

**CỘNG HOÀ PHÁP  
ĐẠI HỌC HORIZONS**

**BÙI HẢI CỰ (BÙI PHƯƠNG VIỆT ANH)**

# **LUẬN ÁN TIẾN SĨ**

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CẤP CAO  
CHO DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA (SME)  
TẠI HÀ NỘI, VIỆT NAM**

**TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH CẤP CAO  
CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

**Pháp, 2022**



**Horizons University**  
Education for Everyone Everywhere

**Tên Luận Văn:**

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CẤP CAO CHO  
DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA (SME) TẠI HÀ NỘI, VIỆT NAM**

**Họ và tên : Bùi Hải Cự (Bùi Phương Việt Anh)**  
**Mã số học viên : 1594**  
**Trung tâm học tập : MBA Institute**  
**Chương trình : EDBA**  
**Số lượng từ : 46.430 từ**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan rằng luận án này là công trình nghiên cứu độc lập của riêng tôi. Kết quả của luận án và số liệu được nêu trong luận án là trung thực. Việc tham khảo tài liệu (nếu có) đã được thực hiện trích dẫn đúng quy định và có nguồn gốc rõ ràng. Kết quả của luận án do tác giả tự nghiên cứu, tổng hợp và phân tích chưa được công bố ở đâu.

## LỜI CẢM ƠN

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Các Thầy, Cô và Đội ngũ của Đại học Horizons và Viện MBA đã tạo điều kiện tốt nhất, giúp đỡ tôi trong suốt quá trình học tập tại trường.

Tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất tới Dr. Franco Gandofi đã tận tình chỉ bảo, đóng góp ý kiến hướng dẫn luận án tốt nghiệp để luận án được hoàn thành.

Xin chân thành cảm ơn Bộ KHĐT, UBND Thành Phố Hà Nội, Sở KHĐT cùng Hiệp hội DN Nhỏ và Vừa Hà Nội các tổ chức đã giúp đỡ tôi hoàn thành được luận án. Cũng như cảm ơn các cá nhân: PGS.TS Vũ Thị Tú Anh (Bộ Giáo Dục & Đào tạo Việt Nam), TS. Nguyễn Đắc Hưng (Ban Tuyên Giáo TƯ) và Thạc sĩ Trần Minh Chiêm; Tạ Quang Sánh (AMS Việt Nam) những người đã đóng góp ý kiến và động viên tôi hoàn thành được luận án này.

Tôi cũng chân thành gửi lời cảm ơn EAS Việt Nam, Cùng ban lãnh đạo, chị Đoàn Thị Liên, anh Huỳnh Xuân Trường, anh Nguyễn Tiến Thành, chị Trần Thị Yến và các đồng sự tại EAS Việt Nam, bạn bè, đồng môn đã góp ý để tôi hoàn thành nghiên cứu.

Cuối cùng, tôi xin được gửi lời biết ơn sâu sắc đến những người thân trong gia đình tôi đó là Ông, Bà, Cha, Mẹ, Vợ, Con và các Anh, Chị, Họ hàng đã luôn động viên, giúp đỡ và là hậu phương tốt nhất trợ giúp tôi vượt mọi khó khăn để hoàn luận án của tôi ngày hôm nay.

## DANH MỤC VIẾT TẮT

NQCP	Nghị quyết Chính phủ
MOET	Bộ Giáo dục & Đào tạo
MPI	Bộ kế hoạch Đầu tư
VCCI	Phòng Công nghiệp và Thương mại Việt Nam
SMEs	Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa
EAS IHHRM G23.0	Khung kiến thức và năng lực nhân lực cấp cao EAS Việt Nam
GDP	Gross Domestic Product (Tổng sản phẩm quốc nội)
QH	Quốc hội
DN	Doanh nghiệp
NSCC	Nhân sự cấp cao
THPT	Trung học phổ thông
TP	Thành phố
BQ	Bình quân
ILO	Tổ chức lao động thế giới
CP	Cổ phần
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TM, TMĐT	Thương mại, Thương mại điện tử
UBND	Ủy ban nhân dân
ĐH	Đại học
KHĐT	Kế hoạch đầu tư
TƯ	Trung ương
DN	Doanh nghiệp
BDS	Bất động sản
SXSP	Sản xuất sản phẩm
XNK	Xuất nhập khẩu
CP	Cổ phần



# PHỤ LỤC

<b>CHƯƠNG I: GIỚI THIỆU</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Tính cấp thiết của đề tài</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. Mục đích nghiên cứu</b> .....	<b>8</b>
1.2.1. Mục tiêu nghiên cứu.....	8
1.2.2. Các câu hỏi nghiên cứu .....	8
<b>1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu</b> .....	<b>8</b>
1.3.1. Đối tượng nghiên cứu: .....	8
1.3.2. Phạm vi nghiên cứu: .....	8
1.3.3. Giới hạn nghiên cứu: .....	9
<b>1.4. Phương pháp nghiên cứu</b> .....	<b>9</b>
<b>1.5. Đóng góp của luận án</b> .....	<b>10</b>
<b>1.6. Kết cấu của đề tài nghiên cứu</b> .....	<b>11</b>
<b>CHƯƠNG II: CƠ SỞ LÝ LUẬN</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1. Tổng quan về chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao</b> .....	<b>12</b>
2.1.1. Khái niệm chiến lược .....	12
2.1.2. Các cấp độ chiến lược: .....	13
2.1.3. Các bên tham gia vào quá trình của quản trị chiến lược .....	14
2.1.4. Khái niệm về nguồn nhân lực .....	14
2.1.5. Nguồn Nhân lực cấp cao .....	14
2.1.6. Phát triển nguồn nhân lực cấp cao .....	15
2.1.7. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao.....	15
<b>2.2. Đánh giá sơ bộ các nghiên cứu liên quan đến đề tài</b> .....	<b>16</b>
2.2.1. Các nghiên cứu trong nước .....	16
2.2.2. Các nghiên cứu quốc tế .....	18
<b>2.3. Đề xuất mô hình nghiên cứu chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam</b> .....	<b>19</b>
<b>CHƯƠNG III: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1. Thiết kế nghiên cứu</b> .....	<b>21</b>
3.1.1. Phương pháp nghiên cứu .....	21

3.1.2. Phương pháp chọn mẫu .....	23
3.1.3. Quy trình nghiên cứu .....	24
<b>3.2. Thang đo lường và các khái niệm nghiên cứu.....</b>	<b>26</b>
3.2.1. Thang đo cơ cấu nguồn nhân lực cấp cao .....	26
3.2.2. Thang đo nhu cầu nguồn nhân lực cấp cao.....	27
3.2.3. Thang đo tài chính phát triển nhân lực .....	27
3.2.4. Thang đo năng lực tư duy nguồn nhân lực cấp cao .....	28
3.2.5. Thang đo tố chất lãnh đạo nguồn nhân lực cấp cao.....	28
3.2.6. Thang đo kỹ năng chuyên môn nguồn nhân lực cấp cao .....	29
3.2.7. Thang đo khả năng ngoại giao nguồn nhân lực cấp cao .....	29
3.2.8. Thang đo chiến lược phát triển nhân lực cấp cao .....	29
<b>3.3. Nghiên cứu sơ bộ định tính .....</b>	<b>30</b>
<b>3.4. Nghiên cứu định lượng chính thức.....</b>	<b>31</b>
3.4.1. Thiết kế bảng câu hỏi.....	31
3.4.2. Phương pháp điều tra .....	31
3.4.3. Mẫu nghiên cứu .....	32
<b>CHƯƠNG IV: KẾT QUẢ VÀ PHÂN TÍCH .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1. Tổng quan về SMEs tại Hà Nội, Việt Nam .....</b>	<b>33</b>
<b>4.2. Đóng góp của doanh nghiệp SME cho sự phát triển của thành phố Hà Nội, Việt Nam .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3. Kết quả nghiên cứu chính thức .....</b>	<b>57</b>
4.3.1. Thống kê mẫu nghiên cứu chính thức .....	57
4.3.2. Đánh giá độ tin cậy thang đo .....	61
4.3.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA - Exploratory Factor Analysis).....	65
4.3.4. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính .....	67
4.3.5. Mô hình cuối cùng cho chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMES tại Hà Nội, Việt Nam.....	68
<b>CHƯƠNG 5: ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ VÀ GIẢI PHÁP .....</b>	<b>70</b>
<b>5.1. Đặc điểm các doanh nghiệp SMEs tại thành phố Hà Nội, Việt Nam.....</b>	<b>70</b>
5.1.1. Những bất lợi đối với hoạt động của SMEs .....	71
5.1.2. Những lợi thế của SMEs trong hoạt động .....	72

<b>5.2. Đánh giá kết quả nghiên cứu .....</b>	<b>75</b>
<b>5.3. Bối cảnh phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam.....</b>	<b>76</b>
5.3.1. Phát triển doanh nghiệp SME trong điều kiện mới .....	77
5.3.2. Phát triển nguồn nhân lực cấp cao cho doanh nghiệp SMEs.....	80
5.3.3. Các nguyên tắc phát triển nguồn nhân lực cấp cao.....	80
<b>5.4. Các giải pháp chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs .....</b>	<b>81</b>
5.4.1. Các giải pháp cho các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp SMEs .....	82
5.4.2. Các giải pháp cho hoạt động phát triển nguồn nhân lực cấp cao .....	83
<b>5.5. Kiến nghị với chính phủ và các cơ quan quản lý nhà nước về doanh nghiệp SMEs.....</b>	<b>86</b>
5.5.1. Hoàn thiện chính sách vĩ mô.....	86
5.5.2. Hỗ trợ đào tạo nguồn nhân lực cấp cao cho doanh nghiệp SMEs .....	86
<b>5.6. Hạn chế của nghiên cứu.....</b>	<b>87</b>
<b>5.7. Hướng nghiên cứu tiếp theo.....</b>	<b>87</b>
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>89</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>91</b>
<b>PHỤ LỤC I. BIÊN BẢN PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA.....</b>	<b>94</b>
<b>PHỤ LỤC II. BIÊN BẢN TỔNG HỢP PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA.....</b>	<b>98</b>
<b>PHỤ LỤC III. BẢNG CÂU HỎI DÙNG THĂM DÒ Ý KIẾN .....</b>	<b>102</b>
<b>PHỤ LỤC IV: DANH SÁCH CHUYÊN GIA PHÒNG VẤN .....</b>	<b>108</b>
<b>PHỤ LỤC V: DANH SÁCH DOANH NGHIỆP THAM GIA TRẢ LỜI CÂU HỎI.....</b>	<b>109</b>
<b>APPENDIX: SPSS'S DATA RESULTS .....</b>	<b>117</b>



## DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1: Đối chiếu về tiêu chí doanh nghiệp SMEs quốc tế .....	5
Bảng 3.1: Thang đo cơ cấu nguồn nhân lực cấp cao .....	27
Bảng 3.2. Thang đo nhu cầu nguồn nhân lực cấp cao .....	27
Bảng 3.3. Thang đo tài chính phát triển nhân lực .....	27
Bảng 3.4. Thang đo năng lực tư duy nguồn nhân lực cấp cao .....	28
Bảng 3.5. Thang đo tố chất lãnh đạo nguồn nhân lực cấp cao.....	28
Bảng 3.6. Thang đo kỹ năng chuyên môn nguồn nhân lực cấp cao .....	29
Bảng 3.7. Thang đo khả năng ngoại giao nguồn nhân lực cấp cao .....	29
Bảng 3.8. Thang đo chiến lược phát triển nhân lực cấp cao .....	30
Bảng 4.1: Số doanh nghiệp SMEs hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh thời điểm 31/12 phân theo quy mô tại TP Hà Nội .....	36
Bảng 4.2: Số doanh nghiệp SME tại TP Hà Nội đang hoạt động tại thời điểm 31/12 phân theo ngành kinh tế .....	37
Bảng 4.3: Số lao động trong các doanh nghiệp, HTX đang hoạt động tại thời điểm 31/12 phân theo loại hình doanh nghiệp .....	39
Bảng 4.4: Số doanh nghiệp SMEs đang hoạt động tại thời điểm 31/12/2018 phân theo quy mô lao động và phân theo ngành kinh tế .....	41
Bảng 4.5: Số DN SMEs đang hoạt động tại thời điểm 31/12/2018 phân theo quy mô lao động và phân theo ngành kinh tế .....	42
Bảng 4.6: Thu ngân sách nhà nước trên địa bàn.....	44
Bảng 4.7: Cơ cấu thu ngân sách.....	45
Bảng 4.8: Lao động của doanh nghiệp SME và doanh nghiệp lớn đang hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh thời điểm 31/12 theo quy mô .....	46
Bảng 4.9: Vốn sản xuất kinh doanh bình quân hàng năm của các doanh nghiệp SME phân theo loại hình doanh nghiệp .....	48
Bảng 4.10: Cơ cấu vốn sản xuất kinh doanh bình quân hàng năm của các doanh nghiệp, HTX phân theo loại hình doanh nghiệp .....	49
Bảng 4.11: Vốn sản xuất kinh doanh bình quân hàng năm của các doanh nghiệp, HTX phân theo ngành kinh tế .....	50
Bảng 4.12: Cơ cấu vốn đầu tư thực hiện trên địa bàn theo giá hiện hành .....	51
Bảng 4.13: Vốn đầu tư thực hiện trên địa bàn theo giá hiện hành phân theo ngành kinh tế giai đoạn 2015 – 2019 .....	52

Bảng 4.14: Thu nhập bình quân của người lao động trong doanh nghiệp SME đang hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh theo quy mô .....	54
Bảng 4.15: Nguồn vốn của doanh nghiệp SME và doanh nghiệp lớn đang hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh thời điểm 31/12 theo quy mô.....	55
Bảng 4.16: Doanh thu thuần của doanh nghiệp SME và doanh nghiệp lớn phân theo quy mô) .....	56
Bảng 4.17: Lợi nhuận trước thuế của doanh nghiệp SME và doanh nghiệp lớn phân theo quy mô.....	57
Bảng 4.18. Cơ cấu giới tính .....	58
Bảng 4.19: Cơ cấu độ tuổi.....	58
Bảng 4.20: Số năm kinh nghiệm làm việc .....	58
Bảng 4.21: Cơ cấu trình độ văn hoá .....	59
Bảng 4.22: Vị trí công tác .....	59
Bảng 4.23. Loại hình doanh nghiệp .....	59
Bảng 4.24: Số năm hoạt động của doanh nghiệp .....	60
Bảng 4.25: Số lao động trong doanh nghiệp.....	60
Bảng 4.26: Số lượng nhân sự cấp cao .....	60
Bảng 4.27: Reliability Statistics of “Human Resource Development” factor (HD) .....	61
Bảng 4.28: Reliability Statistics of “Human Resource Needs” factor (HN).....	61
Bảng 4.29: Reliability Statistics of “Finance for HR Development” factor (FD) .....	62
Bảng 4.30: Reliability Statistics of “Thinking Ability” factor (TA).....	62
Bảng 4.31: Reliability Statistics of “Leading Ability” factor (LA) .....	63
Bảng 4.32: Reliability Statistics of “Technical Competencies” factor (TC) .....	63
Bảng 4.33: Reliability Statistics of “Communication Skill” factor (CS).....	64
Bảng 4.34: Reliability Statistics of Dependent Factor “Development Strategy for Higher HR” (DS).....	64
Bảng 4.35. Kết quả kiểm định KMO và Barlett (lần 3) của các yếu tố tác động đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam .....	66
Bảng 4.36: Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA (lần 3) các yếu tố tác động đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam .....	66
Bảng 4.37: Thông số mô hình hồi quy .....	67

## **DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ**

Hình 2.1. Mô hình khái niệm cho “Chiến lược Phát triển Nguồn Nhân Lực Cấp Cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam.....	20
Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu .....	24
Hình 4.1. Mô hình nghiên cứu cuối cùng cho chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao tại Hà Nội, Việt Nam.....	68

## TÓM TẮT

Đây là luận văn tiến sĩ nghiên cứu về chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam. Nghiên cứu này được tiến hành bằng phương pháp định tính và định lượng nhằm tìm ra các nhân tố tác động đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam, xây dựng và kiểm định mô hình đo lường các nhân tố tác động đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong tổ chức. Trên cơ sở nghiên cứu đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao chiến lược của hoạt động phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong tổ chức.

Tác giả đề xuất mô hình lý thuyết các yếu tố tác động đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao với 7 yếu tố: Cơ cấu, nhu cầu, tài chính, năng lực tư duy, tổ chức lãnh đạo, kỹ năng chuyên môn, khả năng ngoại giao với 28 biến quan sát, một biến phụ thuộc đại diện cho chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao với 4 biến quan sát.

Thông qua việc khảo sát 350 nhân sự trong doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam với 299 phiếu khảo sát đủ điều kiện sử dụng. Nghiên cứu sử dụng đồng bộ các kiểm định thang đo gồm hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, tiến hành phân tích hồi quy tuyến tính. Kết quả thu được 5 yếu tố đạt yêu cầu: Cơ cấu, nhu cầu, năng lực tư duy, kỹ năng chuyên môn và khả năng ngoại giao, chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao đã giải thích được 57,16% sự tác động đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu không những đem đến một nguồn tài liệu tham khảo cho các nghiên cứu về chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao mà còn là bảo chứng giúp cho doanh nghiệp SMEs nói chung và doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội nói riêng có được cái nhìn tổng quan về các yếu tố tác động cũng như cách đo lường sự tác động này tới chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, nghiên cứu này cũng chỉ nghiên cứu trên 100 doanh nghiệp SMEs của Hà Nội mà chưa phổ quát ra toàn bộ Việt Nam hay các loại hình doanh nghiệp khác. Đây được coi là một trong những hạn chế của nghiên cứu cần được các nghiên cứu khác khắc phục.

## CHƯƠNG I: GIỚI THIỆU

Chương này, tác giả đưa ra các nguyên nhân, yêu cầu cấp bách để trả lời câu hỏi tại sao tác giả lại lựa chọn đề tài “chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam.

### 1.1. Tính cấp thiết của đề tài

*“Việt Nam trong những năm gần đây đã nổi lên là một trong số nền kinh tế tốt nhất thế giới. Đóng góp vào thành tựu này là sự phát triển tích cực và năng động của khu vực doanh nghiệp hiện đóng góp trên 60 GDP quốc gia. Tại Việt Nam có đến trên 97% là doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs), trong đó có gần 60% doanh nghiệp có quy mô rất nhỏ thu hút tới 50% lao động tham gia”* (GSD, 2019).

Chính phủ cũng đã sửa đổi Luật doanh nghiệp số 59/2020/QH14 năm 2020, Luật đầu tư số 67/2014/QH13 năm 2014 và có nhiều chính sách hỗ trợ để tháo gỡ khó khăn. *“Phát triển cho khối doanh nghiệp SMEs này nhằm khuyến khích các nhà đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh, nâng cao sức cạnh tranh và hội nhập của các doanh nghiệp SMEs đóng góp nhiều hơn nữa cho sự phát triển vì chiến lược công nghiệp hoá và hiện đại hoá quốc gia”* (NaCon, 2014). Trong đó, Luật hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa số 04/2017/QH14 năm 2017 nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp SMEs được quốc hội thông qua và có hiệu lực từ 01/01/2018 đã thực sự là một cú huých đủ mạnh để các doanh nghiệp SMEs phát triển đúng với tiềm năng của nó. *“Chỉ riêng đầu năm 2018, khi luật có hiệu lực số lượng doanh nghiệp SMEs đăng ký mới hoạt động trở lại và điều chỉnh vốn số lượng đã tăng lên 6,7%. Tỷ trọng vốn trên một doanh nghiệp đạt 10,0 tỷ trên một doanh nghiệp tăng 3,8 so với năm 2017”* (Vietnam, 2019). Đây là cơ hội tốt nhất để các doanh nghiệp Việt Nam nói chung phát triển và các doanh nghiệp SMEs nói riêng vươn mình và phát triển.

Theo Nghị định 38/20118 của Chính Phủ Việt Nam quy định *“Doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) là tổ chức kinh doanh được thành lập theo luật có quy mô vốn nhỏ, lao động và doanh thu nhỏ gồm doanh nghiệp siêu nhỏ, doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp vừa. Doanh nghiệp SMEs thường có lao động từ 10 – dưới 100 là doanh nghiệp nhỏ và 100 đến 300 là doanh nghiệp vừa”* (Report, 2018).

**Bảng 1.1: Đối chiếu về tiêu chí doanh nghiệp SMEs quốc tế**

Tên nước	Tiêu chí doanh nghiệp SMEs
Australia	Sản xuất: Dưới 100 lao động Phi sản xuất: Dưới 20 lao động

Mỹ	Doanh nghiệp nhỏ: Dưới 100 lao động Doanh nghiệp vừa: 101 - 499 lao động
Nhật	Sản xuất: Dưới 300 lao động và vốn dưới 100 triệu Yên Bán lẻ, dịch vụ: Dưới 50 lao động hoặc vốn dưới 10 triệu Yên
Đức	Dưới 500 lao động
Đài Loan	Công nghiệp, xây dựng dưới 300 lao động và vốn dưới 40 triệu NT\$ Khai khoáng: Dưới 500 lao động và vốn dưới 40 triệu NT\$ Thương mại, vận tải và dịch vụ khác: Dưới 50 lao động, doanh thu dưới 40 triệu NT\$

*Nguồn: Phát triển doanh nghiệp SMEs tại Việt Nam (Bon, 2017).*

“Theo báo cáo của Bộ Kế hoạch và đầu tư, hiện nay cả nước có 758.610 doanh nghiệp trong đó có 692.749 doanh nghiệp SMEs chiếm trên 90% số doanh nghiệp cả nước với số vốn đầu tư của các doanh nghiệp SMEs lên tới 11,833 triệu tỷ chiếm 30,4% tổng lượng vốn đầu tư của doanh nghiệp tại Việt Nam” (MPI, 2019). Bên cạnh đó, doanh nghiệp SMEs có những ưu điểm nổi bật mà các loại hình doanh nghiệp khác không có được, đặc biệt trong thời kỳ chuyển đổi mô hình kinh tế ở Việt Nam hiện nay như có sức năng động, hiệu quả đầu tư tương đối cao, dễ quản lý,... Chính phủ cũng xác định doanh nghiệp nhỏ và vừa sẽ trở thành động lực phát triển của Việt Nam, góp phần vào việc giải quyết việc làm và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế.

Bên cạnh những thành tựu đã đạt được của các doanh nghiệp SMEs trong những năm qua cả về số lượng và đóng góp kinh tế. Các doanh nghiệp SMEs của Việt Nam vẫn còn đối mặt với nhiều thách thức. Đó là sức ép cạnh tranh về quy mô với các doanh nghiệp lớn, các tập đoàn nước ngoài tăng đầu tư, mở rộng hoạt động tại Việt Nam, vấn đề tiếp cận vốn và đặc biệt là vấn đề nhân lực chất lượng cao, nhân lực cấp cao phục vụ cho cuộc chiến sinh tồn và phát triển hội nhập ra thế giới.

Theo nghiên cứu của EAS Việt Nam từ năm 2015-2020 (EAS, 2020) các doanh nghiệp SMEs Việt Nam cạnh tranh khốc liệt trên cả quy mô vốn, giá thành, sự cạnh tranh trở lên khốc liệt hơn đó chính là nguồn nhân lực chất lượng cao, nhân lực cấp cao là những nguồn nhân lực đòi hỏi khả năng làm việc độc lập, quyết đoán và linh hoạt, phù hợp với tính chất của loại hình doanh nghiệp SMEs của Việt Nam đậm nét Á Đông này. Nhóm nhân lực cấp cao chỉ chiếm chưa tới 10% nhân lực lao động trong tổ chức nhưng lại chiếm tới 90% tổng thu cho doanh nghiệp và quyết định sự tồn vong của doanh nghiệp (Anh, 2017).

*“Thành phố Hà Nội là thành phố lớn thứ hai của cả nước về quy mô dân số với hơn 8 triệu dân diện tích 3.359 km<sup>2</sup>. Hà Nội được xác định vừa là thủ đô, vừa là đầu tàu kinh tế của phía bắc Việt Nam, đồng thời là trung tâm văn hoá, kinh tế, chính trị và đối ngoại của cả nước. Tính đến ngày 30/06/2019 Hà Nội có 267.239 doanh nghiệp trong đó 232.498 doanh nghiệp SMEs với cơ cấu ngành nghề chủ yếu các doanh nghiệp buôn bán và bán lẻ chiếm 25%, công nghiệp chiếm 17%, công nghệ thông tin 16%, xây dựng 15%, dịch vụ và các ngành nghề khác chiếm 27%” (HIPD, 2019).*

*“Theo thống kê của sở tài chính Hà Nội và báo cáo của UBND TP Hà Nội năm 2019 thu nhập bình quân (GRDP) của Hà Nội đạt 5,745 USD/đầu người cao nhất trong 10 năm trở lại đây” (HPCC, 2019).*

Doanh nghiệp SMEs của Việt Nam nói chung và doanh nghiệp SMEs của thành phố Hà Nội nói riêng chủ yếu là doanh nghiệp được đầu tư bởi các nhà đầu tư tư nhân, trong đó mô hình quản trị mang đậm nét gia đình và có nguồn nhân lực khá thiếu đồng bộ, hạn chế cả về chuyên môn và đặc biệt những người đứng đầu doanh nghiệp thiếu cả chuyên môn lẫn năng lực quản trị, không được đào tạo bài bản dẫn đến ngay cả khi có cơ hội tốt song việc nắm bắt và quyết định vẫn là một thách thức lớn.

*“Những thách thức mà các doanh nghiệp nói chung phải đối mặt là rất nhiều như vấn đề tiếp cận vốn, nguồn lao động, thị trường, truyền thông, quản lý chất lượng, mô hình và văn hoá tổ chức xong vấn đề cạnh tranh gay gắt nhất chính là cạnh tranh nguồn nhân lực con người và chiến lược cạnh tranh phát triển” (Porter, 2016).* Thiếu hụt lớn nhất đặc biệt là nguồn nhân lực cấp cao đang là thách thức vô cùng nghiêm trọng ảnh hưởng đến sự sinh tồn và phát triển của các doanh nghiệp không chỉ các doanh nghiệp SMEs nói riêng mà cả các doanh nghiệp có quy mô lớn cũng tương tự. Đề tài nghiên cứu của tác giả mong muốn góp phần vào việc phát triển, quy hoạch nguồn nhân lực cấp cao cho doanh nghiệp SMEs của Việt Nam đáp ứng các yêu cầu về cạnh tranh và hội nhập trong tình hình hiện nay. Đồng thời giúp chỉ ra những phương hướng và chiến lược giải pháp cho thành phố Hà Nội và doanh nghiệp trên địa bàn có cơ sở để phát triển đội ngũ nhân sự cấp cao và chiến lược cạnh tranh phát triển để vươn ra quốc tế. Giúp Chính phủ và các cơ sở đào tạo có được tài liệu để nâng cao chất lượng chương trình, giáo trình, phương pháp đào tạo để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cấp cao cho tổ chức doanh nghiệp; tác giả chọn đề tài **“Chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs của TP. Hà Nội, Việt Nam”** làm luận án nghiên cứu tiến sĩ của mình.



## **1.2. Mục đích nghiên cứu**

### **1.2.1. Mục tiêu nghiên cứu**

Tác giả khảo cứu về lý luận và thực tiễn phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các tổ chức. Khảo cứu chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao và phân tích các thành tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs của Việt Nam nói chung và Hà Nội nói riêng.

Giúp doanh nghiệp đưa ra các chiến lược để hoạch định, phát triển nguồn nhân lực cấp cao để đáp ứng với nhu cầu hội nhập và cạnh tranh toàn cầu trong thời đại 4.0.

Với việc nghiên cứu dữ liệu thông qua 3 câu hỏi nghiên cứu để làm căn cứ chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam.

### **1.2.2. Các câu hỏi nghiên cứu**

Như đã trình bày ở trên. Các câu hỏi nghiên cứu được đưa ra nhằm xác định cho ra chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao với những câu hỏi cụ thể:

1. Những nhân tố nào tác động đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam?
2. Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đó đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội?
3. Các giải pháp nào nâng cao chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam nhằm phát triển và hội nhập trong điều kiện cách mạng công nghiệp 4.0?

## **1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

### **1.3.1. Đối tượng nghiên cứu:**

Nghiên cứu chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam. Đối tượng khảo sát: Là chủ doanh nghiệp, lãnh đạo, giám đốc và nhà quản lý cấp cao và nhân viên trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam.

### **1.3.2. Phạm vi nghiên cứu:**

Tác giả chủ trương tập trung nghiên cứu các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) tại thành phố Hà Nội, Việt Nam. Đối với mọi nền kinh tế, sức sống của doanh nghiệp sẽ làm cho nền kinh tế đó là vô cùng có ý nghĩa sống còn. Hầu hết các quốc gia doanh nghiệp SMEs

chiếm tỉ lệ luôn luôn lớn như tại Mỹ 92,7%, tại Anh là 96,27%, và tại Việt Nam là trên 95%. Chính vì vậy việc khoanh vùng phạm vi nghiên cứu là các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội là vô cùng có ý nghĩa bên cạnh đó với sự hội nhập sâu thì Việt Nam cần đội ngũ doanh nghiệp của mình hội nhập được và tồn tại được trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt. Vấn đề doanh nghiệp SMEs tại Việt Nam nói chung và Hà Nội nói riêng còn nhiều yếu kém nhất là khâu quản trị và lãnh đạo.

### **1.3.3. Giới hạn nghiên cứu:**

Đề tài chỉ nghiên cứu các loại hình doanh nghiệp SMEs: Doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp cổ phần, doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn và liên doanh do tư nhân đầu tư. Đề tài không nghiên cứu các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, doanh nghiệp có vốn nhà nước và các loại hình liên doanh cũng như các hợp tác xã theo mô hình kinh tế của Việt Nam.

Đối tượng phát triển nguồn nhân lực cấp cao là những người đứng đầu, nhân lực cấp cao của doanh nghiệp trong bộ máy của doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam như Tổng giám đốc, giám đốc, phó giám đốc, phó tổng giám đốc, các giám đốc chuyên môn, giám đốc chi nhánh, các nhà đầu tư tham gia vào điều hành doanh nghiệp.

Đề tài giúp đưa ra chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs có thể phát triển theo hình thức nội bộ tức là đi từ nguồn sẵn có trong tổ chức hoặc cũng có thể đưa từ bên ngoài về theo chính sách tuyển dụng hoặc đào tạo từ nguồn độc lập để phát triển thành nguồn nhân lực cấp cao. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao sẽ bao gồm: Cơ cấu, nhu cầu, tài chính, năng lực tư duy, tố chất lãnh đạo, kỹ năng chuyên môn, khả năng ngoại giao và chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp.

## **1.4. Phương pháp nghiên cứu**

Luận án thực hiện nghiên cứu qua hai giai đoạn chính là: Nghiên cứu định tính sơ lược và nghiên cứu định lượng chính thức.

Nghiên cứu định tính sơ bộ: Tiến hành khảo sát lấy ý kiến của 14 chuyên gia đang làm việc tại Hà Nội, Việt Nam. Kết quả giai đoạn này là cơ sở để kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh bảng câu hỏi trước khi tiến hành điều tra chính thức.

Nghiên cứu định lượng chính thức: Thông qua việc sử dụng kết quả của nghiên cứu định tính sơ bộ để khảo sát, thu thập dữ liệu phục vụ cho nghiên cứu. Sử dụng phần mềm thống kê SPSS để xử lý các dữ liệu thu thập được. Dữ liệu được đánh giá đồng bộ các công cụ đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha và kiểm định thang đo bằng phân tích nhân

tổ khám phá EFA. Sau đó phân tích hồi quy tuyến tính để tìm ra mức độ tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam.

## **1.5. Đóng góp của luận án**

Đề tài nghiên cứu tổng hợp các vấn đề cả thực tiễn và lý thuyết liên quan đến phát triển đội ngũ nhân lực và cấp quản trị nói chung, nguồn nhân lực cấp cao nói riêng dành cho doanh nghiệp SMEs trong bối cảnh của Hà Nội, Việt Nam. Qua đó tạo nâng cao tính khả thi áp dụng cho các doanh nghiệp toàn Việt Nam có tính đến yếu tố vùng miền và điều kiện khu vực.

