <u>văn bản</u> quy định tiêu chuẩn đánh giá nhân viên cho:**

☐ 1-20% số công việc

☐ 20%-50% số công việc

☐ Hơn 50 % số công việc

☐ Không cóvăn bản, không đánh giá (nếu chọn không có thì anh/chị không phải trả lời câu 5,6)

☐ Không có văn bản nhưng vẫn thực hiện đánh giá

4 **Công ty anh/chị hàng năm có sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc (kể cả đánh giá không chính thức) để tìm ra nhu cầu đào tạo và phát triển cho cán bộ nhân viên không?**

☐ Có

☐ Không

5 **Hệ thống đánh giá thực hiện công việc đã tạo cơ hội cho việc thảo luận giữa người đánh giá và người được đánh giá về những mục tiêu cần đạt được, kết quả đạt được, sai lầm, khó khăn và cải tiến cần có**

☐ Đúng

☐ Không đúng

6 **Kết quả đánh giá thúc đẩy việc học tập và phát triển của cả người đánh giá và người được đánh giá trong công ty**

☐ Đúng

☐ Không đúng

7 **Số lượng nhân viên của doanh nghiệp trong 3 năm qua có tăng lên hay không?**

☐ Không tăng

☐ Có, tăng ít hơn 20% so với tổng số

☐ Có, tăng nhiều hơn 20% so với tổng số

8 **Công ty của anh/ chị có kế hoạch tăng thêm nhân viên trong 3 năm tới không?**

☐ Không tăng

☐ Có, tăng ít hơn 20% so với tổng số

☐ Có, tăng nhiều hơn 20% so với tổng số

9 **Số lượng nhân viên được anh/chị thanh toán tiền đào tạo (ít nhất một khóa) trong 3 năm qua**

☐ Không thanh toán cho ai

☐ Ít hơn 20% số nhân viên

☐ Từ 20% trở lên so với tổng số nhân viên

10 **Số lượng nhân viên anh/chị dự kiến thanh toán tiền đào tạo (ít nhất một khóa) trong 3 năm tới**

☐ Không thanh toán cho ai

☐ Ít hơn 20% số nhân viên

☐ Từ 20% trở lên so với tổng số nhân viên

11 **Trong năm 2005, người lao động được đào tạo đánh giá như thế nào về hiệu quả đào tạo**

☐ Rất hài lòng

☐ Bình thường

☐ Không hài lòng

☐ Tôi không biết vì không hỏi họ

☐ Không có ai được đào tạo

12 **Thực tế người lao động sau khi được đào tạo (kể cả hình thức kèm cặp, hướng dẫn..) có nâng cao năng lực thực hiện công việc**

☐ Có rõ rệt

☐ Có chút ít

☐ Không thay đổi

☐ Tôi không biết vì không đánh giá

☐ Không có ai được đào tạo

13 **Công ty của anh/chị đã có kế hoạch phát triển cá nhân phù hợp với kế hoạch phát triển công ty cho từng nhân viên (để họ có kế hoạch học tập nâng cao năng lực chưa)?**

☐ Có

☐ không

14 **Cơ sở dữ liệu thông tin nhân sự của công ty anh/ chị :**

☐ Có, nhưng không đủ thông tin cho quản lý nhân sự

☐ Có, đủ thông tin nhưng chưa cập nhật

☐ Có đủ thông tin, cập nhật và dễ tiếp cận

☐ Không có

Đối với các câu sau, xin mời anh/chị chọn **<u>câu trả lời phù hợp nhất</u>** với hoạt động hiện tại của doanh nghiệp và đánh dấu (√) vào trước câu trả lời đó *(Có thể lựa chọn nhiều phương án):*

15	**Vai trò, trách nhiệm về phát triển nguồn nhân lực ở công ty của anh/chị chủ yếu thuộc về ai?** ☐ Giám đốc-chủ doanh nghiệp ☐ Trưởng phòng/cán bộ bộ phận nhân sự ☐ Trưởng phòng/bộ phận chức năng ☐ Người lao động ☐ Các tổ chức đào tạo/tư vấn bên ngoài ☐ Không có ai	16	**Cán bộ phụ trách phát triển nguồn nhân lực có trình độ về phát triển nguồn nhân lực (PTNNL) qua** ☐ Đọc sách để học kinh nghiệm PTNNL từ các tổ chức khác ☐ Tham quan để học kinh nghiệm PTNNL từ các tổ chức khác ☐ Có mối quan hệ với cán bộ làm công tác PTNNL của các tổ chức khác để so sánh và học tập kinh nghiệm ☐ Tự làm và rút kinh nghiệm qua thực tế ☐ Được đào tạo bài bản về PTNNL
17	**Công ty có thực hiện hoạt động chiến lược về phát triển nguồn nhân lực?** ☐ Có ☐ Không Nếu trả lời có thì không phải trả lời câu 18	18	Công ty không có và không nhận thấy cần có hoạt động chiến lược về phát triển nguồn nhân lực vì: ☐ Không có sự thay đổi về kinh tế, kỹ thuật, công nghệ và đội ngũ cán bộ công nhân đã đáp ứng tốt nhu cầu công việc ☐ Không có chiến lược phát triển kinh doanh ☐ Chủ doanh nghiệp không nhận thấy sự cần thiết ☐ Thiếu sự ủng hộ của cán bộ quản lý ☐ Người lao động không ủng hộ ☐ Không biết đánh giá nhu cầu đào tạo ☐ Không có kinh phí để xây dựng và thực hiện ☐ Không nhìn thấy hiệu quả của đầu tư cho đào tạo và phát triển ☐ Không có chính sách khuyến khích người lao động học tập và phát triển ☐ Lý do khác (nêu cụ thể):……

19	**Công ty có tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo?** ☐ Có ☐ Không Nếu trả lời **có thì không** phải trả lời câu 20	20	**Công ty biết mọi người cần đào tạo nhưng không tổ chức thực hiện bởi vì:** ☐ Không có kinh phí ☐ Không có thời gian đi học do công ty không thể bố trí thời gian học trong giờ làm việc ☐ Không có thời gian đi học do cán bộ/công nhân không bố trí thời gian học ngoài giờ làm việc ☐ Không có người chuyên trách về hoạt động phát triển nguồn nhân lực ☐ Không có đủ thông tin về các chương trình đào tạo cung cấp trên thị trường ☐ Không tìm được chương trình đào tạo phù hợp ☐ Không nhìn thấy hiệu quả của đầu tư cho đào tạo và phát triển ☐ Sợ cán bộ đi học về đòi lương cao hơn ☐ Sợ cán bộ/công nhân đi học về sẽ tìm công việc mới ☐ Lý do khác (nêu cụ thể):……

III. CÂU HỎI PHÂN TÍCH THEO MỨC ĐỘ VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Xin mời anh/chị đánh giá về thực tế thực hiện của từng hoạt động đào tạo, phát triển trong công ty anh/chị sau đây bằng cách khoanh tròn vào số phù hợp nhất với ý kiến của mình. ***Số càng cao mức độ đồng ý càng lớn***

(1: hoàn toàn không đồng ý; 2: không đồng ý; 3: không có ý kiến; 4: đồng ý ; 5: hoàn toàn đồng ý)

STT	**Kế hoạch đào tạo và phát triển**					
1	Phát hiện những nội dung và hình thức đào tạo quan trọng cho sự thành công của công ty	1	2	3	4	5
2	Phân tích kết quả thực hiện công việc của người lao động để xác định nhu cầu đào tạo	1	2	3	4	5
3	Thảo luận và đi đến thống nhất về các yêu cầu đào tạo cá nhân với người lao động của công ty	1	2	3	4	5
4	Phát hiện loại hình và nội dung đào tạo phù hợp để nâng cao kết quả thực hiện công việc của người lao động	1	2	3	4	5
5	Lập kế hoạch đào tạo có quĩ đào tạo phù hợp cho công ty	1	2	3	4	5
6	Lập kế hoạch tổng thể cho việc thực hiện đào tạo tại công ty	1	2	3	4	5
	Thiết kế đào tạo, phát triển					
7	Thiết kế và phát triển tài liệu tự đào tạo (ví dụ: các cẩm nang, qui trình, bảng biểu...)	1	2	3	4	5
8	Thiết kế các hoạt động đào tạo phù hợp (ví dụ: hội thảo, lớp học…) để đáp ứng nhu cầu của người lao động	1	2	3	4	5
9	Phối hợp với các tổ chức đào tạo bên ngoài trong thiết kế nội dung, chương trình đào tạo	1	2	3	4	5
10	Tạo ra môi trường khuyến khích học tập trong công ty	1	2	3	4	5
	Thực hiện đào tạo và phát triển					
11	Thực hiện chương trình định hướng để giới thiệu cho nhân viên mới	1	2	3	4	5
12	Thực hiện đào tạo theo kiểu học nghề	1	2	3	4	5
13	Thực hiện đào tạo phát triển qua kèm cặp, hướng dẫn	1	2	3	4	5
14	Thực hiện đào tạo trong nhóm bằng trình bày và các hoạt động hội họp, hội thảo không chính thức khác	1	2	3	4	5
15	Thực hiện luân chuyển công việc để đào tạo cán bộ nhân viên	1	2	3	4	5
16	Phối hợp với các tổ chức đào tạo bên ngoài để tổ chức các khóa đào tạo trực tiếp cho cán bộ nhân viên	1	2	3	4	5
17	Cán bộ, nhân viên tham gia đào tạo từ xa (tài liệu, sách, đĩa CV,	1	2	3	4	5

STT	Kế hoạch đào tạo và phát triển					
	VCD...)					
18	Cán bộ, nhân viên công ty tham gia các chương trình đào tạo qua mạng, internet	1	2	3	4	5
19	Khuyến khích nhân viên chủ động đào tạo nâng cao trình độ	1	2	3	4	5
20	Hỗ trợ và hướng dẫn về đào tạo và phát triển cho cá nhân người lao động	1	2	3	4	5
21	Giám sát và xem xét đánh giá tiến bộ của người lao động trong quá trình đào tạo	1	2	3	4	5
22	Người kèm cặp/ hướng dẫn có kỹ năng hướng dẫn nhân viên tốt	1	2	3	4	5
	Đánh giá kết quả thực hiện về phát triển nguồn nhân lực					
23	Thiết kế hệ thống để thu thập chứng cứ về năng lực	1	2	3	4	5
24	Thu thập chứng cứ về năng lực	1	2	3	4	5
25	Nắm rõ về trình độ giáo dục và đào tạo trước đây của người lao động	1	2	3	4	5
26	Đánh giá kết quả đào tạo của người lao động (ví dụ qua thi)	1	2	3	4	5
27	Đánh giá hiệu quả của đào tạo thực hiện ở công ty qua nhiều phương pháp khác nhau (để đánh giá mức độ thay đổi về kiến thức, kỹ năng , thái độ và hành vi của người được đào tạo)	1	2	3	4	5
28	Kinh nghiệm thành công trong phát triển nguồn nhân lực được thông báo rộng rãi trong công ty để các bộ phận khác học tập	1	2	3	4	5
29	Yêu cầu người đi học về trình bày về kết quả học tập và kế hoạch hành động để theo dõi việc thực hiện	1	2	3	4	5
30	Trao đổi tài liệu học trong nhân viên	1	2	3	4	5
31	Thường xuyên trao đổi với nhân viên và người hướng dẫn để nâng cao hiệu quả đào tạo trong công việc	1	2	3	4	5
32	Luôn tìm cách nâng cao chất lượng đào tạo trong công ty	1	2	3	4	5
	Phát triển nghề nghiệp					
33	Thực hiện các cuộc hội thảo hoặc cố vấn nghề nghiệp cho nhân viên	1	2	3	4	5
34	Thiết lập các mục tiêu nghề nghiệp của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
35	Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết về năng lực thực hiện công việc và các khả năng phát triển nghề nghiệp của họ	1	2	3	4	5
36	Có kế hoạch bổ nhiệm cán bộ	1	2	3	4	5
37	Bổ nhiệm cán bộ dựa trên đánh giá năng lực	1	2	3	4	5

38. **Hiệu quả công tác đào tạo ở doanh nghiệp anh/chị**:

☐ Cao; ☐ Thấp; ☐ Tôi không biết

39. **Nếu ở doanh nghiệp anh chị công tác đào tạo có hiệu quả THẤP thì nguyên nhân của tình trạng không áp dụng kiến thức, kỹ năng thu được từ khóa học vào công việc hàng ngày là:**

A	Kiến thức kỹ năng học được còn quá mới	1	2	3	4	5
B	Kiến thức kỹ năng còn chung chung, thiếu thực tiễn	1	2	3	4	5
C	Kiến thức kỹ năng này không thật gắn chặt với công việc	1	2	3	4	5
D	Năng lực của người đi học còn hạn chế	1	2	3	4	5
E	Cơ chế quản lý/cách thức tổ chức không cho phép áp dụng	1	2	3	4	5
G	Thiếu nguồn lực cần thiết để áp dụng	1	2	3	4	5
H	Người lãnh đạo không ủng hộ	1	2	3	4	5
i	Đồng nghiệp không ủng hộ	1	2	3	4	5

Nguyên nhân khác:.....

40. Những năng lực nào mà chủ doanh nghiệp, cán bộ quản lý trung, cao cấp của doanh nghiệp anh chị cần phải hoàn thiện để doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển trong nền kinh tế hội nhập (chọn nhiều nhất là 7 trong 20 nội dung sau bằng cách đánh dấu (√) vào trước câu trả lời đó)

1.☐ Kỹ năng bán hàng	9.☐ Sức khỏe và an toàn lao động	15.☐ Sử dụng internet, thư điện tử
2.☐ Kỹ năng nghiên cứu thị trường	10.☐ Tuyển dụng và lựa chọn nhân sự	16.☐ Sử dụng hệ thống mạng máy tính điện tử
3.☐ Chăm sóc khách hàng	11.☐ Xử lý các vi phạm kỷ luật	17.☐ Mua và quản lý hàng tồn kho
4.☐ Quản lý chất lượng	12.☐ Phát triển nhóm làm việc	18.☐ Những qui định vĩ mô
5.☐ Quản lý luồng tiền/tín dụng	13.☐ Kỹ năng đào tạo, hướng dẫn và động viên nhân viên	19.☐ Quản lý sự thay đổi
6.☐ Huy động vốn	14.☐ Kỹ năng đàm phán	20.☐ Lập và thực hiện kế hoạch kinh doanh
7.☐ Lập kế hoạch ngân sách		
8.☐ Luật lao động		

41. Anh chị mong muốn có sự hỗ trợ gì từ phía nhà nước và các tổ chức quốc tế để phát triển nguồn nhân lực của công ty mình tốt hơn và để công ty phát triển trong môi trường ngày càng cạnh tranh: (chọn nhiều nhất là 5 yếu tố anh/chị cho là quan trọng nhất liệt kê dưới đây bằng cách đánh dấu (√) vào trước câu trả lời đó)

1. ☐ Tổ chức các khóa đào tạo tại địa phương
2. ☐ Soạn thảo và ban hành những tài liệu tự học cho doanh nhân
3. ☐ Có chương trình đạo tạo từ xa, trực tuyến cho doanh nghiệp nhỏ và vừa
4. ☐ Cung cấp thông tin về các khóa học cung cấp trên thị trường
5. ☐ Có chính sách hỗ trợ về kinh phí đào tạo cho doanh nghiệp nhỏ và vừa
6. ☐ Có chính sách khuyến khích học tập suốt đời
7. ☐ Xây dựng hệ thống đào tạo nghề nghiệp
8. ☐ Có chính sách khuyến khích doanh nghiệp phát triển hình thức đào tạo trong công việc
9. ☐ Chú trọng đào tạo đội ngũ kỹ thuật cao cho các ngành nghề kỹ thuật tiến tiến
10. ☐ Hỗ trợ tài chính (nêu rõ) : ……..……
11. ☐ Khác(nêu rõ): …….

Những thông tin chung về doanh nghiệp và cá nhân sau sẽ được giữ kín và bảo mật, chỉ sử dụng cho mục đích phân tích số liệu:

IV. THÔNG TIN CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP

1. Công ty của anh/chị được thành lập vào năm nào?.....
2. Loại hình công ty?
   ☐ TNHH; ☐ Cổ phần; ☐ tư nhân; ☐ hợp danh; ☐ Khác (cụ thể)……
3. Vốn điều lệ :…….
4. Tổng số lao động hiện có:
   ☐ <10; ☐ 10- 49; ☐ 50- 199; ☐ 200-300 người
5. Số lao động quản lý : …….
   Trong đó bao nhiêu người có trình độ đại học trở lên:……
6. Ngành nghề kinh doanh : ☐ Sản xuất ; ☐ Xây dựng; ☐ Thương mại;
   ☐ Dịch vụ ; ☐ Khác (cụ thể)……

V. THÔNG TIN CÁ NHÂN CỦA NGƯỜI TRẢ LỜI

1. Chức vụ: ☐ chủ doanh nghiệp/ giám đốc; ☐ Trưởng phòng nhân sự/phụ trách nhân sự

☐ Trưởng phòng chức năng (cụ thể tên phòng:……)

☐ Khác (nêu cụ thể)……..

2. Tuổi:

☐ dưới 30 ☐ từ 30 đến 40 ☐ từ 41 đến 50 ☐ từ 51 đến 60 ☐ trên 60

3. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

4. Trình độ văn hóa: ☐ trên đại học; ☐ đại học, cao đẳng ; ☐ trung cấp, công nhân kỹ thuật

☐ phổ thông trung học; ☐ chưa có bằng cấp/ khác

5. Tel:.....;

Họ và tên: .....

(chỉ để liên hệ nếu cần ví dụ như trả lời sót, nhầm…)

Xin chân thành cảm ơn ý kiến đóng góp và thời gian anh/chị đã trả lời bản điều tra này!

PHỤ LỤC 2
MẪU PHỎNG VẤN SÂU VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

Đối tượng phỏng vấn:

- Người phụ trách nhân sự trong công ty (trưởng phòng nhân sự hoặc chủ doanh nghiệp)
- Thuộc công ty TNHH tư nhân, công ty cổ phần không có vốn nhà nước, doanh nghiệp tư nhân, công ty liên danh

Họ và tên người được phỏng vấn :……

Chức vụ :…….

Tel:.....Mobi :…….....email: .....

Công ty: .....

Địa chỉ công ty: .....

Ngày phỏng vấn:.....Thời gian: .....

Câu hỏi phỏng vấn:

1. Công ty của anh/chị được thành lập từ khi nào?
2. Loại hình công ty?

3. Công ty của anh/chị có tổng số bao nhiêu nhân viên? bao nhiêu lao động quản lý? Bao nhiêu người có trình độ đại học

4. Tốc độ tăng trưởng của Công ty trong 3 năm qua (từ năm 2003 đến 2005)?
5. Công ty của anh/chị có bộ phận/phòng quản trị nhân sự không? có bao nhiêu nhân viên?

và bộ phận đó có bao gồm cả phát triển nguồn nhân lực không?

6. Công ty của anh/chị đã có chiến lược hoặc kế hoạch phát triển kinh doanh không?

.....

Nếu có: Công ty của anh/chị đã xây dựng chiến lược hoặc kế hoạch đó như thế nào? Chiến lược và kế hoạch đó được thực hiện như thế nào?

7. Công ty của anh/chị đã có ***chiến lược phát triển nguồn nhân lực*** không?

Nếu có: Bản Chiến lược phát triển nguồn nhân lực đó được xây dựng như thế nào?

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực đó được thực hiện như thế nào?

Nếu không: Công ty anh/chị đã thực hiện các hoạt động đào tạo phát triển nguồn nhân lực như thế nào ?

8. Xin anh/chị cho biết về việc quản lý đào tạo và phát triển của Công ty
    a. Phương pháp đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển được thực hiện như thế nào?
    b. Lập Kế hoạch đào tạo và phát triển? (Công ty đã có kế hoạch đào tạo và phát triển hàng năm không? nếu có xin một bản mẫu của năm nay)?
    c. Công ty ông có thành lập quĩ đào tạo và phát triển không? (phương pháp xác định quĩ đào tạo và phát triển ? Quỹ đào tạo và phát triển thực tế trong 3 năm qua chiếm bao nhiêu phần trăm trong tổng doanh thu của công ty?
    d. Xin anh/chị cho ý kiến về hình thức đào tạo, phát triển mà công ty đã sử dụng trong thời gian qua? (kèm cặp, đào tạo qua giao công việc, tự đào tạo, gửi đi đào tạo khóa ngắn hạn, dài hạn (bao lâu?), tham gia hội thảo, thăm quan…., hình thức nào là phổ biến nhất? Hình thức nào là hiệu quả nhất? Tại sao?…
    e. Xin anh/chị cho biết chính sách khuyến khích/ hỗ trợ đào tạo trong công ty cho người được đi đào tạo (tạo điều kiện về thời gian, công việc, học phí, lương, bổ nhiệm)
    f. Công ty có thực hiện đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển không? phương pháp đánh giá hiệu quả đào tạo?
9. Theo anh/chị, thực tế người lao động sau khi được đào tạo có nâng cao năng lực không? Kết quả làm việc của họ có tăng lên không? Tại sao có /không; cho ví dụ cụ thể?
10. Hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển đến việc tăng kết quả hoạt động kinh doanh của công ty như thế nào? (chi phí đào tạo/ doanh số, chất lượng sản phẩm, dịch vụ tăng lên)

Nếu có, cho ví dụ cụ thể.....

11. Công ty của anh/chị đã có kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho từng nhân viên để họ có kế hoạch học tập nâng cao năng lực chưa? Việc hướng dẫn lập và thực hiện như thế nào? Có sự thông qua của công ty không? Nếu có xin một mẫu của một nhân viên

12. Theo anh/chị vấn đề đào tạo phát triển nguồn nhân lực ở công ty anh chị có những nhược điểm gì? phương hướng hoàn thiện các nhược điểm đó trong công ty anh/chị?
13. Anh/chị mong muốn có những hỗ trợ gì từ nhà nước, các nhà tài trợ trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực?
14. Xin anh chị nêu về công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc ở công ty anh chị: sử dụng phương pháp đánh giá nào, việc xây dựng tiêu chí đánh giá thực hiện như thế nào? chu kỳ đánh giá, có thực hiện cung cấp thông tin phản hồi từ người quản lý xuống nhân viên không? Nhân viên nhận xét như thế nào về đánh giá kết quả thực hiện công việc?

Cảm ơn anh/chị đã dành thời gian và cung cấp thông tin cho chúng tôi!

PHỤ LỤC 3:
DANH SÁCH NHỮNG NGƯỜI TRẢ LỜI PHỎNG VẤN

	Họ và tên	**Chức vụ**	**Đơn vị công tác**	**Địa chỉ**	**Liên hệ**
1	Nguyễn Trọng Dũng	Chủ tịch HĐQT	Công ty TNHH Tuấn Dũng	8 Ngõ Đồng Tâm, Phố Vọng, Hà nội	
2	Trịnh Văn Hạnh	Giám đốc	Công ty dịch vụ vận tải quốc tế ITS	P 402-35-37 Tràng Thi Hà Nội	04-8258187
3	Nguyễn Trọng Bảo Long	Giám đốc	Công ty TNHH thương mại và dịch vụ APEX	10/51 Nguyễn Viết Xuân- Thanh Xuân Hà nội	04-5658663
4	Nguyễn Trần An	Giám đốc	Công ty TNHH hoàn thiện An Hải	106 Đại la, Hai Bà Trưng, Hà nội	04-7170996
5	Trường Thế Sơn	Giám đốc	Công ty TNHH Tân An	B 21 Nam thành công, Nguyễn Hồng, Đống đa, Hà nội	04-7762793
6	Trần Công Trung	Trưởng phòng hành chính và nhân sự	Công ty TNHH Tiến Thịnh	175 Bà Triệu , Hà nội	
7	Nguyễn Khánh Tùng		Công ty cổ phần truyền thông sáng tạo		
8	Đỗ Hồng Vân	Trưởng phòng nhân sự	Công ty cổ phần Việt Nhật	30 Nguyễn Du, hà nội	04-9437858
9	Nguyễn Phương Thanh	Trưởng phòng nhân sự	Công ty TNHH phần mềm HBC Việt Nam	Tầng 3, tòa nhà văn hóa, phố Lê Văn Lương, Thanh xuân, Hà nội	04-5535737

	Họ và tên	Chức vụ	Đơn vị công tác	Địa chỉ	Liên hệ
10	Nguyễn Thái Bình	phó giám đốc, kiêm trưởng phòng nhân sự	Công ty cổ phần Thái sơn		913546848
11	Trần Khánh Toàn	Giám đốc	Công ty TNHH ACE Việt Nam	số 04/31/131 Phố Thái Hà, quận đống đa, Hà nội	04-5374179
12	Phan Đức Trung	phó giám đốc	Công ty TNHH niềm tin	142 phố Đội cấn, Ba Đình, Hà nội	
13	Chu Cẩm Thủy	Nhân viên bán hàng	Công ty mỹ phẩm Phạm Duy	67 Láng hạ	989084056
14	Hoàng Tiến Lợi	Giám đốc	Công ty TNHH Bình Lợi	48/221 Hoàng Hoa Thám, Hà nội	04-9170775
15	Trần Quang Khánh	Giám đốc	Công ty cổ phần KAD Việt Nam	B 4/F4 Hoàng Cầu, Đống Đa, Hà nội	989135798
16	Trần Văn Quang	Giám đốc	Công ty cổ phần điện tử và dịch vụ công nghiệp IES	344 Kim Mã- Ba Đình, Hà nội	04-8467637
17	Nguyễn Văn Tuấn	Giám đốc	Công ty cổ phần công nghệ và đầu tư Từ Hải	1/61 Láng Trung, Hai Bà Trưng, Hà nội	04-6363077
18	Quỳnh/ Nguyễn Thị Bạch Tuyết	Trưởng phòng nhân sự	Công ty cổ phần công nghệ tiền phong	10 Phổ quang, lầu 6, tân Bình, Hồ Chí Minh	08-39973951 0903168933
19	Lương Công Thơi	Giám đốc	doanh nghiệp tư nhân thương mại dệt vải	158/1 Quang Trung, P 1, Gò Vấp, HCM	08-8942262
20	Trần Văn Vượng	Giám đốc	Công ty TNHH Trần Bảo Toàn	1811/1 A Quốc lộ 1 A Phường An	903919333

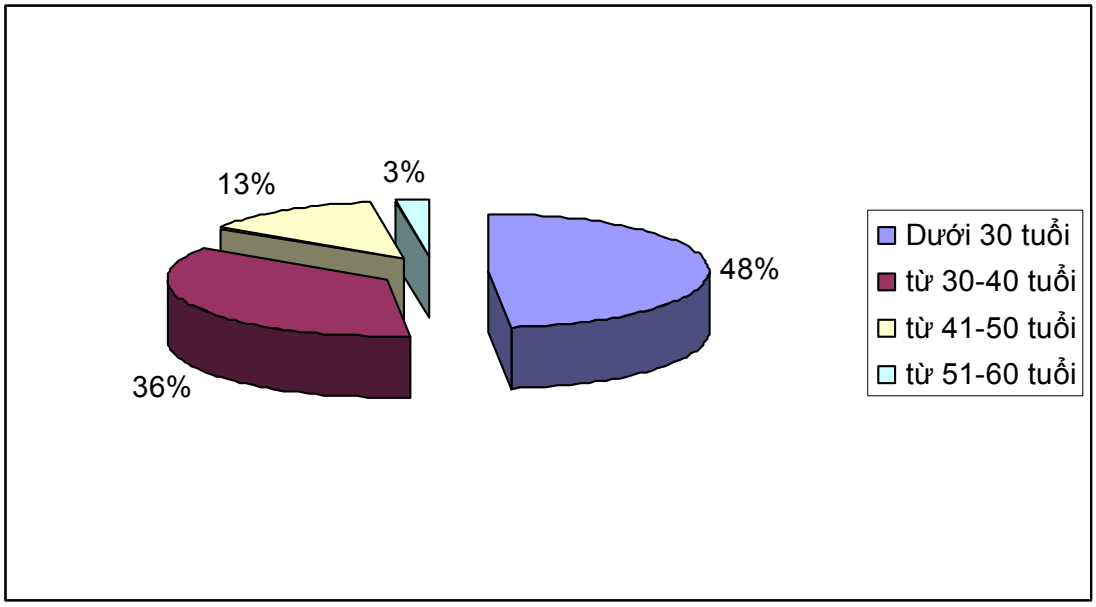
	Họ và tên	Chức vụ	Đơn vị công tác	Địa chỉ	Liên hệ
				Phú Đông, Q 12, Tp HCM	
21	Trần Như Cành	trưởng phòng Kin h doanh	Công ty TNHH Việt Siêu	478 Đường Minh Phụng, Q 11, tp Hồ Chí Minh	08-9632090
22	Trương Hoài Nam	Trưởng phòng hành chính và nhân sự	Công ty TNHH Kỹ thuật xây dựng Đồng Phong	Tầng 10 số 4 Vũ Ngọc Phan, Đống Đa Hà nội	04-37764697 0912951685
23	Hoàng Anh Tuấn	Phó giám đốc, phụ trách kinh doanh và nhân sự	Công ty TNHH Giang Nam	Số 3 Nguyễn Viết Xuân, Hà Đông, Hà Nội	04-363253636
24	Trần Anh Linh	Giám đốc	Công ty TNHH Nhà sạch Việt Nam	Tầng 2 câu lạc bộ Định Công, khu đô thị Định Công, Hà nội	043-36402445 0903451911
25	Vũ Thị Kiều Anh	Trưởng phòng nhân sự	Công ty TNHH Tiếp thị và Truyền Thông	số 9 Đào Duy Anh, Đống Đa, Hà Nội	04-35742745/0953381155
26	Nguyễn Hồng Yến	Trưởng phòng nhân sự	Công ty TNHH Dịch vụ ERP FPT	T 4, Toà nhà FPT Cầu Giấy, Phạm Hùng, Hà nội	04-35626000/1586; 0983808068
27	Khương Anh Tuấn	Trưởng phòng Tổ chức Hành Chính	Công ty TNHH 3 H	Số 1 Hào Nam, Phường Ô chợ Dừa, Hà nội	988551156
28	Vũ Đăng Thắng	Phó giám đốc	Công ty TNHH đầu tư và xây dựng Thành Long	A 3 Tổ 84 Hoàng Cầu- Đống Đa, Hà nội	904192120
29	Hà Hải Nam	giám đốc	Viet Tecnology Group	số 3 tổ 6 Phường Khương Đình, Thanh Xuân, Hà nội	916000102