Đề tài làm sáng tỏ câu hỏi liệu các nhân tố tác động như thế nào đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao để đưa ra hướng đi cho việc phát triển nguồn nhân lực cấp cao, theo hướng chỉ có thể được phát triển từ nội bộ theo quy trình từ nhân viên – quản lý – nhân sự cấp cao hay không? Hay doanh nghiệp có thể phát triển nhân lực cấp cao theo dạng thức bổ nhiệm thăng từ bên ngoài với một quy trình đào tạo chuyên biệt? Đồng thời luận án cũng chỉ ra những chiến lược cho việc quy hoạch, phát triển, đào tạo, quản trị nguồn nhân lực cấp cao cho doanh nghiệp SMEs phục vụ cho mục tiêu sinh tồn, phát triển và hội nhập toàn cầu hiện nay.

Đề tài cũng giúp vẽ lên bức tranh chung của nhân lực cấp cao của Việt Nam tại các thành phố như Hồ Chí Minh, Đà Nẵng...hay cả những kinh nghiệm quốc tế về lĩnh vực phát triển nhân lực cấp cao có thể áp dụng cho Việt Nam nói chung, doanh nghiệp SMEs nói riêng và cụ thể tại các doanh nghiệp của thành phố Hà Nội, Việt Nam được lấy làm khảo sát nghiên cứu.

Trong thực tế, doanh nghiệp SMEs của Việt Nam vốn dĩ chưa có nhiều chương trình đào tạo, phát triển chính thức của chính phủ hay hiệp hội phù hợp với tính chất và quy mô của doanh nghiệp SMEs phần lớn vẫn là các chương trình của doanh nghiệp quy mô lớn áp dụng cho doanh nghiệp SMEs hoặc là kinh nghiệm của cá nhân các nhà đầu tư nên thiếu vắng một chiến lược dài hạn và thực thụ cho phát triển đội ngũ nhân lực cấp cao cho doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội nói riêng và Việt Nam nói chung. Bởi vậy đề tài này sẽ là cơ hội giúp cho các nhà quản trị, nhà đầu tư, nhà chính sách và ngay cả các nhóm

nhân lực cấp cao cũng cần phải nghiêm túc nhìn nhận lại những tích cực, hạn chế trong xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao:

Thiếu vắng mô hình quản trị cho đào tạo và quy hoạch cho nhân lực cấp cao;

Không có cơ sở đào tạo chuyên trách chính thức để phát triển nguồn nhân lực cấp cao;

Chưa có chiến lược bài bản cho phát triển nhân lực cấp cao về dài hạn; Sự chênh lệch giữa thực tiễn và lý thuyết tại các cơ sở đào tạo, chương trình đào tạo nhóm nhân lực cấp cao; Cá nhân nguồn nhân lực nói chung, nhân lực cấp cao nói riêng chưa được trang bị năng lực nhận thức đủ để làm chuyển biến tư duy, hành vi, chuyên môn của nhóm nhân lực cấp cao; Việc đề bạt chủ yếu dựa vào quen biết và mối quan hệ gia đình nhiều hơn là dựa vào nguyên tắc hay tiêu chí, tiêu chuẩn cụ thể.

Đề tài cũng đưa ra các cảnh báo đề xuất các chiến lược giúp xây dựng chiến lược hoạch định bài bản từ khâu kế hoạch, tuyển dụng, quản lý, đào tạo năng lực quản trị phù hợp với mô hình, quy mô, tính chất của loại hình doanh nghiệp Việt Nam, doanh nghiệp SMEs.

Đề tài cũng là một tài liệu tham khảo tốt cho các nhà nghiên cứu, học giả, các sinh viên, nhà quản trị và nhà chính sách trong quy hoạch và phát triển nguồn nhân lực và nhân lực cấp cao nói riêng tại Việt Nam và quốc tế.

## **1.6. Kết cấu của đề tài nghiên cứu**

Nghiên cứu của tác giả đề tài chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam ngoài phụ lục, tài liệu tham khảo thì luận án được chia thành 5 chương gồm:

Chương 1: Giới thiệu

Chương 2: Cơ sở lý luận

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương 4. Kết quả và phân tích

Chương 5. Giải pháp và kiến nghị

## CHƯƠNG II: CƠ SỞ LÝ LUẬN

Chương 1 đã giới thiệu tổng quan về đề tài nghiên cứu. Trong chương 2 sẽ trình bày các nội dung về cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu đo lường chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trên thế giới; nêu tổng quan và đánh giá chung về chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam. Từ đó, đề xuất mô hình nghiên cứu và xây dựng các giả thuyết.

### 2.1. Tổng quan về chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao

#### 2.1.1. Khái niệm chiến lược

*“Đối với một doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp SMEs nói riêng sự thành công phụ thuộc nhiều vào việc xác định các mục tiêu và thực hiện nó thành công”* (David, 2015). *“Từ rất lâu các nhà chiến lược đã chỉ ra vai trò to lớn của chiến lược đối với sự tồn vong của doanh nghiệp”* (Quang Chien, 2017). Có thể nói chiến lược được ví như bánh lái của con tàu giúp con tàu vượt mọi sóng gió bão bùng để đến các bến bờ xa.

*“Chiến lược là việc xác định đúng các mục tiêu, mục đích cơ bản, dài hạn của doanh nghiệp và áp dụng một chuỗi các hành động cũng như phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu này”* (Chandler, 1914).

Hay *“Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường biến động để đáp ứng nhu cầu của thị trường”* (Johnson, G., Scholes, K, 2019).

Hay W. Chan Kim (Chan Kim., Renee Mauborgne, 2013) tác giả của chiến lược đại dương xanh cũng đã chỉ ra một lý thuyết mới cho *“Việc cạnh tranh mà không phải “đổ máu” mà còn đem lại nhiều lợi ích cho các ngành kinh doanh mới đó chính là chiến lược”*.

Trong chính tác phẩm của mình Michael Porter (Porter, 2018) khẳng định *“Nếu chúng ta đem đến những cách làm hay để qua đó khắc phục được những điểm yếu và tạo ra thật nhiều lợi thế cho doanh nghiệp điều đó sẽ khiến chúng ta cạnh tranh được với mọi đối thủ. Bên cạnh đó chúng ta tận dụng được những thách thức biến chúng thành sức mạnh của doanh nghiệp”*.

Việc xây dựng chiến lược và thực hiện chiến lược thành công đã trở thành một nhiệm vụ đóng vai trò quan trọng bậc nhất, là chức năng quan trọng của quản trị doanh nghiệp nếu một doanh nghiệp làm tốt các nhiệm vụ trên sẽ trở lên bất bại trên thương trường. “Xây

*dựng mục tiêu và có nghệ thuật phối hợp các hoạt động để đảm bảo phối hợp nhịp nhàng hiệu quả sẽ đem đến thành công cho doanh nghiệp” (Thanh, 2011).*

Chiến lược sẽ đem đến các căn cứ vững chắc để doanh nghiệp và các nhà quản trị có các quyết sách kịp thời và chính xác giúp đưa doanh nghiệp phát triển hiệu quả. Các nhà hoạch định chiến lược có nhiệm vụ phải thiết lập một viễn cảnh với các mục tiêu rõ ràng đồng thời lựa chọn các giải pháp hiệu quả phù hợp để thực thi và biến kế hoạch thành hiện thực cuối cùng phải đánh và đúc rút kinh nghiệm thường xuyên để thích ứng và cạnh tranh được trên thị trường.

Các định nghĩa trên đều đi đến một thống nhất quan điểm chiến lược là phải xác định đúng mục tiêu, phân bổ nguồn lực tài nguyên, tài chính, vật lực, nhân lực sao cho lợi thế tăng tối đa và giảm thiểu nhiều nhất rủi ro. *“Một chiến lược thông minh sẽ đem lại cho doanh nghiệp sự khác biệt và những lợi thế cạnh tranh trong đó nhân tố con người là quan trọng nhất của mọi chiến lược vì đó là tài nguyên quan trọng nhất của quản trị tổ chức Michael Porter” (Magretta, 2011).*

### **2.1.2. Các cấp độ chiến lược:**

*“Đối với một doanh nghiệp chiến lược thường được phân chia theo những cấp độ từ toàn bộ doanh nghiệp (Chiến lược cấp công ty) cho đến các bộ phận, các chi nhánh, các lĩnh vực (chiến lược đơn vị kinh doanh) hay các chiến lược bộ phận chức năng tác nghiệp. Việc nhận thức về cấp độ chiến lược sẽ đem đến những thành công cho tổ chức hơn” (Loi, 2018).*

Trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt thì việc mỗi cấp độ của doanh nghiệp cần phải có được một cách làm riêng biệt và có thể coi đó là chiến lược của riêng mình nhằm thắng lợi mọi mục tiêu đề ra. Mỗi bộ phận, mỗi cấp và cả mỗi kế hoạch có sức sống riêng của nó (Viet Anh, 2017). Theo (Huong, 2019) *“Đối với toàn doanh nghiệp thì chiến lược bao gồm yếu tố trong và ngoài của doanh nghiệp hợp lại. Trong khi đó chiến lược của mỗi bộ phận lại bao gồm cơ cấu, nhu cầu, các năng lực thực thi và năng lực quản trị hợp lại mà thành”. Ngoài ra, “đối với quản trị nhân sự thì cấp độ chiến lược cần được linh hoạt và phải đáp ứng các yêu cầu về hội nhập và phát triển được nguồn nhân lực cho tổ chức đảm bảo mọi thành công cho doanh nghiệp” (Amstrong, 2016).*

### **2.1.3. Các bên tham gia vào quá trình của quản trị chiến lược**

Khi doanh nghiệp hoạt động sẽ chịu sự tác động từ nhiều nguồn nhưng chúng bao gồm các nhân tố của môi trường chung bên ngoài (chính trị, kinh tế, xã hội, khoa học kỹ thuật, môi trường, luật pháp) và các tham số thuộc vào môi trường bên trong như các nguồn lực, văn hoá, bộ máy, sản phẩm và lĩnh vực hoạt động...

Các bên tham gia vào quá trình quản trị chiến lược đối với doanh nghiệp sẽ góp phần làm phát triển hoặc kìm hãm tốc độ cũng như năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

“Môi trường cả trong lẫn ngoài đều như bầu sữa mang đến nội lực và điều kiện để doanh nghiệp phát huy hết khả năng vốn có của nó và bứt phá thành công trên thị trường.” (Anh, 2011)

Với nhận thức như vậy khẳng định được nếu doanh nghiệp áp dụng thành công các chiến lược của doanh nghiệp dù là theo Kim Chan hay Michael Porter thì chúng ta cũng nhận thấy nó phù hợp với từng loại doanh nghiệp, mô hình và lĩnh vực hoạt động, nguồn lực và môi trường mà nó hoạt động.

### **2.1.4. Khái niệm về nguồn nhân lực**

Nguồn nhân lực được hiểu theo nghĩa rộng là nguồn lao động cho toàn xã hội hoặc theo nghĩa hẹp là nguồn nhân lực cho tổ chức, doanh nghiệp hoặc nguồn lực cá nhân. “*Nguồn nhân lực là con người có khả năng lao động tạo ra của cải vật chất hay tinh thần cho xã hội thể hiện bằng chất lượng, số lượng*” (Mondy, 2014). Đây là khái niệm về nguồn nhân lực mang nghĩa rộng cho xã hội. Trong khi đó đối với doanh nghiệp nguồn nhân lực được N.V. Diem và N.N.Quân Đại học Kinh tế Quốc dân nhận định: “*Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi cá nhân bao gồm thể lực và trí lực*” (N.V, Diem & N.N, Quan, 2017).

Như vậy trong giới hạn của đề tài tác giả chỉ chú tâm đến ý nghĩa nguồn nhân lực trong một tổ chức là những người lao động làm việc trong tổ chức đó và nhân lực là nguồn lực của mỗi cá nhân bao gồm thể lực và trí lực. Nguồn nhân lực này có thể phân loại theo tính chất nguồn nhân lực cấp cao, cấp trung và cấp thấp.

### **2.1.5. Nguồn Nhân lực cấp cao**

“Nguồn nhân lực cấp cao là nguồn lao động trong độ tuổi có trình độ quản trị đủ để đảm nhiệm các chức vụ đứng đầu hay quản trị cấp cao của tổ chức hay doanh nghiệp” (Anh, 2010). Nguồn nhân lực cấp cao được gắn chặt với mô hình và tổ chức của một doanh nghiệp hay tổ chức để đảm bảo tính liên thông, tính kế thừa và bù đắp nếu tiêu hao trong



quá trình sử dụng. Theo đó, nguồn nhân lực cấp cao có thể được lấy từ cấp trung lên, được đào tạo từ cấp thấp.

Nguồn lực trong một tổ chức được phân chia theo chuyên môn quản trị bởi vậy sẽ được *“Phân chia theo 3 cấp độ First line, Second line manager and Top manager. Trong đó các nhân lực của First line và Second line manager hoặc Middle manager được coi là cấp quản lý cấp thấp và cấp trung tương ứng với vị trí tổ trưởng, trưởng nhóm, trưởng phòng, trưởng bộ phận trong tổ chức. Còn các nhân lực thuộc Top manager sẽ là nhóm nhân lực cấp cao những người sẽ giữ các vị trí giám đốc, lãnh đạo hay chủ đầu tư tham gia điều hành tổ chức”* (Stephen P. R & M. Coulter, 2017).

Bởi vậy nếu nói nguồn nhân lực cấp cao là chúng ta nhìn nhận một lộ trình từ thấp lên cao và được gọi là lộ trình hay nguồn.

### **2.1.6. Phát triển nguồn nhân lực cấp cao**

Nói đến phát triển là nói đến sự vận động, sự thay đổi theo cả chiều tiến lên, phù hợp cái mới thay thế cái cũ. Trong đề tài này tác giả chủ trương chỉ xét nghĩa phát triển theo hướng làm cho thay đổi, làm cho tiến lên, khác đi, tích cực hơn. Như vậy phát triển nguồn nhân lực là xem xét cách thức để thay đổi, làm cho tiến bộ hơn đối với nhóm nhân lực của tổ chức. *“Phát triển nguồn nhân lực là quá trình sử dụng và đào tạo, phát hiện và quy hoạch một cách hiệu quả nhất nhằm tạo ra nguồn lao động có tay nghề cao, khả năng tư duy gắn với hành vi nghề nghiệp hiệu quả”* (Mondy, 2014).

*“Phát triển nguồn nhân lực còn là quá trình quy hoạch, lập kế hoạch, tuyển dụng, quản lý và đào tạo, đánh giá cũng như các chế độ đãi ngộ cho người lao động”* (K. Synhagen & P.eter C. , 2007). Theo giáo trình của Đại học Kinh tế Quốc dân thì *“Phát triển nguồn nhân lực là làm tăng về số lượng, thay đổi về chất lượng. Đối với cá nhân phát triển làm cho cá nhân hoàn thiện hơn cả về nhân cách, tư duy, năng lực, năng động hơn”* (Cau, 2018).

Như vậy phát triển nguồn nhân lực là làm hoàn thiện hơn về năng lực, làm tăng về số lượng, chất lượng. Trong đó cần quan tâm nhất là quy trình làm tăng và chất lượng của nguồn nhân lực phải được nâng cao.

### **2.1.7. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao**

*“Phát triển nguồn nhân lực cấp cao là một hoạt động của phát triển nguồn nhân lực song nó chủ yếu diễn ra ở nhóm nhân lực giữ vị trí lãnh đạo, giám đốc của doanh nghiệp”* (Amstrong, 2014). Phát triển nhân lực cấp cao nhằm nâng cao năng lực, vai trò, tư duy,

hành vi, chuyên môn và chiến lược thích ứng của nhóm nhân lực cấp cao đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ quản trị của nhân lực cấp cao.

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao chủ yếu diễn ra trên các hoạt động:

- Hoạt động phát hiện, quy hoạch, tuyển dụng và bổ nhiệm nhân sự cấp cao.
- Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển phẩm chất năng lực (tư duy, hành vi, chuyên môn), năng lực lãnh đạo và khả năng ngoại giao của nhân sự cấp cao.

## **2.2. Đánh giá sơ bộ các nghiên cứu liên quan đến đề tài**

### **2.2.1. Các nghiên cứu trong nước**

Chủ đề về nguồn nhân lực và chiến lược nguồn nhân lực cũng như chiến lược nhân lực cấp cao, cán bộ quản lý trong tổ chức và doanh nghiệp là những đề tài thu hút được khá nhiều giấy bút của các học giả và các nhà nghiên cứu, các nghiên cứu sinh cho đề tài vốn được coi trọng trong phát triển quản trị tổ chức và doanh nghiệp bởi nguồn lực con người luôn là nguồn lực quan trọng nhất. Trong nhiều năm gần đây đã có nhiều công trình nghiên cứu của các nhà khoa học đến từ khối các cơ quan quản lý nhà nước, doanh nghiệp công và các nhà quản lý và đào tạo như đề tài nghiên cứu cấp bộ, các luận văn thạc sĩ, luận án tiến sĩ, sách, báo. Tác giả chỉ xin được nêu ra một số đề tài gần với đề tài mà tác giả đưa ra khảo cứu lần này cụ thể như:

Tác giả H.V. Hoa, trong cuốn “Phát triển đội ngũ doanh nhân Việt Nam giai đoạn 2011-2020” do Nhà xuất bản chính trị Quốc gia xuất bản năm 2010 đã nêu được những đặc trưng của đội ngũ những nhà doanh nhân Việt trong bối cảnh toàn cầu hoá đồng thời dự báo các xu hướng năng lực mà các doanh nhân cần có thời kỳ kinh tế tri thức (H.V.Hoa, 2010) .

Luận án tiến sĩ của P.T. Chi mang tên “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”. Trong nghiên cứu của mình P.T. Chi quan tâm tới mô hình phát triển nguồn nhân lực trong phạm vi các cơ sở đào tạo đại học và các đề án hợp tác quốc tế về đào tạo nhằm cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao (Chi, 2008).

Luận án tiến sĩ của N.V. Giang mang tên “Nâng cao năng lực của các cán bộ quản lý trong doanh nghiệp quốc doanh ở Hà Nội”. Luận án đã đề cập đến cấp quản lý trong doanh nghiệp song phạm vi của luận án chỉ dừng lại ở doanh nghiệp quốc doanh có vốn

nhà nước chưa phổ quát cho nguồn nhân lực của toàn bộ các doanh nghiệp khối tư nhân (N.V.Giang, 2009).

Luận án tiến sĩ của L.T. Mỹ Linh (2009) mang tên “Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế” đã khảo sát thực trạng và đưa ra giải pháp trong đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho người lao động. Luận án chưa đề cập đến nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp SMEs (Linh, 2009).

Đề tài nghiên cứu của EAS Việt Nam (2000-2015) về nhân lực cấp cao theo chuẩn nhân lực EAS IHHRM G23.0 quốc tế chủ đề tài là B.P. Việt Anh. Đề tài đã đề cập đến chiến lược phát triển nhân lực cấp cao song chỉ dừng lại ở phát triển nguồn nhân lực cấp cao cho khối cơ quan công, các doanh nghiệp nhà nước và khối doanh nghiệp lớn mà chưa đề cập đến doanh nghiệp SME (Anh, 2015).

Luận án tiến sĩ của N.T. Trâm Anh với tên gọi “Phát triển nguồn cán bộ quản lý trong doanh nghiệp SME của ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam”. Luận án đã đề cập đến cán bộ quản lý những người trực tiếp vận hành doanh nghiệp SME đồng thời đưa ra khảo cứu về quy trình đào tạo cho nhóm nhân lực quản lý. Song, đề tài chỉ đề cập việc các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi với số lượng 241 doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi. Đề tài chưa phổ quát hết cho doanh nghiệp SME nói chung và nhân lực cấp cao nói riêng. Bên cạnh đó đề tài chỉ đưa ra hướng phát triển cán bộ quản lý giai đoạn 2011-2018 mà chưa đề cập tới các giai đoạn tiếp theo của thực tế Việt Nam (Anh, 2018).

Ngoài ra còn rất nhiều các luận án, đề tài nghiên cứu, các luận văn thạc sĩ của các học giả, và nghiên cứu sinh liên quan đến đề tài của tác giả song các đề tài chủ yếu chỉ quan tâm đến doanh nghiệp quốc doanh có vốn nhà nước hoặc các đề tài chủ yếu phân tích mô hình đào tạo nguồn nhân lực không phải là nhân sự cấp cao trong doanh nghiệp nhà nước mà chưa có đề tài nào đề cập đến doanh nghiệp SME cũng như nhân sự cấp cao trong các doanh nghiệp SME vốn đang là xu thế tất yếu phát triển cạnh tranh với doanh nghiệp nhà nước vào thời gian sau này. Bên cạnh đó bối cảnh nghiên cứu chủ yếu vào những năm trước khi có Luật doanh nghiệp mới 2014 và tình hình kinh tế, chính trị của Việt Nam, của thế giới còn nhiều biến chuyển hoàn toàn khác với hiện nay.

Trong cuốn Phát triển doanh nghiệp SMEs tại Việt Nam hiện nay của Lê Quang Bốn xuất bản năm 2017 tại Hà Nội đã đưa ra một cái nhìn tổng quan về hệ thống doanh nghiệp SMEs tại Việt Nam vị trí vai trò và tầm quan trọng của doanh nghiệp SMEs trong bối

cảnh mới với những cơ hội và thách thức chung (Bon, 2017). Kết nối với các nhân tố ảnh hưởng đến quá trình phát triển doanh nghiệp SMEs tại Việt Nam gắn với bối cảnh suy thoái kinh tế toàn cầu. Tác giả nêu lên những giải pháp cho phát triển ổn định của doanh nghiệp SMEs bằng các nhân tố nguồn lao động, cán bộ quản lý chất lượng cao, nguồn vốn và đặc biệt coi trọng mô hình của loại hình vốn dĩ đã rất năng động này. Tác giả chưa đề cập cũng như chưa có nghiên cứu cụ thể nào cho nhân lực cấp cao cho riêng doanh nghiệp SMEs của Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp SMEs tại thành phố Hà Nội nói riêng.

### **2.2.2. Các nghiên cứu quốc tế**

Các nghiên cứu quốc tế chủ yếu tập trung nghiên cứu doanh nghiệp quốc tế, doanh nghiệp SME không phải của Việt Nam. Các nghiên cứu tập trung vào các nhóm liên quan đến học thuyết và phát triển nhân lực cũng như các nghiên cứu liên quan đến lý luận và phát triển nhân lực với các trường phái đến từ các nhà nghiên cứu Anh đề cao phương pháp học tập và phát triển mô hình tăng cường đào tạo và phát triển. Trong khi đó các nhà nghiên cứu Mỹ lại quan tâm đến mô hình hiệu suất kết quả tập trung vào phát triển nhân viên để tăng hiệu quả và công suất làm việc qua đó thông qua lý thuyết tổ chức để nhấn mạnh việc đào tạo ra các nhà quản trị. Tác giả xin nêu ra một vài cái tên cụ thể: Sale, E,... & Canon Bowers, J. A (2001) với đề tài Khoa học về đào tạo nhân lực. Một số nghiên cứu liên quan đến doanh nghiệp cụ thể như:

JaniCe Jones (2004) và David Devins cùng với Steven Johnson (2003) tất cả nghiên cứu về phương pháp đào tạo và hỗ trợ cho doanh nghiệp SMEs tại Úc và tại Anh. Các tác giả phân tích và đưa ra nhận định có sự khác biệt trong đào tạo nhân viên cũng như các cấp quản lý. Các tác giả chưa đề cập đến doanh nghiệp SMEs của Việt Nam cũng như đội ngũ nhân lực cấp cao cho doanh nghiệp Việt Nam.

John Slocum, David Lei, Paul Buller (2014) với đề tài Chiến lược phát triển kinh doanh thông qua phát triển quản trị nhân sự ứng dụng. Các tác giả cũng đề ra những giải pháp và các tác dụng mà quản trị nhân sự hiệu quả mang lại cho chiến lược phát triển của tổ chức xong lại không đề cập tới nhân sự cấp cao cũng như các doanh nghiệp SMEs hay doanh nghiệp tại khu vực Châu Á nói chung, Việt Nam nói riêng.

K.U.S. Somarathna (2020) với đề tài An agent-based approach for modeling and simulation of human resource management as a complex system: Management strategy evaluation cũng đề cập về quản trị nhân sự và các đề xuất phát triển nguồn mô hình quản trị nhân sự cũng như phát triển chiến lược nhân sự nhưng không đề cập tới Việt Nam cũng như nhân sự SMEs.

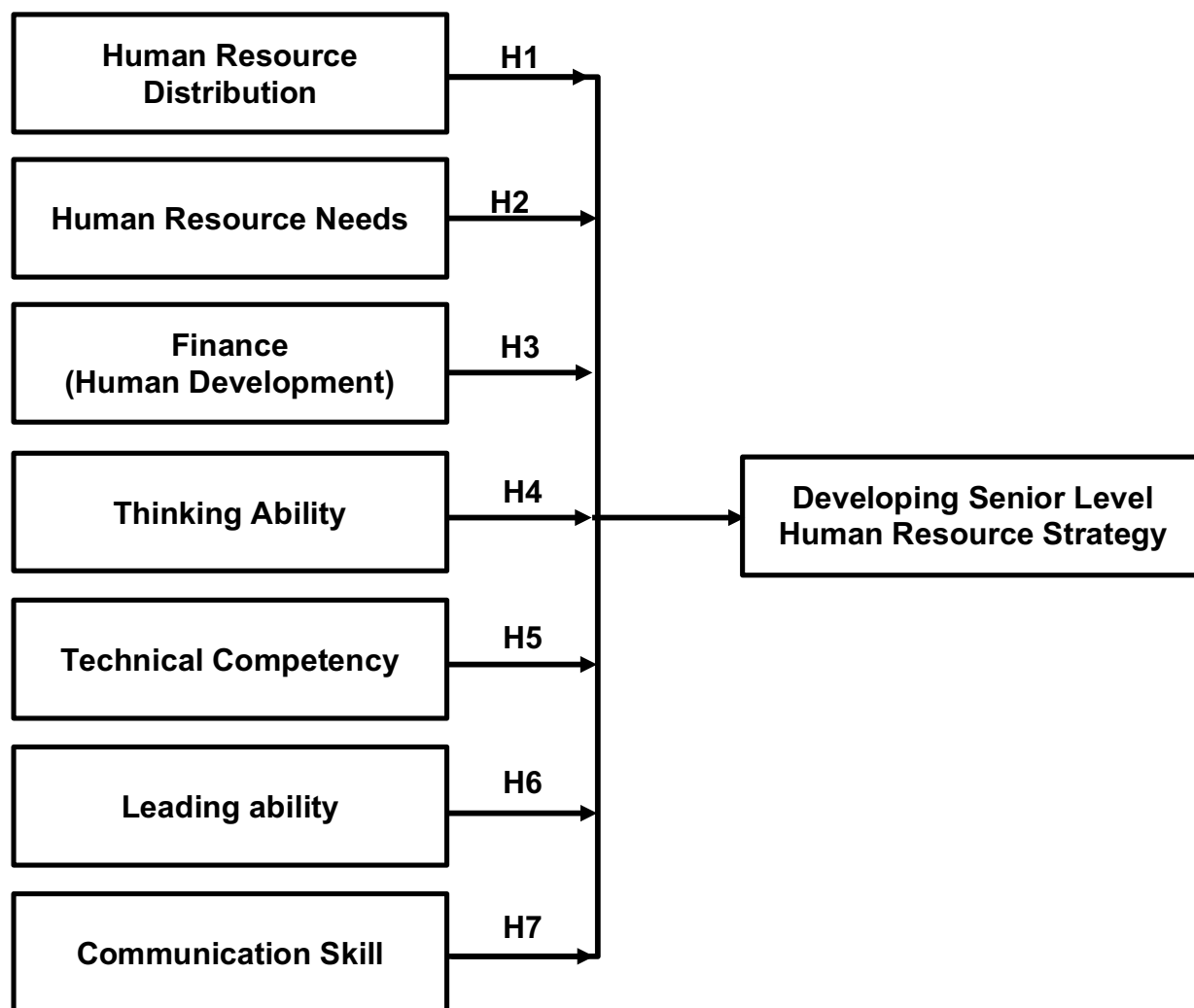
Tóm lại đến nay, bối cảnh nền kinh tế của Việt Nam cũng như thế giới đã đổi khác. Chính vì vậy đứng trước những đổi mới và thách thức thực sự lớn đối với các doanh nghiệp tại Hà Nội nói riêng và Việt Nam nói chung nhất là trong điều kiện hội nhập sâu của Việt Nam đang đến giai đoạn gấp rút để thay đổi nền kinh tế. Bên cạnh đó dịch Covid 19 hoành hành cũng là nguyên nhân rất quan trọng khiến cần phải có những thay đổi lớn hơn trong các doanh nghiệp SMEs. Đây cũng là lý do đã được tác giả nêu ở phần lý do chọn đề tài khiến tác giả thấy cần thiết phải đi sâu hơn nữa vào việc” cần thiết phải có chiến lược để phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, làm tiền đề cho doanh nghiệp SMEs tại Việt Nam nói chung.

Hầu hết chưa có đề tài nào cập nhật và nêu ra chiến lược phát triển đồng bộ và cũng chưa có giải pháp cụ thể cho đội ngũ nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs của Việt Nam. Đây chính là khoảng trống mà đề tài của tác giả lựa chọn để nghiên cứu lần này.

### **2.3. Đề xuất mô hình nghiên cứu chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam**

Trên cơ sở đánh giá và khảo sát các nghiên cứu trước đây liên quan đến chiến lược phát triển nhân lực ở các cấp độ khác nhau, tác giả đề xuất chiến lược phát triển nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội là:

**Hình 2.1. Mô hình khái niệm cho “Chiến lược Phát triển Nguồn Nhân Lực Cấp Cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam”**



## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Trong chương 2 đã trình bày các cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu trong đó làm rõ những lý luận nền tảng chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp SMEs với các khái niệm chiến lược và phát triển nguồn nhân lực cấp cao và đánh giá về vai trò của chiến lược trong phát triển nguồn nhân lực cấp cao của tổ chức.

Mô hình tác giả đề xuất được đúc kết, tham khảo và đối chiếu với các nghiên cứu trong và ngoài nước để đưa ra mô hình “Chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam” với 7 nhân tố: Cơ cấu, nhu cầu, năng lực tài chính, năng lực tư duy, tổ chức lãnh đạo, khả năng ngoại giao, kỹ năng chuyên môn tác động đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao.

## **CHƯƠNG III: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

Trong chương 2 đã trình bày cơ sở lý luận và đề xuất mô hình nghiên cứu sau khi tham khảo các nghiên cứu trong và ngoài nước trước đó. Trong chương 3 này sẽ tập trung trình bày các nội dung liên quan đến phương pháp thực hiện nghiên cứu của luận án gồm các phần chính: Thiết kế nghiên cứu, thang đo lường và các khái niệm nghiên cứu của luận án, nghiên cứu định tính sơ bộ và nghiên cứu định lượng chính thức.

### **3.1. Thiết kế nghiên cứu**

#### **3.1.1. Phương pháp nghiên cứu**

Luận án về “Chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao cho doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam” là một đề tài rộng với nhiều hạng mục đòi hỏi phải xử lý nhiều, tác nghiệp cần chính xác. Bởi vậy, tác giả đề tài đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu định tính sơ bộ và nghiên cứu định lượng chính thức.

##### **3.1.1.1. Nghiên cứu định tính sơ bộ**

Phương pháp định tính được tác giả đã sử dụng trong giai đoạn nghiên cứu khám phá: nghiên cứu tài liệu thứ cấp và thảo luận với các nhà đầu tư cũng như chủ doanh nghiệp, người điều hành doanh nghiệp, các cán bộ cấp cao trong doanh nghiệp để tìm hiểu, khảo sát, điều chỉnh, bổ sung các biến quan sát thiết lập các tiêu chí hình thành lên chiến lược và các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực cấp cao cũng như khảo sát thực trạng về nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs hiện nay.

Nghiên cứu định tính sơ bộ nhằm đánh giá, thu thập dữ liệu, khẳng định và điều chỉnh, bổ sung các biến, thang đo của mô hình nghiên cứu. Trên cơ sở đánh giá sơ bộ cả lý thuyết và thực tiễn các biến, các thang đo để hoàn chỉnh và đưa vào bảng câu hỏi để thu thập như: Xác định xem người được phỏng vấn đưa ra chiến lược về bổ nhiệm, phát triển và nhân tố ảnh hưởng đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao? Tổng hợp các ý kiến được phỏng vấn xem nhân tố nào tác động lớn nhất đến quy trình bổ nhiệm, phát triển chiến lược cũng như phát triển nhân lực cấp cao và họ cần điều gì từ chính phủ cũng như các cơ sở đào tạo nhân lực cấp cao?