	Họ và tên	Chức vụ	Đơn vị công tác	Địa chỉ	Liên hệ
30	Trần Xuân Kiên	Giám đốc	Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Trần Anh	1174 đường Láng, quận Đống Đa, Hà nội	
31	Hồ Văn Toại	Trưởng phòng nhân sự	Công ty cổ phần Du lịch Hương Giang	2 Nguyễn Công Trứ, Thành phố Huế	054-3822933
32	Nguyễn Hoài Dung	phó giám đốc	Công ty cổ phần máy CNC Hà nội	P 113, Nhà B4 Thanh Xuân Bắc, Hà nội	979866639
33	Nguyễn Trọng Quỳnh	Giám đốc kiêm trưởng phòng nhân sự	Công ty cổ phần Kinh Bắc Đại Thành	11 Lạc Long Quân, Tây Hồ, Hà nội	982551745
34	Lê Ngọc Hà	Phó tổng phụ trách nội chính	Công ty cổ phần đầu tư Vietnamnet	phòng 707, toà nhà Thành công, 25 Láng hạ, Hà nội	979748149
35	Nguyễn Trọng Hiệu	Phó vụ trưởng	Vụ phát triển Doanh nghiệp	Bộ Kế hoạch và Đầu tư. Số 2 Hoàng Văn Thụ	8043853
36	Trịnh Thị Hương	Phó trưởng phòng	Phòng Xúc tiến phát triển DNVVV. Vụ Phát triển DN	Bộ Kế hoạch và Đầu tư. Số 2 Hoàng Văn Thụ	8044498

PHỤ LỤC 4:
ĐẶC ĐIỂM MẪU KHẢO SÁT

Đặc điểm nhân khẩu học của người tham gia trả lời bảng hỏi

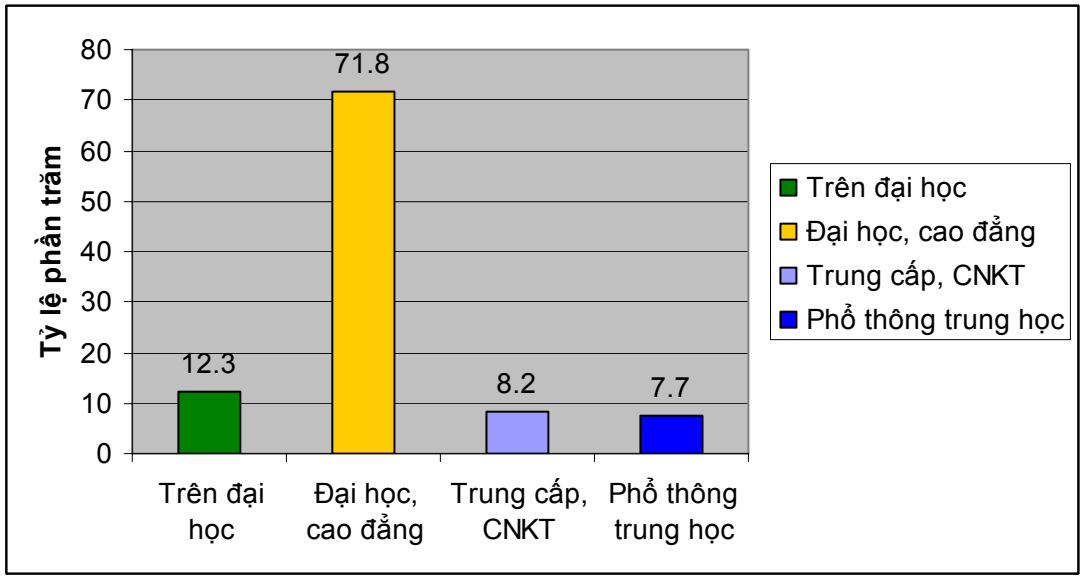
Mẫu khảo sát: có tổng cộng 200 người tham gia trả lời bảng hỏi chia đều cho Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh và với tỷ lệ giới tính tương đối bằng nhau (nam chiếm 49,5%). Độ tuổi của người trả lời khá trẻ: gần một nửa ở độ tuổi dưới 30 và hơn một phần ba (35%) ở độ tuổi từ 30-40 tuổi.



Hình 4.1: Tỷ trọng người trả lời theo độ tuổi

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

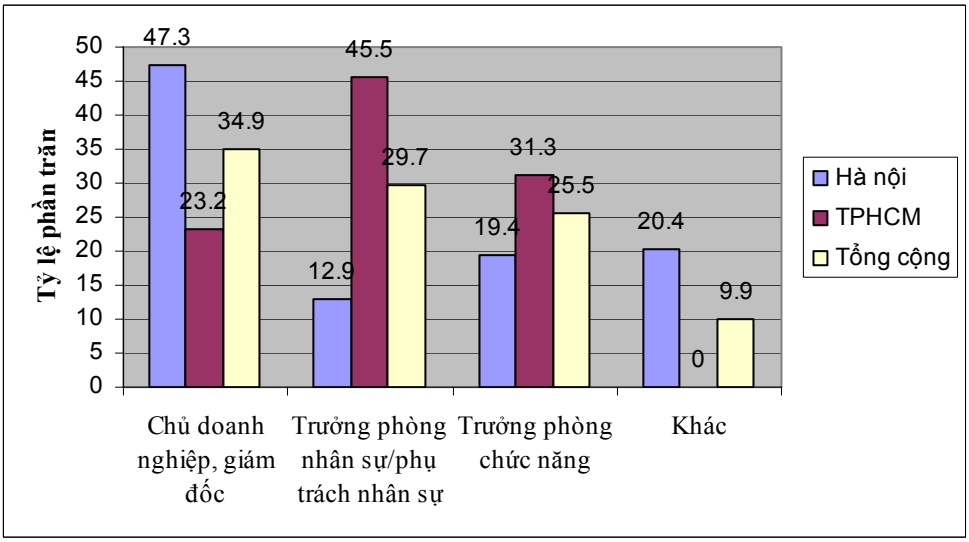
Người trả lời có trình độ văn hóa tương đối cao, trong 195 người trả lời thì 12,3% có trình độ trên đại học, 71,8% có trình độ đại học, cao đẳng. So sánh về địa điểm thì thấy người trả lời có trình độ trên đại học ở Hà Nội cao hơn TP HCM (18,9% so với 6%), và có trình độ phổ thông trung học ở Hà Nội thấp hơn TP HCM (4,2% so với 11%).



Hình 4.2 : Trình độ học vấn của người trả lời

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Trong số người trả lời có đến hơn 1/3 là giám đốc/chủ doanh nghiệp có thực hiện chức năng phát triển nguồn nhân lực, 29,75% là trưởng phòng nhân sự, xin mời xem cụ thể ở sơ đồ sau:



Hình 4.3: Chức vụ của người trả lời

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

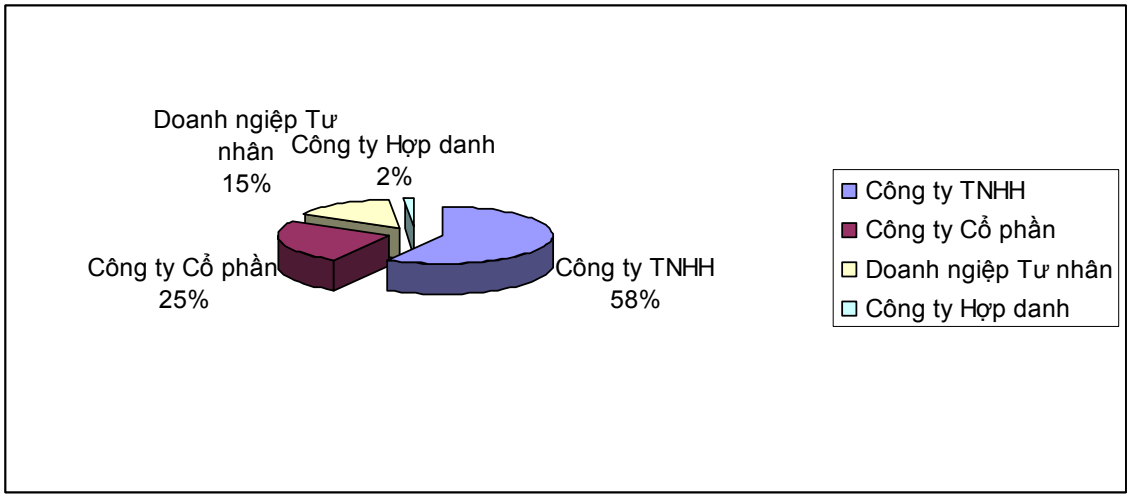
Khi so sánh về chức vụ của người trả lời thì số người trả lời ở Hà Nội có chức vụ giám đốc kiêm chức năng quản lý nhân lực cao hơn ở TP HCM (47,3% so với 23,2%), nhưng số người là trưởng phòng nhân sự/phụ trách về nhân sự ở TPHCM cao hơn Hà Nội (45,5% so với 12,9%)

Đặc điểm doanh nghiệp tham gia trả lời

Năm thành lập

Trong 200 doanh nghiệp tham gia khảo sát thì phần lớn (52%) doanh nghiệp thành lập năm 2000 đến 2003. Tuy nhiên khi so sánh độ tuổi doanh nghiệp tham gia khảo sát thì số doanh nghiệp ở Hà Nội trẻ hơn, có đến 26% doanh nghiệp thành lập năm 2004-2005.

Loại hình doanh nghiệp: trong số 197 doanh nghiệp trả lời thì thấy các doanh nghiệp này có loại hình công ty đa dạng, nhiều nhất là trách nhiệm hữu hạn (58%), công ty cổ phần (25%), doanh nghiệp tư nhân là 15%. Xem chi tiết ở hình dưới đây.

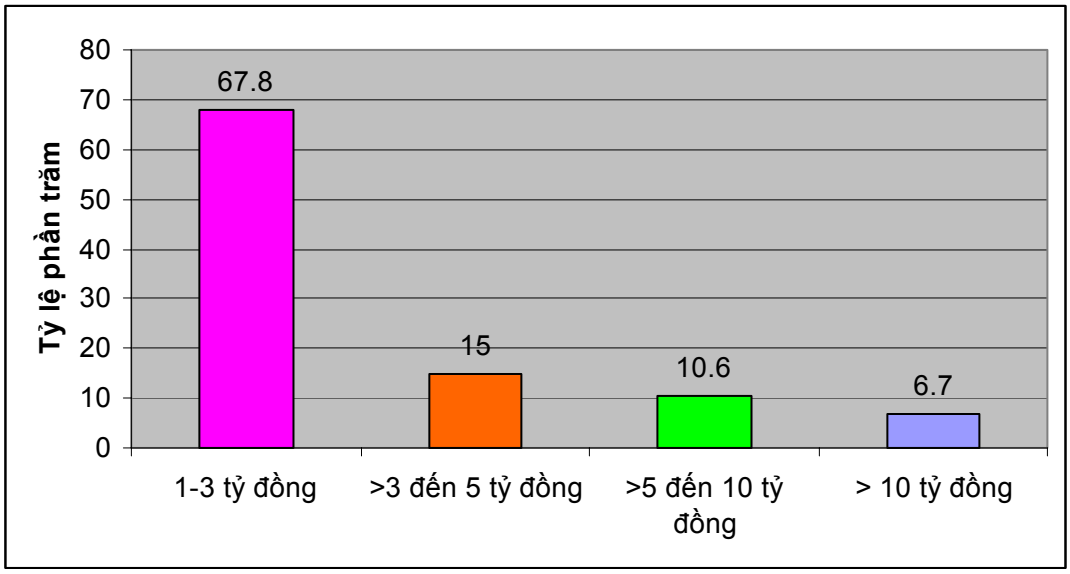


Hình 4.4 : Loại hình doanh nghiệp

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Vốn pháp định: Trong số 180 phiếu trả lời cho câu hỏi này thì 67% doanh nghiệp có vốn pháp định từ 1-3 tỷ đồng, 15% doanh nghiệp có vốn từ trên 3 tỷ đến 5 tỷ đồng. Như vậy có đến 93% doanh nghiệp tham gia khảo sát thuộc doanh nghiệp

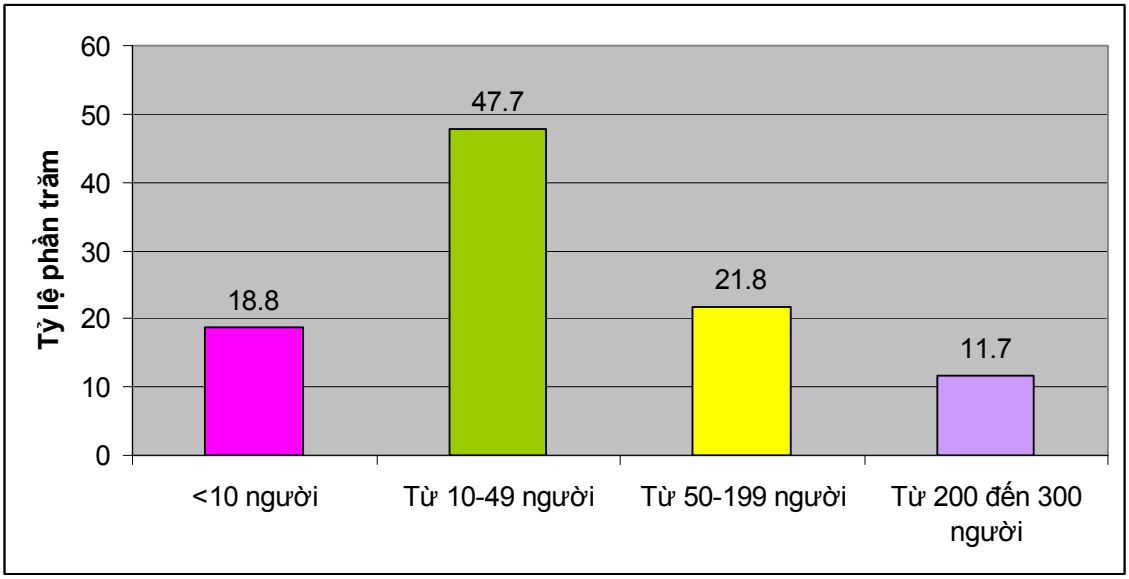
nhỏ và vừa về tiêu chí vốn, trong khi về tiêu chí lao động thì 100% doanh nghiệp được chọn phải là doanh nghiệp nhỏ và vừa với số lao động nhỏ hơn 300 lao động



Hình 4.5: Vốn pháp định của doanh nghiệp trong mẫu
Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Khi so sánh về vốn pháp định giữa các doanh nghiệp ở Hà Nội và doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh thì không có sự khác biệt về vốn trong các doanh nghiệp chọn mẫu

Tổng số lao động hiện có: nhìn vào sơ đồ ta thấy gần nửa (47%) doanh nghiệp có lao động từ 10- 49 người, 21,5% doanh nghiệp có từ 50 - 199 người, doanh nghiệp với số lao động lớn hơn 200 nhỏ hơn 300 chiếm tỷ trọng rất nhỏ (11,7%). Như vậy tình hình doanh nghiệp trong mẫu phân theo lao động cũng tương đối phù hợp với tình hình phân bố lao động trong doanh nghiệp nhỏ và vừa.



Hình 4.6: Tình hình doanh nghiệp trong mẫu phân theo lao động

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (có 197 người trả lời câu hỏi này)

Tình hình tăng giảm lao động: Phần lớn các doanh nghiệp có sự tăng lên về lao động trong 3 năm qua: 48% người trả lời rằng số lượng nhân viên có tăng ít hơn 20% tổng số, 30% người trả lời rằng số lượng nhân viên có tăng nhiều hơn 20% so với tổng số. Việc tăng lên về số lượng nhân viên là một biểu hiện của phát triển doanh nghiệp và thường đi đôi với nó là nhu cầu đào tạo tăng lên. Xem chi tiết ở bảng dưới đây.

Bảng 4.1: Tình hình tăng giảm lao động

	Các phương án trả lời	Tần số	Tỷ lệ %	% trong tổng phiếu trả lời
Số trả lời	Không tăng	40	20.0	20.4
	Có, tăng ít hơn 20% so với tổng số	96	48.0	49.0
	Có, tăng nhiều hơn 20% so với tổng số	60	30.0	30.6
	Tổng cộng số phiếu trả lời	196	98.0	100.0
Số phiếu không trả lời	Hệ thống	4	2.0	
	Tổng cộng	200	100.0	

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Kế hoạch tăng lao động: Khi được hỏi về kế hoạch tăng lao động thì phần lớn người trả lời đều cho rằng công ty mình có kế hoạch tăng lao động. Nhiều nhất là tăng ít hơn 20% so với tổng số lao động (53,4% người trả lời). Gần 1/3 người trả lời cho rằng công ty mình có kế hoạch tăng nhiều hơn 20% lao động. Điều này đặt ra yêu cầu lớn về đào tạo, đặc biệt là đào tạo định hướng công ty. Xem chi tiết ở bảng dưới đây.

Bảng 4.2: Kế hoạch tăng lao động

	Các phương án trả lời	Tần số	Tỷ lệ %	% trong tổng phiếu trả lời
Số phiếu trả lời	Không tăng	27	13.5	13.6
	Có, tăng ít hơn 20% so với tổng số	107	53.5	54.0
	Có, tăng nhiều hơn 20% so với tổng số	64	32.0	32.3
	Tổng cộng	198	99.0	100.0
Số phiếu không trả lời		2	1.0	
	Tổng cộng	200	100.0	

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Ngành nghề kinh doanh: Các doanh nghiệp có ngành nghề kinh doanh rất đa dạng, có đến 73% doanh nghiệp có kinh doanh hai ngành nghề trở lên, nhiều nhất là thương mại và dịch vụ (24%), sản xuất và thương mại (20,5%), sản xuất và dịch vụ (14%); có khoảng 20% doanh nghiệp kinh doanh ba ngành nghề, trong đó kết hợp nhiều nhất là sản xuất, thương mại và dịch vụ (10,5%).

PHỤ LỤC 5:
TIÊU THỨC ĐƯỢC SỬ DỤNG TRONG ĐỊNH NGHĨA DNNVV Ở MỘT SỐ NƯỚC

	Nước	**Tiêu thức**		
		Số lao động	**Vốn**	**Doanh số**
1	Indonesia	<200	<0,6 tỷ Rupee	< 2 tỷ Rupee
2	Thái Lan	<200	<50 Triệu Bath	
3	Singapore	<100	<500 triệu đô Sing	
4	Philippine	<200	<60 triệu Peso	
5	Malaysia	<200	<2,5 Triệu MR	
6	Nhật Bản	<100 đối với bán buôn	<30 triệu Yên	
		<50 đối với bán lẻ	<30 triệu Yên	
		<300 đối với DN khác	<300 triệu Yên	

(Nguồn: Bản thảo Kế hoạch phát triển DNNVV Việt Nam 2006-2010, Bộ kế hoạch đầu tư. 2006)

Tiêu thức xác định DNNVV của một số nước trên thế giới

Nước	Phân loại	Số lao động	Số vốn	Doanh thu
A. ***Các nước phát triển***				
1. Mỹ				
	Ngành chế tạo	0-500	Không quan trọng	Không quan trọng
	Ngành khác		Không quan trọng	ít hơn 5 triệu USD/năm
2. Nhật Bản				
	Chế tác	1-300	300 triệu Yên	
	Bán buôn	1-100	0-100 triệu Yên	
	Bán lẻ	1-50	0-50 ttriệu Yên	
	Dịch vụ	1-100	1-100 triệu Yên	
3. EU				
	DN siêu nhỏ	<10	Không quan trọng	Không quan trọng
	DN nhỏ	<50	5 triệu Euro	7 triệu Euro
	DN vừa	<250	27 triệu Euro	40 triệu Euro
4. Australia				
	Chế tác nhỏ	<100	Không quan trọng	Không quan trọng
	Chế tác vừa	100-199		
	Dịch vụ nhỏ	<20		
	Dịch vụ vừa	20-199		
5. Canada				
	Chế tác nhỏ	<100		
	Chế tác vừa	100-500	Không quan trọng	< 5triệu CND$
	Dịch vụ nhỏ	100-500		5-20
	Dịch vụ vừa	<50		< 5 triệu CND$
		50-500		5-20
6. New Zealand				
	Các ngành	0-50		
7. Hàn Quốc				
	Chế tác	0-300	20 -80 tỉ won	
	Khai mỏ và vận tải	0-300	Không quan trọng	Không quan trọng

Nước	Phân loại	Số lao động	Số vốn	Doanh thu
	Xây dựng	0-200		
	TM và DV	0-20		
8. Đài Loan				
	Chế tác	0-200	80 triệu NT$	Không quan trọng
	Nông lâm ngư và DV	0-50	Không	100 triệu NT$
B. ***Các nước đang phát triển***				
1. Thái Lan				
	Công nghiệp nhỏ	0-50	Dưới 50 triệu Baht	
	Công nghiệp vừa	51-200	50 – 200 triệu Baht	
2. Malaysia				
	Chế tác	< 150	Không quan trọng	0 – 25 RM
3. Mêxico				
	DN siêu nhỏ	< 30	Không quan trọng	Không quan trọng
	Doanh nghiệp nhỏ	31 – 100		
	Doanh nghiệp vừa	101 – 500		
4. Pê – ru (*)				
	Các ngành	Không quan trọng	Không quan trọng	< 17 triệu USD/năm
5. Philipine				
	Doanh nghiệp nhỏ	10 - 99	1,5 –15 triệu Pêxo	Không quan trọng
	Doanh nghiệp vừa	100 - 199	15 – 60 triệu	
6. Indonêsia				
	DN siêu nhỏ	1 - 4	Không quan trọng	
	Doanh nghiệp nhỏ	5 - 19	0 – 20.000 USD	0 – 100.000 USD
	Doanh nghiệp vừa	20 - 99	20.000 - 100.000 USD	100.000 – 500.000 USD

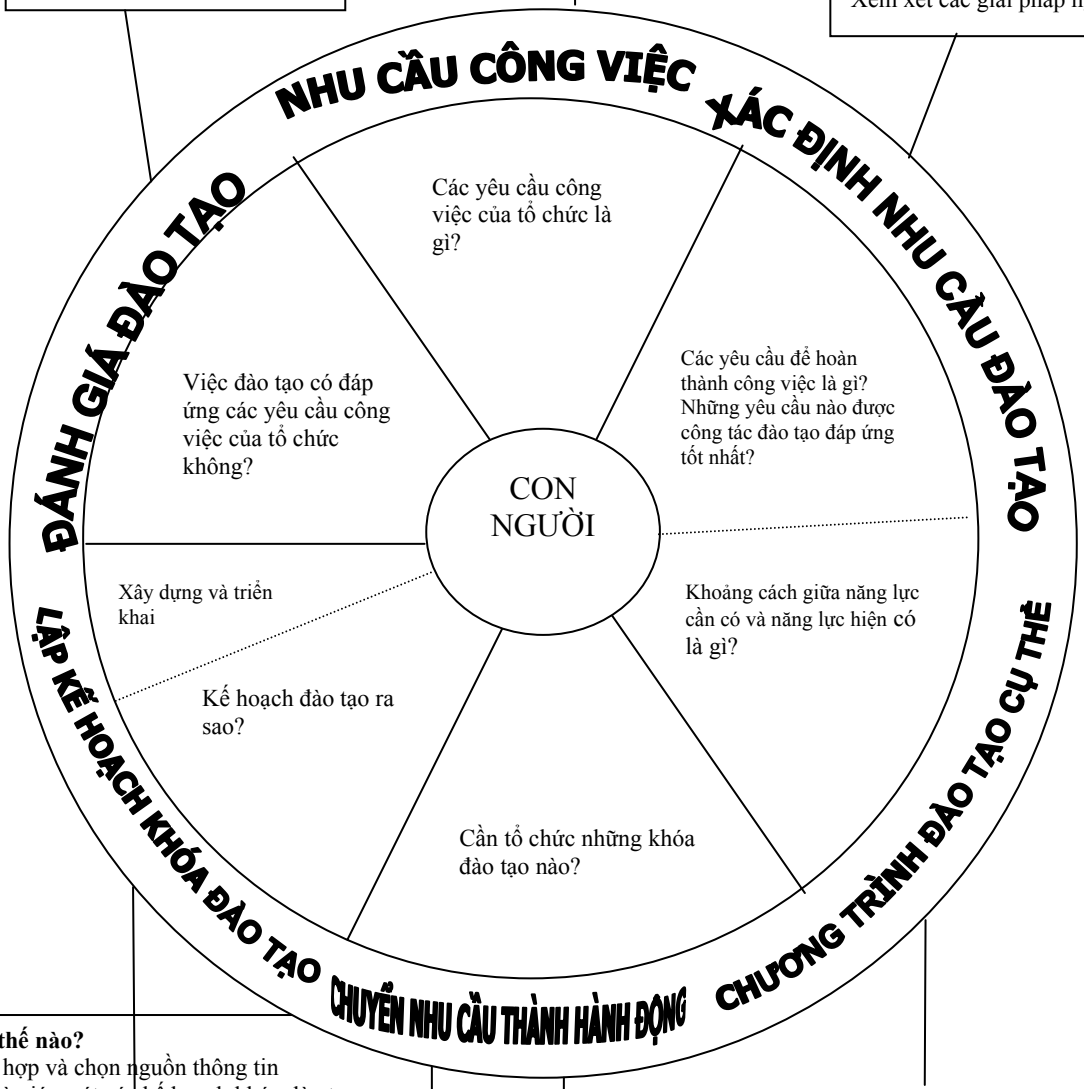
Nước	Phân loại	Số lao động	Số vốn	Doanh thu
7. Brunêi				
	Tất cả các ngành	1 - 100	Không quan trọng	Không quan trọng
*C. **Các nước có nền kinh tế đang chuyển đổi***				
1. Nga				
	Doanh nghiệp nhỏ	1 – 249	Không quan trọng	Không quan trọng
	Doanh nghiệp vừa	249 – 999		
2. Trung Quốc				
	Doanh nghiệp nhỏ	50 - 100		
	Doanh nghiệp vừa	101 - 500		
3. Hunggary				
	DN siêu nhỏ	1 -10		
	DN nhỏ	10 - 50		
	DN vừa	50 - 250		
4. Ba Lan				
	Doanh nghiệp nhỏ	< 50		
	Doanh nghiệp vừa	51 - 200		

Nguồn: (1) Hồ sơ các DNNVV (SMEs) và DNNVV công nghiệp (SMIs) khu vực APEC 1990-2000; (2) Định nghĩa DNNVV của các nước đang chuyển đổi UN_EC, 1999; Tổng quan các DNNVV của OECD, 2000. trong dự thảo Kế hoạch phát triển DNNVV

(*) Định nghĩa DNNVV ở Peru thay đổi theo mục đích định nghĩa khác nhau.

PHỤ LỤC 6:
CHU KỲ ĐÀO TẠO

Tóm lại các nội dung của đào tạo hình thành chu kỳ đào tạo: bắt đầu bằng đánh giá nhu cầu đào tạo, lập kế hoạch đào tạo, thực hiện đào tạo và kết thúc bằng đánh giá hiệu quả của đào tạo và lập lại. Hình sau thể hiện một chu kỳ đào tạo tốt *(nguồn tại liệu tập huấn giảng viên. Danida)*



Như thế nào?
Thu thập, phân tích và diễn giải thông tin về cấp độ đánh giá: Cấp độ 1: Phản ứng
Cấp độ 2: Học tập
Cấp độ 3: Ứng dụng
Cấp độ 4: Kết quả

Như thế nào?
Phân tích môi trường có tính hệ thống

Như thế nào?
Quy hoạch cán bộ/ đội ngũ kế cận
Những vấn đề nổi bật
Hệ thống thông tin quản lý
Hệ thống đánh giá thực hiệnc công việc
Xem xét các giải pháp ngoài đào tạo

Như thế nào?
Tổng hợp và chọn nguồn thông tin
Lập và giám sát các kế hoạch khóa đào tạo

Như thế nào?
Xây dựng bản mô tả công việc. Phân tích yêu cầu cần bổ xung trong năng lực thực hiện công việc

Như thế nào?
Quyết định lựa chọn hình thức đào tạo chính quy hay không chính quy.
Xây dựng kế hoạch đào tạo
Quyết định tự tiến hành đào tạo hay thuê ngoài
Lựa chọn đơn vị cung cấp đào tạo

PHỤ LỤC 7:
THU THẬP THÔNG TIN ĐỂ ĐÁNH GIÁ NHU CẦU ĐÀO TẠO

Bảng 1: Nguồn thông tin cho phân tích tổ chức

Nguồn thông tin	Gợi ý cho nhu cầu đào tao
1.Mục đích, mục tiêu của tổ chức và kinh phí	Đào tạo cần đặt trong khung cảnh này. Những điều này sẽ cung cấp các chuẩn mực về phương hướng và tác động mong đợi từ đó có thể tìm ra những trệch hướng và những vấn đề về kết quả thực hiện
2. Thống kê về lao động	Đào tạo cần có để lấp trống sự thiếu hụt về nhân sự do về hưu, thuyên chuyển công tác, tuổi tác, vvv. Điều này sẽ cung cấp dữ liệu nhân khẩu học quan trọng liên quan đến nhu cầu đào tạo
3. Hiện trạng kỹ năng của người lao động	Số lượng người lao động trong mỗi nhóm chuyên môn, kiến thức, mức kỹ năng, đào tạo cho mỗi công việc… Điều này là cơ sở dự đoán về tầm quan trọng của mỗi nhu cầu đào cụ thể. Nó rất hữu ích trong phân tích về lợi ích và chi phí của các dự án đào tạo
4. Thước đo về môi trường tổ chức	Các chỉ số về "chất lượng nơi làm việc" ở các cấp của tổ chức có thể giúp tìm ra vấn đề là các thành phần của đào tạo
a. dữ liệu về quản lý lao động, bãi công, áp lực… b. Lời phàn nàn c. Tốc độ thay thế lao động d. Vắng mặt e. Kiến nghị f. Năng xuất lao động g. Tai nạn h. Nghỉ ốm	Tất cả các mục trên hoặc liên quan đến sự tham gia hoặc năng suất lao động đều có ích trong việc phân tích sự khác nhau và giúp cho lãnh đạo đưa ra giá trị về các hành vi mà tổ chức mong muốn có được thông qua các hoạt động đào tạo được thực hiện như là một giải pháp thoả đáng.
i. Điều tra về thái độ người lao động	Tốt cho việc so sánh sự khác biệt giữa mong đợi của tổ chức và các kết quả đạt được.
j. Phàn nàn của khách hàng	Các thông tin phản hồi có giá trị, tìm kiếm những lời phàn nàn thường lặp lại.

Nguồn thông tin	Gợi ý cho nhu cầu đào tao
5. Phân tích các thước đo hiệu quả	Các khái niệm về kế toán chi phí có thể được hiểu là tỉ số giữa chi phí hoạt động thực tế với chi phí thiết kế hoặc tiêu chuẩn.
a. Các chi phí về lao động b. Các chi phí về vật liệu c. Chất lượng sản phẩm d. Tận dụng trang thiết bị e. Các chi phí cho hệ thống phân phối f. Sự lãng phí g. Thời gian chết của máy móc h. Giao hàng muộn i. Chi phí sửa chữa	
6. Những thay đổi trong hệ thống sản xuất hay các hệ thống phụ	Thiết bị mới hoặc được thay đổi có thể đưa ra vấn đề về đào tạo
7. Các yêu cầu về công tác quản lý	Một trong những công cụ phổ biến nhất của việc xác định nhu cầu đào tạo
8. Nội dung phỏng vấn đã có	Thông thường các thông tin khó tìm có thể lấy được ở đây, đặc biệt trong các phạm vi các vấn đề và giám sát nhu cầu đào tạo.
9. Quản lý theo mục tiêu (MBO) hoặc Hệ thống đánh giá và lập kế hoạch công việc	Cung cấp các đánh giá thực hiện công việc, nhận xét về những tiềm năng và mục tiêu kinh doanh dài hạn. Cung cấp các dữ liệu đánh giá thực hiện công việc thực tế, định kỳ, vì vậy các thước đo có thể được tìm ra và những cải tiến hoặc yếu kém về kết quả thực hiện công việc liên quan có thể được xác định và phân tích.