Về lý thuyết, có rất nhiều nhân tố ảnh hưởng đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong tổ chức như: Môi trường ngoài bao gồm môi trường kinh tế, chính trị và pháp luật, đối thủ cạnh tranh, thị trường, cơ sở hạ tầng và môi trường tự nhiên, môi



trường quốc tế; chiến lược phát triển và kinh doanh của doanh nghiệp, vốn kinh doanh, nguồn nhân lực, hệ thống thông tin và xử lý thông tin, công tác tổ chức và quản trị, trình độ về công nghệ, kỹ thuật của doanh nghiệp, văn hoá doanh nghiệp và phong cách của lãnh đạo.

Tuy nhiên trên thực tế của hoạt động kinh doanh và sản xuất của các doanh nghiệp SMEs thì các chủ doanh nghiệp cũng như các chuyên gia đều chỉ ra rằng các nhân tố ảnh hưởng đến chiến lược phát triển nhân lực cấp cao là: Cơ cấu nguồn nhân lực, nhu cầu nguồn nhân lực cấp cao, tài chính, năng lực nguồn nhân lực cấp cao và chiến lược phát triển nhân lực cấp cao.

Bảng câu hỏi được chính thức sử dụng trong nghiên cứu là kết quả nghiên cứu và đúc rút từ nghiên cứu định tính. Các câu hỏi được thảo luận kỹ lưỡng và tham khảo ý kiến các chuyên gia, nhà nghiên cứu, nhà đào tạo, nhà quản trị, các chiến lược gia để phản biện và chỉnh sửa và về ngôn ngữ và trình bày dùng cho nghiên cứu chính thức.

### **3.1.1.2. Nghiên cứu định lượng**

Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng để kiểm định các tiêu chuẩn đo lường các nhân tố tác động đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội.

Chiến lược phát triển và hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp SME tại Việt Nam khá năng động và cũng đạt được một số thành công trong điều kiện khủng hoảng toàn cầu hay đại dịch covid 19 vừa qua. Tuy nhiên về cơ bản các doanh nghiệp SMEs đều gặp những khó khăn khá giống nhau như quy mô phát triển, tiếp cận vốn, trình độ ứng dụng khoa học công nghệ và quản trị chất lượng, chuỗi cung ứng và đặc biệt là nguồn nhân sự cấp cao vừa thiếu, vừa yếu. Theo thống kê của UBND TP. Hà Nội và Sở Kế hoạch Đầu tư Hà Nội hiện nay có 232.498 doanh nghiệp SMEs (số liệu 2019) đang hoạt động tại Hà Nội đứng thứ hai chỉ sau TP Hồ Chí Minh.

Nghiên cứu định lượng chính thức nhằm thực hiện các nhiệm vụ sau:

Thực hiện thông qua các khảo sát trên 350 nhân sự là chủ doanh nghiệp, giám đốc, nhân sự cấp cao, cấp quản lý và nhân viên tại các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội thông qua bảng câu hỏi chi tiết. Chọn mẫu 100 doanh nghiệp SMEs tại thành phố Hà Nội để kiểm định lại mô hình và đo lường cũng như các giả thuyết trong mô hình.

Sử dụng công cụ phần mềm hệ thống SPSS 22.0 để đo hệ số của Cronbach's Alpha trong kiểm định độ tin cậy và giá trị thang đo.

Tiếp tục, phân tích nhân tố khám phá (EFA) để kiểm định các biến quan sát đạt độ tin cậy từ bước sử dụng SPSS trên để xem xét các thuộc tính: Giá trị hội tụ, giá trị phân biệt, tổng phương sai trích và độ phù hợp của dữ liệu.

### 3.1.2. Phương pháp chọn mẫu

Tác giả đã sử dụng phương pháp chọn kỹ thuật lấy mẫu chọn lọc ngẫu nhiên đơn giản ( $n=300$ ) và phương pháp lấy mẫu hệ thống để tiến hành nghiên cứu luận án này. Đối tượng được khảo sát mà tác giả cũng như đề tài hướng đến là chủ doanh nghiệp, lãnh đạo, nhà quản lý cấp cao của doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam.

*“Lấy mẫu ngẫu nhiên là một phương pháp chọn lọc mẫu thuộc kỹ thuật lấy mẫu xác suất thường được sử dụng trong nghiên cứu kinh doanh. Nhà nghiên cứu có thể chọn tử nào mà họ có thể tiếp cận được”* (Tho, N.D and Mai Trang, N.T, 2011).

*“Lấy mẫu ngẫu nhiên đơn giản được sử dụng trong nghiên cứu khám phá, để có được giá trị thực tế và kiểm tra được câu hỏi cũng như độ rõ ràng của câu hỏi không gây lo lắng cho người trả lời tạo thuận lợi trong nghiên cứu cho các bước tiếp theo”* (Trong, H. & Ngọc, C.M., 2008). Tuy nhiên điều này không có nghĩa là *“chúng ta có thể tùy tiện chọn mẫu hay không theo một quy tắc nào cả”* (Hung, 2017).

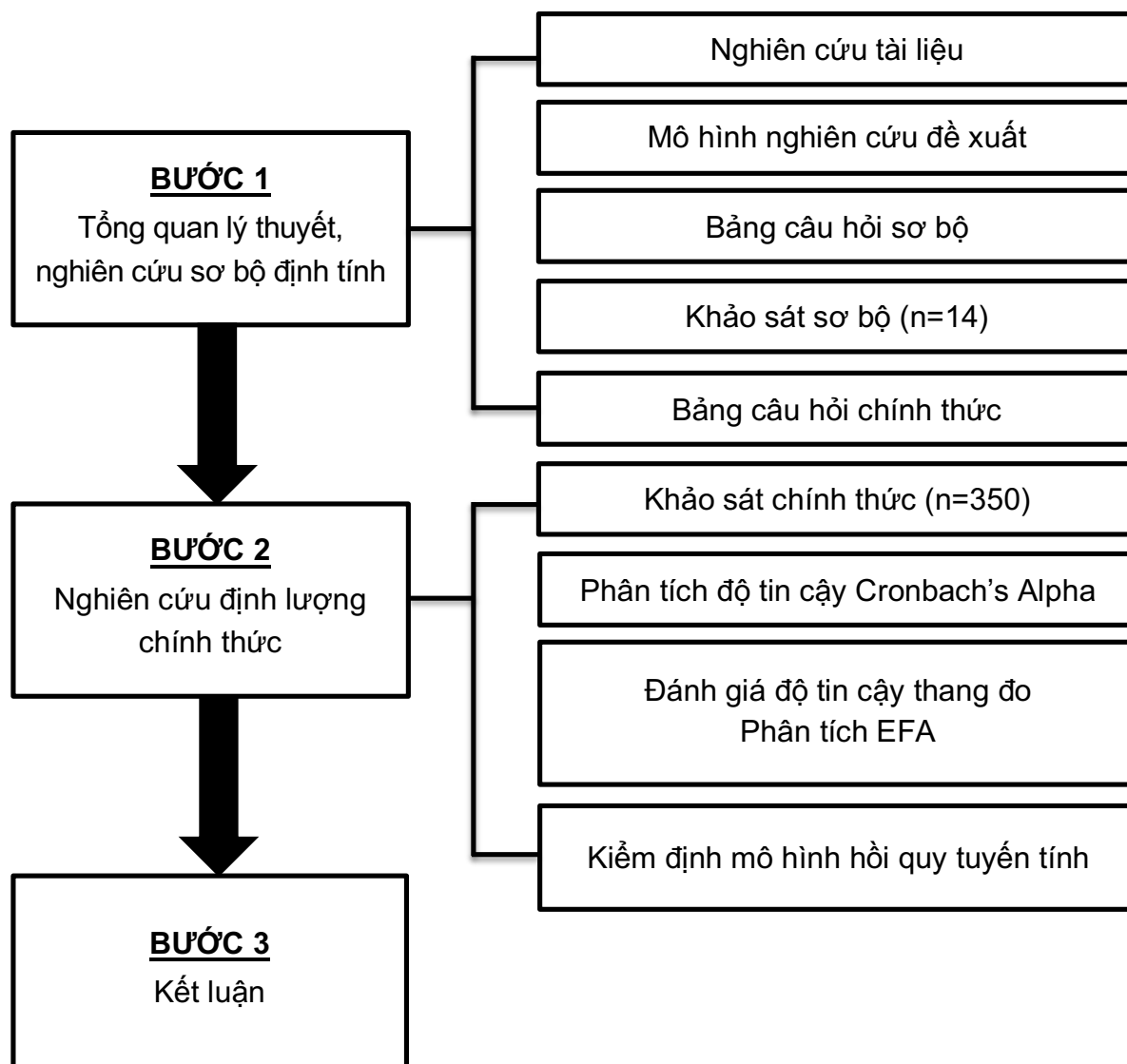
Phương pháp phân tích được sử dụng để rút trích nhân tố là phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA. Theo Hair và cộng sự (Hair et al, 2017) thì thu thập dữ liệu ít nhất là 5 mẫu trên một biến quan sát và tốt nhất là 10 trở lên. Kích thước mẫu tối thiểu là 50, tốt hơn là 100 và tỉ lệ quan sát biến đo lường là 8/1. Sau khi cân nhắc, tác giả đã lựa chọn số lượng tham số tối đa cho luận án này là 28 và kích thước mẫu tối thiểu được lựa chọn là 299.

Đối với đề tài sử dụng các phương pháp hồi quy thì công thức kinh nghiệm sẽ là  $n \geq 8m + 50$  trong đó kích thước tối thiểu ( $n$ );  $m$  là số biến độc lập có trong mô hình cụ thể là 8 (Tabachnick, B.G., Fidell, L.S, 2016). Do đó để đảm bảo tính đại diện và dự phòng cho những bảng câu hỏi không hợp lệ, tác giả đã sử dụng quy mô mẫu 350.

### 3.1.3. Quy trình nghiên cứu

#### 3.1.3.1. Sơ đồ quy trình nghiên cứu

Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu



Từ cơ sở lý luận về chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao cũng như các yếu tố tác động đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs, tác giả đề xuất mô hình với 7 thang đo chính tác động đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam

Thông qua hội nghị nhân sự cấp cao tại Hà Nội để phỏng vấn 14 chuyên gia về chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam. Kết quả chỉ ra các ý kiến đều nhất trí cao với đề xuất của tác giả về 7 biến độc lập

và 1 biến phụ thuộc. Sau khi hiệu chỉnh ngôn ngữ cho phù hợp với đối tượng khảo sát và khu vực khảo sát, tác giả hoàn thiện bảng câu hỏi trước khi tiến hành khảo sát định lượng.

### **3.1.3.2. Phân tích các bước trong quy trình nghiên cứu**

#### **3.1.3.2.1. Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha**

Một thang đo được coi là có giá trị khi nó phản ánh đúng cái cần đo, có nghĩa là phương pháp đo lường đó không sai lệch mang tính hệ thống và sai lệch ngẫu nhiên. Điều kiện đầu tiên cần phải có là thang đo áp dụng phải đạt độ tin cậy. Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo đạt mức từ 0.7 đến 0.8 là sử dụng được (Peterson, 2015). Mức hệ số đạt từ 0.8 trở lên là thang đo tốt (Nunnally & Bernstein, 1978). Từ đó đi đến nhận định là những giá trị của thang đo có hệ số Cronbach's Alpha đạt  $> 0.6$  sẽ được giữ lại (Tho, N.D & Mai Trang, N.T, 2013). Các biến quan sát có hệ số tương quan biến -tổng (hiệu chỉnh) $< 0.30$  sẽ bị loại bỏ cũng theo Nunnally và Cộng sự (Nunnally & Et all, 1978). Về lý thuyết thì hệ số Cronbach's Alpha càng cao thì độ tin cậy của thang đo càng cao.

Trong điều kiện đề tài nghiên cứu còn mới đối với người trả lời thì có thể lấy hệ số Cronbach's Alpha đến mức 0.6.

#### **3.1.3.2.2. Đánh giá độ tin cậy thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá (EFA - Exploratory Factor Analysis)**

Bước tiếp theo sau khi có kết quả của đánh giá hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, các thang đo được tiếp tục đánh giá bằng phương pháp phân tích EFA để hiệu chỉnh các biến lại, xem xét mức độ hội tụ của các biến quan sát theo thành phần và giá trị phân biệt giữa các nhân tố với các tham số:

- Đánh giá chỉ số Kaiser - Mayer - Olkin (KMO) để xem xét sự phù hợp của dữ liệu, chỉ số KMO sử dụng được phải thỏa mãn điều kiện trong khoảng  $[0.5;1]$  và  $\text{sig} < \text{hoặc} = 0.05$  (Tho, 2011).
- Kiểm định Barlett dùng cho việc xem xét các giả thuyết các biến không có tương quan trong tổng thể. Kiểm định Barlett phải có ý nghĩa thống kê ( $\text{sig} < \text{hoặc} = 0.05$ ) thì các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể (Trong, H.D and Ngoc, N.M, 2014).
- Factor loading (hệ số tải nhân tố) nhỏ hơn 0.5 trong EFA sẽ tiếp tục bị loại để đảm bảo giá trị hội tụ giữa các biến (Tho, 2012). Phương pháp trích hệ số sử dụng là Principle components và điểm dừng khi trích các nhân tố có Eigenvalue lớn hơn 1, tổng phương sai trích bằng hoặc lớn hơn 50% (Tho, 2012).

### 3.1.3.2.3. Phân tích hồi quy tuyến tính

Trước hết hệ số tương quan giữa chiến lược và các nhân tố ảnh hưởng đến chiến lược phát triển nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội Việt Nam sẽ được xem xét. Tiếp theo là công đoạn phân tích hồi quy tuyến tính đa biến bằng phương pháp bình phương nhỏ nhất thông thường (Ordinary Least Square- OLS) được thực hiện nhằm kiểm định mô hình lý thuyết và qua đó xác định cường độ tác động của từng yếu tố ảnh hưởng tới chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao theo quy trình sau:

- Để xem xét mức độ tương quan giữa các biến ta dựa vào hệ số tương quan Person (ký hiệu là  $r$ ). và dựa vào giá trị Sig để ta xem xét sự tương quan tuyến tính giữa các biến.
- Sử dụng hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh (Adjusted R Square) để đánh giá độ phù hợp của mô hình hồi quy với tập dữ liệu.
- Xem xét mức độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể thông qua kiểm định F.

## 3.2. Thang đo lường và các khái niệm nghiên cứu

Tác giả luận án đã tổng hợp các kỹ kiến chuyên gia và tham khảo các luận án, các lý thuyết chung về khảo sát và công cụ khảo sát. Tác giả cũng lấy ý kiến thảo luận nhóm về các nhân tố và chiến lược phát triển nhân lực cấp cao dành cho các doanh nghiệp SMEs và có đối chiếu với bảng hỏi của (Thuy Chi, 2008), (Anh Tram, 2013), (Jones, 2004) để soạn thảo bảng khảo sát. Nội dung và các biến được quan sát trong các thành phần được hiệu chỉnh cho phù hợp với mục tiêu đề ra. Các biến quan sát trong các thành phần đều sử dụng thang đo Likert 5 điểm được xếp theo chiều tăng dần từ 1 tới 5 đồng thời cũng thể hiện mức độ đồng thuận với nhận định của câu hỏi đưa ra cụ thể: 5 là hoàn toàn đồng ý, 4 đồng ý, 3 đồng ý một phần, 2 không đồng ý, 1 hoàn toàn không đồng ý.

### 3.2.1. Thang đo cơ cấu nguồn nhân lực cấp cao

Thang đo này được thiết kế gồm 03 câu hỏi được mã hoá từ HD1-HD3 nhằm đánh giá về cơ cấu của nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs của luận án này hướng tới:

**Bảng 3.1. Thang đo cơ cấu nguồn nhân lực cấp cao**

Kí hiệu biến	Câu hỏi
HD1	Anh/chị có cơ cấu rõ ràng về nguồn nhân lực cấp cao cho mục tiêu phát triển
HD2	Anh/chị có quy hoạch cụ thể nhân lực cấp cao để phục vụ mục tiêu dài hạn
HD3	Anh/chị cơ cấu nguồn nhân lực cấp cao phù hợp với quy mô doanh nghiệp

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

### 3.2.2. Thang đo nhu cầu nguồn nhân lực cấp cao

Thang đo này được thiết kế để đo nhu cầu nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs gồm 4 câu hỏi được mã hoá từ HN1-HN4:

**Bảng 3.2. Thang đo nhu cầu nguồn nhân lực cấp cao**

Kí hiệu biến	Câu hỏi
HN1	Anh/chị đánh giá cao việc giao vị trí cấp cao cho nhân sự thuộc hệ thống nội bộ
HN2	Anh/chị đánh giá cao việc cho nhân lực cấp cao được đào tạo từ bên ngoài
HN3	Anh/chị hoàn toàn hiểu rõ sự quan trọng của việc nâng cao chất lượng nhân lực
HN4	Anh/chị có kế hoạch rõ ràng về việc đào tạo nguồn nhân lực cấp cao

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

### 3.2.3. Thang đo tài chính phát triển nhân lực

**Bảng 3.3. Thang đo tài chính phát triển nhân lực**

Kí hiệu biến	Câu hỏi
FD1	Anh/chị chuẩn bị nguồn tài chính tập huấn cho nhân lực cấp cao thường kỳ
FD2	Anh/chị đã bố trí tài chính cho chiến lược phát triển nhân sự cấp cao dài hạn
FD3	Anh/chị khuyến khích và hỗ trợ nhân sự cấp cao tự đào tạo nâng cao năng lực

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

Thang đo này gồm 3 câu hỏi được mã hoá từ FD1-FD3 nhằm đánh giá năng lực cũng như quan điểm trong đầu tư cho phát triển nguồn nhân lực cấp cao của các doanh nghiệp và giới chủ doanh nghiệp SMEs.

### 3.2.4. Thang đo năng lực tư duy nguồn nhân lực cấp cao

Thang đo này gồm 4 câu hỏi được mã hoá từ TA1-TA4 nhằm đánh giá tư duy của nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs:

**Bảng 3.4. Thang đo năng lực tư duy nguồn nhân lực cấp cao**

Kí hiệu biến	Câu hỏi
TA1	Anh/chị kỳ vọng nhân sự cấp cao phải có năng lực tư duy sáng tạo, đổi mới
TA2	Anh/chị kỳ vọng nhân sự cấp cao phải có suy nghĩ nhạy bén với công việc
TA3	Anh/chị kỳ vọng nhân sự cấp cao phải dám nghĩ, dám hành động và sẵn sàng chịu trách nhiệm
TA4	Anh/chị kỳ vọng nhân sự cấp cao phải có năng lực huy động, tập hợp con người

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

### 3.2.5. Thang đo tố chất lãnh đạo nguồn nhân lực cấp cao

Thang đo này được thiết kế gồm 4 câu hỏi được mã hoá từ LA1-LA4 nhằm đánh giá về tố chất lãnh đạo của nguồn nhân lực cấp cao:

**Bảng 3.5. Thang đo tố chất lãnh đạo nguồn nhân lực cấp cao**

Kí hiệu biến	Câu hỏi
LA1	Anh/chị cho rằng nhân sự cấp cao phải có khả năng thích nghi cao với các thách thức của doanh nghiệp
LA2	Anh/chị cho rằng nhân sự cấp cao nên có tính dân chủ, bình đẳng và quyết đoán
LA3	Anh/chị cho rằng nhân sự cấp cao có khả năng chủ động xây dựng văn hoá tích cực trong doanh nghiệp
LA4	Anh/chị cho rằng nhân sự cấp cao nên sẵn sàng trao quyền cho các cấp quản lý

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

### 3.2.6. Thang đo kỹ năng chuyên môn nguồn nhân lực cấp cao

Thang đo này gồm 3 câu hỏi được mã hoá từ TC1-TC3 nhằm đánh giá năng lực chuyên môn của nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs.

**Bảng 3.6. Thang đo kỹ năng chuyên môn nguồn nhân lực cấp cao**

Kí hiệu biến	Câu hỏi
TC1	Anh/chị tin rằng nhân sự cấp cao phải có khả năng hoạch định chiến lược
TC2	Anh/chị tin rằng nhân sự cấp cao phải có chuyên môn sâu về lĩnh vực hoạt động
TC3	Anh/chị tin rằng nhân sự cấp cao phải có khả năng tập huấn và đào tạo chuyên môn phát triển nhân sự nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động của SMEs

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

### 3.2.7. Thang đo khả năng ngoại giao nguồn nhân lực cấp cao

Thang đo này gồm 3 câu hỏi và được mã hoá từ CS1-CS3 nhằm đánh giá khả năng giao tiếp và đàm phán của nguồn nhân lực cấp cao:

**Bảng 3.7. Thang đo khả năng ngoại giao nguồn nhân lực cấp cao**

Kí hiệu biến	Câu hỏi
CS1	Anh/chị nghĩ rằng nhân sự cấp cao có khả năng thiết lập và duy trì mối quan hệ rất tốt trong công việc
CS2	Anh/chị nghĩ rằng nhân sự cấp cao có khả năng xử lý khủng hoảng tốt
CS3	Anh/chị nghĩ rằng nhân sự cấp cao phải xây dựng được độ tin nhiệm và được đánh giá cao từ đối tác và từ các vị trí khác.

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

### 3.2.8. Thang đo chiến lược phát triển nhân lực cấp cao

Thang đo này gồm 4 câu hỏi được mã hoá từ DS1-DS4 nhằm đánh giá chiến lược phát triển của nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs:



**Bảng 3.8. Thang đo chiến lược phát triển nhân lực cấp cao**

<b>Kí hiệu biến</b>	<b>Câu hỏi</b>
DS1	Anh/chị sẽ xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển nhân sự cấp cao vì sự phát triển của doanh nghiệp
DS2	Anh/chị sẵn sàng đầu tư vào tập huấn và đào tạo cho nhân sự cấp cao vì mục tiêu phát triển của doanh nghiệp
DS3	Anh/chị sẵn sàng đầu tư gửi nhân sự cấp cao đi đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn để phục vụ cho doanh nghiệp
DS4	Tóm lại, anh/chị khẳng định tầm quan trọng của chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao vì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

### **3.3. Nghiên cứu sơ bộ định tính**

Nghiên cứu sơ bộ định tính được tác giả luận án thực hiện thông qua phương pháp phỏng vấn trực tiếp 14 chuyên gia tại hội nghị nhân sự cấp cao được tổ chức tại Hà Nội là những người đang trực tiếp hoặc gián tiếp điều hành, nhân sự cấp cao hoặc chủ doanh nghiệp, lãnh đạo tổ chức. Tác giả lựa chọn những đối tượng này nhằm đánh giá về chiến lược của những người này đối với việc phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội. Tác giả chỉ chọn các chuyên gia đang sinh sống và làm việc tại Hà Nội, Việt Nam nhằm loại bỏ ngay từ đầu những yếu tố gây nhiễu của kết quả, tiết kiệm thời gian thảo luận và tập trung vào vấn đề một cách cụ thể và trực tiếp hơn.

Quy trình khảo sát sơ bộ được tác giả thực hiện như sau:

- Bước 1: Tác giả thảo luận về mục tiêu, ý nghĩa và chiến lược cho việc phát triển nguồn nhân lực cấp cao cho doanh nghiệp SMEs để các chuyên gia nắm được thông tin chính xác.
- Bước 2: Tác giả cung cấp bảng câu hỏi đã chuẩn bị trước được xây dựng trên mô hình đề xuất để thảo luận với các chuyên gia.
- Bước 3: Xin ý kiến đánh giá của các chuyên gia về từng biến quan sát trong bảng hỏi, sau mỗi kết quả để lưu lại và so sánh để đưa ra kết luận.

Kết quả phỏng vấn và thảo luận do được chuẩn bị kỹ lưỡng nên các ý kiến của chuyên gia ra hoàn toàn đồng tình với bảng câu hỏi của tác giả cũng như các biến quan sát trong bảng câu hỏi và như vậy Bảng câu hỏi chính thức được hình thành.

## 3.4. Nghiên cứu định lượng chính thức

### 3.4.1. Thiết kế bảng câu hỏi

Nội dung bảng câu hỏi gồm 4 phần chính:

- Phần mở đầu: Thông tin tác giả, mục đích của khảo sát và đề tài nghiên cứu.
- Phần gạn lọc: Chọn ra những đối tượng phù hợp với khảo sát.
- Phần trọng tâm: Các câu hỏi và biến độc lập về chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam.
- Phần câu hỏi phụ: Các câu hỏi về ý kiến đóng góp và gợi ý các giải pháp, khó khăn của doanh nghiệp cũng như nhân lực cấp cao, doanh nghiệp cần trong tương lai.

Các giai đoạn thiết kế bảng câu hỏi:

- Giai đoạn 1: Bảng câu hỏi được xây dựng trên ý kiến đề xuất và tham khảo, đối chiếu với các nghiên cứu của các tác giả (Thuy Chi, 2008), (Anh Tram, 2013), (Jones, 2004) để từ đó đưa ra bảng câu hỏi sơ bộ.
- Giai đoạn 2: Từ bảng câu hỏi sơ bộ, tổ chức hội nghị nhân sự cấp cao đồng thời phỏng vấn lấy ý kiến thảo luận, phỏng vấn 14 chuyên gia. Hiệu chỉnh và đưa ra bảng câu hỏi chính thức.

### 3.4.2. Phương pháp điều tra

Phương pháp thu thập số liệu: Với đề tài liên quan đến lãnh đạo và các nhân sự cấp cao nên khi thực hiện tác giả nghiên cứu đã sử dụng 2 cách: Phát câu hỏi và khảo sát trực tiếp đến lãnh đạo, chủ doanh nghiệp cũng như các quản lý cấp cao. Cách thứ hai, lấy dữ liệu chính thức từ Sở kế hoạch đầu tư Hà Nội và liên hệ gửi e-mail tới các lãnh đạo, chủ doanh nghiệp nhờ giúp đỡ.

Phương pháp phân tích số liệu: Dữ liệu thu được tác giả đã sử dụng phần mềm chuyên dụng (SPSS) để phân tích và kiểm chứng độ chính xác, phù hợp và đảm bảo với đạo đức, tiêu chuẩn và luật cho lĩnh vực nghiên cứu. Dữ liệu sau khi được làm sạch và mã hoá đồng thời tiến hành phân tích theo các bước sau:

Sử dụng thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha để đánh giá độ tin cậy:

Cronbach's Alpha là mô hình đánh giá độ tin cậy bên trong (phương pháp đánh giá tương quan). Nguyên lý chung của phương pháp này là tìm sự vô lý trong các ý kiến trả lời. Nếu ai đó đã chọn phương án X nào đó cho câu hỏi A nào đó rằng "X là tốt và cho điểm cao nhất đối với X. Tuy nhiên, khi đến câu B khi được hỏi về giá trị của X là gì thì người này

cho rằng X không có giá trị gì” như vậy tương quan của dữ liệu đã chỉ ra những điểm bất hợp lý về logic như vậy sẽ không phù hợp. Điều đó sẽ làm cho kết quả không được chính xác khi phân tích dữ liệu.

Lee Cronbach (1916 -2001) đưa ra một hệ số đo độ tin cậy của dữ liệu định lượng trong khảo sát dựa trên các ước lượng tỉ lệ thay đổi của mỗi biến mà không xuất hiện trong các biến khác. Hệ số này mang tên ông gọi là Hệ số Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ). Trong đề tài này mức có ý nghĩa alpha là 0.5 ( $\alpha= 0.05$ ).

Tiếp sau đó phân tích nhân tố khám phá EFA, sau cùng là kiểm định mô hình hồi quy tuyến tính bội và đánh giá mức độ của các nhân tố lên giá trị của chiến lược phát triển nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại thành phố Hà Nội, Việt Nam.

### **3.4.3. Mẫu nghiên cứu**

Tổng số phiếu phát ra là 350 phiếu khảo sát thu về được 337 phiếu trong đó có 270 khảo sát trực tiếp và 67 phiếu khảo sát qua email. Trong đó phiếu khảo sát hợp lệ là 299 phiếu số phiếu không hợp lệ là 38 phiếu (2 phiếu trực tiếp và 36 phiếu qua email).

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

Đây là chương tác giả đã trình bày chi tiết cách thức, quy trình tiến hành nghiên cứu. Các nội dung chủ yếu từ thiết kế nghiên cứu, nghiên cứu định tính, các thang đo và nghiên cứu định lượng chính thức được sử dụng trong nghiên cứu. Phương pháp chọn mẫu với kỹ thuật lấy mẫu xác suất với phương pháp ngẫu nhiên đơn giản và lấy mẫu hệ thống;

Tìm hiểu về thang đo lường và các khái niệm nghiên cứu được xây dựng trên có sở đối chiếu với các nghiên cứu trước đây và thông qua phỏng vấn chuyên gia, tổ chức hội nghị lấy ý kiến để hình thành nên các thang đo: cơ cấu, nhu cầu, năng lực tư duy, năng lực tài chính, kỹ năng chuyên môn, tổ chức lãnh đạo, năng lực ngoại giao, chiến lược phát triển nhân lực cấp cao.

Trong chương này tác giả cũng trình bày chi tiết tiến hành nghiên cứu từ định tính sơ bộ rồi đến nghiên cứu định lượng chính thức từ khâu thiết kế câu hỏi, thiết kế mẫu, các bước thu thập dữ liệu nội dung phân tích dữ liệu. Đây là những có sở quan trọng trong việc xử lý dữ liệu phục vụ cho trình bày ở chương kết quả nghiên cứu.

## CHƯƠNG IV: KẾT QUẢ VÀ PHÂN TÍCH

Trong chương này, tác giả sẽ trình bày các nội dung liên quan đến kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu chính thức cũng như các giả thuyết trong mô hình, kiểm định sự khác biệt và trình bày kết quả đo lường “Chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam”.

### 4.1. Tổng quan về SMEs tại Hà Nội, Việt Nam

Hà Nội là thủ đô nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam nằm trong 17 thủ đô lớn nhất thế giới với tổng dân số của thành phố Hà Nội tại thời điểm 0 giờ ngày 01/04/2019 là 8.053.663 người, trong đó: Dân số nam là 3.991.919 người, chiếm 49,6%; dân số nữ là 4.061.744 người, chiếm 50,4%. Dân số sống ở khu vực thành thị là 3.962.310 người, chiếm 49,2% và ở khu vực nông thôn là 4.091.353 người, chiếm 50,8%. Hà Nội là Thành phố đông dân thứ hai của cả nước, sau thành phố Hồ Chí Minh (8.993.082 người) (Kê, 2020).

Thực hiện Nghị quyết 35/NQ-CP ngày 16/05/2016 của Chính phủ về hỗ trợ và doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội năm 2019, tính đến thời điểm 31/12/2019, tổng số doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội theo đăng ký là 208.304 doanh nghiệp (tăng khoảng 43% so với trước khi có Nghị quyết 35/NQ-CP). Cụ thể theo thống kê, tại thời điểm cuối năm 2015, tổng số lượng doanh nghiệp đăng ký thành lập trên địa bàn thành phố Hà Nội là 192.166 doanh nghiệp. Sau khi Nghị quyết 35/NQ-CP của Chính phủ ra đời, môi trường gia nhập thị trường thông thoáng hơn đã tạo điều kiện cho số lượng doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội liên tục tăng qua các năm từ năm 2016 đến năm 2018. Trong đó năm 2016 số lượng doanh nghiệp thành lập mới là 22.666 doanh nghiệp (tỷ lệ 18% so với năm trước), năm 2017 là 24.536 doanh nghiệp thành lập mới (tỷ lệ tăng 8%) và năm 2018 với số lượng 25.742 doanh nghiệp đăng ký thành lập mới (tỷ lệ tăng là 5% so với năm trước). Số doanh nghiệp SMEs thực tế hoạt động của Hà Nội tại thời điểm 31/12/2018 là 127.446 đơn vị, tăng 6,1%, chiếm 97,46% các doanh nghiệp so với cùng thời điểm năm trước.