Nguồn: Bảng 4.1 Tr. 135-136 trong Efective training của tác giả P.Nick Blanchard James W. Thacker. 1999.[179]

Bảng 2: Nguồn thông tin cho phân tích công việc

Nguồn thông tin	**Gợi ý cho nhu cầu đào tạo**
1. Mô tả công việc	Phác thảo những nhiệm vụ chính nhưng không có nghĩa là liệt kê tất cả. Giúp cho việc xác định sự khác biệt về kết quả thực hiện công việc.
2. Tiêu chuẩn thực hiện công việc hoặc phân tích công việc	Liệt kê những nhiệm vụ cụ thể yêu cầu cho từng công việc. Thông tin này cụ thể hơn bản mô tả công việc. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc có thể để đánh giá những kiến thức và kỹ năng yêu cầu đối với các vị trí công việc khác nhau.
3. Các tiêu chí thực hiện công việc	Đưa ra các mục tiêu đối với nhiệm vụ của công việc và các tiêu chí đánh giá.
4. Thực hiện công việc	Là cách thức hiệu quả nhất để xác định những công việc cụ thể, tuy nhiên nó có một số hạn chế đối với các công việc ở cấp độ cao hơn bởi vì các yêu cầu về thực hiện công việc cụ thể còn khoảng trống giữa việc thực hiện và kết quả công việc.
5. Mẫu quan sát công việc	
6. Những đánh giá liên quan đến công việc a. Nghiên cứu các ngành khác. b. Tạp chí chuyên ngành c. Các tài liệu d. Các nguồn thông tin từ Chính Phủ e. Các luận án tiến sỹ.	Có thể hữu ích trong việc phân tích so sánh cấu trúc công việc nhưng được tách ra các khiá cạnh đặc trung nhất của cấu trúc công việc trong bất kỳ một tổ chức cụ thể nào hoặc các yêu cầu thực hiện cụ thể.
7. Nêu các câu hỏi về công việc a. Về người giữ trọng trách công việc b. Về người giám sát công việc c. Về cấp quản lý cao hơn	
8. Hội đồng đào tạo hoặc các hội thảo về đào tạo	Thông tin đầu vào về một số quan điểm thường có thể phát hiện ra được những nhu cầu đào tạo hay những mong muốn được đào tạo
9. Phân tích các vấn đề hoạt động	Các chỉ số của các yêu cầu nhiệm vụ, các yếu tố môi trường, ..vvv…

a. Các báo cáo về thời gian chết b. Sự lãng phí c. Sửa chữa d. Phân phối muộn d. Kiểm soát chất lượng	
10. Thẻ phân loại	Được dùng trong các Hội thảo đào tạo. Việc trình bày "như thế nào" đươc phân loại theo mức độ quan trọng của hoạt động đào tạo

Nguồn: Bảng 4.2 Tr. 138-139. trong Efective training của tác giả P.Nick Blanchard James W. Thacker. 1999.[179]

Bảng 3: Nguồn thông tin cho phân tích yếu tố con người (phân tích cá nhân)

Nguồn thông tin	**Gợi ý cho nhu cầu đào tạo**
1. Dữ liệu về đánh giá thực hiện công việc a. Năng xuất b. Sự vắng mặt hoặc đi làm muộn c. Gặp tai nạn d. Ốm trong thời gian ngắn e. Những bất bình f. Sự lãng phí g. Sự phân phát hàng muộn h. Chất lượng sản phẩm i. Thời gian chết của máy móc j. Sự sửa chữa k. Tận dụng trang thiết bị l. Những phàn nàn của khách hàng	Bao gồm các điểm yếu và những lĩnh vực cần được cải thiện cũng như những điểm mạnh. Dễ dàng phân tích và xác định số lượng đối với mục tiêu là xác định chủ đề và loại hình dào tạo cần thiết. Những dữ liệu này thể được sử dụng để xác định sự khác biệt trong kết quả thực hiện công việc.
2. Mẫu công việc – quan sát	Là công cụ mang tính chủ quan hơn, nó cung cấp cả hành vi của nhân viên và các kết quả của hành vi đó
3. Phỏng vấn	Cá nhân là người duy nhất biết điều mà anh ta/ cô ta tin tưởng rằng anh ta/cô ta cần phải học. Sự tham gia của cá

	nhân vào việc phân tích nhu cầu cũng có thể khuyến khích nhân viên nỗ lực trong việc học hỏi
4. Bảng câu hỏi	Cách tiếp cận giống như tiến hành phỏng vấn. Dễ dàng thích ứng đối với các đặc điểm cụ thể của tổ chức. Có thể có một số thành kiến qua việc sử dụng các phạm trù có sẵn. Có thể được thiết kế cho thích hợp hoặc sử dụng mẫu chuẩn. Cần có sự quan tâm để họ đo lường chất lượng các công việc liên quan
5. Kiểm tra a. Kiến thức đối với công việc b. Các kỹ năng c. Những thành tựu đạt được	
6. Điều tra quan điểm	Dựa trên quan điểm cá nhân để xác định đạo đức, động lực hoặc sự thoả mãn của mỗi người lao động
7. Bảng liệt kê hoặc biểu đồ về tiến trình đào tạo	Liệt kê các thông tin cập nhật về các kỹ năng của từng nhân viên. Chỉ ra những yêu cầu về đào tạo trong tương lai đối với từng công việc
8. Đánh giá theo điểm	Cần quan tâm đến công tác đánh giá người lao động một cách thích đáng, xác thực và khách quan
9. Các tình huống đặc thù (critical incidents)	Các hành động được quan sát có tính chất quyết định đến việc thực hiện thành công hoặc không thành công của công việc
10. Nhật ký	Nhân viên tự ghi lại chi tiết công việc của mình
11. Các tình huống đặt ra a. Đóng vai b. Bài tập tình huống c. Các phần đào tạo về kỹ năng lãnh đạo trong các hội thảo d. Trò chơi trong kinh doanh	Những kiến thức, kỹ năng và thái độ nhất định được thể hiện trong những công cụ này
12. Đánh giá chẩn đoán	Danh mục kiểm tra là nhân tố được phân tích để tiến hành đánh giá theo phương pháp chẩn đoán

13. Các trung tâm đánh giá	Kết hợp một vài trong số các công cụ trên thành một chương trình đánh giá chuyên sâu
14. Công tác huấn luyện	Tương tự như phỏng vấn từng người một
15. Quản lý theo mục tiêu hay lập kế hoạch công việc và hệ thống đánh giá	Cung cấp dữ liệu về kết quả thực hiện công việc thực tế, định kỳ liên quan đến các tiêu chuẩn của tổ chức, nhóm và cá nhân, vì vậy các thước đo có thể được biết đến và những cải tiến hoặc những yếu kém về kết quả thực hiện có thể được xác định và phân tích. Những đánh giá về thực hiện công việc và những đánh giá về tiềm năng là rất quan trọng đối với các mục tiêu của một tổ chức lớn hơn nữa.

Nguồn: Bảng 4.36 Tr. 154-156. trong Efective training của tác giả P.Nick Blanchard James W. Thacker. 1999.[179]

PHỤ LỤC 8
CƠ CẤU DOANH NGHIỆP PHÂN THEO QUY MÔ LAO ĐỘNG

Đơn vị tính: Doanh nghiệp

	Tổng số doanh nghiệp	Chia theo quy mô lao động									Tỷ lệ DNNVV/ Tổng số DN (2+3+4+5+6)/1
		Dưới 5 người	Từ 5 đến 9	Từ 10 đến 49	Từ 50 đến 199	Từ 200 đến 299	Từ 300 đến 499	Từ 500 đến 999	Từ 1000 đến 4999	Từ 5000 trở lên	
	1=2+..+10	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. Khu vực doanh nghiệp ngoài Nhà nước (số lượng)											
Năm 2004	84003	17884	26285	30849	7079	743	628	369	161	5	98,6
Năm 2005	105167	23034	34394	37228	8254	882	716	450	203	6	98,7
Năm 2006	123392	16656	57722	37503	8977	1017	742	526	238	11	98,8
2. Khu vực doanh nghiệp ngoài Nhà nước (tỷ lệ %)											
Năm 2004	100	21,3	31,3	36,7	8,4	0,9	0,7	0,4	0,2	0	
Năm 2005	100	21,9	32,7	35,4	7,8	0,8	0,7	0,4	0,2	0	
Năm 2006	100	13,5	46,8	30,4	7,3	0,8	0,6	0,4	0,2	0	
2.1. DN tập thể (không cho số liệu vào đây)											
2.2. DN tư nhân (số lượng)											
Năm 2004	29980	11082	9167	8434	1121	68	62	32	14		99,6
Năm 2005	34646	12648	10857	9708	1249	74	63	32	15		99,7
Năm 2006	37323	10830	15507	9543	1256	97	51	31	8		99,8
DN tư nhân (tỷ lệ %)											
Năm 2004	100	37,0	30,6	28,1	3,7	0,2	0,2	0,1	0	0	
Năm 2005	100	36,5	31,3	28,0	3,6	0,2	0,2	0,1	0	0	
Năm 2006	100	29,0	41,5	25,6	3,4	0,3	0,1	0,1	0	0	
2.3. Công ty hợp danh (số lượng)											
Năm 2004	21	3	4	13	1						100

	Tổng số doanh nghiệp	Chia theo quy mô lao động									Tỷ lệ DNNVV/ Tổng số DN (2+3+4+5+6)/1
		Dưới 5 người	Từ 5 đến 9	Từ 10 đến 49	Từ 50 đến 199	Từ 200 đến 299	Từ 300 đến 499	Từ 500 đến 999	Từ 1000 đến 4999	Từ 5000 trở lên	
Năm 2005	37	11	3	21	2						100
Năm 2006	31	2	11	16	2						100
Công ty hợp danh (tỷ lệ %)											
Năm 2004	100	14,3	19,0	61,9	4,8	0	0	0	0	0	
Năm 2005	100	29,7	8,1	56,8	5,4	0	0	0	0	0	
Năm 2006	100	6,5	35,5	51,6	6,5	0	0	0	0	0	
2.4. Công ty TNHH tư nhân (số lượng)											
Năm 2004	40918	5527	13237	16998	4074	432	357	199	89	5	98,4
Năm 2005	52505	8384	17748	20500	4671	511	366	227	92	6	98,7
Năm 2006	63658	4699	32158	20523	5031	517	368	255	100	7	98,9
Công ty TNHH tư nhân (tỷ lệ)											
Năm 2004	100	13,5	32,4	41,5	10,0	1,1	0,9	0,5	0,2	0	
Năm 2005	100	16,0	33,8	39,0	8,9	1,0	0,7	0,4	0,2	0	
Năm 2006	100	7,4	50,5	32,2	7,9	0,8	0,6	0,4	0,2	0	
2.5. Công ty CP không có vốn Nhà nước (số lượng)											
Năm 2004	6920	800	1834	3012	993	113	86	61	21		97,6
Năm 2005	10549	1308	3152	4313	1386	141	121	86	42		97,6
Năm 2006	14801	793	6952	4823	1701	207	154	112	55	4	97,8
Công ty CP không có vốn Nhà nước (tỷ lệ %)											
Năm 2004	100	11,6	26,5	43,5	14,3	1,6	1,2	0,9	0,3	0	
Năm 2005	100	12,4	29,9	40,9	13,1	1,3	1,1	0,8	0,4	0	
Năm 2006	100	5,4	47,0	32,6	11,5	1,4	1,0	0,8	0,4	0	
2.6. Công ty CP có vốn Nhà nước (số lượng)											
Năm 2004	815	6	9	176	389	68	86	52	29		79,5

	Tổng số doanh nghiệp	Chia theo quy mô lao động									Tỷ lệ DNNVV/ Tổng số DN (2+3+4+5+6)/1
		Dưới 5 người	Từ 5 đến 9	Từ 10 đến 49	Từ 50 đến 199	Từ 200 đến 299	Từ 300 đến 499	Từ 500 đến 999	Từ 1000 đến 4999	Từ 5000 trở lên	
Năm 2005	1096	4	21	227	484	103	126	82	49		76,6
Năm 2006	1360	5	53	275	566	147	135	108	71		76,9
Công ty CP có vốn Nhà nước (tỷ lệ%)											
Năm 2004	100	0,7	1,1	21,6	47,7	8,3	10,6	6,4	3,6	0	
Năm 2005	100	0,4	1,9	20,7	44,2	9,4	11,5	7,5	4,5	0	
Năm 2006	100	0,4	3,9	20,2	41,6	10,8	9,9	7,9	5,2	0	

Nguồn: Tổng cục thống kê (2008). Thực trạng doanh nghiệp qua kết quả điều tra năm 2005, 2006, 2007. Tr 61-62 [115]

PHỤ LỤC 9
THAM KHẢO MẪU KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO CỦA MỘT DOANH NGHIỆP

CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VIETNAMNET

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: ……../VNNIC

Hà nội, ngày ……tháng…..năm 2008

TRÌNH: TỔNG GIÁM ĐỐC

Kế hoạch Đào tạo Nhân sự Công ty cổ phần đầu tư VNNIC
Các khoá đào tạo kỹ năng (Trung tâm Đào tạo dự kiến tổ chức)

TT	Nội dung đào tạo	Số lượng học viên	Thời gian	Hình thức và địa điểm	Đơn vị đào tạo	Ghi chú
1	Kỹ năng giao tiếp	13	Trong quý IV	Theo thông báo của HCQTTH	HCQTTH	
2	Kỹ năng đàm phán và thương lượng hợp đồng	21	Trong quý IV	Theo thông báo của HCQTTH	HCQTTH	
3	Kỹ năng quản lý cấp trung (dành cho CB lãnh đạo Chi nhánh)	10	Trong quý IV		VCCI	

Các khoá đào tạo nghiệp vụ:

TT	Nội dung yêu cầu Đào tạo	Đối tượng đào tạo	Thời gian đào tạo	Đơn vị đào tạo (Dự kiến HV Ngân hàng)	Đơn vị đầu mối tổ chức HCQTTH	Hình thức học	Kinh phí đào tạo
1	Quản lý danh mục ĐT	ĐT	Trong Quý IV năm 2008	HV Ngân hàng	HCQTTH		Theo Quy chế về Công tác đào tạo của Công ty
2	Quản lý sau ĐT	ĐT					
3	Giao dịch và Kinh doanh ngoại hối	ĐT		TT ĐT Hiệp hội Ngân hàng VN			
4	Nhận diện, Phân tích rủi ro Tín dụng và Đầu tư	Khối kinh doanh		Nt			
5	Phát hiện và quản lý các khoản nợ có vấn đề	Khối kinh doanh					
6	Thanh kiểm tra và Quyết toán thuế	Phòng KT		CENTAF			
7	Chi phí hợp lý và bất hợp lý trong Quyết toán thuế	Phòng KT		CENTAF			
8	Bồi dưỡng Kiến thức pháp luật trong hoạt động sản xuất kinh doanh	Toàn bộ Khối kinh doanh, PC, KS,TĐ		ĐH Luật HN			
9	Nghiệp vụ tín dụng trong Xây dựng cơ bản	Cán bộ tín dụng, Thẩm định, Kiểm soát		Học viên Ngân hàng			
10	Phân tích Hồ sơ Tín dụng dự án	Cán bộ dự án					

PHỤ LỤC 10
CHÍNH SÁCH VĨ MÔ TÁC ĐỘNG ĐẾN SỰ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM

1. Cơ sở pháp lý cho sự phát triển của doanh nghiệp nhỏ và vừa

a. Hiến pháp Việt Nam

Hiến pháp nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam năm 1992 công nhận phát triển kinh tế nhiều thành phần với các hình thức tổ chức sản xuất, kinh doanh đa dạng dựa trên chế độ sở hữu toàn dân, sở hữu tập thể, sở hữu tư nhân, trong đó sở hữu toàn dân và sở hữu tập thể là nền tảng. (điều 15, chương 2). Việc công nhận sở hữu tư nhân đã có tác dụng thu hút cá nhân đưa các tư liệu sản xuất của mình đang sở hữu vào việc phát triển kinh tế cùng các hình thức khác. Điều 21 trong chương 2 của hiến pháp này đã qui định "Kinh tế cá thể, kinh tế tư bản tư nhân được chọn hình thức tổ chức sản xuất, kinh doanh, được thành lập doanh nghiệp, không bị hạn chế về quy mô hoạt động trong những ngành, nghề có lợi cho quốc tế dân sinh.". [48. Tr. 78]. Như vậy Hiến pháp năm 1992 đã khuyến khích kinh tế tư nhân phát triển.

b. Đường lối đổi mới của Đảng Cộng sản Việt Nam

Đảng ta có đường lối đổi mới từ đại hội lần thứ VI của đảng năm 1986 với quan điểm phát triển nền kinh tế hàng hoá định hướng XHCN với cơ cấu nhiều hình thức sở hữu, nhiều thành phần kinh tế tham gia. Trong đó, kinh tế nhà nước giữ vai trò chủ đạo, kinh tế tư nhân (bao gồm kinh tế cá thể, tiểu chủ và tư bản tư nhân) là bộ phận quan trọng cấu thành nền kinh tế thị trường định hướng XHCN, tồn tại lâu dài, bình đẳng trước phát luật, không phân biệt đối xử, quan hệ với các thành phần kinh tế khác trong cơ chế thị trường

Quan điểm đó được thể hiện nhất quán qua các kỳ Đại hội Đảng. Đại hội Đảng Cộng Sản Việt Nam lần thứ X diễn ra vào tháng 4 năm 2006 đã chính thức công nhận "Kinh tế tư nhân có vai trò quan trọng, là một trong những động lực của nền kinh tế" [33. Tr. 83]. Từ nhận thức trên về tầm quan trọng của kinh tế tư nhân, đảng ta đã đề ra phương hướng, nhiệm vụ phát triển kinh tế- xã hội 5 năm 2006-

2010 trong đó nhấn mạnh đến chính sách đầu tiên là "chính sách phát huy các nguồn lực" và nhấn mạnh đến việc tạo điều kiện thuận lợi cho các loại hình doanh nghiệp tư nhân phát triển*:* "tiếp tục phát triển mạnh các hộ kinh doanh cá thể và các loại hình doanh nghiệp tư nhân: tạo điều kiện thuận lợi cho các loại hình kinh tế tư nhân đầu tư phát triển theo quy định của phát luật, không hạn chế về quy mô, ngành nghề, lĩnh vực. Xóa bỏ mọi hình thức phân biệt đối xử; đảm bảo thực sự bình đẳng, tạo thuận lợi để các doanh nghiệp tư nhân, nhất là các doanh nghiệp nhỏ và vừa, các hộ kinh doanh được tiếp cận các nguồn vốn tại các tổ chức tín dụng của nhà nước, kể cả quỹ hỗ trợ phát triển; được đáp ứng thuận lợi nhu cầu sử dụng đất làm mặt bằng sản xuất, kinh doanh." [33. Tr. 236-237].

Bên cạnh đường lối của Đảng, nhà nước Việt Nam đã ban hành một số luật có tác động tích cực đến sự phát triển của doanh nghiệp nhỏ và vừa.

c. Một số luật quan trọng có tác động trực tiếp tới khu vực doanh nghiệp nhỏ và vừa

Luật doanh nghiệp năm 1999

Luật doanh nghiệp mới được áp dụng từ năm 2000 vì vậy luật này hay được gọi là luật doanh nghiệp năm 2000. Luật này đã quy định về công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần, công ty hợp danh và doanh nghiệp tư nhân. Luật đảm bảo quyền tự do, bình đẳng trước pháp luật trong kinh doanh của các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế, bảo hộ quyền và lợi ích hợp pháp của nhà đầu tư, tăng cường hiệu lực quản lý của nhà nước đối với các hoạt động kinh doanh.[12]

Luật Doanh nghiệp đã đơn giản hóa thủ tục đăng ký kinh doanh, giảm một phần khá lớn chi phí gia nhập thị trường, bao gồm chi phí thành lập doanh nghiệp, đăng ký kinh doanh và xin giấy phép kinh doanh.

Luật doanh nghiệp năm 2005

Luật doanh nghiệp năm 2005 đã góp phần tạo lập môi trường pháp lý kinh doanh bình đẳng, không phân biệt đối xử giữa các thành phần kinh tế và tính chất sở hữu, giữa các nhà đầu tư trong nước với các nhà đầu tư nước ngoài trên lãnh thổ Việt Nam. Tất cả các doanh nghiệp (không phân biệt về tính chất sở

hữu và thành phần kinh tế, không phân biệt tư nhân hay nhà nước, không phân biệt trong nước hay nước ngoài) đều thành lập, tổ chức, quản lý và hoạt động theo bốn loại hình (doanh nghiệp tư nhân, công ty hợp danh, công ty trách nhiệm hữu hạn và công ty cổ phần).

Luật thương mại.

Luật thương mại được quốc hội thông qua năm 1997 và sửa đổi cơ bản vào năm 2005. Luật thương mại đã thể chế hóa một số hình thức kinh doanh mới phù hợp với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ như: đại lý, độc quyền kinh tiêu

Luật cạnh tranh

"Luật cạnh tranh năm 2004 tạo cơ sở pháp lý cho việc điều chỉnh hoạt động cạnh tranh trên thị trường, nhằm đảm bảo hoạt động cạnh canh bình đẳng, lành mạnh trong hoạt động của các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế, các loại hình doanh nghiệp. Tuy nhiên đến nay vẫn chưa có văn bản hướng dẫn thực hiện luật nên luật vẫn chưa đi vào cuộc sống" [141. Tr 25]. Nhà nước đã ban hành các quy định hạn chế độc quyền của một số doanh nghiệp lớn, làm tổn hại đến doanh nghiệp nhỏ và vừa. Thành lập cục cạnh tranh.

Luật đầu tư

Tinh thần chính của luật đầu tư năm 2005 là xóa bỏ sự phân biệt đối xử giữa các nhà đầu tư thuộc mọi thành phần kinh tế, giữa nhà đầu tư trong nước và nước ngoài. Hai nội dung quan trọng của pháp luật đầu tư trước đây là hỗ trợ, ưu đãi đầu tư và đảm bảo đầu tư được chỉnh sửa cho phù hợp với các quy định của WTO và các cam kết mà Việt Nam đã và sẽ ký kết [134. Tr. 46-47]

d. Nghị định trợ giúp phát triển DNNVV

Nghị định số 90/2001/NĐ-CP ngày 23/ 11/ 2001

Văn bản có giá trị pháp lý cao nhất áp dụng riêng cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa đến tháng 8/2009 là Nghị định số 90/2001/NĐ-CP ngày 23 tháng 11 năm 2001 về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa [140]. Nghị định gồm 4 chương, 20 điều, với sự khẳng định:

"Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa là một nhiệm vụ quan trọng trong Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Nhà nước khuyến khích và tạo thuận lợi cho doanh nghiệp nhỏ và vừa phát huy tính chủ động sáng tạo, nâng cao năng lực quản lý, phát triển khoa học - công nghệ và nguồn nhân lực, mở rộng các mối liên kết với các loại hình doanh nghiệp khác, tăng hiệu quả kinh doanh và khả năng cạnh tranh trên thị trường; phát triển sản xuất, kinh doanh, tạo việc làm và nâng cao đời sống cho người lao động" [140. điều 1].

Nghị định đã đưa ra khái niệm về Doanh nghiệp nhỏ và vừa, nêu các Chương trình trợ giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa của Nhà nước. Nghị định cũng đã đưa ra các chính sách trợ giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa: Khuyến khích đầu tư, thành lập Quỹ bảo lãnh tín dụng doanh nghiệp nhỏ và vừa, mặt bằng sản xuất, thị trường và tăng khả năng cạnh tranh, xúc tiến xuất khẩu, về thông tin, tư vấn và đào tạo nguồn nhân lực. Thực hiện nghị định 90 của chính phủ, Cục Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa đã được thành lập theo quyết định Số: 504 /QĐ-BKH Hà Nội, ngày 29 tháng 7 năm 2003, và Chương trình trợ giúp đào tạo nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa giai đoạn 2004 – 2008 đã được phê duyệt theo Quyết định số 143 /2004/QĐ-TTg ngày 10 tháng 8 năm 2004 của Thủ tướng Chính phủ.

Như vậy nghị định 90 là chính sách thiết thực, toàn diện hỗ trợ sự phát triển của doanh nghiệp nhỏ và vừa nói chung và hỗ trợ sự phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV nói riêng.

e. Nghị định số 56/2009/NĐ-CP ngày 30/6/2009

Sau gần 8 năm thực hiện Nghị định 90, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 56/2009/NĐ-CP ngày 30/6/2009 về trợ giúp phát triển DNNVV [139] có hiệu lực thi hành kể từ ngày 20/8/2009 và thay thế Nghị định 90.

Nghị định số 56 nêu định nghĩa mới về DNNVV, về kế hoạch trợ giúp phát triển DNNVV (kế hoạch này phải được đưa vào kế hoạch hàng năm và 5 năm của các Bộ, ngành, địa phương và nền kinh tế quốc dân), về chính sách trợ giúp

trong đó có việc thành lập Quỹ phát triển DNNVV, về trợ giúp phát triển nguồn nhân lực và vườn ươm doanh nghiệp. Nghị định cũng đã nêu rõ quản lý nhà nước về trợ giúp phát triển DNNVV ở trung ương và địa phương. Ở Trung ương, Cục Phát triển doanh nghiệp thuộc bộ Kế hoạch và Đầu tư thực hiện chức năng quản lý nhà nước về phát triển DNNVV (như vậy cục phát triển DNNVV đã được đổi tên thành cục phát triển doanh nghiệp). Tại địa phương, Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương có nhiệm vụ trợ giúp phát triển DNNVV trên địa bàn. [139]

2. Các hoạt động vĩ mô khác của nhà nước có tác dụng khuyến khích sự phát triển của DNNVV

a. *Hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam tạo nhiều cơ hội kinh doanh quốc tế bình đẳng kinh doanh cho doanh nghiệp nói chung và DNNVV nói riêng*

Nhà nước Việt Nam đã mở rộng quan hệ quốc tế và ký kết các hiệp định song phương và đa phương để phát triển thương mại quốc tế. Từ chỗ chỉ có quan hệ thương mại với 30 nước vào năm 1990, đến cuối năm 2005, Việt Nam đã thiết lập quan hệ ngoại giao với hơn 170 nước, có quan hệ thương mại với trên 160 nước và vùng lãnh thổ. Đặc biệt là Việt Nam đã ký kết các hiệp định thương mại song phương với 86 nước, trong đó cam kết thực hiện quy chế tối huệ quốc với hơn 70 nước, ký hiệp định khuyến khích và bảo hộ đầu tư với 46 nước, hiệp định tránh đánh thuế hai lần với hơn 40 nước. Việc mở rộng các quan hệ này đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc xuất khẩu của doanh nghiệp nhỏ và vừa. [3. Tr. 20]

Việt Nam gia nhập và thực hiện các cam kết với các tổ chức quốc tế tạo điều kiện thuận lợi cho DNNVV phát triển

Gia nhập ASEAN (1995): Việt Nam trở thành thành viên chính thức của ASEAN từ tháng 7/1995. Ngay sau đó, Việt Nam tích cực tham gia vào các hoạt động của tổ chức này, trong đó đặc biệt là việc thực hiện Khu vực mậu

dịch tư do ASEAN (AFTA) và Hiệp định về chương trình thuế quan ưu đãi có hiệu lực chung (CEPT) trong khuôn khổ AFTA.

*Gia nhập APEC (1998)**:*** Việt Nam chính thức trở thành thành viên chính thức của tổ chức này vào tháng 11-1998. Việt Nam cam kết tăng cường liên kết kinh tế, thúc đẩy giao lưu thương mại, thực hiện tự do hóa thương mại trên nguyên tắc của WTO vào năm 2020. Bước đầu Việt Nam tham gia thực hiện Chương trình Hợp tác kinh tế- kỹ thuật và thực hiện minh bạch hóa chính sách thương mại trong tiến trình tự do hóa thương mại. Việt Nam cam kết về thuế quan, các biện pháp phi thuế, về đầu tư; giảm các mức thuế suất xuống dưới 15% bắt đầu từ năm 1999, để tiến tới loại bỏ các biện pháp phi thuế vào năm 2020.[3. Tr. 25-26]

Gia nhập tổ chức Thương Mại Thế Giới: Việt Nam đã trở thành thành viên chính thức thứ 150 của tổ chức thương mại lớn nhất hành tinh-WTO vào ngày 11-1-2007. Khi đã là thành viên chính thức của WTO, Việt Nam có nghĩa vụ thực thi toàn bộ hệ thống các hiệp định WTO, đảm bảo tự do hóa thương mại theo nguyên tắc Tối huệ quốc (MFN), minh bạch, cạnh tranh, công bằng..., đồng thời phải thực hiện những cam kết đặc thù xuất phát từ đặc điểm riêng biệt của mình, những cam kết liên quan đến các ngành kinh doanh cụ thể về hàng hóa, dịch vụ được thể hiện trong báo cáo của "Ban công tác".

Để gia nhập WTO, Việt Nam đã có bảng danh mục cam kết về thuế quan, hạn ngạch, mức trần trong trợ cấp nông sản, kể cả lộ trình giảm thuế trong lĩch vực hàng hóa; cam kết mở cửa thị trường dịch vụ cho các nhà cung cấp nước ngoài cùng các điều kiện bổ xung, bao gồm hạn chế quyền sở hữu. Ngoài ra Việt Nam cũng có báo cáo và cam kết về cải thiện hệ thống pháp lý và thể chế đối với thương mại.

b. *Các hoạt động truyền thông, tôn vinh doanh nhân Việt Nam*

Đối thoại với doanh nghiệp của chính phủ với doanh nghiệp

Những năm gần đây, ngoài cuộc gặp mặt thường kỳ giữa Thủ tướng với đại diện cộng đồng doanh nghiệp, hàng năm lãnh đạo Uỷ ban nhân dân tỉnh, thành phố đều tổ chức gặp mặt, đối thoại cùng doanh nghiệp hoạt động trên

phạm vi địa phương nhằm mục đích: (i) thông báo với doanh nghiệp về kế hoạch phát triển kinh tế xã hội của địa phương; (ii) động viên và khích lệ doanh nghiệp, doanh nhân; (iii) trực tiếp nghe các doanh nghiệp trình bày về những tâm tư, suy nghĩ, khó khăn mà doanh nghiệp đang gặp phải trong đầu tư, kinh doanh để giải quyết hoặc kiến nghị cơ quan có thẩm quyền giải quyết. Những cuộc gặp mặt và trao đổi thường xuyên giữa lãnh đạo có thẩm quyền của địa phương với đại diện doanh nghiệp đã thể hiện sự coi trọng và đánh giá tích cực vai trò của doanh nghiệp dân doanh trong phát triển kinh tế địa phương; khuyến khích thêm tinh thần kinh doanh của doanh nhân;

Các hoạt động tôn vinh doanh nhân Việt Nam và khuyến khích phát triển DNNVV

Nhà nước đã có nhiều hoạt động truyền thông tôn vinh doanh nhân và giáo dục người dân về vai trò tích cực của tầng lớp doanh nhân Việt Nam, về kinh tế tư nhân, khuyến khích làm giàu chính đáng và khởi sự doanh nghiệp. Các hoạt động tiêu biểu như sau: Giải thưởng Sao Vàng Đất Việt, Ngày doanh nhân Việt Nam (13/10), Giải thưởng "Bông hồng vàng", Cúp vàng Doanh nhân Tâm tài và nhãn hiệu thương hiệu, Chương trình làm giàu không khó (năm 2006, Chương trình thắp sáng tài năng trẻ, Chương trình thi dự án khởi nghiệp**…)**

Tóm lại Nhà nước đã đưa ra nhiều chính sách vĩ mô và thực hiện nhiều hoạt động vĩ mô thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp nhỏ và vừa.