Trong những tháng đầu năm 2019, tại Hà Nội đã diễn ra một số sự kiện quan trọng, trong đó có Hội nghị thượng đỉnh Mỹ - Triều lần 2, các hoạt động thông tin và truyền thông; hoạt động văn hóa được Thành phố quan tâm đầu tư, nên có mức tăng trưởng cao hơn cùng kỳ. Ước tính năm 2019, hoạt động thông tin và truyền thông tăng 8,26% (năm 2018 tăng 8,23%), đóng góp 1,29 điểm phần trăm vào mức tăng tổng giá trị tăng thêm; hoạt

động nghệ thuật, vui chơi, giải trí tăng 7,19% (năm 2018 tăng 7,16%), đóng góp 0,06 điểm phần trăm.

Hoạt động tín dụng, ngân hàng, bảo hiểm trên địa bàn tăng trưởng ổn định, đáp ứng nhu cầu vốn cho hoạt động sản xuất, kinh doanh và đời sống nhân dân, đóng góp tích cực cho phát triển kinh tế - xã hội. Giá trị tăng thêm năm 2019 ước tăng 8,01% so với năm 2018, đóng góp 0,84 điểm phần trăm.

Các ngành khối hành chính, sự nghiệp như: Hoạt động của Đảng Cộng sản, tổ chức chính trị - xã hội, quản lý nhà nước, an ninh quốc phòng; giáo dục và đào tạo; hoạt động chuyên môn, khoa học và công nghệ... nhìn chung vẫn duy trì tốc độ tăng trưởng, tuy nhiên mức tăng không cao như cùng kỳ năm trước, một phần do các bộ, ngành Trung ương và Thành phố thực hiện giảm chi thường xuyên trong năm 2019.

Quy mô GRDP năm 2019 theo giá hiện hành ước tính đạt 968,4 nghìn tỷ đồng; GRDP bình quân đầu người đạt 119,7 triệu đồng, tăng 7,2% so với năm 2018 (tăng 8,1 triệu đồng). Cơ cấu GRDP năm 2019 chuyển dịch theo hướng tích cực, tăng tỷ trọng khu vực dịch vụ và công nghiệp, xây dựng, giảm tỷ trọng ngành nông, lâm nghiệp và thủy sản: Khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản chiếm tỷ trọng 2,02% GRDP; khu vực công nghiệp và xây dựng chiếm 22,77%; khu vực dịch vụ chiếm 63,80%; thuế sản phẩm trừ trợ cấp sản phẩm chiếm 11,41% (Cơ cấu tương ứng năm 2018 là: 2,15%; 22,27%; 63,97% và 11,61%).

Năm 2019, tổng thu ngân sách nhà nước trên tại Hà Nội ước đạt 271.460 tỷ đồng, tăng 10,1% so với năm 2018 và đạt 103,2% dự toán năm. Trong đó, thu nội địa đạt 248.874 tỷ đồng, chiếm 91,6% tổng thu ngân sách, tăng 10,1% so với năm trước; thu từ dầu thô đạt 3.305 tỷ đồng, chiếm 1,2% và tăng 12,5%; thu hải quan đạt 19.281 tỷ đồng, chiếm 7,2% và tăng 9,9%.

Tổng chi ngân sách địa phương năm 2019 ước đạt 137.456 tỷ đồng, tăng 37,5% so dự toán năm. Trong đó, chi đầu tư phát triển đạt 34.770 tỷ đồng, tăng 7,8% so với năm trước và bằng 77,3% dự toán ngân sách giao; chi thường xuyên đạt 46.562 tỷ đồng, tăng 10,3% và bằng 98,0%. Trong số các khoản chi thường xuyên, chi cho hoạt động giáo dục - đào tạo và dạy nghề tăng 9,0% so năm 2018 và bằng 99,0% dự toán; chi hoạt động khoa học và công nghệ tăng 63,4% và bằng 38,6%; chi hoạt động y tế, dân số và gia đình tăng 6,1% và bằng 99,6%...

Năm 2019, các tổ chức tín dụng trên địa bàn đã thực hiện nghiêm túc quy định về lãi suất của Ngân hàng Nhà nước, nguồn vốn huy động đảm bảo đáp ứng nhu cầu vốn cho hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp, cá nhân, các nhu cầu đầu tư khác cũng như

đảm bảo thanh khoản của các tổ chức tín dụng. Tính đến hết năm 2019, nguồn vốn huy động của các tổ chức tín dụng đạt 3.505 nghìn tỷ đồng, tăng 13,1% so với đầu năm; doanh số cho vay năm 2019 đạt 4.901 nghìn tỷ đồng, tăng 6,3% so với cùng kỳ năm trước; dư nợ tín dụng năm 2019 là 2.112 nghìn tỷ đồng, tăng 12,9% so cùng kỳ. Trong dư nợ cho vay theo chương trình tín dụng thì cho vay nông nghiệp, nông thôn chiếm 8,2%; doanh nghiệp ngành công nghiệp chiếm 21,7%, doanh nghiệp xây dựng chiếm 10,7%,... Ở những nền kinh tế có đặc điểm phát triển khác nhau vai trò của doanh nghiệp nhỏ và vừa được thể hiện ở các mức độ khác nhau. Nhưng thực tế cho thấy tầm quan trọng của doanh nghiệp nhỏ và vừa ngày càng lớn khi mà phạm vi hoạt động ngày càng mở rộng thể hiện thông qua số lượng doanh nghiệp, hoạt động có mặt ở nhiều ngành nghề, lĩnh vực và tồn tại như một bộ phận không thể thiếu của nền kinh tế mỗi quốc gia.

Năm 2018, có 89.083 SMEs sử dụng dưới 10 lao động, chiếm 68,1% tổng số SMEs toàn thành phố, tăng 3,6% so với năm 2017; có 93.989 SMEs quy mô vốn dưới 10 tỷ đồng, chiếm 71,8% tổng số SMEs tăng 8,9% so với năm 2017. SMEs có quy mô dưới 10 lao động, quy mô nguồn vốn dưới 10 tỷ đồng tập trung chủ yếu ở khu vực ngoài Nhà nước (chiếm 98,5% số SMEs sử dụng dưới 10 lao động và 98,4% số SMEs có nguồn vốn dưới 10 tỷ đồng).

Trong năm 2019, có 27,9 nghìn doanh nghiệp thành lập mới với số vốn đăng ký 511 nghìn tỷ đồng, tăng 11% về số doanh nghiệp và tăng 30% về vốn đăng ký so với cùng kỳ năm 2018. Tỷ lệ hồ sơ đăng ký doanh nghiệp qua mạng được duy trì 100%, đảm bảo chất lượng và đúng hạn.

Trong năm 2019, có 5.535 doanh nghiệp hoạt động trở lại, tăng 59%; 8.009 doanh nghiệp đăng ký tạm ngừng hoạt động, tăng 28%; đã thực hiện thủ tục giải thể là 2.270 doanh nghiệp, tăng 32% so với cùng kỳ năm 2018 (*Theo Niên giám thống kê Hà Nội, 2019*).

**Bảng 4.1. Số doanh nghiệp SMEs hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh thời điểm 31/12 phân theo quy mô tại TP Hà Nội**

*Đơn vị: Số doanh nghiệp*

Phân theo quy mô	Bình quân Giai đoạn 2011-2015	2017	2018	Chỉ số phát triển	
				Năm 2018 so với năm 2017	BQ giai đoạn 2016-2018 so với BQ giai đoạn 2011-2015
<b>HÀ NỘI</b>	<b>86.515</b>	<b>121.570</b>	<b>129.556</b>	<b>106,6</b>	<b>139,2</b>
Doanh nghiệp siêu nhỏ	51.174	76.026	72.997	96,0	142,4
Doanh nghiệp nhỏ	30.245	38.223	48.856	127,8	133,1
Doanh nghiệp vừa	2.922	4.401	4.493	102,1	148,4
Doanh nghiệp lớn	2.173	2.920	3.210	109,9	138,2

*(Sách trắng, 2020)*

Trong những năm gần đây, với sự thay đổi và phát triển của thủ đô Hà Nội, Tổng thu NSNN trên địa bàn ước thực hiện là 238.793 tỷ đồng, đạt 100,2% dự toán (tăng 12,5% so với cùng kỳ). Chi ngân sách địa phương ước thực hiện năm 2018 là 87.348 tỷ đồng, đạt 91,7% dự toán. Hà Nội cũng tiếp tục thực hiện mạnh mẽ việc tái cơ cấu các khoản chi theo hướng tiết kiệm chi thường xuyên để dành nguồn cho đầu tư phát triển, tỷ trọng chi thường xuyên đã giảm xuống mức 50,8% (giảm 2,3% so với năm 2017). Năm 2018, tổng sản phẩm trên địa bàn (GRDP) ước tăng 7,37% (cao hơn năm 2017 0,06%); Các ngành đều duy trì tốc độ tăng trưởng khá. Tăng trưởng cao nhất là ngành dịch vụ, đạt 7,23%. Giá trị sản xuất công nghiệp – xây dựng tăng 8.23%, ngành Nông – Lâm – Thủy sản mặc dù gặp nhiều khó khăn nhưng giá trị gia tăng vẫn duy trì ở mức khá, đạt 3,33%; thuế sản phẩm trừ trợ cấp sản phẩm tăng 7,03%.

Nhìn chung, cơ cấu kinh tế tiếp tục chuyển dịch theo hướng tích cực. Năm 2018, tỷ trọng GRDP ngành dịch vụ và thuế sản phẩm là 67,3%. Quy mô GRDP năm 2018 ước đạt 904.460 tỷ đồng theo cách tính mới (tương đương với 39,324 tỷ USD); GRDP/người đạt 113 triệu đồng, tương đương với 4.910 USD. Tình hình các doanh nghiệp đăng ký mới, ra tăng các doanh nghiệp cũng tăng, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, tại Hà Nội tính đến ngày 31/12/2018 có 129.556 đơn vị, trong đó số doanh nghiệp siêu nhỏ là 72.997 đơn vị và doanh nghiệp nhỏ là 48.856 đơn vị, bình quân giai đoạn 2016-2018 so với giai đoạn 2011-2015 là 139,2%, doanh nghiệp vừa chiếm số lượng gia tăng doanh nghiệp cao nhất chiếm 148,4%, tiếp theo là các doanh nghiệp siêu nhỏ 142,4%, doanh nghiệp

siêu nhỏ là 133,1%. Nhìn chung các doanh nghiệp SMEs có số lượng doanh nghiệp cao hơn so với số doanh nghiệp lớn. Điều này cho thấy xuất hiện nhiều các hình thức khởi nghiệp nhỏ lẻ tại TP. HN khởi dậy lên phong trào start-up làm kinh tế.

**Bảng 4.2. Số doanh nghiệp SME tại TP Hà Nội đang hoạt động tại thời điểm 31/12 phân theo ngành kinh tế**

*Đơn vị: Doanh nghiệp*

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>TỔNG SỐ - TOTAL</b>	<b>97.018</b>	<b>105.075</b>	<b>111.452</b>	<b>122.841</b>	<b>130.854</b>
<b>Khu vực doanh nghiệp ngoài Nhà nước</b>	<b>94.404</b>	<b>102.411</b>	<b>108.498</b>	<b>119.713</b>	<b>127.446</b>
Nông, lâm nghiệp và thủy sản	1.125	1.200	1.115	1.089	1.182
Khai khoáng	251	229	183	184	218
Công nghiệp chế biến, chế tạo	12.147	13.110	13.329	14.679	16.248
Sản xuất và phân phối điện, khí đốt, hơi nước	137	148	151	150	168
Cung cấp nước, xử lý rác, nước thải	281	291	321	375	431
Xây dựng	12.746	13.802	13.432	15.153	16.360
Bán buôn, bán lẻ, sửa chữa ô tô, xe máy	38.144	41.082	44.658	48.815	51.132
Vận tải, kho bãi	4.107	4.683	5.135	5.711	5.997
Dịch vụ lưu trú và ăn uống	2.367	2.599	2.768	3.078	3.293
Thông tin và truyền thông	3.586	3.967	4.377	4.891	5.169
Hoạt động tài chính, ngân hàng và bảo hiểm	612	667	705	808	873
Hoạt động kinh doanh bất động sản	2.065	2.364	2.839	3.180	3.515
Hoạt động chuyên môn, khoa học và công nghệ	11.105	11.833	12.701	13.610	14.301
Hoạt động hành chính và dịch vụ hỗ trợ	5.233	5.667	5.960	6.663	7.191
Giáo dục và đào tạo	1.651	1.986	2.259	2.725	2.899
Y tế và HĐ trợ giúp xã hội	246	292	316	377	412
Nghệ thuật, vui chơi giải trí	337	345	380	429	482
Hoạt động dịch vụ khác	878	810	823	924	983

*(Sách trắng, 2020)*



Tính đến thời điểm 31/12/2018, TP. Hà Nội có tổng số 130.854 doanh nghiệp tăng 6,5% so với cùng thời điểm năm trước. Trong đó, doanh nghiệp Nhà nước là 439 đơn vị, chiếm 0,3% và giảm 3,3%; doanh nghiệp ngoài Nhà nước và HTX là 127.446 đơn vị, chiếm 97,4% và tăng 6,5%; doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài là 2.969 đơn vị, chiếm 2,3% và tăng 11,0%.

Các lĩnh vực hoạt động các ngành nghề thuộc khu vực Nông nghiệp, lâm nghiệp và thủy sản giảm 7 doanh nghiệp so với năm 2017, đây là lĩnh vực duy nhất trong năm 2018 có xu hướng giảm. Lĩnh vực bán buôn, bán lẻ, sửa chữa ô tô, xe máy chiếm số lượng doanh nghiệp cao nhất trong tất cả các lĩnh vực, tính đến năm 2018 đã tăng 74,6% so với năm 2016 từ 38.144 doanh nghiệp lên 51.132 doanh nghiệp. Xếp thứ 2 về số lượng doanh nghiệp là các ngành xây dựng 16.360 doanh nghiệp; công nghệ chế biến, chế tạo 16.246 doanh nghiệp; hoạt động chuyên môn, khoa học công nghệ 14.301 doanh nghiệp. Đây là các ngành kinh tế chiếm tỷ trọng lớn về số lượng doanh nghiệp được thành lập mới hàng năm. Bên cạnh đó có những ngành nghề phát triển chậm hoặc ít được các cá nhân lựa chọn khi kinh doanh như các ngành nghề liên quan đến sản xuất và phân phối khí đốt, hơi nước 168 doanh nghiệp; khai khoáng 218 doanh nghiệp; cung cấp nước xử lý rác, nước thải 431 doanh nghiệp; y tế và các hoạt động trợ giúp xã hội 412 doanh nghiệp; nghệ thuật vui, vui chơi giải trí 482 doanh nghiệp. Các hoạt động về tài chính, bảo hiểm, bất động sản; vận tải kho bãi, dịch vụ ăn uống thời gian gần đây tại TP. Hà Nội có xu hướng tăng chiếm khoảng từ 2,67% - 4,71% tổng các ngành nghề.

Dựa vào bảng số liệu trên có thể thấy, các ngành nghề kinh tế thuộc khối kỹ thuật, xây dựng, bán buôn bán lẻ, các hoạt động chuyên môn có số lượng doanh nghiệp cao nhất vì đây là các hoạt động tự phát từ các cửa hàng nhỏ lẻ hoặc các ngành nghề truyền thống “cha truyền con nối” nên số lượng các doanh nghiệp trong các ngành nghề này tăng cao hàng năm. Để mở rộng thị trường cũng như cạnh tranh trong và ngoài nước các doanh nghiệp SMEs cần phải bắt kịp xu thế để đáp ứng được những yêu cầu thiết yếu của các lĩnh vực như dịch vụ, năng lượng, giáo dục, y tế, tài chính và bất động sản... Về cơ cấu của các doanh nghiệp SMEs hiện nay, xuất phát từ điều kiện lịch sử kinh tế xã hội, doanh nghiệp SMEs ở Việt Nam có mặt ở hầu hết các ngành kinh tế, trong đó phần lớn tập trung trong ba lĩnh vực chính: Công nghiệp và thương mại dịch vụ. Trong công nghiệp, doanh nghiệp SMEs tồn tại ở 4 nhóm ngành chính sau là:

Nhóm ngành thủ công mỹ nghệ truyền thống

Nhóm ngành khai thác và sản xuất sản phẩm thô như: Khoáng sản, hải sản, lâm sản

Nhóm ngành chế biến, lắp ráp

Nhóm ngành chế tạo sản phẩm kỹ thuật cao: Máy móc, điện tử, hóa chất, thiết bị đo lường, động cơ...

Hiện nay, cơ hội cạnh tranh là rất khó cho các doanh nghiệp SMEs nói chung và các doanh nghiệp SMEs trong công nghiệp nói riêng. Thêm vào đó là khả năng tiếp cận thị trường chưa cao, chất lượng sản phẩm hạn chế. Chính phủ cũng không ngừng có những bước tiến tích cực trong việc tiếp thu những kinh nghiệm quý báu từ bên ngoài nói chung và từ các quốc gia đang phát triển nói riêng. Hoạt động hợp tác cùng phát triển, chia sẻ kinh nghiệm giữa Việt nam và các nước không ngừng được tăng cường và củng cố.

Ngành thương mại dịch vụ, với những lợi thế riêng của nó như vốn đầu tư ít, khả năng thu hồi vốn nhanh, mức lợi nhuận hấp dẫn, thị trường đa dạng... đã và đang thu hút được một số lượng không nhỏ các doanh nghiệp SMEs. Với đặc trưng là thị trường cung ứng vốn chủ yếu là thị trường tài chính phi chính thức, các chủ doanh nghiệp sử dụng vốn tự có, nên các doanh nghiệp SMEs gặp khó khăn rất nhiều trong vấn đề vốn. Các doanh nghiệp SMEs trong dịch vụ khó có khả năng tiếp cận đến nguồn vốn của ngân hàng. Doanh nghiệp SMEs trong lĩnh vực thương mại dịch vụ là ngành ít đòi hỏi lao động nên chưa thực sự góp phần quan trọng vào việc giải quyết lực lượng lao động dư thừa nhiều ở nước ta hiện nay. Tuy nhiên kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp SMEs trong lĩnh vực thương mại dịch vụ lại cao hơn hiệu quả hoạt động của các SMEs trong lĩnh vực công nghiệp.

Khi chính sách khuyến khích kinh tế ngoài quốc doanh trong lĩnh vực công nghiệp ra đời, các doanh nghiệp SMEs lúc này tồn tại dưới nhiều hình thức khác nhau như công ty TNHH, công ty cổ phần, doanh nghiệp tư nhân, kinh tế hộ gia đình, kinh tế quốc doanh. Số lượng doanh nghiệp SMEs cũng tăng dần, mỗi loại hình công ty sẽ thu hút các đối tượng lao động khác nhau và cũng phụ thuộc vào lượng vốn vay.

Dưới đây là bảng số liệu về số lao động đang làm việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn cả nước.

**Bảng 4.3. Số lao động trong các doanh nghiệp, HTX đang hoạt động tại thời điểm 31/12 phân theo loại hình doanh nghiệp**

*Đơn vị: Người*

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Số lao động (người)</b>	<b>1.539.621</b>	<b>1.619.734</b>	<b>1.778.005</b>	<b>1.857.175</b>	<b>1.906.013</b>
Tập thể	20.105	19.379	19.334	17.811	16.320
Tư nhân	11.025	10.857	7.894	8.665	8.046
Công ty hợp danh	2.385	1.641	2.771	2.351	1.785

Công ty TNHH	609.801	634.003	689.667	764.016	783.245
Công ty cổ phần có vốn Nhà nước ≤ 50%	120.017	109.996	105.088	84.726	76.356
Công ty cổ phần không có vốn Nhà nước	<b>776.288</b>	<b>843.858</b>	<b>953.251</b>	<b>979.606</b>	<b>1.020.261</b>
<b>Cơ cấu lao động (%)</b>	76,1	77,8	78,7	79,4	79,4
Tập thể	1,0	0,9	0,9	0,8	0,7
Tư nhân	0,6	0,5	0,3	0,4	0,3
Công ty hợp danh	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Công ty TNHH	30,1	30,4	30,5	32,6	32,6
Công ty cổ phần có vốn Nhà nước ≤ 50%	5,9	5,3	4,7	3,6	3,2
Công ty cổ phần không có vốn Nhà nước	38,4	40,6	42,2	41,9	42,5

(Sách trắng, 2020)

Số lao động SMEs xã tại thời điểm 31/12/2018 là 1.906.013 người, tăng 2,6% so cùng kỳ năm trước. Trong đó, công ty TNHH thu hút nhiều lao động nhất với 783.245 người, chiếm 41,09% và tăng 28,44% so với năm 2014; tiếp đến các công ty cổ phần với 76.356 lao động, chiếm 4%, tuy nhiên có xu hướng giảm hàng năm so với năm 2014 là 36,37%; loại hình công ty tư nhân cũng có xu hướng giảm từ năm 2014 là 11.025 lao động đến năm 2018 là 8.046 lao động giảm 2.797 lao động, giảm 27% so với năm 2014. Biến động số lao động nhiều nhất là các công ty hợp danh vì đặc thù của các công ty có chia tách, sáp nhập thường xuyên về loại hình doanh nghiệp dẫn đến biến đổi về lao động trong doanh nghiệp.

Năm 2019, Hà Nội có 385,2 nghìn cơ sở kinh tế cá thể phi nông nghiệp, tăng 1,9% so với năm trước. Quy mô lao động cơ sở sản xuất kinh doanh cá thể không lớn, chỉ khoảng 2 lao động/cơ sở, với hầu hết là lao động gia đình nên tận dụng được yếu tố thời gian trong lúc nông nhàn, góp phần giải phóng được sức lao động, năng lực sản xuất, tạo ra việc làm, mang lại thu nhập cho người lao động. Do đó, số lao động làm việc trong cơ sở sản xuất kinh doanh cá thể của thành phố có bước tăng đáng kể. Tính đến 01/7/2019, có 693,8 nghìn lao động hoạt động trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh cá thể, tăng 3,1% so với cùng kỳ năm 2018.

Tính đến thời điểm 31/12/2018, số lao động trong doanh nghiệp SME đạt 1.906.013 lao động chiếm 79,4% so với tổng số lao động so với các doanh nghiệp khác trên cả nước,

trong đó loại hình công ty cổ phần thu hút số lượng lao động cao nhất so với các loại hình doanh nghiệp khác là 1.020.021 người chiếm 42,5% trên tổng số 79,4% toàn khối doanh nghiệp SMEs, tiếp theo là các công ty TNHH cũng thu hút được số lao động ở mức cao 783.245 người chiếm 32,6% tổng số doanh nghiệp cùng khu vực SMEs. Loại hình các công ty tư nhân và các công ty hợp danh khó thu hút lao động vì các lĩnh vực hoạt động ngành nghề chưa đa dạng, vốn đầu tư ít chủ yếu là vốn gia đình, bạn bè, người thân, chính sách chế độ cho lao động còn gặp nhiều hạn chế cho cơ chế chính sách của nhà nước đối với các doanh nghiệp tư nhân nhỏ lẻ, quy mô cũng không rộng dẫn đến sự tin tưởng trong làm việc giữa người sử dụng và người lao động còn nhiều hạn chế.

**Bảng 4.4. Số doanh nghiệp SMEs đang hoạt động tại thời điểm 31/12/2018 phân theo quy mô lao động và phân theo ngành kinh tế**

*Đơn vị: Doanh nghiệp*

	Tổng số	Phân theo quy mô lao động - By size of employees						
		Dưới 10 người	Từ 10 đến 49 người	Từ 50 đến 199	Từ 200 đến 299	Từ 300 đến 499	Từ 500 đến 999	Từ 1000 trở lên
<b>TỔNG</b>	<b>127.446</b>	<b>87.766</b>	<b>34.743</b>	<b>3.948</b>	<b>409</b>	<b>282</b>	<b>184</b>	<b>114</b>
Tập thể	1313	811	453	47	1	-	1	-
Tư nhân	868	647	198	23	-	-	-	-
Công ty hợp danh	356	316	39	1	-	-	-	-
Công ty TNHH	71.147	51.860	17.566	1445	128	72	46	30
CTCP có vốn Nhà nước ≤ 50%	296	17	45	138	34	26	26	10
CTCP không có vốn Nhà nước	53.466	34.115	16.442	2.294	246	184	111	74
<b>Cơ cấu DN</b>	<b>97,4</b>	<b>98,5</b>	<b>96,8</b>	<b>88,3</b>	<b>81,3</b>	<b>69,5</b>	<b>65,0</b>	<b>53,8</b>
Tập thể	1,0	0,9	1,3	1,1	0,2	...	0,4	...
Tư nhân	0,7	0,7	0,6	0,5	...	...	...	...
Công ty hợp danh	0,3	0,4	0,1	...	...	...	...	...
Công ty TNHH	54,4	58,2	48,9	32,3	25,4	17,7	16,3	14,2
CTCP có vốn Nhà nước ≤ 50%	0,2	...	0,1	3,1	6,8	6,4	9,2	4,7
CTCP không có vốn Nhà nước	40,8	38,3	45,8	51,3	48,9	45,4	39,1	34,9

*(Sách trắng, 2020)*

Theo quy định phân loại lao động về số lượng lao động trong các doanh nghiệp SME từ 10-300 lao động có thể thấy được các doanh nghiệp siêu nhỏ, doanh nghiệp nhỏ, doanh nghiệp vừa chiếm số lượng lớn. Tổng số doanh nghiệp phân theo quy mô tại TP. Hà Nội tính đến hết ngày 31/12/2018 là 127.446 doanh nghiệp chiếm 97,4% các doanh nghiệp trên địa bàn. Trong đó, cao nhất là các doanh nghiệp siêu nhỏ với quy mô dưới 10 người, tổng toàn khu vực SMEs là 87.766 doanh nghiệp, chiếm 68,86% toàn khu vực SME. Doanh nghiệp từ 10-49 lao động có 34.743 doanh nghiệp chiếm 27,26%; doanh nghiệp từ 50-199 lao động có 3.948 doanh nghiệp, chiếm 3,1%. Các doanh nghiệp từ 200-299 lao động có 409 lao động chiếm 0,32% toàn khu vực SMEs, còn lại các doanh nghiệp có số lượng từ 300-1000 doanh nghiệp trở lên có số lượng doanh nghiệp rất nhỏ chỉ 114 doanh nghiệp trên tổng số 127.446 doanh nghiệp SMEs chiếm 0,01%.

**Bảng 4.5: Số DN SMEs đang hoạt động tại thời điểm 31/12/2018 phân theo quy mô lao động và phân theo ngành kinh tế**

*Đơn vị: Doanh nghiệp*

	Tổng số Total	Phân theo quy mô lao động - By size of employees						
		Dưới 10 người	Từ 10 đến 49 người	Từ 50 đến 199	Từ 200 đến 299	Từ 300 đến 499	Từ 500 đến 999	Từ 1000 trở lên
Hoạt động chuyên môn, khoa học và công nghệ	14.301	10.065	3.891	301	22	12	7	3
Hoạt động hành chính và dịch vụ hỗ trợ	7.191	5.007	1.850	232	36	28	16	22
Giáo dục và đào tạo	2.899	2.027	783	69	7	8	3	2
Y tế và hoạt động trợ giúp xã hội	412	231	133	40	-	2	3	3
Nghệ thuật, vui chơi giải trí	482	311	143	17	1	3	6	1
Hoạt động dịch vụ khác	983	731	232	17	1	1	-	1

*(Niên giám thống kê, 2019)*

Năm 2019, Hà Nội có 385,2 nghìn cơ sở kinh tế cá thể phi nông nghiệp, tăng 1,9% so với năm trước. Quy mô lao động cơ sở sản xuất kinh doanh cá thể không lớn, chỉ khoảng

2 lao động/cơ sở, với hầu hết là lao động gia đình nên tận dụng được yếu tố thời gian trong lúc nông nhàn, góp phần giải phóng được sức lao động, năng lực sản xuất, tạo ra việc làm, mang lại thu nhập cho người lao động. Do đó, số lao động làm việc trong cơ sở sản xuất kinh doanh cá thể của thành phố có bước tăng đáng kể.

Tính đến 01/07/2019, có 693,8 nghìn lao động hoạt động trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh cá thể, tăng 3,1% so với cùng kỳ năm 2018.

Trong năm 2019, thành phố Hà Nội đã cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp cho khoảng hơn 27.000 doanh nghiệp. Như vậy, trong 4 năm, từ 2016-2019 có 100.850 doanh nghiệp thành lập mới, số lượng doanh nghiệp thành lập mới trung bình mỗi năm tăng 9,7%. Bình quân cứ 35 người dân Thủ đô có 1 doanh nghiệp được đăng ký thành lập, cao gấp 3,8 lần mức bình quân chung cả nước.

Hoạt động chuyên môn, khoa học và công nghệ chiếm tổng số doanh nghiệp cao nhất là 14.301 doanh nghiệp trong đó lớn nhất là quy mô dưới 10 người với 10.065 doanh nghiệp, xếp thứ hai là Hoạt động hành chính và dịch vụ hỗ trợ với 7.9191 doanh nghiệp và thấp nhất là các lĩnh vực y tế trợ giúp xã hội. Nhìn chung các doanh nghiệp còn hoạt động nhỏ lẻ chưa vận dụng khả năng và năng lực vốn có để tăng người làm mở rộng sản xuất kinh doanh.

Cùng với nỗ lực cải cách hành chính mạnh mẽ trên các lĩnh vực nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động của các doanh nghiệp, trong năm qua, thành phố Hà Nội tiếp tục dành nhiều nguồn lực cho hỗ trợ doanh nghiệp; theo đó đã bố trí kinh phí cho các cơ quan đơn vị để thực hiện 21 chương trình, kế hoạch, đề án và các chính sách hỗ trợ, tháo gỡ khó khăn, phát triển doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố với kinh phí hàng trăm tỷ đồng hỗ trợ trực tiếp cho doanh nghiệp thực hiện chương trình bồi dưỡng kiến thức cho hộ kinh doanh; Chương trình đào tạo kiến thức khởi sự và quản trị cho SMEs; Chương trình đào tạo Giám đốc điều hành doanh nghiệp; Chương trình đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa do nữ làm chủ trên địa bàn TP Hà Nội; Chương trình xúc tiến đầu tư, thương mại, du lịch thành phố Hà Nội năm 2019; Kinh phí thực hiện hoạt động khuyến công; Chương trình hỗ trợ pháp lý cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Như vậy tính đến hết tháng 12 năm 2019 thành phố Hà Nội hiện có tổng số 232.000 doanh nghiệp, trong đó số doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm trên 97% số doanh nghiệp trên địa bàn, đóng góp hơn 40% GDP cho thành phố; tạo công ăn việc làm cho hơn 50% lao động.

**Bảng 4.6. Thu ngân sách nhà nước trên địa bàn***Đơn vị tính: Tỷ đồng*

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>TỔNG THU</b>	<b>225.528</b>	<b>179.054</b>	<b>212.547</b>	<b>246.539</b>	<b>271.460</b>
<b>I. Thu nội địa</b>	145.129	160.171	192.008	226.050	248.874
1. Thu từ doanh nghiệp nhà nước	46.565	44.144	44.304	44.093	54.064
2. Thu từ doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài	17.614	18.963	22.753	23.589	23.699
3. Thu từ khu vực công, thương nghiệp, dịch vụ ngoài nhà nước	22.756	27.914	33.653	39.927	48.065
4. Lệ phí trước bạ	5.450	6.387	5.762	6.068	7.725
5. Thuế sử dụng đất phi nông nghiệp	369	386	444	495	544
6. Thuế thu nhập cá nhân	12.624	14.426	17.406	20.879	24.935
7. Thuế môi trường	3.297	4.954	5.375	5.142	6.510
8. Thu phí, lệ phí	10.360	5.807	14.858	22.204	25.647
9. Tiền sử dụng đất	13.731	26.220	33.826	38.616	21.912
10. Các khoản thu khác	12.363	10.970	13.627	25.037	35.773
<b>II. Thu từ dầu thô</b>	3.750	1.938	2.334	2.937	3.305
<b>III. Thu từ hải quan</b>	15.681	16.945	18.165	17.542	19.281
11. Thuế XNK, thuế TTĐB hàng nhập khẩu	5.702	5.526	4.491	4.312	6.115
12. Thuế VAT hàng nhập khẩu	9.872	11.302	13.528	13.064	13.000
13. Các khoản thu khác	107	117	146	166	166
<b>IV. Thu khác</b>	60968	-	40	10	-

*(Niên giám thống kê, 2019)*

**Bảng 4.7. Cơ cấu thu ngân sách***Đơn vị tính: Tỷ đồng*

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>TỔNG THU</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>I. Thu nội địa</b>	<b>64,3</b>	<b>89,4</b>	<b>90,3</b>	<b>91,7</b>	<b>91,6</b>
1. Thu từ doanh nghiệp nhà nước	20,6	24,7	20,9	17,9	19,9
2. Thu từ doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài	7,8	10,6	10,7	9,6	8,7
3. Thu từ khu vực công, thương nghiệp, dịch vụ ngoài nhà nước	10,1	15,6	15,8	16,2	17,7
4. Lệ phí trước bạ	2,4	3,6	2,7	2,5	2,8
5. Thuế sử dụng đất phi nông nghiệp	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
6. Thuế thu nhập cá nhân	5,6	8,1	8,2	8,5	9,2
7. Thuế môi trường	1,4	2,8	2,5	2,1	2,4
8. Thu phí, lệ phí	4,6	3,2	7,0	9,0	9,4
9. Tiền sử dụng đất	6,1	14,6	15,9	15,7	8,1
10. Các khoản thu khác	5,5	6,0	6,4	10,0	13,2
<b>II. Thu từ dầu thô</b>	<b>1,7</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>
<b>III. Thu từ hải quan</b>	<b>7,0</b>	<b>9,5</b>	<b>8,6</b>	<b>7,1</b>	<b>7,2</b>
11. Thuế XNK, thuế TTĐB hàng nhập khẩu	2,5	3,1	2,1	1,7	2,3
12. Thuế VAT hàng nhập khẩu	4,4	6,3	6,4	5,3	4,8
<b>IV. Các khoản thu khác</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>

*(Niên giám thống kê, 2019)*

Thu ngân sách nhà nước trên địa bàn TP. Hà Nội (tỉnh/thành phố trực thuộc trung ương) là toàn bộ các khoản thu được huy động vào quỹ ngân sách trong một thời kỳ để đáp ứng nhu cầu chi tiêu của chính quyền địa phương.