PHỤ LỤC 11:
6 BƯỚC ĐÁNH GIÁ NHU CẦU ĐÀO TẠO NHƯ SAU:

- Bước 1: Chuẩn bị
- Bước 2: Xác định khoảng cách giữa kết quả công việc cần đạt được và kết quả thực hiện thực tế
- Bước 3: Phát hiện nguyên nhân của khoảng cách (của vấn đề trong thực hiện công việc hoặc cơ hội)
- Bước 4: Đưa ra các phương án để giải quyết vấn đề (giải pháp về đào tạo hoặc giải pháp khác)
- Bước 5: Xác định tầm quan trọng và thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu đào tạo
- Bước 6: Quyết định lựa chọn phương án tối ưu

Bước 1: Chuẩn bị

Trong bước này cần xem xét lại các tài liệu có liên quan như chiến lược phát triển của công ty và chiến lược đào tạo (nếu có). Đây là cơ sở dữ liệu quan trọng để định hướng cho đào tạo. Cần xác định rõ mục tiêu của đào tạo và gắn mục tiêu này với chiến lược phát triển của công ty. Cũng cần xem xét lại kết quả đánh giá của các khóa học trước để thấy rõ những nhược điểm cần khắc phục. Người quản lý đào tạo nên có định hướng về phương pháp đào tạo. Vì học viên là người lớn, cần lựa chọn những phương pháp tích cực, huy động được sự tham gia của người học một cách tối đa. Điều này cho phép người học được chia sẻ kinh nghiệm và giảm sự nhàm chán khi tham gia học tập.

Nhu cầu đào tạo được xác định trên cơ sở các yêu cầu công việc đặt ra và năng lực hiện tại của người lao động, vì vậy trong giai đoạn chuẩn bị, cần xem xét lại Bản Mô tả công việc để nắm bắt một cách cụ thể các yêu cầu này. Các nhà quản lý cũng nên xem xét lại các báo cáo đánh giá về năng lực của nhân viên, các khóa đào tạo mà họ đã tham gia trước đó và nguyện vọng đào tạo của cá nhân (nếu có).

Nguồn kinh phí cũng là vấn đề cần quan tâm trong giai đoạn này để xác định xem liệu công ty mình có đủ kinh phí để thực hiện tất cả các nhu cầu đào tạo

hay không? Liệu có nên tập trung ưu tiên một số đối tượng, một số nội dung nào đó hay không? Trên thực tế, công ty có thể tự trang trải các chi phí đào tạo, cũng có thể thông qua quĩ đào tạo từ Ngân sách nhà nước hoặc kêu gọi tài trợ của các tổ chức quốc tế.

Bước 2: Xác định khoảng cách về kết quả thực hiện công việc

Xác định rõ khoảng cách trong kết quả công việc sẽ giúp chúng ta xác định rõ vấn đề cần giải quyết.

Những bước cần tiến hành khi xác định khoảng cách trong kết quả công việc là:

- Tìm hiểu kết quả thực hiện công việc mà nhân viên đạt được trong thực tế
- Tìm hiểu *tiêu chuẩn v*ề kết quả thực hiện công việc (kết quả công việc cần đạt được)
- Tiến hành so sánh giữa những *tiêu chuẩn* về kết quả công việc với kết quả đạt trong *thực tế* để tìm ra khoảng cách.

Đây là bước đòi hỏi bạn thu thập và phân tích thông tin. Vì thế bạn cần nắm rõ những nguồn thông tin cần khai thác, bao gồm ai có thông tin, thông tin được cất giữ hay nêu ở đâu, và nếu cần thì bạn cần thêm quyền hạn gì để có thể tiếp cận thông tin.

Những nguồn thông tin có thể bao gồm:

Kết quả thực hiện công việc trong thực tế:

- Bản đánh giá kết quả thực hiện công việc
- Trao đổi với nhân viên
- Trao đổi với cấp trên trực tiếp
- Trao đổi với khách hàng có liên quan
- Vv…vv..

Tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc (kết quả công việc cần đạt được):

- Bản mô tả công việc
- Tiêu chuẩn thực hiện công việc
- Mục tiêu/ phương hướng hoạt động của công ty
- Ý kiến của ban giám đốc/ trưởng bộ phận;

- V..v..

Những câu hỏi mà bạn cần phải trả lời là:

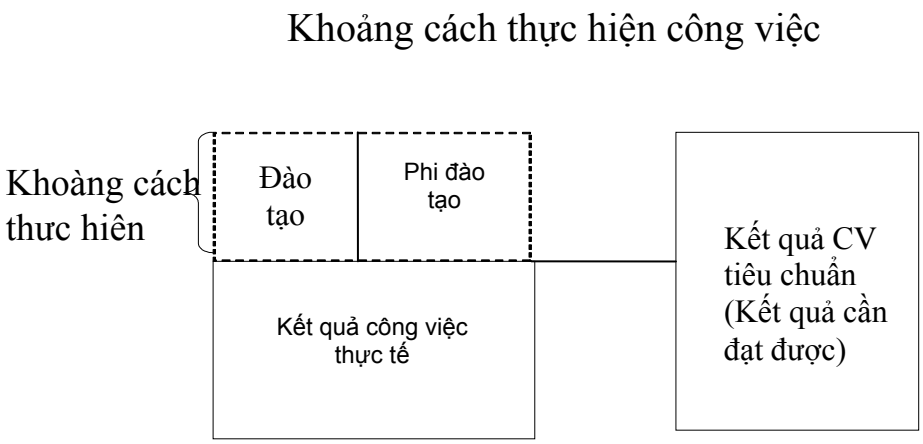
- Mong muốn/ yêu cầu về kết quả thực hiện công việc là gì?
- Kết quả thực hiện công việc trong thực tế là gì?
- Sự khác biệt hay khoảng cách giữa kết quả mong muốn và thực tế là gì?
- Ai bị ảnh hưởng bởi khoảng cách này? Là một người, một nhóm, hay cả doanh nghiệp, hay một quy trình làm việc?
- Khoảng cách này xuất hiện khi nào? ở đâu?
- Khoảng cách này có ảnh hưởng như thế nào đến nhóm/ phòng ban/ công ty? Ảnh hưởng này có đo lường được không?

Lưu ý rằng ba câu hỏi cuối cùng nêu trên sẽ là cơ sở để bạn xác định mức độ ảnh hưởng của khoảng cách trong thực hiện công việc. Nếu mức độ ảnh hưởng là không đáng kể, bạn có thể tạm thời bỏ qua và chưa cần xóa đi khoảng cách này.

Việc phân tích tình hình thực hiện công việc giúp ta hiểu được cách thức công việc được tiến hành; ai/bộ phận nào đang làm gì và đạt được cái gì.

Kết quả mong đợi về thực hiện công việc là mức kết quả thực hiện mà người/bộ phận thực hiện công việc đó cần hoàn thành để tổ chức có thể đạt được các mục tiêu do lãnh đạo đặt ra. Kết quả mong đợi về thực hiện công việc thường được thể hiện trong tuyên bố về sứ mệnh hoặc mục tiêu của tổ chức hoặc trong bản mô tả công việc của cán bộ, nhân viên. Kết quả công việc hiện tại là cách thức công việc/nhiệm vụ hiện đang thực sự được tiến hành và kết quả đạt được.

Khi xác định khoảng cách về kết quả thực hiện công việc cần nhớ rằng trong hầu hết các trường hợp, khoảng cách này được chia thành 2 phần. Một phần thể hiện "khoảng cách về đào tạo" tức là phần khoảng cách có thể được thu hẹp bằng cách đào tạo tập huấn (giải pháp đào tạo). Còn phần kia thể hiện phải dùng các biện pháp khác để thu hẹp khoảng cách (giải pháp phi đào tạo) (hình 2). Nói một cách khác, rất ít khi chỉ cần đào tạo mà có thể giải quyết được các vấn đề về kết quả thực hiện công việc; cần phải thực hiện các biện pháp khác nữa mới có thể đạt được mức độ Phát triển NNL cần thiết.



Hình 3: Định nghĩa khoảng cách thực hiện công việc

Đào tạo được xem như là một công cụ để cải thiện kết quả thực hiện công việc chỉ khi công tác đào tạo, phân tích nhu cầu đào tạo gắn liền với kết quả công việc.

Thường thì việc xác định mức kết quả thực hiện công việc thực tế và mong đợi là tương đối khó khăn vì chúng ta không chỉ muốn đo lường đầu ra của công việc mà còn muốn xem xét cách thức mà công việc được thực hiện. Khi phân tích khoảng cách về hiệu quả công việc, điều quan trọng là kết quả phân tích phải tập trung vào các năng lực cần thiết chứ không phải chỉ chú trọng vào các kỹ năng và trình độ. Năng lực được dùng để chỉ những cái mà người cán bộ có thể làm được; khả năng chọn lựa và áp dụng các kỹ năng và kiến thức của mình để thực hiện công việc.

Bước 3*: Phát hiện *Nguyên nhân của vấn đề trong thực hiện công việc hoặc cơ hội

Trong môi trường doanh nghiệp, một khuynh hướng khá phổ biến là sau khi biết được kết quả công việc không đạt như mong muốn, chúng ta thường nghĩ ngay đến việc tổ chức những khoá học cho nhân viên nhằm khắc phục khoảng cách này. Tuy nhiên đào tạo không phải là câu trả lời duy nhất cho những vấn đề liên quan đến kết quả công việc bởi vì trong môi trường doanh nghiệp, có nhiều yếu tố tác động đến việc thực hiện công việc của nhân viên. Sẽ thực tế hơn nếu chúng ta dành thêm một ít thời gian để trả lời câu hỏi "Tại sao có khoảng cách này?" Điều này có nghĩa chúng ta cần phân tích nguyên nhân gây ra khoảng cách để giải quyết nguyên nhân gốc chứ không chỉ dừng ở triệu chứng. Kết quả là chúng ta cũng sẽ xác định được

đào tạo có phải là giải pháp để đạt được kết quả công việc như mong muốn hay không.

Trong doanh nghiệp, những nguyên nhân chính khiến cá nhân không thực hiện tốt công việc như mong muốn xoay quanh những khía cạnh như sau:

- Chính sách khen thưởng và đánh giá nhân viên
- Cách thức trao đổi thông tin
- Thiết bị và môi trường làm việc
- Cơ cấu tổ chức và quản lý của doanh nghiệp
- Động cơ làm việc và mong đợi của cá nhân;
- Khả năng của cá nhân so với khối lượng công việc
- Kỹ năng/ kiến thức của cá nhân

Những biểu hiện của các nguyên nhân này thông thường là:

Loại nguyên nhân	**Biểu hiện thông thường**
Chính sách khen thưởng và đánh giá	- Không có sự liên hệ giữa lương thưởng và hiệu quả công việc - Không có chính sách thưởng cho những người làm việc giỏi - Nhân viên làm việc không tốt nhưng được thăng chức - Cấp trên lờ đi hay không ghi nhận thành quả công việc. - …
Việc trao đổi thông tin	- Nhân viên không được cung cấp đầy đủ thông tin để thực hiện công việc - Hệ thống trao đổi thông tin giữa các cấp hay giữa các phòng ban không rõ ràng - …
Thiết bị và môi trường làm việc	- Máy móc cũ, dễ hỏng hóc - Các bản mẫu phức tạp và khó

Loại nguyên nhân	Biểu hiện thông thường
	hiểu - Nơi làm không đủ ánh sáng, ồn quá mức cho phép - …
Cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp	- Cơ cấu báo cáo phức tạp - Có sự chồng chéo trong chức năng của các phòng ban - …
Động cơ làm việc của cá nhân	- Cá nhân thiếu tự tin về khả năng của mình - Cá nhân không thấy được sự gắn kết giữa mục tiêu của mình với mục tiêu chung của công ty - Cá nhân không thích công việc - …
Khả năng của cá nhân so với khối lượng công việc	- Cá nhân được giao quá nhiều công việc
Kỹ năng và kiến thức của cá nhân	- Cá nhân không nhớ cách làm - Cá nhân không thực hiện được các bước trong quá trình - Cá nhân không có đủ kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc - …

Như vậy, bạn cần đặt ra một loại câu hỏi để thăm dò đâu là nguyên nhân chính, chẳng hạn như:

- Nhân viên cảm thấy như thế nào về kết quả công việc của họ?
- Nhân viên được khen thưởng như thế nào khi họ đạt được kết quả như yêu cầu?
- Nhân viên có bị phạt vì không đạt kết quả như yêu cầu?
- Khả năng của nhân viên có phù hợp với công việc được giao?

…Các hiện tượng của vấn đề có thể tự nó là chứng cứ, hoặc có thể thấy được qua các cuộc phỏng vấn mọi người. Nhưng các nguyên nhân chính xác của vấn đề có thể khó xác định và chỉ có thể tìm thấy thông qua việc phân tích kỹ lưỡng các thông tin và dữ liệu hiện có. Kết quả của phân tích này cần được tóm tắt lại nhằm thiết lập một mối liên hệ chắc chắn giữa các hiện tượng và nguyên nhân của vấn đề.

Bước 4: Đưa ra các giải pháp để giải quyết vấn đề

Bước này đòi hỏi người thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo phải *đưa ra các phương án giải quyết vấn đề và* xác định xem liệu đào có thực sự là biện pháp cần thực hiện. Đầu tiên hãy đưa ra các phương án khả thi. Ví dụ để giải quyết vấn đề kết quả làm việc chưa đáp ứng yêu cầu có thể đưa ra 3 phương án: đào tạo; bố trí sắp xếp lại lao động; tạo động lực trên cơ sở cải thiện bầu không khí trong tổ chức và cải thiện điều kiện làm việc. Nếu nguyên nhân chính dẫn đến kết quả thực hiện công việc là do thiếu kiến thức, năng lực thì việc đào tạo là cần thiết. Khi đó cần phát hiện rõ những kiến thức, kỹ năng, thái độ cần đào tạo và xây dựng mục tiêu đào tạo rõ ràng.

Trong trường hợp nguyên nhân là chế độ thưởng hay thiếu thông tin về doanh số mục tiêu thì rõ ràng việc đào tạo là không phù hợp và không mang lại lợi ích gì cho những nhân viên trên.

Thông thường, giải pháp cho vấn đề thực hiện công việc sẽ cần tới cả việc đào tạo và phi đào tạo. Và, hầu như chắc chắn sử dụng biện pháp phi đào tạo là một phần sống còn để giải quyết vấn đề. Những biện pháp này có thể là: thay đổi trong cách tuyển dụng, thay đổi chế độ khen thưởng, kỷ luật, cải thiện việc cung cấp thông tin phản hồi …vv. Những đề xuất của bạn cần được chuyển trực tiếp cho những người có quyền hạn và trách nhiệm thực hiện hành động.