Năm 2019, tổng thu ngân sách nhà nước trên địa bàn ước đạt 271.460 tỷ đồng, tăng 10,1% so với năm 2018 và đạt 103,2% dự toán năm. Trong đó, thu nội địa đạt 248.874 tỷ đồng, chiếm 91,6% tổng thu ngân sách, tăng 10,1% so với năm trước; thu từ dầu thô đạt 3.305 tỷ đồng, chiếm 1,2% và tăng 12,5%; thu hải quan đạt 19.281 tỷ đồng, chiếm 7,2% và tăng 9,9%.

Tổng chi ngân sách địa phương năm 2019 ước đạt 137.456 tỷ đồng, tăng 37,5% so dự toán năm. Trong đó, chi đầu tư phát triển đạt 34.770 tỷ đồng, tăng 7,8% so với năm trước và bằng 77,3% dự toán ngân sách giao; chi thường xuyên đạt 46.562 tỷ đồng, tăng 10,3% và bằng 98,0%. Trong số các khoản chi thường xuyên, chi cho hoạt động giáo dục - đào tạo và dạy nghề tăng 9,0% so năm 2018 và bằng 99,0% dự toán; chi hoạt động khoa học và công nghệ tăng 63,4% và bằng 38,6%; chi hoạt động y tế, dân số và gia đình tăng 6,1% và bằng 99,6%;...

Với số doanh nghiệp SMEs chiếm đến 97% đã đóng góp vào ngân sách nhà nước với tổng thu ở các lĩnh vực đạt con số tăng hàng năm..

## 4.2. Đóng góp của doanh nghiệp SMEs cho sự phát triển của thành phố Hà Nội, Việt Nam

**Bảng 4.8. Lao động của doanh nghiệp SME và doanh nghiệp lớn đang hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh thời điểm 31/12 theo quy mô**

*ĐVT: Doanh nghiệp*

Phân theo quy mô	Bình quân Giai đoạn 2011-2015	2017	2018	Chỉ số phát triển	
				Năm 2018 so với năm 2017	BQ giai đoạn 2016-2018 so với BQ giai đoạn 2011-2015
<b>HÀ NỘI</b>	<b>2.019.533</b>	<b>2.400.215</b>	<b>2.450.715</b>	<b>102,1</b>	<b>118,4</b>
Doanh nghiệp siêu nhỏ	217.100	303.092	373.345	123,2	144,0
Doanh nghiệp nhỏ	557.879	643.235	619.941	96,4	112,3
Doanh nghiệp vừa	226.544	273.933	242.334	88,5	117,2
Doanh nghiệp lớn	1.018.010	1.179.955	1.215.095	103,0	116,5

*(Niên giám thống kê, 2019)*

Số lượng lao động hoạt động doanh nghiệp SME có xu hướng tăng hàng năm, giai đoạn 2016-2018 tăng 118,4 so với giai đoạn 2011-2015 hoạt động doanh nghiệp nhỏ và vừa tạo công ăn việc làm cho người lao động, góp phần giảm thất nghiệp. Do các SMEs tham gia kinh doanh ở tất cả các ngành nghề, lĩnh vực của nền kinh tế với đa dạng các sản phẩm nên có thể đảm bảo cơ hội việc làm cho nhiều đối tượng lao động ở nhiều vùng miền khác nhau. Mặt khác, do đặc điểm sản xuất kinh doanh không yêu cầu trình độ cao nên có thể sử dụng được cả lao động ở các vùng sâu, vùng xa, vùng chưa kinh tế chưa phát triển. Đặc biệt khi nền kinh tế rơi vào tình trạng suy thoái, trong khi các doanh nghiệp lớn thường phải sa thải nhân công để cắt giảm chi phí thì các DNNVV, với tính chất linh hoạt và năng động của mình, có thể thích ứng nhanh với sự biến động của thị trường, có thể đứng vững mà không phải cắt giảm nhân công, hoặc có thể nhanh chóng thu hút lại lực lượng lao động khi nền kinh tế đi vào chu kỳ phục hồi.

Số doanh nghiệp SMEs của Hà Nội tại thời điểm 31/12/2018 là 130.854 đơn vị tăng 6,5% so với cùng thời điểm năm trước. Trong đó, doanh nghiệp Nhà nước là 439 đơn vị, chiếm 0,3% và giảm 3,3%; doanh nghiệp ngoài Nhà nước và HTX là 127.446 đơn vị, chiếm 97,4% và tăng 6,5%; doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài là 2.969 đơn vị, chiếm 2,3% và tăng 11,0%.

Số lao động doanh nghiệp, hợp tác xã tại thời điểm 31/12/2018 là 2.401 nghìn người, tăng 2,6% so cùng kỳ năm trước. Trong đó, khu vực ngoài Nhà nước thu hút nhiều lao động nhất với 1.906 nghìn người, chiếm 79,4% và tăng 2,6%; tiếp đến là khu vực doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài với 305 nghìn lao động, chiếm 12,7% và tăng 5,1%; doanh nghiệp Nhà nước có 190 nghìn lao động, chiếm 7,9% và giảm 1,0%.

Trong năm 2019, có 5.535 doanh nghiệp hoạt động trở lại, tăng 59%; 8.009 doanh nghiệp đăng ký tạm ngừng hoạt động, tăng 28%; đã thực hiện thủ tục giải thể là 2.270 doanh nghiệp, tăng 32% so với cùng kỳ năm 2018.

Vốn sản xuất kinh doanh bình quân của các doanh nghiệp, hợp tác xã năm 2018 là 6.485 nghìn tỷ đồng, tăng 20,8% so với năm trước. Trong đó, khu vực doanh nghiệp Nhà nước là 1.341 nghìn tỷ đồng, tăng 6,5%; khu vực doanh nghiệp ngoài Nhà nước là 4.295 nghìn tỷ đồng, tăng 28,8%; khu vực doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài là 849 nghìn tỷ đồng, tăng 9,7%.

Số lao động nhất với 1.906 nghìn người, chiếm 79,4% và tăng 2,6%; tiếp đến là khu vực doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài với 305 nghìn lao động, chiếm 12,7% và tăng 5,1%; doanh nghiệp Nhà nước có 190 nghìn lao động, chiếm 7,9% và giảm 1,0%.

Vốn sản xuất kinh doanh bình quân của các doanh nghiệp, hợp tác xã năm 2018 là 6.485 nghìn tỷ đồng, tăng 20,8% so với năm trước. Trong đó, khu vực doanh nghiệp Nhà nước là 1.341 nghìn tỷ đồng, tăng 6,5%; khu vực doanh nghiệp ngoài Nhà nước là 4.295 nghìn tỷ đồng, tăng 28,8%; khu vực doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài là 849 nghìn tỷ đồng, tăng 9,7%.

**Bảng 4.9. Vốn sản xuất kinh doanh bình quân hàng năm của các doanh nghiệp SME phân theo loại hình doanh nghiệp**

*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

<b>Các loại hình doanh nghiệp</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Vốn sản xuất kinh doanh bình quân hàng năm	<b>2.223.815</b>	<b>3.077.309</b>	<b>2.872.187</b>	<b>3.334.840</b>	<b>4.294.499</b>
Tập thể	51.474	28.990	13702	24.217	16.984
Tư nhân	16.190	19.381	9.391	11.151	9.434
Công ty hợp danh	1.632	694	502	899	688
Công ty TNHH	835.135	1.220.899	858.643	991.769	1.404.594
Công ty cổ phần có vốn Nhà nước ≤ 50%	176.450	175.190	173.664	210.327	188.310
Công ty cổ phần không có vốn Nhà nước	1.142.934	1.632.155	1.816.285	2.096.477	2.674.489

*(Niên giám thống kê, 2019)*

Theo số liệu của ngân hàng nhà nước Việt Nam chỉ có 1/3 doanh nghiệp SME chưa đến 36% doanh nghiệp SMEs tiếp cận được vốn tại ngân hàng. Họ đã thế chấp hết tài sản đã có và hiện nay không thể dùng hàng tồn kho để thế chấp vay ngân hàng nữa.

Vốn sản xuất kinh doanh bình quân hàng năm của các doanh nghiệp SMEs cũng như các loại hình doanh nghiệp SMEs có xu hướng tăng hàng năm, loại hình doanh nghiệp thu hút lượng vốn cao nhất là các công ty cổ phần, vì đây là loại hình doanh nghiệp được góp bởi nhiều người với các nguồn khác nhau từ chỉ sau 4 năm từ năm 2014 là 1.142.934 tỷ đồng đến năm 2018 đã tăng 42,73% là 2.674.489 tỷ đồng so với năm 2014, và chiếm 62,3% số vốn toàn khu vực SMEs.

Xếp sau đó là các công ty TNHH với số vốn năm 2018 là 1.404.594 tỷ đồng chiếm 32,7% số vốn bình quân năm 2018 của doanh nghiệp SME. Đây là loại hình được đánh giá là khá lý tưởng đối với một doanh nghiệp SMEs khi thực hiện các hoạt động sản xuất kinh

doanh trong phạm vi nhỏ. Đặc biệt, khi doanh nghiệp có chiến lược mở rộng quy mô sản xuất, cần huy động thêm vốn điều lệ, việc chuyển đổi hình thức pháp lý từ công ty TNHH một thành viên thành công ty TNHH 2 thành viên trở lên hoặc công ty cổ phần khá đơn giản, dễ dàng. Đây cũng là một trong những lý do loại hình này được các doanh nghiệp SME sản xuất kinh doanh lựa chọn.

Ở vị trí thứ 3, các công ty cổ phần có vốn Nhà nước trên 50% cũng đóng góp 188.310 tỷ đồng vào tổng vốn sản xuất kinh doanh năm 2018, chiếm 4,38%. Để thấy, xét đến loại hình này, số vốn rót vào hoạt động sản xuất kinh doanh so với loại hình công ty cổ phần không có vốn nhà nước và công ty TNHH có sự chênh lệch đáng kể. Điều này chứng tỏ các CTCP có vốn Nhà nước vừa và nhỏ chủ yếu hoạt động ở các lĩnh vực về thương mại, cung ứng dịch vụ, đầu tư,...do đó quy mô vốn nhỏ và cơ cấu vốn phân phối cho hoạt động sản xuất thường ít, thậm chí rất ít.

Tương tự, đối với các loại hình doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp tập thể hay công ty hợp danh, số vốn sản xuất kinh doanh chỉ dao động từ 688 đến 16.984 tỷ đồng, tương đương 0,016%-0,395% số vốn sản xuất kinh doanh bình quân năm 2018.

Xét về mức độ tăng/giảm vốn sản xuất kinh doanh giai đoạn 2014-2018, chỉ loại hình công ty cổ phần không có vốn nhà nước có sự tăng trưởng khá đều đặn qua các năm lần lượt là 1.142.934 tỷ đồng (2014), 1.632.155 tỷ đồng (2015), 1.816.285 tỷ đồng (2016), 2.096.477 tỷ đồng (2017), 2.674.489 tỷ đồng (2018). Những loại hình còn lại nhìn chung cho thấy sự tăng/giảm không ổn định hoặc có xu hướng co hẹp trong giai đoạn 2014-2018. Cụ thể, đối với loại hình công ty TNHH có số vốn sản xuất kinh doanh năm 2015 là 1.220.899 tỷ, tăng 385.764 tỷ đồng, tương đương khoảng 46,2% so với năm 2014. Từ năm 2015 đến 2016, công ty TNHH giảm vốn khoảng 29,7% (từ 1.220.899 tỷ đồng xuống còn 858.643 tỷ đồng). Sau đó, từ năm 2016 đến năm 2018, loại hình này có xu hướng tăng vốn sản xuất kinh doanh từ 858.643 tỷ đồng lên 1.404.594 tỷ đồng.

**Bảng 4.10: Cơ cấu vốn sản xuất kinh doanh bình quân hàng năm của các doanh nghiệp, HTX phân theo loại hình doanh nghiệp**

*Đơn vị tính: Cơ cấu %*

Các loại hình doanh nghiệp	2014	2015	2016	2017	2018
<b>TỔNG SỐ</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Tổng số vốn sản xuất kinh doanh bình quân hàng năm từng loại hình doanh nghiệp</b>	<b>58,1</b>	<b>63,8</b>	<b>59,8</b>	<b>62,1</b>	<b>66,2</b>

Tập thể	1,3	0,6	0,3	0,5	0,3
Tư nhân	0,4	0,4	0,2	0,2	0,1
Công ty hợp danh	...	...	...	...	...
Công ty TNHH	21,8	25,3	17,9	18,5	21,7
Công ty cổ phần có vốn Nhà nước ≤ 50%	4,6	3,6	3,6	3,9	2,9
Công ty cổ phần không có vốn Nhà nước	30,0	33,9	37,8	39,0	41,2

(Niên giám thống kê, 2019)

Cơ cấu vốn sản xuất kinh doanh bình quân của các doanh nghiệp SME năm 2014 là 58,1%, năm 2018 là 8,1% so với năm 2014. Trong đó, công ty cổ phần không có vốn Nhà có cơ cấu vốn cao nhất là 30% năm 2014 đến năm 2018 tăng 41,2% tăng 10,2% so với năm 2014, đứng thứ 2 là các công ty TNHH cơ cấu vốn có xu hướng giảm dần từ 21,8% năm 2014 đến năm 2016 giảm còn 17,9%. Cơ cấu vốn thấp nhất là các khu vực tư nhân chỉ 0,4%, thậm chí sau 4 năm đến năm 2018 chỉ còn 0,1%

**Bảng 4.11. Vốn sản xuất kinh doanh bình quân hàng năm của các doanh nghiệp, HTX phân theo ngành kinh tế**

Đơn vị tính: Tỷ đồng

	2014	2015	2016	2017	2018
Hoạt động tài chính, ngân hàng và bảo hiểm	706.039	805.801	769.889	810.357	885.891
Hoạt động kinh doanh bất động sản	536.234	622.431	901.028	990.268	1.237.456
Hoạt động chuyên môn, khoa học và công nghệ	180.855	276.475	270.088	257.128	432.819
Hoạt động hành chính và dịch vụ hỗ trợ	34.467	204.474	73.551	109.699	122.007
Giáo dục và đào tạo	4.794	10.200	11.226	13.846	21.185
Y tế và HĐ trợ giúp xã hội	29.162	17.126	11.585	12.744	19.433
Nghệ thuật, vui chơi và giải trí	12.170	17.816	30.510	40.598	47.466
Hoạt động dịch vụ khác	7.389	6.535	5.556	5.099	10.900

(Niên giám thống kê, 2019)

Vốn sản xuất kinh doanh bình quân của các doanh nghiệp SMEs phân theo ngành nghề kinh tế có những biến động khác nhau. Cụ thể, cơ cấu vốn sản xuất kinh doanh hoạt động tài chính, ngân hàng và bảo hiểm đạt mức cao nhất năm 2014 là 706.039 tỷ đồng đến năm 2018 là 885.891 tăng 179,852 tỷ đồng, đứng thứ 2 là khối ngành bất động sản năm 2014 là 536.234 tỷ đồng tăng gấp 43,33 tỷ đồng năm 2018 là 1.237.456 tỷ đồng. Hoạt động chuyên môn khoa học và công nghệ cũng có xu hướng tăng hàng năm đạt lượng vốn tăng cao năm 2014 là 108.855 tỷ đồng đến năm 2018 là 432.819 tỷ đồng. Cơ cấu vốn bình quân là lĩnh vực giáo dục và đào tạo chỉ chiếm khoảng 4.794 tỷ đồng năm 2014 và tăng 16.391 tỷ đồng đến năm 2018. Tuy nhiên, cơ cấu ngành y tế và hoạt động trợ giúp xã hội có xu hướng giảm sau 4 năm từ 29.162 tỷ đồng đến năm 2018 là 19.433 tỷ đồng giảm 9.729 tỷ đồng.

Nhìn chung cơ cấu vốn của các doanh nghiệp SMEs ở các lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh có biến động liên tục qua các năm, chủ yếu là có xu hướng gia tăng lượng vốn tập trung nhiều đến các ngành nghề liên quan đến tài chính, bất động sản nhằm nâng cao lượng vốn cho các ngành nghề khác hoạt động đặc biệt là các lĩnh vực giáo dục, khó phát triển nếu không duy trì được đội ngũ lao động cấp cao tự nguyện.

**Bảng 4.12: Cơ cấu vốn đầu tư thực hiện trên địa bàn theo giá hiện hành**

*Đơn vị tính: %*

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Vốn đầu tư thực hiện trên địa bàn theo giá hiện hành (Đơn vị: %)</b>					
<b>Vốn khu vực ngoài Nhà nước</b>	<b>45,9</b>	<b>47,8</b>	<b>50,7</b>	<b>51,7</b>	<b>52,2</b>
Vốn của tổ chức doanh nghiệp	35,7	36,4	37,7	39,5	40,6
Vốn của dân cư	10,2	11,4	13,0	12,2	11,6
<b>Cơ cấu vốn đầu tư thực hiện trên địa bàn theo giá hiện hành (Đơn vị: Tỷ đồng)</b>					
<b>Vốn khu vực ngoài Nhà nước</b>	<b>115.967</b>	<b>133.360</b>	<b>154.616</b>	<b>175.550</b>	<b>201.177</b>
Vốn của tổ chức doanh nghiệp	90.166	101.533	115.150	134.138	156.644
Vốn của dân cư	25.801	31.827	39.466	41.412	44.533

*(Niên giám thống kê, 2019)*

Vốn đầu tư thực hiện trên địa bàn Hà Nội theo giá hiện hành trong giai đoạn 2015-2019 được phân bổ theo cơ cấu 3 thành phần: vốn khu vực ngoài nhà nước, vốn của tổ chức doanh nghiệp và vốn của dân cư. Vốn khu vực ngoài nhà nước chiếm tỷ trọng cao nhất

52,2%, tương đương 201.177 tỷ đồng trong năm 2019, cao hơn 0,5% so với năm 2018. Số vốn của khu vực này có xu hướng tăng trưởng khá đều đặn và ổn định từ năm 2015 đến 2018 (từ 115.967 tỷ đồng lên đến 175.550 tỷ đồng, tương đương từ 45,9% lên 51,7%) và có dấu hiệu tăng chậm trong giai đoạn 2018-2019. Tiếp theo đó là phần vốn của tổ chức doanh nghiệp trong giai đoạn từ 2015 đến 2019 tăng lần lượt từ 90.166 tỷ đồng, 101.533 tỷ đồng, 115.150 tỷ đồng, 134.138 tỷ đồng, 156.644 tỷ đồng (tương đương lần lượt là 35,7%, 36,4%, 37,7%, 39,5%, 40,6%). Xét trong năm 2019, cơ cấu vốn của khu vực này chiếm 40,6%, chỉ kém khu vực ngoài nhà nước 11,6%. Phần vốn cuối cùng trong vốn đầu tư thực hiện trên địa bàn Hà Nội theo giá hiện hành là vốn của dân cư. Đây là nguồn vốn nhỏ lẻ và chỉ chiếm thiểu số trong bảng số liệu khi so sánh cơ cấu với vốn của khu vực ngoài nhà nước và của tổ chức doanh nghiệp. Thống kê năm 2019 ghi nhận 44.533 tỷ đồng thuộc nhóm vốn này (chỉ chiếm 11,6% trọng số). Đây cũng là phần vốn duy nhất có sự tăng/giảm không ổn định trong giai đoạn 2015-2019. Từ năm 2015 đến năm 2017, số vốn đầu tư của dân cư tăng từ 25.801 tỷ đồng lên 39.466 tỷ đồng, tương đương tăng 2,8% (từ 10,2% lên 13%).

**Bảng 4.13. Vốn đầu tư thực hiện trên địa bàn theo giá hiện hành phân theo ngành kinh tế giai đoạn 2015 – 2019**

*Đơn vị: Tỷ đồng*

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>TỔNG SỐ - TOTAL</b>	<b>252.685</b>	<b>278.880</b>	<b>305.200</b>	<b>339.425</b>	<b>385.313</b>
Nông, lâm nghiệp và thủy sản	2.575	5.500	3.592	5.270	6.114
Khai khoáng	10.899	1.655	343	1.216	1.496
Công nghiệp chế biến, chế tạo	28.321	38.339	36.672	41.773	48.051
Sản xuất và phân phối điện, khí đốt, nước nóng, hơi nước và điều hoà không khí	27.223	32.212	44.281	46.526	49.461
Cung cấp nước, hoạt động quản lý và xử lý rác thải, nước thải	2.941	3.131	3.057	4.940	5.590
Xây dựng	19.078	44.871	23.783	24.494	29.303
Bán buôn và bán lẻ; sửa chữa ô tô, mô tô, xe máy và xe có động cơ khác	29.889	24.639	34.159	37.139	41.021

Vận tải, kho bãi	14.226	8.161	24.835	26.222	30.866
Dịch vụ lưu trú và ăn uống	3.799	3.213	2.697	4.052	4.640
Thông tin và truyền thông	8.463	6.595	18.796	16.446	18.882
Hoạt động tài chính, ngân hàng và bảo hiểm	10.557	974	684	3.018	3.618
Hoạt động kinh doanh BĐS	33.205	35.449	23.539	34.009	39.867
Hoạt động chuyên môn, khoa học và công nghệ	16.661	14.368	31.924	32.790	37.253
Hoạt động hành chính và dịch vụ hỗ trợ	5.641	4.082	5.429	6.533	7.671
Hoạt động của Đảng Cộng sản, tổ chức CT-XH, quản lý NN và an ninh QP, đảm bảo xã hội bắt buộc	579	14.067	9.404	8.204	9.565
Giáo dục và đào tạo	5.634	9.512	8.187	7.760	9.102
Y tế và hoạt động trợ giúp xã hội	1.824	7.830	6.411	9.826	11.369
Nghệ thuật, vui chơi và giải trí	3.666	5.840	5.735	5.629	6.497
Hoạt động dịch vụ khác	1.456	580	593	580	659
Hoạt động làm thuê các công việc trong các hộ gia đình, SX SP vật chất và DV tự tiêu dùng của hộ gia đình(*)	25.048	17.862	21.079	22.998	24.288

(Niên giám thống kê, 2019)

Theo bảng số liệu có thể thấy được sự thay đổi của vốn đầu tư vào các doanh nghiệp SMEs còn có nhiều hạn chế ở các ngành nghề.

Trong năm 2015, ngành kinh doanh bất động sản nhận được lượng vốn đầu tư cao nhất là 33.205 tỷ đồng, xếp thứ 2 là các ngành bán buôn và bán lẻ; sửa chữa ô tô, mô tô, xe máy và xe có động cơ khác 29.889, xếp thứ 3 là ngành chế biến, chế tạo là 28.321 tỷ đồng, xếp thứ 4 là hoạt động làm thuê các công việc trong các hộ gia đình, SX SP vật chất và DV tự tiêu dùng của hộ gia đình là 25.048 tỷ đồng. Lăn lượt là các ngành Sản xuất và phân phối điện, khí đốt, nước nóng, hơi nước và điều hoà không khí là 27.223 tỷ đồng; Xây dựng là 19.078 tỷ đồng; Hoạt động chuyên môn, khoa học và công nghệ là 16.661 tỷ đồng; vận tải, kho bãi là 14.226; hoạt động tài chính, ngân hàng là 10.557 tỷ đồng; khai khoáng là 10.899 tỷ đồng.



Trong năm 2019, ngành có lượng vốn đầu tư cao nhất là ngành Sản xuất và phân phối điện, khí đốt, nước nóng, hơi nước và điều hoà không khí là 49.461 tỷ đồng, xếp thứ 2 là ngành Công nghiệp chế biến, chế tạo là 48.051 tỷ đồng. Đến năm 2019 Bán buôn và bán lẻ; sửa chữa ô tô, mô tô, xe máy và xe có động cơ khác là 41.021; hoạt động kinh doanh bất động sản 39.867 tỷ đồng; hoạt động chuyên môn, khoa học công nghệ 37.253 tỷ đồng; vận tải kho bãi là 30.866 tỷ đồng; Hoạt động làm thuê các công việc trong các hộ gia đình, SX SP vật chất và DV tự tiêu dùng của hộ gia đình là 24.288 tỷ đồng, hoạt động làm thuê các công việc trong các hộ gia đình, SX SP vật chất và DV tự tiêu dùng của hộ gia đình là 24.288 tỷ đồng. Hoạt động y tế và trợ giúp xã hội tăng lượng vốn đầu tư cao gấp 10 lần so với năm 2014 là 11.369 tỷ đồng.

Tuy nhiên, một số hoạt động lĩnh vực có xu hướng giảm lượng vốn đầu tư trong giai đoạn 2015 – 2019 cụ thể: Hoạt động làm thuê các công việc trong các hộ gia đình, SX SP vật chất và DV tự tiêu dùng của hộ gia đình thấp nhất là năm 2016 giảm 7,13% so với năm 2018 là 17.862 tỷ đồng. Hoạt động dịch vụ khác năm 2019 là 659 tỷ đồng giảm 42,33% so với năm 2015; Hoạt động tài chính, ngân hàng và bảo hiểm giảm 34,27% năm 2019 chỉ còn 3.618 tỷ đồng; Lĩnh vực khai khoáng cũng giảm 13,73% so với năm 2019 là 1.496 tỷ đồng.

**Bảng 4.14: Thu nhập bình quân của người lao động trong doanh nghiệp SME đang hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh theo quy mô**

*Đơn vị tính: Doanh nghiệp*

Phân theo quy mô	Bình quân Giai đoạn 2011-2015	2017	2018	Chỉ số phát triển	
				Năm 2018 so với năm 2017	BQ giai đoạn 2016-2018 so với BQ giai đoạn 2011-2015
<b>HÀ NỘI</b>	<b>6.309</b>	<b>9.192</b>	<b>10.111</b>	<b>110,0</b>	<b>144,1</b>
Doanh nghiệp siêu nhỏ	4.798	6.571	9.188	139,8	149,6
Doanh nghiệp nhỏ	5.433	8.220	9.495	115,5	151,9
Doanh nghiệp vừa	6.240	8.913	9.486	106,4	140,9
Doanh nghiệp lớn	7.145	10.465	10.849	103,7	141,5

*(Niên giám thống kê, 2019)*

Số lao động trong doanh nghiệp SME tại thời điểm 31/12/2018 là 2.401 nghìn người, tăng 2,6% so cùng kỳ năm trước. Trong đó, khu vực ngoài Nhà nước thu hút nhiều lao

động nhất với 1.906 nghìn người, chiếm 79,4% và tăng 2,6%; tiếp đến là khu vực doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài với 305 nghìn lao động, chiếm 12,7% và tăng 5,1%; doanh nghiệp Nhà nước có 190 nghìn lao động, chiếm 7,9% và giảm 1,0%.

Doanh thu thuần sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, hợp tác xã năm 2018 đạt 3.838 nghìn tỷ đồng, tăng 11,9% so với năm trước. Trong đó, khu vực doanh nghiệp Nhà nước đạt 706 nghìn tỷ đồng, tăng 17,5%; khu vực ngoài Nhà nước đạt 2.597 nghìn tỷ đồng, tăng 11,5%; khu vực có vốn đầu tư nước ngoài đạt 535 nghìn tỷ đồng, tăng 7,4%.

**Bảng 4.15: Nguồn vốn của doanh nghiệp SMEs và doanh nghiệp lớn đang hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh thời điểm 31/12 theo quy mô**

*Đơn vị tính: Doanh nghiệp*

Phân theo quy mô	Bình quân Giai đoạn 2011-2015	2017	2018	Chỉ số phát triển	
				Năm 2018 so với năm 2017	BQ giai đoạn 2016-2018 so với BQ giai đoạn 2011-2015
<b>HÀ NỘI</b>	<b>4.643.663</b>	<b>7.791.358</b>	<b>8.988.171</b>	<b>115,4</b>	<b>163,8</b>
Doanh nghiệp siêu nhỏ	405.918	582.126	858.678	147,5	171,7
Doanh nghiệp nhỏ	853.331	1.028.568	1.425.876	138,6	131,7
Doanh nghiệp vừa	351.843	651.454	690.709	106,0	181,0
Doanh nghiệp lớn	3.032.571	5.529.210	6.012.908	108,8	169,8

*(Niên giám thống kê, 2019)*

Vốn đăng ký bình quân trên một doanh nghiệp trong năm 2019 đạt 12,5 tỷ đồng, tăng 11,2% so với năm 2018.

Tổng số lao động đăng ký của các doanh nghiệp thành lập mới trong năm 2019 là 1.254.368 lao động, tăng 13,3% so với năm 2018.

Tổng số vốn đăng ký bổ sung vào nền kinh tế trong năm 2019 là 4.003.127 tỷ đồng (tăng 3% so với năm 2018), bao gồm: số vốn đăng ký của doanh nghiệp đăng ký thành lập mới là 1.730.173 tỷ đồng (tăng 17,1%) và số vốn đăng ký tăng thêm của các doanh nghiệp là 2.272.954 tỷ đồng (giảm 5,6%) với 40.076 doanh nghiệp đăng ký tăng vốn.

**Bảng 4.16: Doanh thu thuần của doanh nghiệp SME và doanh nghiệp lớn phân theo quy mô**

*Đơn vị: Tỷ đồng*

Phân theo quy mô	Bình quân Giai đoạn 2011-2015	2017	2018	Chỉ số phát triển	
				Năm 2018 so với năm 2017	BQ giai đoạn 2016-2018 so với BQ giai đoạn 2011-2015
<b>HÀ NỘI</b>	<b>2.385.714</b>	<b>3.596.814</b>	<b>3.973.354</b>	<b>110,5</b>	<b>149,0</b>
Doanh nghiệp siêu nhỏ	69.452	94.262	106.991	113,5	135,5
Doanh nghiệp nhỏ	499.229	622.853	711.050	114,2	126,1
Doanh nghiệp vừa	245.627	430.543	472.536	109,8	173,4
Doanh nghiệp lớn	1.571.405	2.449.157	2.682.777	109,5	153,1

*(Niên giám thống kê, 2019)*

Doanh thu thuần của doanh nghiệp là tổng thu nhập của doanh nghiệp do tiêu thụ sản phẩm hàng hóa, cung cấp các dịch vụ cho bên ngoài sau khi trừ các khoản thuế (thuế tiêu thụ đặc biệt, thuế xuất khẩu, thuế giá trị gia tăng theo phương pháp trực tiếp phải nộp) và các khoản giảm trừ (chiết khấu, giảm giá hàng bán, hàng bán bị trả lại). Doanh thu thuần không bao gồm: (1) Doanh thu hoạt động tài chính; (2) Doanh thu các hoạt động bất thường như thanh lý, nhượng bán tài sản, thu tiền vi phạm hợp đồng, thu các khoản nợ khó đòi đã xử lý...

Theo bảng số liệu có thể thấy doanh thu thuần của các doanh nghiệp SMEs có xu hướng tăng, trong 2 năm gần đây là 2017 và 2018 số doanh thu thuần của các doanh nghiệp lần lượt là 3.596.814 tỷ đồng.

**Bảng 4.17: Lợi nhuận trước thuế của doanh nghiệp SME và doanh nghiệp lớn phân theo quy mô**

*Đơn vị tính: Doanh nghiệp*

Phân theo quy mô	Bình quân Giai đoạn 2011-2015	2017	2018	Chỉ số phát triển	
				Năm 2018 so với năm 2017	BQ giai đoạn 2016-2018 so với BQ giai đoạn 2011-2015
<b>HÀ NỘI</b>	<b>85.951</b>	<b>129.363</b>	<b>144.662</b>	<b>111,8</b>	<b>140,4</b>
Doanh nghiệp siêu nhỏ	-4.209	-7.479	-9.880	132,1	200,2
Doanh nghiệp nhỏ	-2.004	1.543	-5.198		106,6
Doanh nghiệp vừa	4.599	10.315	9.126	88,5	171,3
Doanh nghiệp lớn	87.565	124.985	150.613	120,5	140,9

*(Sách trắng, 2020)*

Lợi nhuận trước thuế của doanh nghiệp là số lợi nhuận thu được trong năm của doanh nghiệp từ các hoạt động sản xuất kinh doanh, hoạt động tài chính và các hoạt động khác phát sinh trong năm trước khi nộp thuế thu nhập doanh nghiệp. Đây là tổng lợi nhuận của toàn doanh nghiệp, tức là đã được bù trừ giữa các hoạt động có lãi và hoạt động bị thua lỗ. Lợi nhuận trước thuế của các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội có giá trị tăng dần đặc biệt là những năm gần đây cụ thể năm 2017 là 129.363 tỷ đồng, năm 2018 là 144.662 tỷ đồng 15.299 tỷ đồng chiếm tỷ lệ là 111,8 năm 2018 so với năm 2017 và tăng 140,4% so với giai đoạn 2011-2015. Tuy nhiên các doanh nghiệp siêu nhỏ và doanh nghiệp nhỏ có mức tăng trưởng âm năm 2018 lần lượt là -9.880 tỷ đồng và -7.479 tỷ đồng. Lợi nhuận trước thuế giảm dần hàng năm. Doanh nghiệp vừa có giảm 1.189 tỷ đồng năm 2018 so với năm 2017 và tăng 171,3 tỷ đồng so với giai đoạn năm 2011-2015.

### **4.3. Kết quả nghiên cứu chính thức**

#### **4.3.1. Thống kê mẫu nghiên cứu chính thức**

Qua việc sử dụng các phương pháp chọn mẫu trong nghiên cứu sơ bộ định tính được bàn kỹ ở chương 3, nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện khảo sát 350 nhân sự là lãnh đạo, chủ doanh nghiệp, quản lý cấp cao của các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam. Kết quả thu về được 299 phiếu hợp lệ từ 100 doanh nghiệp trên địa bàn

Hà Nội, Việt Nam. Cơ cấu mẫu theo các tiêu chí phân loại như các bảng 4.18, 4.19, 4.20, 4.21, 4.22, 4.23, 4.24, 4.25, 4.26 dưới đây.

**Bảng 4.18: Cơ cấu giới tính**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MALE	177	59,2	59,2	59,2
FEMALE	122	40,8	40,8	100,0
Total	299	100,0	100,0	

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

**Bảng 4.19: Cơ cấu độ tuổi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Under 30	101	33,8	33,8	33,8
30-39	110	36,8	36,8	70,6
40-50	74	24,7	24,7	95,3
Above 50	14	4,7	4,7	100,0
Total	299	100,0	100,0	

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

**Bảng 4.20: Số năm kinh nghiệm làm việc**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-4yrs	137	45,8	45,8	45,8
4-7yrs	73	24,4	24,4	70,2
7-10yrs	46	15,4	15,4	85,6
More than 10yrs	43	14,4	14,4	100,0
Total	299	100,0	100,0	

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

**Bảng 4.21: Cơ cấu trình độ văn hoá**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Highschool	3	1,0	1,0	1,0
College	31	10,4	10,4	11,4
University	246	82,3	82,3	93,6
Higher than Univ	19	6,4	6,4	100,0
Total	299	100,0	100,0	

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

**Bảng 4.22: Vị trí công tác**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Owner	25	8,4	8,4	8,4
Manager	86	28,8	28,8	37,1
Leader	109	36,5	36,5	73,6
Staff	79	26,4	26,4	100,0
Total	299	100,0	100,0	

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

**Bảng 4.23: Loại hình doanh nghiệp**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Enterprise	6	2,0	2,0	2,0
Ltd,.	146	48,8	48,8	50,8
Joint-Stock	122	40,8	40,8	91,6
Other	25	8,4	8,4	100,0
Total	299	100,0	100,0	

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

**Bảng 4.24: Số năm hoạt động của doanh nghiệp**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Less than 4yrs	58	19,4	19,4	19,4
4-7yrs	94	31,4	31,4	50,8
7-10yrs	7	2,3	2,3	53,2
More than 10yrs	140	46,8	46,8	100,0
Total	299	100,0	100,0	

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

**Bảng 4.25: Số lao động trong doanh nghiệp**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Less than 50	206	68,9	68,9	68,9
50-100	27	9,0	9,0	77,9
100-200	24	8,0	8,0	86,0
More than 200	42	14,0	14,0	100,0
Total	299	100,0	100,0	

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

**Bảng 4.26: Số lượng nhân sự cấp cao**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-3	177	59,2	59,2	59,2
3-5	114	38,1	38,1	97,3
5-7	6	2,0	2,0	99,3
More than 7	2	0,7	0,7	100,0
Total	299	100,0	100,0	

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

### 4.3.2. Đánh giá độ tin cậy thang đo

Để kiểm định thống kê mức độ chặt chẽ mà các biến quan sát trong thang đo tương quan với nhau chúng ta sử dụng hệ số Cronbach's Alpha. Nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng với chỉ số Cronbach's Alpha từ 0.8 trở lên đến gần một thì thang đo lường là tốt, từ 0.7 đến gần 0.8 là sử dụng được. Nhiều nhà khoa học cũng đề xuất chỉ số Cronbach's Alpha từ 0.6 là cũng có thể chấp nhận được (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995) nhưng nếu Cronbach's Alpha đạt quá cao ( $>0.95$ ) thì thang đo lại là không tốt vì các biến đo lường gần như là một (Tho, N.D & Mai Trang, N.T, 2007). Việc đánh giá này được thực hiện thông qua hệ số tin cậy Cronbach's Alpha lớn hơn hoặc bằng 0.6 và hệ số tương quan biến - tổng  $>$  hoặc  $= 0.3$ . Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo của các nhân tố được trình bày trong bảng dưới đây:

**Bảng 4.27: Reliability Statistics of “Human Resource Development” factor (HD)**

Cronbach's Alpha	N of Items			
<b>0,601</b>	<b>3</b>			
<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HD1	6,69	2,153	0,401	0,512
HD2	6,73	2,153	0,386	0,534
HD3	6,70	2,076	0,441	0,454

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

**Bảng 4.28: Reliability Statistics of “Human Resource Needs” factor (HN)**

Cronbach's Alpha	N of Items			
<b>0,659</b>	<b>4</b>			
<b>Item-Total Statistics</b>				



	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HN1	9,56	3,221	0,421	0,618
HN2	9,97	3,643	0,457	0,579
HN3	10,11	4,159	0,434	0,603
HN4	9,93	3,605	0,475	0,567

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

**Bảng 4.29: Reliability Statistics of “Finance for HR Development” factor (FD)**

Cronbach's Alpha	N of Items			
<b>0,720</b>	<b>3</b>			
<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FD1	7,04	2,639	0,511	0,667
FD2	7,43	2,629	0,541	0,632
FD3	7,52	2,459	0,570	0,595

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

**Bảng 4.30: Reliability Statistics of “Thinking Ability” factor (TA)**

Cronbach's Alpha	N of Items			
<b>0,645</b>	<b>4</b>			
<b>Item-Total Statistics</b>				

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TA1	9,65	5,369	0,357	0,621
TA2	9,92	4,944	0,476	0,541
TA3	9,97	4,993	0,402	0,592
TA4	9,91	4,684	0,466	0,546

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

**Bảng 4.31: Reliability Statistics of “Leading Ability” factor (LA)**

Cronbach's Alpha	N of Items			
<b>0,627</b>	<b>4</b>			
<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LA1	10,03	5,261	0,451	0,525
LA2	9,84	5,184	0,458	0,519
LA3	9,82	5,609	0,359	0,593
LA4	9,91	5,703	0,362	0,590

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

**Bảng 4.32: Reliability Statistics of “Technical Competencies” factor (TC)**

Cronbach's Alpha	N of Items			
<b>0,615</b>	<b>3</b>			
<b>Item-Total Statistics</b>				

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TC1	6,47	3,008	0,420	0,521
TC2	6,38	3,050	0,410	0,535
TC3	6,55	2,973	0,440	0,491

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

**Bảng 4.33: Reliability Statistics of “Communication Skill” factor (CS)**

<b>Reliability Statistics</b>				
Cronbach's Alpha	N of Items			
<b>0,683</b>	<b>3</b>			
<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CS1	6,53	3,015	0,507	0,578
CS2	6,75	2,940	0,501	0,585
CS3	6,49	3,063	0,484	0,607

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

**Bảng 4.34: Reliability Statistics of Dependent Factor “Development Strategy for Higher HR” (DS)**

Cronbach's Alpha	N of Items			
<b>0,602</b>	<b>4</b>			
<b>Item-Total Statistics</b>				

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DS1	9,88	4,263	0,356	0,558
DS2	9,86	4,678	0,390	0,527
DS3	9,72	4,614	0,438	0,494
DS4	9,56	4,583	0,359	0,550

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

Kết quả của các bảng trên cho thấy ban đầu có 8 yếu tố và sau khi đo vẫn còn đủ 8 yếu tố. Không có yếu tố nào bị loại, như vậy các yếu tố đều đạt đủ độ tin cậy thang đo và sẽ được sử dụng cho phân tích nhân tố khám phá (EFA).

#### **4.3.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA - Exploratory Factor Analysis)**

Thang đo của 8 yếu tố sẽ ảnh hưởng đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam. Sau khi được đánh giá độ tin cậy thang đo tiếp tục được đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA bằng phương pháp quay Varimax và phương pháp trích Principle Components để đo lường giá trị hội tụ và loại bỏ các yếu tố không đạt độ giá trị với các kiểm định KMO, mức ý nghĩa của kiểm định Barlett, eigen value và hệ số tải nhân tố (Factor loading).

Ở lần EFA thứ nhất, có một yếu tố quan sát không đạt giá trị hội tụ là LA4 ( $0.474 < 0.5$ ). Ở lần phân tích EFA lần hai, có thêm một yếu tố không đạt giá trị hội tụ là FD ( $0.328 < 0.5$ ). Qua kết quả thấy các biến này không tập trung giải thích cho một nhân tố. Điều này có nghĩa là cả hai yếu tố: Tài chính phát triển nhân lực và tổ chức lãnh đạo chưa thực sự được coi trọng trong các doanh nghiệp SMEs qua thực tế khảo sát. Tài chính và tổ chức lãnh đạo là những yếu tố rất quan trọng song trên thực tế ít có doanh nghiệp SMEs nào chú ý và dành ngân sách cho chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao đúng với yêu cầu của nó. Bên cạnh đó tổ chức lãnh đạo vốn bị xem nhẹ trong mô hình và văn hoá của người Việt trong vận hành các doanh nghiệp đặc biệt là các doanh nghiệp SMEs với quy mô làm ăn theo kiểu “gia đình trị” là chủ yếu. Bởi vậy, việc LA4 và FD bị loại thể hiện sự phản ánh đúng thực tế hiện nay tại Hà Nội.

**Bảng 4.35. Kết quả kiểm định KMO và Barlett (lần 3) của các yếu tố tác động đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam**

<b>Chỉ số KMO (Kaiser -Meyer - Olkin)</b>		.685
Kiểm định Barlett của thang đo	Giá trị Chi -Square	131.066
	Bậc tự do	6
	Sig. - mức ý nghĩa quan sát	.000

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

**Bảng 4.36: Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA (lần 3) các yếu tố tác động đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam.**

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup> (Eliminated LA4 at 2nd time testing EFA)</b>							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
HN4	0,743						
HN3	0,704						
HN2	0,665						
HN1	0,660						
TA2		0,743					
TA4		0,738					
TA3		0,668					
TA1		0,602					
FD2			0,780				
FD1			0,777				
FD3			0,763				
CS1				0,742			
CS3				0,735			

CS2				0,726			
TC3					0,748		
TC2					0,690		
TC1					0,689		
LA2						0,713	
LA3						0,683	
LA1						0,670	
HD2							0,750
HD3							0,748
HD1							0,694
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. <sup>a</sup>							
a. Rotation converged in 6 iterations.							

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020*

#### 4.3.4. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính

Hệ số xác định  $R^2$  và  $R^2$  hiệu chỉnh được dùng để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình. Phân tích Bảng 4.40 cho thấy giá trị hệ số tương quan là 0,337 và hệ số tương quan điều chỉnh là 0,325.

**Bảng 4.37: Thông số mô hình hồi quy**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	

1	(Constant)	0,265	0,277		0,955	0,340		
	<b>HD</b>	0,106	0,048	<b>0,106</b>	2,191	<b>0,029</b>	0,973	1,028
	<b>HN</b>	0,260	0,055	<b>0,235</b>	4,752	<b>0,000</b>	0,925	1,081
	<b>TA</b>	0,175	0,046	<b>0,185</b>	3,822	<b>0,000</b>	0,965	1,036
	<b>TC</b>	0,091	0,043	<b>0,108</b>	2,131	<b>0,034</b>	0,877	1,140
	<b>CS</b>	0,275	0,043	<b>0,332</b>	6,350	<b>0,000</b>	0,830	1,204
a. Dependent Variable: DS								

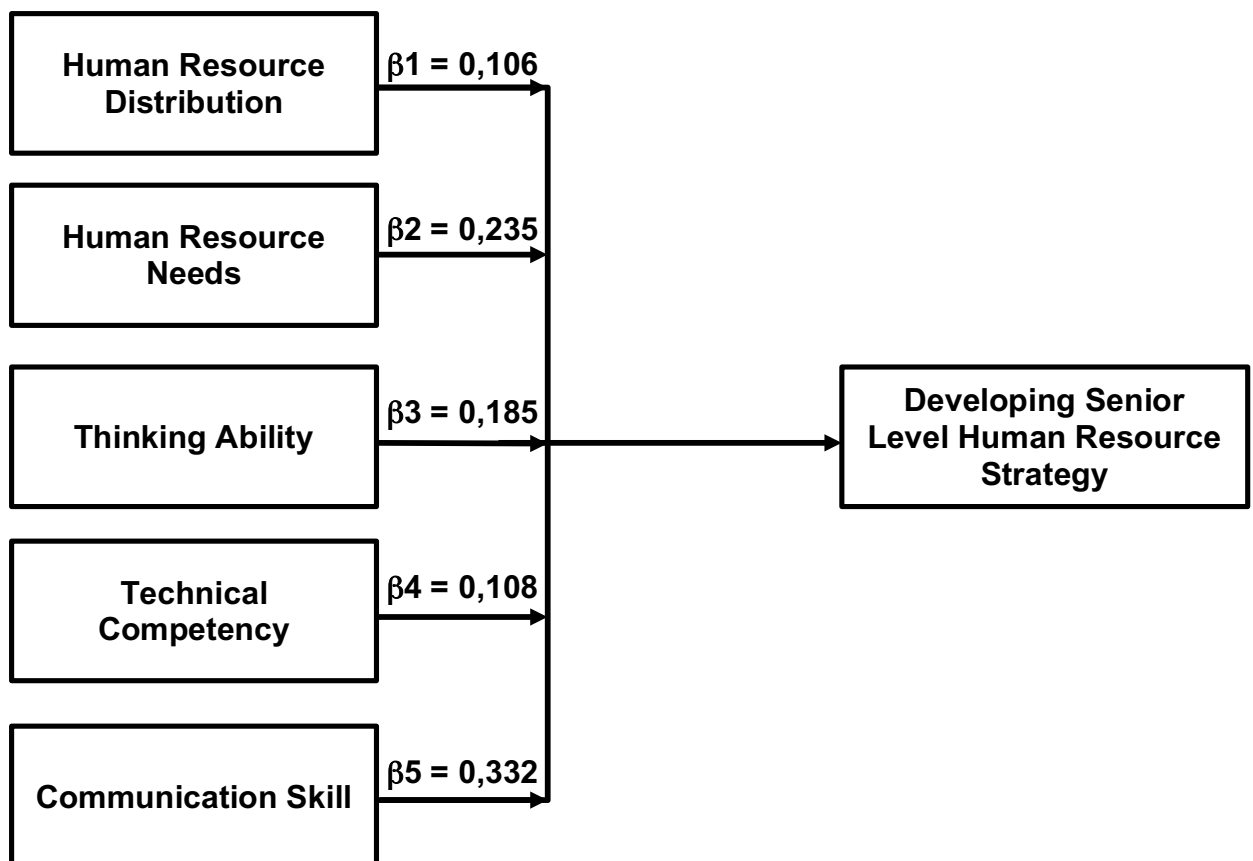
Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả luận án, 2020

#### 4.3.5. Mô hình cuối cùng cho chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMES tại Hà Nội, Việt Nam

Phương trình hồi quy tuyến tính:

$$DS = 0,265 + 0,106*HD + 0,235*HN + 0,185*TA + 0,108*TC + 0,332*CS$$

Hình 4.1. Mô hình nghiên cứu cuối cùng cho chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao tại Hà Nội, Việt Nam



## KẾT LUẬN CHƯƠNG 4

Chương 4 tác giả trình bày kết quả nghiên cứu bao gồm kết quả kiểm định thang đo, kiểm định mô hình và các giả thiết nghiên cứu đã được thực hiện, quá trình phân tích dữ liệu thu thập được bằng các công cụ phần mềm SPSS bao gồm: Thống kê mẫu, kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích hồi quy tuyến tính về chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam dựa trên dữ liệu thu được của khảo sát trên lãnh đạo, chủ doanh nghiệp, nhân sự cấp cao và nhân viên tại các doanh nghiệp SMEs.

Kết quả kiểm định thang đo bằng Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA chỉ ra rằng 7 nhân tố ảnh hưởng đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao. Tuy nhiên, quá trình kiểm định thang đo bằng công cụ đo và kết quả hồi quy đã loại 2 yếu tố là LA và FD còn lại 5 nhân tố ảnh hưởng đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao. Kết quả kiểm định giả thuyết và thực tế đã chấp nhận các giả thuyết H1, H2, H4, H5, H7. Điều này sẽ dẫn tới chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao của các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội có nhiều đặc điểm khác biệt so với những đánh giá ban đầu của tác giả. Trong đó, phản ánh của kết quả nghiên cứu cũng là thực tế khó khăn trong nhận thức của các chủ doanh nghiệp hay các lãnh đạo doanh nghiệp tại Việt nam. Dự kiến chương 5 tác giả sẽ chi tiết đánh giá kết quả và đề ra giải pháp.



## CHƯƠNG 5: ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ VÀ GIẢI PHÁP

Chương 4 đã thực hiện phân tích kết quả nghiên cứu các nhân tố tác động đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam. Trong chương 5 này, tác giả sẽ đánh giá kết quả tìm ra và đề ra các giải pháp cho chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs. Trên cơ sở đó mở ra hướng nghiên cứu tiếp theo cho các nghiên cứu khác.

### 5.1. Đặc điểm các doanh nghiệp SMEs tại thành phố Hà Nội, Việt Nam

Doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội có đặc điểm là doanh nghiệp do các hộ dân và cá nhân thành lập bởi vậy chủ yếu là doanh nghiệp siêu nhỏ và nguồn vốn cũng tương ứng với quy mô và mô hình của loại doanh nghiệp rất đặc trưng của kiểu làm ăn kinh doanh của người Việt Nam.

Điều hành theo phong cách gia đình thường xuyên đối diện với các xung đột về quyền sở hữu. Hầu hết các doanh nghiệp SMEs của Việt Nam nói chung và của Hà Nội nói riêng đều được gọi là doanh nghiệp gia đình bởi vậy cơ chế thường không minh bạch được gây khó khăn trong thu hút nhân tài cũng như cung cách làm ăn kiểu gia đình ấy đã gây tình trạng kém hiệu quả trong hoạt động kinh doanh. Cũng chính bởi mô hình quản trị gia đình nên các chủ doanh nghiệp SMEs của Hà Nội cũng thiếu năng lực quản trị hiệu quả cũng như các kỹ năng thực thụ cho điều hành doanh nghiệp hiệu quả. Tâm lý chung là làm ăn nhỏ nên cũng có thể chủ quan để tự kiểm soát theo cảm tính và kinh nghiệm cá nhân. Việc bổ nhiệm nhân sự chủ yếu dựa vào kinh nghiệm và niềm tin không dựa vào năng lực hay không có quy trình.

#### **Thiếu sự chuyên nghiệp cho phát triển đội ngũ nhân sự trong công ty.**

Vì là doanh nghiệp gia đình quy mô nhỏ nên việc tiếp cận vốn luôn là một thách thức của các doanh nghiệp SMEs của Hà Nội. Do là doanh nghiệp nhỏ và thường huy động vốn của các cá nhân nên lượng vốn dự phòng cho hoạt động kinh doanh thường không đủ. Bởi vậy lượng vốn kinh doanh chủ yếu được huy động bằng việc đi vay. Nhưng cơ chế vay vốn thường khó khăn cho chính các doanh nghiệp SMEs bởi thiếu tài sản thế chấp. Doanh nghiệp nhỏ và vừa trước tiên nhờ về nguồn lực quan trọng nhất là vốn và con người. Chính vì thiếu vốn và con người dẫn đến thiếu rất nhiều nguồn lực để có thể nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp SMEs trên thị trường. Tuy vậy, SMEs vẫn có những ưu thế mà các doanh nghiệp lớn không có được. Sau đây là những bất lợi và lợi thế của SMEs tại Việt Nam đã được nghiên cứu và tổng kết qua thời gian.

### **5.1.1. Những bất lợi đối với hoạt động của SMEs**

a. Điều hành theo phong cách gia đình và hay xung đột về vấn đề sở hữu. Đa số các SMEs là doanh nghiệp cá nhân hay gia đình, nên việc điều hành chủ yếu từ các thành viên gia đình nên sẽ không có khả năng thu hút những nhà quản lý giỏi nếu không thể thoát ra khỏi kiểu điều hành gia đình. Đa số các nhà điều hành SMEs đều thiếu kiến thức quản lý và những kỹ năng cần thiết để quản lý doanh nghiệp có qui mô. Nên những SMEs khi phát triển lớn hơn thì việc chuyển sang công ty cổ phần đại chúng và cần có chính sách thu hút các nhà quản lý chuyên nghiệp là cần thiết.

b. Thiếu vốn và khó tiếp cận các nguồn vốn chính thức. Xuất phát điểm của các SMEs là vốn ít. Tại Việt Nam, để đầu tư mở rộng sản xuất cần vay vốn phải có tài sản thế chấp. Cơ chế tiếp cận vốn theo kiểu trên đã là rào cản để các SMEs có nguồn lực tài chính để phát triển.

c. Dễ khởi nghiệp nhưng chịu rất nhiều rủi ro trong kinh doanh. Các nghiên cứu tại Singapore chỉ ra rằng, có 83% SMEs sau 5 năm phải giải thể nếu không có sự trợ giúp từ chính phủ. Những rủi ro của SMEs tập trung chủ yếu là thiếu nhân viên có kỹ năng (64%), chịu lãi suất và tiền thuê đất cao (9%), cạnh tranh cao và chi phí hoạt động tăng.

d. Không có lợi thế kinh tế theo qui mô hiệu quả kinh tế theo qui mô làm cho doanh nghiệp giảm chi phí sản xuất và kinh doanh dễ dàng hơn so với các đối thủ, nhờ đó khả năng cạnh tranh trên thương trường thông qua chính sách giá là một ưu thế. Các SMEs không thể cạnh tranh dựa trên chi phí, mà cần tập trung vào chiến lược khác biệt và khai thác chênh lệch giá thông qua giảm chi phí vận chuyển và tạo sự thuận lợi trong bán hàng hơn là cạnh tranh trực diện với các doanh nghiệp lớn.

e. Công nghệ lạc hậu, khó tiếp cận và đổi mới công nghệ sản xuất tiên tiến, nhất là công nghệ sản xuất xanh. Dr. Elango Rengasamy “Small & Medium Enterprises” - The Backbone for Growth & Development tham luận tại hội thảo SMEs Việt Nam tại Đà Nẵng ngày 02 - 04/08/2016 Các SMEs thường gắn với công nghệ lạc hậu và thủ công. Do đa số các SMEs là doanh nghiệp gia đình nên địa điểm sản xuất và kinh doanh nằm trong khu vực dân cư. Việc gây ra ô nhiễm về khói bụi, nước thải, tiếng ồn là điều không tránh khỏi. Hầu như rất ít SMEs áp dụng công nghệ xanh trong sản xuất và kinh doanh. Nếu có thể tiếp cận vốn, đất đai cho sản xuất và sự hỗ trợ về tiếp cận công nghệ của chính phủ, thì các SMEs mới có cơ hội phát triển để hội nhập và áp dụng công nghệ tiên tiến và xanh trong sản xuất và kinh doanh.

f. Thiếu thông tin thị trường, yếu trong hội nhập và khó tham gia chuỗi thị trường của các ngành hàng Các SMEs không đủ nguồn lực để có thông tin đầu vào và tiêu thụ sản phẩm.

Ngay cả, việc sử dụng mạng xã hội và mạng internet để tiếp cận thị trường vẫn còn là điểm yếu của các SMEs. Từ đó, mà khả năng hội nhập thị trường khu vực và các nước của các SMEs Việt Nam còn hạn chế. Thiếu những năng lực trên làm cho các SMEs tại Việt Nam khó tham gia được các chuỗi thị trường của các ngành hàng nên khó tiêu thụ sản phẩm trên cả nước và hội nhập thị trường các nước.

### **5.1.2. Những lợi thế của SMEs trong hoạt động**

Các SMEs nói chung và SMEs Việt Nam nói riêng vẫn có những lợi thế cơ bản sau:

a. Tính linh hoạt trong chuyển đổi hoạt động kinh doanh Nhiều nhà kinh tế học cho rằng “nhỏ là tốt”. Khẳng định này xuất phát từ tính linh hoạt trong chuyển đổi sản xuất của các SMEs. Đây là lợi thế mà các doanh nghiệp lớn không có được. Nhờ tính linh hoạt trong kinh doanh mà các SMEs dễ lấp các khoảng trống của thị trường, có khả năng chống đỡ được những cú sốc của khủng hoảng kinh tế. Các SMEs thường chọn những ngành nghề như kinh doanh thực phẩm, may mặc, nông sản là những ngành nghề hầu như ít bị tác động bởi khủng hoảng kinh tế. Khi khủng hoảng kinh tế, người tiêu dùng có thể không mua nhà, ô tô, các các hàng hoá thông thường khác, nhưng không thể không ăn uống và ăn mặc.

b. Lựa chọn các ngành nghề kinh doanh có lợi nhuận cao qui mô nhỏ dẫn đến tổ chức bộ máy quản lý gọn nhẹ đó là lợi thế của các SMEs mà các doanh nghiệp lớn không có được. Nên các ngành kinh doanh ăn uống, lương thực thực phẩm, thời trang, may mặc, và những sản phẩm tiêu dùng là những sản phẩm thế mạnh của các SMEs. Các nghiên cứu SMEs tại Indonesia cho thấy rằng các doanh nghiệp SMEs và siêu nhỏ tại Indonesia chiếm 99%<sup>2</sup>, trong đó 60,42% hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh thực phẩm, 70% là do phụ nữ làm chủ.

c. Khả năng sáng tạo cao và là thành viên chính của công nghiệp phụ trợ những doanh nghiệp lớn như Google, Microsoft, Honda, Hoàng Anh Gai Lai xuất phát từ những doanh nghiệp nhỏ. Những ý tưởng kinh doanh luôn xuất phát từ những doanh nghiệp nhỏ có tinh thần khởi nghiệp cao, biết tiếp cận thị trường và luôn đổi mới để phát triển. Tại Hoa Kỳ, các SMEs đóng góp trên 50% các phát minh. Tại Anh Quốc có đến 88% các SMEs áp dụng công nghệ mới hay có cải tiến về sản phẩm. Và điều đặc biệt quan trọng là các SMEs hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp phụ trợ chiếm đa số. Các doanh nghiệp như Honda, Canon tại Việt Nam sẽ có chi phí cao nếu không có các sản phẩm gia công từ các SMEs tại Việt Nam phục vụ như là vệ tinh của các doanh nghiệp lớn này.

Các SMEs đóng góp đáng kể vào sự tăng trưởng kinh tế Không chỉ SMEs tại Việt Nam mà tại các nước đều đóng góp vào tăng trưởng kinh tế. Số liệu thống kê chỉ ra rằng trong năm 2000, các SMEs đóng góp hơn 40% GDP của cả nước, nếu tính cả hợp tác xã, trang trại và hộ kinh doanh cá thể thì khu vực này đóng góp đến tăng trưởng GDP là 60%. Đến năm 2015, mức đóng góp của doanh nghiệp dân doanh, khu vực tư nhân và hộ cá thể vẫn duy trì ở mức 43,2% của GDP. Khu vực SMEs luôn giữ vững nhịp độ tăng trưởng kinh tế dù khi nền kinh tế rơi vào khủng hoảng. Sự đóng góp này của các SMEs là đáng kể, và các nhà nghiên cứu kinh tế cũng như các nhà quản lý đều thống nhất cần phải trợ giúp khu vực SMEs là nền tảng để phát triển kinh tế và ổn định xã hội.

d. Các SMEs giải quyết một số lượng lớn chỗ làm việc cho dân cư, làm tăng thu nhập cho người lao động, góp phần xoá đói giảm nghèo Đặc điểm chung của các SMEs sử dụng ít vốn nhưng nhiều lao động. Điều này cũng phù hợp với trình độ sử dụng công nghệ của các SMEs. Không chỉ Việt Nam mà ở các nước như Singapore trong 100 lao động thì có 71 người làm việc cho các SMEs. Năm 2015 tại Việt Nam, số lao động thủ công, nghề đơn giản, mua bán chiếm đến 76,8% trong tổng số lao động, đa số các lao động này làm việc trong các SMEs. Chính điều này mà các SMEs tạo ra nhiều cơ hội việc làm, giảm tỷ lệ thất nghiệp trong nền kinh tế, qua đó góp phần giải quyết các vấn đề xã hội mang lại lợi ích cho cộng đồng dân cư.

e. Khu vực SMEs huy động được các nguồn lực trong dân cư vốn tồn tại trong dân cư rất lớn, chưa kể các bất động sản chưa đưa vào khai thác kinh doanh; tại Việt Nam, theo các chuyên gia có khoản 500 tấn vàng có trong dân cư. Nếu có cơ chế phù hợp thì các nguồn lực của nền kinh tế sẽ được khai thác để tạo ra của cải vật chất và đem lại lợi nhuận cho cá nhân, gia đình, doanh nghiệp và xã hội. Theo Adam Smiths, sự giàu có của các quốc gia nhờ vào sự phát triển của doanh nghiệp, trong quá trình tìm kiếm lợi nhuận, doanh nghiệp đã làm giàu cho chính bản thân doanh nghiệp, mọi thành viên tham gia và cả cho quốc gia qua đóng góp thuế. Từ đó đến nay, các nhà quản lý và các nhà kinh tế đều thừa nhận và nghiên cứu vai trò của doanh nghiệp. Với 99% các SMEs có tại các quốc gia thì vai trò của khu vực này thật sự lớn lao đối với mỗi quốc gia.

f. Các SMEs góp phần làm năng động nền kinh tế trong cơ chế thị trường Tính linh hoạt của của các SMEs đã tạo ra tính năng động của nền kinh tế. Việc chuyển đổi nhanh chóng nhằm lấp các khoảng trống của thị trường đã nói lên vai trò ổn định kinh tế của các SMEs. Những thập niên 70 và 80, các SMEs tại Taiwan đã giúp nước này tăng trưởng vượt bậc. Tại Việt Nam, khi chuyển đổi nền kinh tế từ bao cấp sang thị trường từ

những năm 1986, vai trò của các hộ nông dân và doanh nghiệp nhỏ và vừa đã nhanh chóng thúc đẩy khai thông thị trường, hạ nhiệt nền kinh tế, góp phần giảm lạm phát của Việt Nam từ 184% về mức mức lạm phát dưới 2 con số cho đến nay. Sự năng động đó đã được tổng kết trong các văn kiện của Đảng và Nhà nước, vấn đề hiện nay là khai thông chính sách để phát huy các nguồn lực trong dân cư, phát triển các SMEs nhằm trở thành động lực mới của nền kinh tế.

g. Góp phần đẩy nhanh quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế, đặc biệt với khu vực nông thôn. Các SMEs thường chọn các ngách của thị trường, nên khả năng bao phủ rất lớn. Vì qui mô và vốn nhỏ nên các SMEs thường chọn ngành dịch vụ, thương mại hoặc ngành xây dựng hoặc sửa chữa, bảo dưỡng. Cách lựa chọn như trên sẽ làm dịch chuyển ngành dịch vụ so với ngành sản xuất, chế tạo và nông lâm ngư nghiệp. Ngoài ra, các SMEs tạo điều kiện để chuyển đổi kinh tế nông thôn và tạo điều kiện để phụ nữ tham gia quản lý. Việt Nam cũng không ngoại lệ, kinh tế nông thôn Việt Nam đã dịch chuyển sang công nghiệp chế biến và dịch vụ phục vụ nông nghiệp ngày càng phát triển. Đây chính là điều kiện để chuyển dịch kinh tế nông thôn góp phần chuyển dịch nền kinh tế cả nước.

h. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ là nơi ươm mầm các tài năng kinh doanh, là nơi đào tạo, rèn luyện các nhà doanh nghiệp, giúp họ làm quen với môi trường kinh doanh. Nhiều doanh nghiệp lớn đều xuất phát từ những doanh nghiệp khởi nghiệp có qui mô cực nhỏ. Tuy nhiên, có hàng ngàn doanh nghiệp nhỏ ra đời thì chỉ có ít doanh nghiệp phát triển thành những doanh nghiệp cực lớn như Microsoft hay Google, Ford, Hyundai, tại Việt Nam như Hoàng Anh Gia Lai. Chỉ những điều đó thôi cũng giúp cho phòng trào khởi nghiệp phát triển, và có thể nói doanh nghiệp nhỏ và vừa là nơi khởi phát tinh thần doanh nghiệp, nơi đào tạo và cho ra đời những doanh nghiệp và doanh nhân đem lại sự thay đổi sâu sắc đối với nền kinh tế. Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng vì hiệu quả theo qui mô không tồn tại, nên các SMEs không phải là động lực của nền kinh tế, nhưng nếu SMEs là nơi để nhà doanh nghiệp nhỏ làm quen với môi trường kinh doanh, dám nghĩ lớn và chịu nghiên cứu học hỏi thì SMEs sẽ trở thành cái nôi để ươm mầm cho các doanh nghiệp lớn và tạo ra những doanh nhân thành đạt. Sự đóng góp đó của các SMEs là điều không thể phủ nhận.