Chúng ta có thể kết luận rằng, nhu cầu đào tạo chỉ tồn tại khi nhân viên thiếu kiến thức và kỹ năng để thực hiện công việc, và nhu cầu đào tạo là không có thật khi nhân viên đã biết cách thực hiện công việc.

Bảng sau đây tóm lược khi nào thì nhu cầu đào tạo là có thật

Khoảng cách trong thực hiện công việc	
Nếu nhân viên không biết cách thực hiện công việc Thì: Có nhu cầu đào tạo - Cần chuẩn bị đào tạo	Nếu nhân viên biết cách thực hiện công việc Thì: Không có nhu cầu đào tạo - Cần thực hiện những thay đổi khác về tổ chức, quản lý

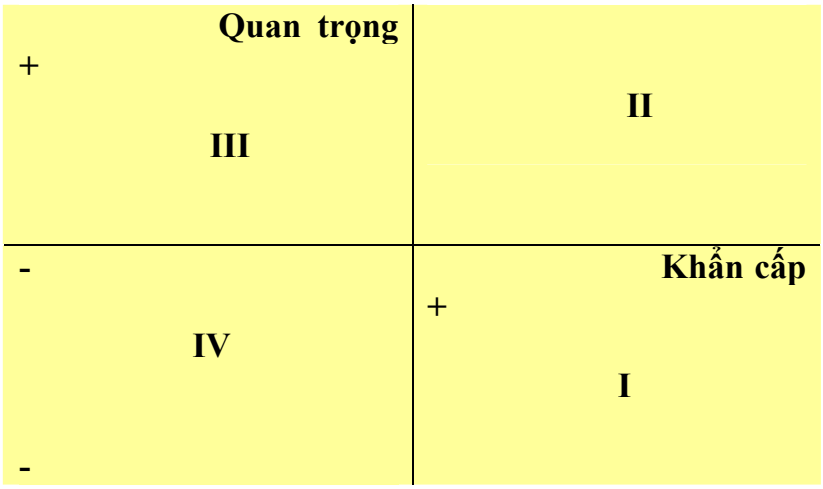
Bước 5: Đánh giá mức độ quan trọng và thứ tự ưu tiên của nhu cầu đào tạo

Trong trường hợp các biện pháp đào tạo được lựa chọn, nhà quản lý nên xác định thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu đào tạo. Trước hết cần tiến hành lập danh mục các nhu cầu (nguyện vọng) đào tạo**.** Nhu cầu (nguyện vọng) đào tạo có thể tổng hợp trên cơ sở Chiến lược phát triển của công ty, Kết quả đánh giá thực hiện công việc, Kế hoạch phát triển cá nhân…

Do nguồn lực trong công ty có hạn, vì vậy khi lập kế hoạch và chuẩn bị cho hoạt động đào tạo, cầnc cân nhắc nên đáp ứng nhu cầu đào tạo nào trước. Tiêu chí để bạn cân nhắc là mức độ quan trọng và khẩn cấp của nhu cầu đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Một nhu cầu đào tạo được xem là quan trọng khi nó có ảnh hưởng lớn hoặc nếu không thực hiện thì gây ra hậu quả đáng kể. Trong khi đó nhu cầu đào tạo khẩn cấp đòi hỏi sự thực hiện ngay lập tức.

Đồ thị biểu diễn mối quan hệ giữa tính quan trọng và tính khẩn cấp như sau:



Căn cứ vào đồ thị, bạn có thể phân loại nhu cầu thành các loại:

- Nhu cầu khẩn cấp nhưng không quan trọng (I);
- Nhu cầu vừa quan trọng vừa khẩn cấp (II);
- Nhu cầu quan trọng nhưng không khẩn cấp (III);
- Nhu cầu không khẩn cấp cũng không quan trọng (IV);

Trong những loại nhu cầu trên, chắc chắn chúng ta sẽ ưu tiên đáp ứng loại nhu cầu vừa quan trọng vừa khẩn cấp trước tiên (các nhu cầu thuộc ô (II), sau đó mới đến những loại nhu cầu khác (các nhu cầu thuộc ô (I), (III).

Chúng ta nên thường xuyên đánh giá nhu cầu đào tạo và lập kế hoạch cho những nhu cầu đào tạo quan trọng, không nên để xảy ra tình huống phải thực hiện những khoá đào tạo tuy không quan trọng nhưng lại khẩn cấp. Nếu ta thường xuyên thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo thì tình trạng khẩn cấp này sẽ giảm xuống.

Bước 6: Lựa chọn giải pháp tối ưu

Khi lựa chọn các giải pháp cần tính đến tính hiệu quả của các giải pháp này trên các khía cạnh: chi phí, lợi ích thu được, sự sẵn có của nguồn lực…

Các chi phí cần dự toán đầy đủ, không để sót những khoản chi để tổ chức khoá đào tạo.

Sau đây là những chi phí cơ bản:

- Chi phí trả cho giảng viên
- Chi phí thuê lớp học (nếu thuê ngoài), máy chiếu, trang thiết bị cho phòng học (bảng trắng, màn chiếu, bảng kẹp giấy A0, bảng gắn bìa mầu…)
- Chi phí phô tô tài liệu, đóng bìa
- Văn phòng phẩm: bút dạ, bìa mầu, giấy A0, A4, ghim….
- Chi phí ăn giữa giờ, ăn trưa (nếu có)
- Chi phí đi lại, ăn ở cho giáo viên, học viên (nếu tổ chức ở xa đơn vị)

PHỤ LỤC 12
MẪU KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO

KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN NĂM 200...
CÔNG TY TNHH….

No	Tên khóa đào tạo và phát triển	Đối tượng đào tạo	Số lượng học viên	Thời gian đào tạo dự kiến	Số ngày đào tạo	Phương pháp đào tạo, phát triển	Kinh phí (Triệu VND)	Trách nhiệm thực hiện
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								

Ngày ...tháng...năm....

Người lập biểu
(Ký và ghi rõ họ tên)

Người phê duyệt
(Ký và ghi rõ họ tên)

PHỤ LỤC 13
BẢNG TỔNG KẾT VỀ CÁC ƯU ĐIỂM VÀ NHƯỢC ĐIỂM CỦA CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO TRONG CÔNG VIỆC

Doanh nghiệp cần nhận thức rõ ưu, nhược điểm của phương pháp đào tạo trong công việc để thực hiện cho có hiệu quả:

- Ưu điểm: Giúp cho việc lĩnh hội kiến thức, kỹ năng được dễ dàng hơn vì đào tạo diễn ra trong điều kiện có thực. Người dạy không chỉ có kinh nghiệm thực tế mà còn am hiểu công ty nên đào tạo sát thực tế công việc. Tiết kiệm chi phí.
- Nhược điểm: Cần có giảng viên giàu kinh nghiệm, biết cách hướng dẫn nhân viên trong khi thực tế nhiều nhà quản lý, công nhân lành nghề có thể làm tốt công việc nhưng kỹ năng truyền đạt lại hạn chế. Mặt khác những nhà quản lý trung gian và người hướng dẫn quá bận rộn với công việc nên không thể chuyên tâm đào tạo những người trẻ. Hơn nữa, họ còn có thể giấu nghề do lo sợ cạnh tranh mất việc sau này. Trên thực tế, khoảng cách thế hệ làm cho cả hai phía khó tiếp xúc với nhau một cách suôn sẻ.

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
A. Đào tạo trong công việc		
1. Đào tạo theo chỉ dẫn công việc	- Giúp cho quá trình lĩnh hội kiến thức được dễ dàng hơn - Không cần phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập	- Can thiệp vào sự tiến hành công việc - Làm hư hỏng các trang thiết bị
2. Đào tạo theo kiểu học nghề	- Không can thiệp (ảnh hưởng) tới việc thực hiện	- Mất nhiều thời gian - Đắt

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
	công việc thực tế - Việc học được dễ dàng hơn - Học viên được trang bị một lượng khá lớn các kiến thức và kỹ năng	- Có thể không liên quan trực tiếp tới công việc
3. Kèm cặp và chỉ bảo	- Việc tiếp thu lĩnh hội các kỹ năng kiến thức cần thiết khá dễ dàng - Có điều kiện làm thử các công việc thật	- Không thực sự được làm công việc đó một cách đầy đủ - Học viên có thể bị lây nhiễm một số phương pháp, cách thức làm việc không tiên tiến
4. Luân chuyển và thuyên chuyển công việc	- Được làm thật nhiều công việc - Học tập thực sự - Mở rộng kỹ năng làm việc của học viên	- Không hiểu biết đầy đủ về một công việc - Thời gian ở lại một công việc hay một vị trí làm việc quá ngắn

(Nguồn: Sách giáo khoa quản trị nhân lực, trường ĐHKTQD, Nguyễn Vân Điềm và Nguyễn Ngọc Quân). [38. Tr. 167-168]

PHỤ LỤC 14:
MẪU ĐÁNH GIÁ ĐÀO TẠO CỦA HỌC VIÊN

Tên hoạt động đào tạo:……. Ngày:…./…/…….

Họ và tên giảng viên đào tạo:…….

Tổ chức thực hiện đào tạo:……..

Họ và tên học viên (không bắt buộc):……..Chức vụ:……

ĐÁNH GIÁ CỦA BẠN VỀ KHÓA ĐÀO TẠO

1. **Lý do và những mong muốn của bạn khi tham gia khóa đào tạo này:**

_____

_____

1. **Những mong muốn của bạn có được đáp ứng không?**
(chỉ được đánh dấu vào một trong 4 ô trong bảng dưới đây)

✓	**Mức độ đánh giá**	**Lý do**
☐	Đáp ứng được **toàn bộ** những mong muốn	
☐	Đáp ứng được **hầu hết** những mong muốn	
☐	Được đáp ứng **một phần**	
☐	**Không** đáp ứng được	

2. **Ba nội dung nào trong khóa đào tạo mà bạn cho rằng hữu ích nhất với công việc của bạn?**

	Tên nội dung	**4 (Rất hữu ích)**	**3**	**2**	**1 (Không hữu ích)**
1.		☐	☐	☐	☐
2.		☐	☐	☐	☐
3.		☐	☐	☐	☐

3. **Bạn muốn tìm hiểu thêm về nội dung nào?** _____

_____

4. **Ngoài khóa đào tạo này, khóa đào tạo nào sẽ giúp ích cho công việc của bạn?** _____

_____

_____

5. **Bạn có ý kiến hoặc kiến nghị nào khác?** _____

_____

_____

6. **Đánh giá chung về khóa đào tạo này:**

	Tiêu chí đánh giá	**4 (Xuất sắc)**	**3**	**2**	**1 (Kém)**
(a)	Chất lượng bài thuyết trình của giảng viên	☐	☐	☐	☐
(b)	Câu trả lời/giải thích của giáo viên cho các câu hỏi của học viên	☐	☐	☐	☐
(c)	Tính phù hợp của tài liệu đào tạo	☐	☐	☐	☐
(d)	Chất lượng tài liệu đào tạo	☐	☐	☐	☐
(e)	Tính phù hợp của phương pháp đào tạo	☐	☐	☐	☐
(f)	Mức độ tham gia của các học viên	☐	☐	☐	☐
(g)	Mức độ nhiệt tình của các học viên	☐	☐	☐	☐
(h)	Địa điểm tổ chức đào tạo	☐	☐	☐	☐
(i)	Tính hiệu quả của công tác hành chính trong khóa đào tạo	☐	☐	☐	☐
(j)	Tính phù hợp của thời gian đào tạo	☐ **quá dài**	☐ **hợp lý**	☐ **quá ngắn**	

7. **Bạn có giới thiệu đồng nghiệp của bạn tham gia khóa học này không?:** ☐ CÓ ☐ KHÔNG

Nếu CÓ, bạn sẽ giới thiệu ai? _____

CÁM ƠN SỰ HỢP TÁC CỦA BẠN

PHỤ LỤC 15
MỘT SỐ YẾU TỐ CẦN QUAN TÂM KHI TỔ CHỨC ĐÀO TẠO

Khi tổ chức đào tạo cần chú ý tổ chức khóa học vào thời điểm phù hợp, lựa chọn giảng viên có nhiều kinh nghiệm thực tiễn và có phương pháp giảng dạy phù hợp thì mới thu hút được nhiều học viên- những người chủ doanh nghiệp và các nhà quản lý rất bận rộn. Chính vì vậy một số nghiên cứu đánh giá nhu cầu đào tạo cũng đã tìm hiểu nhu cầu này. Sau đây là kết luận của một số nghiên cứu.

Thời gian đào tạo

Phần lớn chủ doanh nghiệp đều muốn tham dự các khóa đào tạo kéo dài từ 3-5 ngày. Khoảng thời gian mà họ cho là thích hợp để tham gia là trong giờ hành chính (cả ngày hoặc nửa ngày), một số chủ doanh nghiệp cũng muốn tham dự các khóa đào tạo diễn ra vào ngày thứ bảy, chủ nhật. Có 30,7% số chủ doanh nghiệp sẵn sàng tham gia vào các khóa đào tạo kéo dài 1 tháng và 15,2% các khóa đào tạo kéo dài 2-3 tháng nếu các khóa đào tạo này diễn ra vào buổi tối. [130]

Số giờ học

Có 30,2% số chủ doanh nghiệp được phỏng vấn cho rằng thời gian tốt nhất cho mỗi buổi học là kéo dài khoảng 3 tiếng và 27,8% cho rằng thời gian tốt nhất cho mỗi buổi học nên kéo dài 2 tiếng. [130]

Yêu cầu về trình độ giảng viên

Họ mong muốn giảng viên là các nhà doanh nhân thành đạt, sau đó đến các chuyên gia đến từ cơ quan quản lý nhà nước; rồi đến các giảng viên đến từ trường đại học, cao đẳng. Theo như kết quả tình hình doanh nghiệp năm 2005 thì học viên mong muốn "Giảng viên là các doanh nhân thành đạt là lựa chọn hàng đầu của các doanh nghiệp (49.8%); tiếp đến là các chuyên gia đến từ cơ quan quản lý nhà nước (45.4%); các giảng viên đến từ trường đại học, cao đẳng (31.6%) và các viện nghiên cứu (22.1%) là lựa chọn thứ 3, và thứ tư là các nhà tư vấn độc lập (16.4%)*"*. [147]

Như vậy kết luận này cũng không thay đổi nhiều so với kết quả điều tra năm 2002 của VCCI "Phần lớn các chủ doanh nghiệp muốn học những giảng viên là

những nhà quản lý giàu kinh nghiệm, cả người Việt Nam và người nước ngoài vì theo họ những giảng viên này là người hiểu được thực tiễn kinh doanh. Đối tượng thứ hai được các chủ doanh nghiệp quan tâm là những giảng viên các trường đại học và các chuyên gia ngành nghề trong nước có kiến thức kinh doanh bài bản và hệ thống"

Phương thức đào tạo

Học theo nhóm là phương thức được các doanh nghiệp ưa chuộng hơn cả (với 51,7% số doanh nghiệp được phỏng vấn). Tuy vậy, các doanh nghiệp cũng có thể học theo nhóm dưới nhiều hình thức khác nhau, trong đó chủ yếu thiên về học ở lớp học. Phương pháp học theo nhóm tại chỗ với hướng dẫn viên cũng được đề cập đến, song dường như phương pháp này không phù hợp lắm với đào tạo quản lý, nhất là khi các doanh nghiệp thường muốn tìm đến một địa điểm khác nằm ngoài doanh nghiệp để tìm cơ hội giao lưu. [130]