## 5.2. Đánh giá kết quả nghiên cứu

Luận án nghiên cứu, phân tích, khám phá, xây dựng và kiểm định mô hình các nhân tố tác động đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam.

Nghiên cứu đã được thực hiện với hai phương pháp là nghiên cứu định tính sơ bộ và định lượng chính thức. Sử dụng kỹ thuật phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA). Sau đó sử dụng phần mềm thống kê SPSS 22.0 để xử lý dữ liệu.

Giai đoạn đầu nghiên cứu định tính sơ bộ được thực hiện với việc phỏng vấn 14 chuyên gia đang sinh sống và làm việc tại Hà Nội. Kết quả của giai đoạn này là bảng câu hỏi chính thức đã được các chuyên gia đồng tình cả về ngôn từ lẫn cấu trúc, thang đo.

Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện thông qua khảo sát 350 nhân sự là cán bộ, nhân viên, lãnh đạo và chủ doanh nghiệp đang làm việc tại Hà Nội, Việt Nam với dữ liệu thu về là 299 phiếu hợp lệ.

Kết quả phân tích và đánh giá độ tin cậy cho thấy 7 yếu tố: Cơ cấu, nhu cầu, khả năng tài chính, năng lực tư duy, năng lực chuyên môn, khả năng ngoại giao, tổ chức lãnh đạo, chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao đều đạt mức tin cậy với chỉ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.60. Như vậy tất cả các thang đo đều có độ tin cậy.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy biến quan sát LA4 (Nhân sự cấp cao nên trao quyền cho các cấp quản lý) không phản ánh được độ tập trung cho thang đo tổ chức lãnh đạo (LA) và có ý nghĩa Sig lớn hơn 0.05 nên bị loại. Điều này cũng phản ánh một thực tế là các lãnh đạo, chủ doanh nghiệp hay các nhà quản lý chưa chấp nhận chia sẻ quyền lực, trao quyền cho cấp dưới. Các thang đo còn lại bao gồm: HD, HN, CS, TA, TC trong mô hình nghiên cứu đều đạt giá trị lý thuyết và đều được chấp nhận cụ thể như sau:

- Yếu tố khả năng ngoại giao (CS) với 3 biến quan sát (CS1, CS2, CS3) có mức độ tác động cao nhất trong mô hình với mức tương ứng 33,2% cao nhất trong 5 thang đo. Điều này cho thấy năng lực ngoại giao có tác động rất tích cực đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao.
- Yếu tố nhu cầu nguồn nhân lực cấp cao (HN) với 4 biến quan sát (HN1, HN2, HN3, HN4) có mức tác động cao thứ hai trong mô hình 23,5%. Biến quan sát HN4 (kế hoạch rõ ràng về việc đào tạo nguồn nhân lực cấp cao) có mức độ tác động cao nhất (74,3%). Đồng nghĩa với việc nếu doanh nghiệp SMEs có kế hoạch phát

triển nguồn nhân lực cấp cao chi tiết, phù hợp thì sẽ có được chiến lược phát triển nhân lực cấp cao hiệu quả.

- Yếu tố năng lực tư duy (TA) với 4 biến quan sát (TA1, TA2, TA3, TA4) có mức tác động vào mô hình cao thứ 3 đạt 18,5%. Trong đó, biến quan sát TA2 (kỳ vọng nhân sự cấp cao phải có suy nghĩ nhạy bén với công việc) tác động mạnh nhất đến thang đo lên tới 74,3%. Cho thấy khả năng thích nghi, tư duy nhạy bén và sáng tạo sẽ có tác động rất lớn đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao.
- Yếu tố kỹ năng chuyên môn (TC) với 3 biến quan sát (TC1, TC2, TC3) có mức tác động vào mô hình cao thứ 4 đạt mức khá khiêm tốn 10,8%. Trong đó biến TC3 (Nhân sự cấp cao phải có khả năng tập huấn và đào tạo chuyên môn phát triển nhân sự nhằm đảm bảo hoạt động của SMEs) có tác động mạnh đến thang đo 74,8%. Đây là gợi ý tốt cho kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cấp cao cần phải chú trọng đến phát triển năng lực tập huấn và chuyên môn cho nhân lực cấp cao.
- Yếu tố cơ cấu nguồn nhân lực cấp cao (HD) có 3 biến quan sát (HD1, HD2, HD3) có mức tác động yếu nhất trong mô hình chỉ đạt mức 10,6% . Trong đó biến HD2 (quy hoạch cụ thể nhân lực cấp cao để phục vụ mục tiêu dài hạn) có tác động đến thang đo là cao nhất 75% điều này minh chứng việc không chú trọng đến cơ cấu nguồn nhân lực cho phát triển chiến lược nhân sự ảnh hưởng đến hiệu quả của quá trình vận hành và xây dựng văn hoá cũng như hiệu quả của doanh nghiệp.

### **5.3. Bối cảnh phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội, Việt Nam**

Theo Amstrong Michael (2009) thì mỗi doanh nghiệp cần phải có cho mình một chiến lược để phát triển nguồn nhân sự một cách khoa học đặc biệt là đội ngũ nhân lực cấp cao những người chủ chốt trong doanh nghiệp. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng doanh nghiệp muốn phát triển và hội nhập thành công thì ngoài vốn cần phải có các nhân tố về con người, đội ngũ, chiến lược kinh doanh phù hợp nhất là trong điều kiện cạnh tranh thời 4.0. Và sự phát triển ấy có liên hệ mật thiết với chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp.

### **5.3.1. Phát triển doanh nghiệp SME trong điều kiện mới**

Chính phủ Việt Nam đã ban hành nhiều đạo luật và chính sách nhằm trợ giúp và phát triển doanh nghiệp SMEs tại Việt Nam và coi đây là chiến lược dài hạn, nhất quán và quyết liệt trong việc đổi mới nền kinh tế cũng như tái cấu trúc nền kinh tế với nhiều hơn nữa sự đóng góp của các doanh nghiệp SMEs vào sự phát triển của đất nước.

#### **Bối cảnh quốc tế**

Tình hình phát triển các doanh nghiệp SMEs tại Việt Nam diễn ra trong bối cảnh quốc tế có nhiều biến đổi nhanh, phức tạp và khó lường. Khủng hoảng kinh tế toàn cầu cùng với đại dịch Covid 19 đã và đang gây ra nhiều hệ lụy gây thâm hụt ngân sách và khủng hoảng nợ công tăng cao ở nhiều quốc gia, bên cạnh đó tăng trưởng GDP của các quốc gia có nền kinh tế lớn như Mỹ, EU, Nhật, Trung Quốc... đều đã xuống mức kỷ lục âm. Đây là kỷ lục lần đầu tiên xảy ra kể từ sau năm 2008 đến nay.

Ngay khi khủng hoảng nổ ra, các nền kinh tế hàng đầu đã nhanh chóng đề ra các biện pháp khắc phục cũng như đẩy nhanh quá trình chuyển đổi cơ cấu và điều chỉnh các thể chế kinh tế - tài chính toàn cầu trên cơ sở gắn với đẩy mạnh cải biến khoa học công nghệ trong sản xuất, cải tiến trong kỹ năng quản trị đơn vị tổ chức, doanh nghiệp, sử dụng tiết kiệm năng lượng, tài nguyên, phát huy lợi thế cạnh tranh, bảo hộ thương mại và các tranh chấp thương mại nhằm hướng tới mục đích, nâng cao chất lượng, hạ giá thành phẩm, từng bước chiếm lĩnh và giành lại thị trường. Nền kinh tế từ 2012 đến nay đã từng bước có sự phục hồi với những điểm sáng kinh tế ở Mỹ, Nhật, Trung Quốc, ... Tuy nhiên, kinh tế - xã hội nửa đầu 2020 diễn ra trong bối cảnh thế giới tiếp tục đối diện với tình trạng Covid 19 có nhiều diễn biến phức tạp gây khủng hoảng cả về kinh tế và chính trị trong quan hệ kinh tế - chính trị của các cường quốc trên thế giới, như mối quan hệ của Mỹ - Nga, Nga - Liên minh Châu Âu, Nga - Thổ Nhĩ Kỳ, ... đã khiến thế giới luôn trong vòng xoáy của những mối quan hệ đan xen. Một số nền kinh tế lớn được kỳ vọng tăng trưởng và khá bền vững vẫn đang đối mặt với nhiều yếu tố rủi ro về mặt chính trị cũng như việc điều chỉnh chính sách tiền tệ và những yếu tố không bền vững trong chính sách tài chính công dài hạn, tình trạng đồng nhân dân tệ của Trung Quốc mất giá, cũng như thị trường chứng khoán của nước này mất giá hàng nghìn tỷ đô la Mỹ,... đã khiến cho thế giới này ngày càng chao đảo. Đặc biệt tình trạng chiến tranh xung đột hiện nay tại Ucraina, Trung Đông, Bắc Phi cũng như các vụ khủng bố ở Pháp, Mỹ đang diễn biến căng thẳng, leo thang, dẫn tới sự cấm vận trả đũa kinh tế giữa Mỹ, Châu Âu và Nga, cuộc chiến thương mại Mỹ - Trung rồi hiện tượng Brexit tại Anh đang làm suy thoái kinh



tế toàn cầu, thậm chí còn diễn ra nguy cơ chiến tranh lạnh đang hiện hữu và phủ bóng mây với thương mại cũng như kinh tế toàn cầu ngay sau đại dịch và bầu cử của nước Mỹ 2020. Tăng trưởng của nền kinh tế mới vẫn còn nhiều bất ổn. Sự hồi phục kinh tế các nước trong khu vực đồng Euro vẫn còn yếu, đặc biệt là sự mất giá của đồng Euro là sự nghiêm trọng so với đồng đô la Mỹ (USD) cũng như sự ra đi của nước Anh khỏi EU đã khiến cho thương mại điện toàn cầu gặp nhiều thách thức nghiêm trọng.

Tuy nhiên, bên cạnh những khó khăn, thách thức, nền kinh tế thế giới trong thời gian tới sẽ bước vào một giai đoạn phát triển mới mà trong đó tương quan sức mạnh của các nền kinh tế thế giới trong thời gian tới sẽ bước vào một giai đoạn phát triển mới mà trong đó tương quan của nền kinh tế và cục diện phát triển toàn cầu đối với sự xuất hiện trật tự kinh tế thế giới mới. Trong đó, vị thế của Châu Á ngày càng có sự thay đổi với nền kinh tế đầu tàu là Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc,... Quá trình tái cấu trúc các nền kinh tế và điều chỉnh các thể chế tài chính toàn cầu sẽ diễn ra mạnh mẽ.

Các nước, nhất là những nước lớn sẽ tạo ra một động lực mạnh mẽ có tác động trực tiếp đến nền kinh tế nước ta.

Điều chắc chắn là trong giai đoạn tiếp theo, dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) có xu hướng chuyển dịch theo chiều hướng có lợi cho khu vực Châu Á, nhất là các nước Đông Nam Á; bên cạnh đó, dòng vốn này còn có sự chuyển dịch dòng vốn FDI từ Trung Quốc sang khu vực này, trong đó có Việt Nam. Đây sẽ là cơ hội cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) Việt Nam tham gia vào chuỗi giá trị toàn cầu, tiếp thu công nghệ tiên tiến mà các dòng vốn trên thế giới đem lại.

### **Tình hình trong nước**

Nền kinh tế nước ta đã đạt được những thành tựu đáng ghi nhận trên nhiều mặt sau 30 năm đổi mới. Tốc độ tăng trưởng kinh tế đạt mức cao, năm sau thường cao hơn năm trước, trong đó tăng bình quân 7,2%/năm trong suốt giai đoạn 2012-2018. Ngay cả khi cả thế giới âm ỉ về phát triển GDP do dịch covid thì Việt Nam vẫn tăng trưởng 2,4%. Việt Nam là nước được các tổ chức quốc tế đánh giá là nước có thu nhập trung bình, tuy nhiên nền kinh tế phát triển chưa bền vững. Chất lượng, hiệu quả, sức cạnh tranh của nền kinh tế thấp, chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa chậm. Bên cạnh đó, chúng ta đang tiếp tục đối mặt với những bất ổn vĩ mô nghiêm trọng, ảnh hưởng tới sự phát triển của doanh nghiệp như cơ cấu mất cân đối, lạm phát cao kéo dài, tỷ giá biến động mạnh và khó lường, thâm hụt cán cân thương mại gia tăng và kéo dài, dự trữ ngoại hối ngày càng mỏng, thâm hụt ngân sách tăng cao, thị trường tài chính

tiền tệ dễ tổn thương với những biến động mạnh mẽ về lãi suất, niềm tin của thị trường vào điều hành kinh tế vĩ mô suy giảm.

Trong nước, tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp còn nhiều khó khăn và áp lực, sức mua của thị trường thấp, khả năng hấp thụ vốn của nền kinh tế chưa cao, sức ép nợ xấu còn nặng nề, hàng hóa trong nước tiêu thụ chậm, ... Ngoài ra, quá trình tái cơ cấu kinh tế chưa có bước đi đột phá, còn thiếu đồng bộ và chưa thực sự có những bước đi hiệu quả. Tình hình biển Đông có nhiều diễn biến phức tạp với việc Trung Quốc hạ đặt trái phép giàn khoan Hải Dương 981 cũng như cải tạo các bãi bồi trên vùng đặc quyền kinh tế - xã hội của đất nước cũng như tình hình Covid phức tạp trên phạm vi toàn cầu. Trước bối cảnh đó, Đảng, Quốc hội và Chính phủ tập trung lãnh đạo, chỉ đạo quyết liệt các ngành các cấp và địa phương thực hiện đồng bộ, hiệu quả Nghị quyết năm 2014 và Nghị quyết 2020 của Chính phủ đã có nhiều hành động cụ thể chỉ đạo, kiểm tra, đôn đốc và tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp trong điều kiện yêu tiên phát triển doanh nghiệp SMEs. Ngoài ra, Chính phủ cũng tổ chức nhiều cuộc họp của Ban chỉ đạo cùng các bộ, ngành liên quan kiểm tra, đôn đốc, xử lý kịp thời những khó khăn vướng mắc, kiến nghị, thúc đẩy phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đã góp phần giữ ổn định vĩ mô, từng bước phục hồi và phát triển sản xuất tạo tăng trưởng kinh tế hợp lý và đảm bảo an sinh xã hội.

Tổng sản phẩm trong nước (GDP) 6 tháng đầu năm 2014 ước tính tăng 5,18%, cao hơn so với cùng kỳ năm 2013. Cơ cấu kinh tế chuyển dịch theo hướng tích cực. Kinh tế vĩ mô duy trì ổn định, lạm phát được kiểm soát dưới mức 5%, mặt bằng lãi suất giảm, cán cân thương mại thặng dư, thị trường ngoại hối ổn định, thanh khoản của hệ thống ngân hàng được duy trì tốt, niềm tin nhà đầu tư tiếp tục bảo đảm. Mặc dù có những chỉ báo tích cực về tình hình kinh tế vĩ mô nhưng nhìn chung có những hoạt động sản xuất của doanh nghiệp vẫn còn khó khăn và tiếp tục cần có các giải pháp tháo gỡ, hỗ trợ để có thể duy trì động lực phát triển.

Hiện nay, tình hình trong nước và quốc tế đã xuất hiện những khó khăn, thách thức mới, nền kinh tế thế giới có những diễn biến phức tạp. Trong nước, nền kinh tế tiếp tục phải đối mặt với những khó khăn, thách thức lớn hơn sơ với dự báo. Tăng trưởng kinh tế GDP 6 tháng đầu năm 2019 tăng 6,76%, tuy thấp hơn mức tăng của 6 tháng đầu năm 2018 nhưng cao hơn mức tăng của 6 tháng các năm từ 2011-2017, trong bối cảnh 70% các nền kinh tế trên thế giới. trong đó hầu hết các nền kinh tế phát triển. đều rơi vào tình trạng tăng trưởng chậm lại. Theo Báo cáo tình hình kinh tế xã hội quý II và 6 tháng đầu năm 2020 vừa được Tổng cục Thống kê công bố, GDP 6 tháng đầu năm

2020 tăng 1,81%, là mức tăng thấp nhất của 6 tháng các năm trong giai đoạn 2011-2020. Trong khi đó trên thế giới GDP của các nước là âm, lạm phát tiếp tục tăng cao, mặt bằng lãi suất tuy đã giảm nhưng so với các nước trong cùng khu vực thì vẫn cao, tỷ giá, giá vàng biến động bất thường, dự trữ ngoại hối giảm mạnh. Nguy cơ lạm phát cao, bất ổn kinh tế vĩ mô và bảo đảm an sinh xã hội đã trở thành thách thức lớn đối với nền kinh tế nước ta trong thời gian tới.

Trước bối cảnh đó, mục tiêu tổng quát về phát triển kinh tế xã hội trong thời gian tới của Việt Nam là ưu tiên kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, duy trì tăng trưởng hợp lý gắn với tái cơ cấu nền kinh tế, tái cấu trúc hệ thống khu vực doanh nghiệp nhà nước, tăng cường phát triển cả số lượng và hiệu quả của doanh nghiệp SMEs, đổi mới mô hình tăng trưởng theo hướng bền vững gắn với an sinh xã hội, nâng cao hiệu quả và khả năng cạnh tranh. Ổn định kinh tế vĩ mô với những điều chỉnh chính sách phát triển doanh nghiệp phù hợp là nhu cầu cấp thiết nhằm tạo lòng tin trong khu vực doanh nghiệp và thị trường. Trước bối cảnh trong nước và quốc tế đã đặt ra bài toán thách thức cho cả chính phủ, nhà quản lý và các nhà đầu tư, chủ doanh nghiệp trong việc duy trì mục tiêu kép phát triển đất nước, ổn định kinh tế xã hội gắn với phòng chống dịch đồng thời phải tháo gỡ mọi khó khăn để các loại hình kinh doanh trong đó có doanh nghiệp SMEs phát triển và tồn tại trong hoàn cảnh này.

### **5.3.2. Phát triển nguồn nhân lực cấp cao cho doanh nghiệp SMEs**

Về chính sách chính phủ đã có nhiều giải pháp và chính sách vừa cung cấp nguồn lực vừa tạo cơ chế thông thoáng, trợ giúp doanh nghiệp SMEs phát triển như Quyết định 1231/QĐ TTg năm 2012 về kế hoạch phát triển doanh nghiệp SMEs tiến tới cả nước đạt 1 triệu doanh nghiệp vào năm 2020. Bên cạnh đó chính phủ cũng chỉnh sửa các nghị định, luật doanh nghiệp (2014) luật đầu tư (2019) và các chính sách về thuế thông thoáng giúp doanh nghiệp SMEs có được hành lang pháp lý để phát triển cả về số lượng, chất lượng hoạt động và đặc biệt doanh nghiệp có điều kiện để phát triển đội ngũ nhân sự các cấp phù hợp với yêu cầu trong tình hình mới.

### **5.3.3. Các nguyên tắc phát triển nguồn nhân lực cấp cao**

Từ thực tế và đòi hỏi của công tác quản trị phát triển trong các doanh nghiệp SMEs cũng như thực trạng của đội ngũ nhân lực các cấp trong đó có nhân lực cấp cao nhằm phát

triển bền vững và hội nhập thành công các doanh nghiệp, chủ doanh nghiệp, cơ quan chính sách và người lao động cần phải nhận thức như sau:

*Thứ nhất*, Con người luôn là nguồn lực quan trọng nhất cho mọi nhiệm vụ phát triển, bởi vậy các doanh nghiệp SMEs cần phải đặt nhiệm vụ phát triển đội ngũ nhân lực lên làm nhiệm vụ cơ bản và quan trọng, cấp bách. Trong đó phát triển nhân lực cấp cao là khâu then chốt của then chốt cần phải được ưu tiên hàng đầu.

*Thứ hai*, Phát triển nguồn nhân lực cấp cao cần phải có chiến lược đồng bộ với điều kiện, yêu cầu phát triển cũng như các yêu cầu của công tác quản trị doanh nghiệp. Nó phải toàn diện, khoa học và cách mạng vì nếu làm một cách máy móc, bảo thủ sẽ không đem lại hiệu quả thậm chí phản tác dụng.

*Thứ ba*, Doanh nghiệp và chủ doanh nghiệp cần phải ý thức được trách nhiệm trong việc xây dựng kế hoạch, chiến lược và ngân sách cho việc phát triển, quy hoạch, đào tạo nâng cao năng lực cho nguồn nhân lực cấp cao vì đây là yếu tố quyết định hướng và lực để thực thi thắng lợi các nhiệm vụ của doanh nghiệp trong điều kiện của mỗi doanh nghiệp.

*Thứ tư*, Phải có quy trình tuyển dụng, đề bạt một cách minh bạch tránh chủ nghĩa kinh nghiệm, tạo điều kiện để nhân lực cấp cao cũng như các nhóm nhân lực khác có điều kiện phấn đấu, tự nâng cao năng lực, cam kết gắn bó lâu dài và phát triển sáng tạo trong điều kiện chuyển đổi số toàn diện.

## **5.4. Các giải pháp chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong các doanh nghiệp SMEs**

Từ những kết quả tìm thấy trong luận án, những căn cứ lý luận tại chương 2 cũng như dữ liệu phản ánh trong chương 4 tác giả mạnh dạn đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao và phát triển nguồn nhân lực cấp cao của doanh nghiệp Việt Nam nói chung đặc biệt là các doanh nghiệp SMEs của thành phố Hà Nội nói riêng.

## **5.4.1. Các giải pháp cho các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp SMEs**

### **5.4.1.1. Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cấp cao cần phải dựa trên chiến lược phát triển và kinh doanh sản xuất của doanh nghiệp**

Căn cứ vào lĩnh vực kinh doanh, điều kiện doanh nghiệp, sản phẩm và thị trường cũng như đòi hỏi của cạnh tranh để xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn và quy trình để đào tạo, phát triển, tuyển dụng, đề bạt nguồn nhân lực cấp cao để phát triển doanh nghiệp hiệu quả nhất, tiết kiệm nhất. Theo đó, các hạng mục của chiến lược kinh doanh phải đảm bảo minh bạch, có tính khả thi cũng như tính khoa học để có thể sử dụng các công cụ lượng hoá, đánh giá chính xác giúp cho việc ứng phó với thay đổi, rủi ro được hiệu quả và thành công.

### **5.4.1.2. Nâng cao nhận thức của chủ doanh nghiệp SMEs trong phát triển nguồn nhân lực cấp cao**

Để dàn nhạc chơi hiệu quả và hay thì chủ doanh nghiệp và lãnh đạo doanh nghiệp được ví như nhạc trưởng. Nếu ý chí và nhận thức của người này chưa tốt ắt sẽ ảnh hưởng đến hoạt động chung cho toàn doanh nghiệp thậm chí có thể làm phá sản doanh nghiệp. Các chủ doanh nghiệp hay lãnh đạo doanh nghiệp cần nhận thức đầy đủ về vai trò người sở hữu, vai trò người dẫn dắt, người lãnh đạo và truyền cảm hứng cho nhân viên và đội ngũ của mình trong thực hiện mục tiêu đề ra. Nếu làm tốt điều này không những xây dựng văn hoá doanh nghiệp tốt mà còn làm cho doanh nghiệp vận hành thông suốt tạo sức hút đối với nhân tài và tăng sức đề kháng của doanh nghiệp trước những thách thức cả hệ thống và phi hệ thống.

Cần khắc phục tình trạng kinh nghiệm chủ nghĩa và đề bạt, tuyển dụng chỉ dựa vào niềm tin hay những cách làm phiến diện (dựa vào doanh thu, mối quan hệ...). Thậm chí chủ doanh nghiệp chưa có năng lực quản trị và xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ nhân lực các cấp. Cần phải xây dựng được chiến lược quy hoạch, xây dựng đội ngũ kế cận để phát triển nguồn nhân lực cấp cao đáp ứng mọi yêu cầu của phát triển. Bản thân chủ doanh nghiệp hay lãnh đạo cần phải tự trao dồi và nâng cao năng lực để thích ứng trước khi xây dựng chiến lược phát triển các nhóm nhân lực khác. Bên cạnh đó, chủ doanh nghiệp và lãnh đạo phải trực tiếp giám sát và tham gia vào quá trình xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao cho doanh nghiệp của mình.

### **5.4.1.3. Giải pháp về tài chính**

Thành ngữ có câu “có thực mới vực được đạo” muốn ám chỉ vai trò quan trọng của nguồn tài chính cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Từ thực tế chỉ ra các doanh nghiệp cần phải xây dựng kế hoạch tài chính một cách khoa học, phân bổ nguồn lực này một cách hợp lý trong đó cần phải khẳng định cần có nguồn kinh phí dành riêng cho việc phát triển nguồn nhân lực các cấp trong đó đặc biệt chú ý đến phát triển nguồn nhân lực cấp cao vì đây là khâu quyết định của quá trình kinh doanh. Căn cứ vào thực lực tài chính để thiết kế các chương trình phát triển, đào tạo cho hiệu quả, phù hợp với tình hình và yêu cầu của chiến lược phát triển như: ngân sách cho công tác kế hoạch, quản lý, vận hành các đề án đào tạo, học phí, các khoản hỗ trợ cho nhân sự để tự nâng cao năng lực, các khoản khuyến khích tạo động lực cho nguồn nhân lực các cấp phát triển năng lực để thích ứng với yêu cầu của công việc.

## **5.4.2. Các giải pháp cho hoạt động phát triển nguồn nhân lực cấp cao**

### **5.4.2.1. Xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cấp cao**

Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cấp cao phải tương thích với mô hình, loại hình doanh nghiệp, cả về số lượng, cơ cấu và tính chất của lĩnh vực kinh doanh để từ đó tận dụng được sự sáng tạo của nhân sự tại từng vị trí công tác. Bên cạnh đó sự tương thích về mục tiêu của chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao gắn với chiến lược hoạt động, kinh doanh và sản xuất của doanh nghiệp theo từng giai đoạn và từng thị trường.

Thực tế chỉ ra, cạnh tranh đã xảy ra hầu khắp mọi lĩnh vực từ thị trường, sản phẩm, thương hiệu đến nguồn chất xám trong mỗi doanh nghiệp đang là thách thức lớn cho các doanh nghiệp. Bởi vậy bên cạnh việc xây dựng chiến lược phát triển hiệu quả thì doanh nghiệp cần phải xây dựng được cơ chế khuyến khích, thu phục và giữ chân người tài, nâng cao năng lực của đội ngũ nhân lực các cấp đặc biệt là nguồn nhân lực cấp cao trước nguy cơ chảy máu chất xám.

Doanh nghiệp cần phải thực hiện đánh giá đúng nguồn nhân lực cấp cao cũng như các nhóm nhân lực khác để từ đó đưa ra hoạch định cho việc phát triển nguồn nhân lực cấp cao, giám sát chặt chẽ trong thực hiện và rút kinh nghiệm trong hoạt động phát triển, đào tạo. Có cam kết để nhân lực cấp cao và người lao động được sáng tạo và phát triển, cống hiến lâu dài.

#### **5.4.2.2. Hoàn thiện hoạt động đào tạo trong các doanh nghiệp SMEs**

##### *a) Xác định nhu cầu đào tạo*

Xác định nhu cầu đào tạo là nhiệm vụ then chốt để thực hiện thành công và hiệu quả hoạt động đào tạo nguồn nhân lực cấp cao tránh lãng phí thời gian và tiền bạc.

Thông thường các doanh nghiệp SME đào tạo dựa vào nhìn nhận, đánh giá của cấp quản lý, hay bất cập hoặc nhận thức của chủ doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp dựa vào kế hoạch kinh doanh hàng năm để xây dựng kế hoạch đào tạo. Cần phải có một quy chế, quy định rõ ràng về quy trình, tiêu chuẩn để thực hiện việc đào tạo một cách đúng đối tượng, đủ và có chất lượng hoạt động đào tạo.

Cụ thể: Chủ doanh nghiệp và bộ phận chuyên trách cùng thảo luận và đưa ra các quyết sách, bên cạnh đó tổ chức thu thập dữ liệu và phân tích đảm bảo dân chủ, cuối cùng đối chiếu với quy chế và quy định, quy hoạch, đưa ra nhu cầu đào tạo để xây dựng kế hoạch đào tạo. Bước tiếp theo là xác định đối tượng lựa đào tạo trong đó nguồn nhân lực cấp cao là khâu then chốt cần được đào tạo thường xuyên bằng các hình thức nhằm cập nhật và đối phó với thay đổi để dẫn dắt doanh nghiệp đi đúng chiến lược. Công tác đào tạo nguồn nhân lực cấp cao còn phải diễn ra ở cả nguồn kế cận đảm bảo đi trước đón đầu thách thức. Ưu tiên các nhân sự cấp cao, các nhân sự trực tiếp thực thi nhiệm vụ và các nhóm quản lý để thực hiện đồng bộ chiến lược. Bên cạnh đó phát huy tinh thần hiếu học của mỗi cá nhân có chính sách hỗ trợ để nguồn nhân lực cấp cao tự bồi dưỡng nâng cao năng lực của bản thân.

Bước kế tiếp là xác định nội dung đào tạo cho mỗi đối tượng trong doanh nghiệp. Riêng đối với nguồn nhân lực cấp cao nội dung cần đào tạo cần phải đạt được các yêu cầu về khung kiến thức và năng lực quản trị cho lãnh đạo (tham chiếu khung kiến thức và năng lực nhân lực cấp cao EAS IHHRM G23.0 quốc tế của EAS Việt Nam).

Nâng cao năng lực tư duy, xây dựng năng lực hành vi tương thích với điều kiện nhà lãnh đạo của thời đại cách mạng 4.0. Năng lực giao tiếp và đàm phán gắn với khả năng chuyển hoá kiến thức thành hành vi quản trị hiệu quả. Kiến thức về tổ chức, điều hành, trao quyền và uỷ quyền đảm bảo hiệu quả và vận hành hệ thống.... Bên cạnh việc tự đào tạo cũng cần phải đưa đi đào tạo tại các cơ sở đào tạo có uy tín đối với nguồn nhân lực cấp cao cho chiến lược lâu dài và hiệu quả vượt trội trong tương lai.

*b) Thực hiện đào tạo:* Sau việc xác định nhu cầu đào tạo thì việc thực hiện công tác đào tạo là rất quan trọng sao cho đảm bảo đúng, đủ về nội dung, chương trình đào tạo, hình

thức, phương pháp và thời lượng của các chương trình đào tạo dành cho phát triển nguồn nhân lực cấp cao.

Trên thực tế khảo sát cho thấy các doanh nghiệp SMEs thường chỉ sử dụng một hình thức đào tạo phổ biến. Bên cạnh đó, cần phải biết phối hợp giữa các hình thức đào tạo, loại hình đào tạo với các cơ sở đào tạo có uy tín cả trong nước và quốc tế để nâng cao vị thế và năng lực của nhân lực cấp cao trong điều kiện hội nhập. Tăng cường ứng dụng công nghệ trong công tác đào tạo nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động đào tạo.

Đối với nhân sự cấp cao có thể kể đến một số lớp như:

Chương trình tập huấn quản trị

Chương trình đào tạo năng lực lãnh đạo và trao quyền

Chiến lược quản trị trong điều kiện hội nhập

Chương trình đào tạo tác nghiệp cho nhà lãnh đạo

#### *c) Đánh giá hoạt động đào tạo*

Đối với nguồn nhân lực cấp cao sau công đoạn đào tạo cần phải tổ chức đánh giá khách quan về thành công và hạn chế của chương trình đào tạo gắn với chi phí để có đúc rút kinh nghiệm. Nguồn nhân sự cấp cao có ảnh hưởng rất lớn đến tồn vong của doanh nghiệp nên cần được tổ chức đánh giá chi tiết và khoa học: Thời lượng tham gia, khả năng thay đổi tư duy, phản ứng của học viên sau khi đào tạo, đánh giá khả năng ra quyết định của người học, tác động của việc đào tạo với kết quả tổ chức, kinh doanh hay điều hành có thay đổi không. Việc đánh giá mới chỉ dừng lại ở các đánh giá mang tính định tính với các bài kiểm tra hay tình huống giả định. Đối với nguồn nhân lực cấp cao cần phải tổ chức đánh giá thông qua bảo vệ đề án và trình bày các giải pháp để các thành viên khác tham gia đóng góp ý kiến hoàn thiện.

Việc đánh giá đào tạo nhằm giúp phát hiện điểm tốt và hạn chế của công tác đào tạo, cả khoá học nhằm tháo gỡ kịp thời tạo hứng khởi thu hút người học tham gia có hiệu quả và chất lượng các chương trình đào tạo.

#### **5.4.2.3. Thực hiện hoạt động phát triển cá nhân và đề bạt nguồn nhân lực cấp cao**

Trong các đánh giá và phân tích trên chỉ ra việc doanh nghiệp muốn hoạt động hiệu quả cần có đội ngũ nhân lực phù hợp với mục tiêu để biến mục tiêu thành hiện thực. Trong đó nguồn nhân lực cấp cao là nhân tố quan trọng quyết định sự thành bại của chiến lược phát triển nguồn nhân lực các cấp tròn doanh nghiệp. Khảo sát đã chỉ ra các doanh nghiệp SMEs nói riêng hầu như chưa chú trọng thậm chí chưa có kế hoạch cho phát triển nguồn nhân lực cấp cao cho doanh nghiệp của mình. Nhân sự cấp cao chủ yếu làm



việc bằng “vốn có - kinh nghiệm của mình”. Bởi vậy chủ doanh nghiệp và người đứng đầu cần phải nhận thức rõ trách nhiệm của mình và vai trò của việc khuyến khích và phát triển năng lực cá nhân của đội ngũ trong doanh nghiệp nhất là nguồn nhân lực cấp cao những người đầu tắt mặt tối với công việc và chủ quan với kinh nghiệm của mình.

Doanh nghiệp cần có kế hoạch để đào tạo nâng cao năng lực cho cá nhân từng cán bộ, nhân viên cũng như nguồn nhân lực cấp cao cho các mục tiêu phát triển. Đồng thời cần phải có chính sách và ngân sách giúp hỗ trợ, khuyến khích cá nhân tự học tập nâng cao năng lực, tạo cơ chế công hiến và sáng tạo lâu dài. Bên cạnh có cơ chế tuyển dụng minh bạch, dân chủ và đổi mới dựa trên năng lực quản trị theo từng vị trí có tính tới lộ trình phát triển của nhân sự.

Tổ chức luân chuyển vị trí công tác giúp nhân lực có cái nhìn đầy đủ hơn về doanh nghiệp và sản phẩm cũng như thị trường. Có chính sách đãi ngộ phù hợp với nhóm nhân lực cấp cao trong điều kiện cạnh tranh hiện nay đảm bảo an ninh nhân lực và phát triển bền vững.

## **5.5. Kiến nghị với chính phủ và các cơ quan quản lý nhà nước về doanh nghiệp SMEs**

### **5.5.1. Hoàn thiện chính sách vĩ mô**

Nhà nước và chính phủ phải cam kết các mục tiêu phát triển và ổn định chính sách giúp doanh nghiệp phát triển. Ban hành các chính sách tháo gỡ những rào cản và tạo thuận lợi cho doanh nghiệp chuyển đổi số, cạnh tranh trong môi trường lành mạnh, hội nhập thành công và phát triển ra thế giới.

Chính phủ phải chỉ đạo các hiệp hội để tích cực làm cầu nối, cung cấp thông tin về thị trường, lĩnh vực kinh doanh, cơ hội đầu tư và những thách thức tại các thị trường mới cho doanh nghiệp SMEs đảm bảo hội nhập và thích ứng.

Bộ chủ quản và hiệp hội doanh nghiệp SMEs cũng như hiệp hội khác tích cực tổ chức các đợt tập huấn, đào tạo, hội nghị rút kinh nghiệm trong quản trị, điều hành, tiêu chuẩn, bản quyền sáng tạo và đổi mới sáng tạo để theo kịp xu thế.

### **5.5.2. Hỗ trợ đào tạo nguồn nhân lực cấp cao cho doanh nghiệp SMEs**

Hiện nay, với hơn 500 trường đại học và hàng ngàn cơ sở đào tạo khác nhưng chưa có nhiều chương trình đào tạo nguồn nhân lực cấp cao dành riêng cho doanh nghiệp SMEs. Bởi vậy chính phủ cần có chính sách quy định rõ nhiệm vụ cho các cơ sở giáo dục trong

việc xây dựng chương trình, nghiên cứu tình huống và thực thi đào tạo các nguồn nhân lực cấp cao đảm bảo hội nhập quốc tế.

Hiện tại, tại Hà Nội mới chỉ có một sở đào tạo EAS Việt Nam đào tạo nhân lực cấp cao mang tiêu chuẩn quốc tế cho các doanh nghiệp SMEs với mức 2400 chỉ tiêu một năm đây là con số quá khiêm tốn so với nhu cầu thực sự của doanh nghiệp SMEs đang ngày một gia tăng số lượng và thay đổi mô hình tại Việt Nam.

Hiệp hội doanh nghiệp SMEs cần tham mưu cho chính phủ để triển khai và thống nhất khung kiến thức và năng lực cho nguồn nhân lực cấp cao cho các chương trình đào tạo, tập huấn hay phát triển nhân lực trong các doanh nghiệp SMEs.

Cần có quỹ hỗ trợ và khuyến khích các doanh nhân tự học tập và nâng cao kiến thức và năng lực để xây dựng nguồn nhân lực cấp cao, chất lượng cao quốc tế cho không chỉ doanh nghiệp SMEs mà còn cho các ngành kinh tế khác.

## **5.6. Hạn chế của nghiên cứu**

Mặc dù đã cố gắng song tác giả vẫn gặp phải một số hạn chế trong nghiên cứu như: số lượng mẫu nghiên cứu mới chỉ tập trung vào doanh nghiệp SMEs của thành phố Hà Nội mà chưa thể nghiên cứu ra toàn quốc. Bên cạnh đó do yếu tố văn hoá dẫn đến hạn chế trong phương pháp thu thập dữ liệu thông qua phỏng vấn chủ doanh nghiệp hay lãnh đạo doanh nghiệp thì tác giả nghiên cứu gặp nhiều trở ngại trong việc thu thập những thông tin mong muốn cũng như phạm vi nghiên cứu chỉ dừng lại ở các doanh nghiệp SMEs tư nhân, TNHH, công ty cổ phần không có yếu tố nước ngoài.

Do tình hình dịch bệnh và chuyển đổi số không ngừng nên có những thay đổi chưa được lường trước nếu thời gian tương lai xa hơn cần phải có những nghiên cứu bổ sung để doanh nghiệp SMEs phát triển được tốt hơn.

Cuối cùng đề tài chưa nghiên cứu tổng hợp, ví mô cả chính sách và nhà quản lý tham gia vào chiến lược phát triển nhân lực cấp cao. Chủ yếu các doanh nghiệp SMEs mới chỉ tự thực hiện chiến lược để phát triển nguồn nhân lực cấp cao cho doanh nghiệp của mình.

## **5.7. Hướng nghiên cứu tiếp theo**

Để khắc phục những hạn chế, tác giả đề nghị hướng nghiên cứu tiếp theo như sau:

Các nghiên cứu tiếp theo cần tăng kích cỡ và mở rộng phạm vi ra nhiều tỉnh thành khác để đảm bảo tính đại diện cho tổng thể.

Các nghiên cứu tiếp theo cần phát triển chiến lược nhân lực cấp cao theo chuẩn và đảm bảo tính hội nhập đồng thời khai thác mô hình vốn lực của nhà quản trị phục vụ cho phát triển nhân sự cấp cao.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 5**

Chương 5 đã đưa ra các gợi ý để giúp phát triển nguồn nhân lực cấp cao cho doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội. Đồng thời đưa ra các nhóm giải pháp tập trung vào việc xây dựng chiến lược phát triển, kế hoạch đào tạo và các nhân tố ảnh hưởng; nhóm các giải pháp phát triển nguồn nhân lực cấp cao. Bên cạnh đó đưa ra các kiến nghị đối với doanh nghiệp, chính phủ, hội đoàn và các cá nhân trong việc hoàn thiện chính sách vĩ mô hỗ trợ doanh nghiệp SME trong phát triển nguồn nhân lực cấp cao cho mục tiêu phát triển ra quốc tế. Với nghiên cứu này, Tác giả tin tưởng kết quả nghiên cứu cũng như giải pháp đưa ra sẽ giúp tháo gỡ những rào cản và cả những khó khăn trong phát triển nguồn nhân lực nói chung và nhân lực cấp cao nói riêng trong các doanh nghiệp SMEs tại Việt Nam có căn cứ đề hoạch định lại chiến lược cho đơn vị của mình.

## KẾT LUẬN

Doanh nghiệp SMEs có đóng góp vô cùng lớn đối với phát triển kinh tế và xã hội của Việt Nam nói chung và thành phố Hà Nội nói riêng. Trong quá trình hội nhập và phát triển các doanh nghiệp SMEs có nhiều thuận lợi về quy mô, về tính chất gần gũi với khách hàng tính linh hoạt cao song cũng phải đối mặt với nhiều thách thức trong đó có thách thức đến từ chính đội ngũ cán bộ nhân sự cấp cao những người đóng vai trò quyết định sự tồn vong của doanh nghiệp. Chính vì vậy nhằm hỗ trợ cho doanh nghiệp SMEs có được lợi thế và sự ổn định trong phát triển thì việc phát hiện, quy hoạch, tuyển dụng và bổ nhiệm nhân sự cấp cao đóng vai trò then chốt đảm bảo cho sự phát triển của doanh nghiệp. Việc có được chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao cho doanh nghiệp SMEs sẽ thúc đẩy năng lực cạnh tranh sinh tồn và hội nhập của các doanh nghiệp SMEs trong điều kiện nền kinh tế hội nhập và công nghệ 4.0 đang nở rộ.

Đề tài đã hệ thống cả lý thuyết lẫn thực tiễn của chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao cho doanh nghiệp SMEs. Với số liệu thu được sẽ là một cơ sở vững chắc giúp đề xuất các giải pháp hiệu quả giải quyết bài toán thiếu nguồn nhân lực cấp cao hiện nay cho không chỉ khối SMEs mà các loại hình doanh nghiệp khác của Việt Nam. Luận án đã thu thập dữ liệu, phân tích các đặc điểm của nhóm nhân lực cấp cao cũng như đánh giá nguồn quy hoạch cho nhóm nhân lực này từ đó đề ra các giải pháp giúp phát triển đội ngũ nhân sự quản trị các cấp trong đó có nhân sự cấp cao.

Qua dữ liệu thu được đã vẽ lên bức tranh toàn cảnh về thực trạng và những điểm bất cập của nhân sự cấp cao trong doanh nghiệp SMEs cũng như công tác phát triển cho nhóm nhân lực này. Số liệu chỉ ra sự quan tâm thực sự của các chủ doanh nghiệp, các lãnh đạo cũng như các nhóm nhân lực về tầm quan trọng của việc xây dựng được chiến lược phát triển doanh nghiệp cần phải gắn với chiến lược phát triển đội ngũ nhân sự bao gồm quản lý các cấp, nhân sự cấp cao và lãnh đạo thậm chí có kế hoạch bồi dưỡng cho chủ doanh nghiệp về phát triển năng lực. Tuy nhiên, số liệu cũng chỉ ra những hạn chế của các doanh nghiệp trong xây dựng kế hoạch cho phát triển năng lực cho nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, công tác này thường được làm một cách chiếu lệ và chưa đi vào thực chất, hiệu quả không cao.

Trên cơ sở phân tích, đánh giá và kết quả thu được, luận án đã đưa ra những đề xuất các giải pháp, nguyên tắc trong thực hiện việc xây dựng các chiến lược phát triển nhân lực cấp cao cũng như các nhóm nhân sự khác trong doanh nghiệp SMEs tại thành phố

Hà Nội, Việt Nam. Trước tiên, các nhóm giải pháp đi đến thống nhất quan điểm chủ sở hữu doanh nghiệp cần nhận thức đúng về vai trò và chức năng, nhiệm vụ của công tác phát triển đội ngũ, nguồn nhân lực bao gồm cả nhân sự cấp cao. Nhận thức đúng về trách nhiệm của chủ sở hữu với việc phát triển các chiến lược cho phát triển nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp của mình. Bên cạnh đó chủ doanh nghiệp và người đứng đầu doanh nghiệp cần phải có thái độ sâu sát hơn với việc xây dựng và bố trí ngân sách cho việc đào tạo, phát triển nhân sự cấp cao, nhân lực các cấp trong doanh nghiệp. Cần thay đổi tư duy trong tuyển dụng, đề bạt để tạo niềm tin trong tổ chức đối với người lao động và giữ chân họ trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt.

Đối với chính phủ, hiệp hội và đoàn thể cần phải quyết liệt hơn trong việc tạo cơ chế, chính sách đồng bộ không những tháo gỡ rào cản cho doanh nghiệp được thành lập mà còn là phát triển cả trong thị trường nội địa và hội nhập toàn cầu. Đặc biệt có chính sách giúp đỡ doanh nghiệp thực hiện được các chiến lược phát triển nguồn nhân lực các cấp của doanh nghiệp vì đây là điều quan trọng nhất của các doanh nghiệp SMEs trong điều kiện hiện nay.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Amstrong, M., 2009. *Amstrong's Handbook of HRM Practice*. 7th biên tập viên London: Kogan Page.
2. Amstrong, M., 2014. *Amstrong's Handbook HRM Practice*. 15th edition biên tập viên London: Kogan Page.
3. Anh Tram, N. T., 2013. *Phát triển nguồn cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp SMEs ngành chăn nuôi Việt Nam*. Hanoi, Vietnam: NEU.
4. Anh, B., 2010. *Leadership and Administration G23.0*. Hanoi, Vietnam: EAS Vietnam Press.
5. Anh, B. P. V., 2011. *Strategy and Mangement with Environment*. Hanoi: EAS Vietnam Press.
6. Anh, B. P. V., 2012. *Leadership and Adminstration in SME Companies*. Hanoi, Vietnam: EAS Vietnam Press.
7. Anh, B. V., 2015. *Development of Higher Human Resource for Organizations and Global companies*. Hanoi, Vietnam: EAS Vietnam Press.
8. Anh, N., 2018. *Development of management staff in SMEs in the Vietnamese animal feed industry*. Hanoi, Vietnam: NEU Press.
9. Bon, L. Q., 2017. *Vietnam SMEs Nowaday Report*. Hanoi, Vietnam: National Politic Publisher .
10. Cau, T., 2008. *Economic of Human Resource Development*. Hanoi, Vietnam: Neu Press.
11. Chan Kim., Renee Mauborgne, 2006. *The Ocean Blue Strategy*. 2nd biên tập viên Hanoi: Your Coach Digital (VN).
12. Chandler, A., 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge, Massachusettes: MIT Press.
13. Chi, P., 2008. *Training and developing human resource in economic sector universities in Vietnam through international cooperation programs*. Hanoi, Vietnam: NEU Press.
14. David, F. R., 2015. *Strategic Management*. 14th biên tập viên Ho Chi Minh City, Vietnam: Person and NEU Press.
15. EAS, V., 2020. *Report on SMEs Devlopement in Vietnam after Government Law*, Hanoi, Vietnam: EAS Vietnam Press.
16. GSD, G. S. D., 2019. *White Book ò Vietnam 2020*. Hanoi, Vietnam: VCCI Việt Nam.
17. H.V.Hoa, 2010. *Developing a team of Vietnamese entrepreneurs in the period 2011-2020*. Hanoi, Vietnam: Vietnam Political Publisher.

18. Hair et al, 2009. *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.
19. HIPD, H. I. a. P. D. -, 2019. *Report on economic and developing 2019*, Hanoi, Vietnam: Hanoi, Publisher.
20. HPCC, H. P. C. C. -, 2019. *Hanoi Report on developing and planing for 2020*, Hanoi, Vietnam: HPCC Press.
21. Hung, L. D., 2017. *Các nhân tố ảnh hưởng đến thương hiệu HUTECH TP Hồ Chí Minh, Đề tài nghiên cứu cấp trường*. HUTECH Press.
22. Huong, N., 2019. *International Business*. Hanoi, Vietnam: NEU Press.
23. Johnson, G., Scholes, K, 1999. *Exploring Corporate Strategy*. 5th biên tập viên Europe: Ed. Prentice Hall Europe.
24. Jones, J., 2004. *Training and Development, and Business Growth: A study of Australian Manufacturing SMEs*. 2nd Edition. Hanoi, Vietnam: Asia and Vietnam Project Press.
25. K. Synhagen & P. eter C. , 2007. Human Resource Development International. *The Academy of Human Resource Development*, 10(No2).
26. Kê, C. T., 2020. *Niên Giám 2019*. Hanoi, Vietnam: NXB Thống Kê .
27. Linh, L., 2009. *Development Human Resource for SME in Vietnam in case of economic integration*. Hanoi, Vietnam: NEU Press.
28. Loi, T., 2018. *Strategic in Business Management Text Book*. Hanoi, Vietnam: NEU Press.
29. Magretta, J., 2011. *Understanding Michael Porter the Essential guide to Compettion and Strategy*. Brighton, Massachusettes, US: Havard Business Review Press.
30. Mondy, R. W., 2008. Human Resource Development. Trong: 10th, Edition *Human Resource Management*. 10th Edition New Jersey, USA: Pearson Education International, p. p5.
31. MPI, 2019. *Annual report on business in Vietnam in 2019*. Hanoi, Vietnam: VSD Press.
32. N.V, Diem & N.N, Quan, 2010. *Human Resource Management in Vietnam*. Hanoi, Vietnam: NEU Press.
33. N.V.Giang, 2009. *Improving the capacity of managers in state-owned enterprises in Hanoi*. Hanoi, Vietnam: NEU Publisher.
34. NaCon, V., 2014. *National Law for SMEs*. Hanoi, Vietnam: NC Press.
35. Nunnally & Berstein, 1978. *Psychometric Theory*. New York, USA: McGraw-Hill.
36. Nunnally & Et all, 1978. *Psychometric Theory*. New York, USA: McGraw-Hill.
37. Porter, M., 2008. *The Competative Advantage of Nation*. Hanoi, Vietnam: DT Books and Youth Press.

38. Porter, M. E., 1998. *Competative strategy*. New York: Simon & Schuster Press.
39. Quang Chien, T., 2005. *SMEs Book for NEU*. Hanoi, Vietnam: Labour Press.
40. Report, G., 2018. *Decree of Government No 39/2018*, Hanoi, Vietnam: Government Publisher.
41. Stephen P. R & M. Coulter, 2009. *Management*. Singapore: Pearson Singapore.
42. Tabachnick, B.G., Fidell, L.S, 1996. *Multivariate Statistics*. New York: Harper Collin.
43. Thanh, N. K., 2011. *Strategy Lecture Metrial*. 3rd Edition. Hanoi: NEU Press.
44. Tho, N.D & Mai Trang, N.T, 2008. *Nghiên cứu khoa học Marketing*. HCM City: NXB ĐH Quốc gia TP Hồ Chí Minh.
45. Tho, N.D and Mai Trang, N.T, 2011. *Science Research Methodology in Business and Marketing*. không biết chủ biên: Social and Labour Publisher.
46. Tho, N. D., 2011. *Phương pháp Nghiên cứu Marketing*. NXB Lao động.
47. Tho, N. D., 2012. *Phương pháp nghiên cứu khoa học kinh doanh*. 2nd edition biên tập viên không biết chủ biên: NXB Lao động và Xã Hội.
48. Tho, N. D., 2012. *Phương pháp Nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. không biết chủ biên: NXB Lao động Xã Hội.
49. Thuy Chi, P., 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 quốc tế*, Hanoi, Vietnam: NEU.
50. Trong, H. & Ngoc, C.M., 2008. *Thống kê ứng dụng trong kinh tế - Xã hội*. không biết chủ biên: NXB Thống Kê.
51. Trong, H.D and Ngoc, N.M, 2008. *Thống kê ứng dụng trong kinh tế và Xã hội*. Hanoi: NXB Thống Kê.
52. Trong, H., 2008. *Cronbach's Alpha Report and Data*, Hanoi, Vietnam: NEU Publisher.
53. Viet Anh, B., 2017. *Strategic and leadership in Management G23.0*, Hanoi, Vietnam: EAS Vietnam Press.
54. Vietnam, G. o., 2019. *Report on SME helping and developing*, Hanoi, Vietnam: VCCI Press.





## PHỤ LỤC I. BIÊN BẢN PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

### BIÊN BẢN PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

**Tên đề tài:** “**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CẤP CAO TRONG DOANH NGHIỆP SME TẠI HÀ NỘI, VIỆT NAM**”

Họ tên chuyên gia: .....

Vị trí công việc: .....

Nơi làm việc: .....

Thời gian: 23/02/2020

Địa điểm phỏng vấn: EAS Việt Nam (Hội nghị nhân sự cấp cao G23.0)

(Vi mục tiêu đánh giá khách quan nhất tính tin cậy và tính giá trị của câu hỏi, xin các chuyên gia vui lòng đánh giá khách quan nhất các câu hỏi bên dưới theo thang điểm 10 như sau)

**Rất không đồng ý**

**Bình thường**

**Rất đồng ý**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Chuyên gia phỏng vấn			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
STT	<b>1. CƠ CẤU NGUỒN NHÂN LỰC CẤP CAO</b>												
1	HD1	Anh/chị có cơ cấu rõ ràng về nguồn nhân lực cấp cao cho mục tiêu phát triển											
2	HD2	Anh/chị có quy hoạch cụ thể nhân lực cấp cao để phục vụ mục tiêu dài hạn											
3	HD3	Anh/chị cơ cấu nguồn nhân lực cấp cao phù hợp với quy mô doanh nghiệp											
<b>2. NHU CẦU NGUỒN NHÂN LỰC CẤP CAO</b>													
4	HN1	Anh/chị đánh giá cao việc giao vị trí cấp cao cho nhân sự thuộc hệ thống nội bộ											

5	HN2	Anh/chị đánh giá cao việc cho nhân lực cấp cao được đào tạo từ bên ngoài																		
6	HN3	Anh/chị hoàn toàn hiểu rõ sự quan trọng của việc nâng cao chất lượng nhân lực																		
7	HN4	Anh/chị có kế hoạch rõ ràng về việc đào tạo nguồn nhân lực cấp cao																		
<b>3. TÀI CHÍNH PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC</b>																				
8	FD1	Anh/chị chuẩn bị nguồn tài chính tập huấn cho nhân lực cấp cao thường kỳ																		
9	FD2	Anh/chị đã bố trí tài chính cho chiến lược phát triển nhân sự cấp cao dài hạn																		
10	FD3	Anh/chị khuyến khích và hỗ trợ nhân sự cấp cao tự đào tạo nâng cao năng lực																		
<b>4. NĂNG LỰC TƯ DUY</b>																				
11	TA1	Anh/chị kỳ vọng nhân sự cấp cao phải có năng lực tư duy sáng tạo, đổi mới																		
12	TA2	Anh/chị kỳ vọng nhân sự cấp cao phải có suy nghĩ nhạy bén với công việc																		
13	TA3	Anh/chị kỳ vọng nhân sự cấp cao phải dám nghĩ, dám hành động và sẵn sàng chịu trách nhiệm																		
14	TA4	Anh/chị kỳ vọng nhân sự cấp cao phải có năng lực huy động, tập hợp con người																		
<b>5. TỐ CHẤT LÃNH ĐẠO</b>																				
15	LA1	Anh/chị cho rằng nhân sự cấp cao phải có khả năng thích nghi																		

		cao với các thách thức của doanh nghiệp												
16	LA2	Anh/chị cho rằng nhân sự cấp cao nên có tính dân chủ, bình đẳng và quyết đoán												
17	LA3	Anh/chị cho rằng nhân sự cấp cao có khả năng chủ động xây dựng văn hoá tích cực trong doanh nghiệp												
18	LA4	Anh/chị cho rằng nhân sự cấp cao nên sẵn sàng trao quyền cho các cấp quản lý												
<b>6. KỸ NĂNG CHUYÊN MÔN</b>														
19	TC1	Anh/chị tin rằng nhân sự cấp cao phải có khả năng hoạch định chiến lược												
20	TC2	Anh/chị tin rằng nhân sự cấp cao phải có chuyên môn sâu về lĩnh vực hoạt động												
21	TC3	Anh/chị tin rằng nhân sự cấp cao phải có khả năng tập huấn và đào tạo chuyên môn phát triển nhân sự nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động của SMEs												
<b>7. KHẢ NĂNG NGOẠI GIAO</b>														
22	CS1	Anh/chị nghĩ rằng nhân sự cấp cao có khả năng thiết lập và duy trì mối quan hệ rất tốt trong công việc												
23	CS2	Anh/chị nghĩ rằng nhân sự cấp cao có khả năng xử lý khủng hoảng tốt												
24	CS3	Anh/chị nghĩ rằng nhân sự cấp cao phải xây dựng được độ tin nhiệm và được đánh giá cao từ đối tác và từ các vị trí khác.												
<b>8. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CẤP CAO</b>														

25	DS1	Anh/chị sẽ xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển nhân sự cấp cao vì sự phát triển của doanh nghiệp											
26	DS2	Anh/chị sẵn sàng đầu tư vào tập huấn và đào tạo cho nhân sự cấp cao vì mục tiêu phát triển của doanh nghiệp											
27	DS3	Anh/chị sẵn sàng đầu tư gửi nhân sự cấp cao đi đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn để phục vụ cho doanh nghiệp											
28	DS4	Tóm lại, anh/chị khẳng định tầm quan trọng của chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao vì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp											

**NGƯỜI PHÒNG VẤN**

**CHUYÊN GIA**

## PHỤ LỤC II. BIÊN BẢN TỔNG HỢP PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA TỔNG HỢP Ý KIẾN CHUYÊN GIA – PHÒNG VẤN SÂU

(Vì mục tiêu đánh giá khách quan nhất tính tin cậy và tính giá trị của câu hỏi, xin các chuyên gia vui lòng đánh giá khách quan nhất các câu hỏi bên dưới theo thang điểm 10 như sau)

**Rất không đồng ý**

**Bình thường**

**Rất đồng ý**

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Chuyên gia phỏng vấn	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL
<b>STT 1. CƠ CẤU NGUỒN NHÂN LỰC CẤP CAO</b>															
1	HD1	Anh/chị có cơ cấu rõ ràng về nguồn nhân lực cấp cao cho mục tiêu phát triển													
2	HD2	Anh/chị có quy hoạch cụ thể nhân lực cấp cao để phục vụ mục tiêu dài hạn													
3	HD3	Anh/chị cơ cấu nguồn nhân lực cấp cao phù hợp với quy mô doanh nghiệp													
<b>2. NHU CẦU NGUỒN NHÂN LỰC CẤP CAO</b>															
4	HN1	Anh/chị đánh giá cao việc giao vị trí cấp cao cho nhân sự thuộc hệ thống nội bộ													
5	HN2	Anh/chị đánh giá cao việc cho nhân lực cấp cao được đào tạo từ bên ngoài													
6	HN3	Anh/chị hoàn toàn hiểu rõ sự quan trọng của việc nâng cao chất lượng nhân lực													

7	HN4	Anh/chị có kế hoạch rõ ràng về việc đào tạo nguồn nhân lực cấp cao																
---	-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### 3. TÀI CHÍNH PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC

8	FD1	Anh/chị chuẩn bị nguồn tài chính tập huấn cho nhân lực cấp cao thường kỳ																
---	-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

9	FD2	Anh/chị đã bố trí tài chính cho chiến lược phát triển nhân sự cấp cao dài hạn																
---	-----	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

10	FD3	Anh/chị khuyến khích và hỗ trợ nhân sự cấp cao tự đào tạo nâng cao năng lực																
----	-----	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### 4. NĂNG LỰC TƯ DUY

11	TA1	Anh/chị kỳ vọng nhân sự cấp cao phải có năng lực tư duy sáng tạo, đổi mới																
----	-----	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

12	TA2	Anh/chị kỳ vọng nhân sự cấp cao phải có suy nghĩ nhạy bén với công việc																
----	-----	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

13	TA3	Anh/chị kỳ vọng nhân sự cấp cao phải dám nghĩ, dám hành động và sẵn sàng chịu trách nhiệm																
----	-----	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

14	TA4	Anh/chị kỳ vọng nhân sự cấp cao phải có năng lực huy động, tập hợp con người																
----	-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### 5. TỐ CHẤT LÃNH ĐẠO

15	LA1	Anh/chị cho rằng nhân sự cấp cao phải có khả năng thích																
----	-----	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

		nghi cao với các thách thức của doanh nghiệp															
16	LA2	Anh/chị cho rằng nhân sự cấp cao nên có tính dân chủ, bình đẳng và quyết đoán															
17	LA3	Anh/chị cho rằng nhân sự cấp cao có khả năng chủ động xây dựng văn hoá tích cực trong doanh nghiệp															
18	LA4	Anh/chị cho rằng nhân sự cấp cao nên sẵn sàng trao quyền cho các cấp quản lý															

#### **6. KỸ NĂNG CHUYÊN MÔN**

19	TC1	Anh/chị tin rằng nhân sự cấp cao phải có khả năng hoạch định chiến lược															
20	TC2	Anh/chị tin rằng nhân sự cấp cao phải có chuyên môn sâu về lĩnh vực hoạt động															
21	TC3	Anh/chị tin rằng nhân sự cấp cao phải có khả năng tập huấn và đào tạo chuyên môn phát triển nhân sự nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động của SME															

#### **7. KHẢ NĂNG NGOẠI GIAO**

22	CS1	Anh/chị nghĩ rằng nhân sự cấp cao có khả năng thiết lập và duy trì mối quan hệ rất tốt trong công việc															
----	-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

23	CS2	Anh/chị nghĩ rằng nhân sự cấp cao có khả năng xử lý khủng hoảng tốt															
24	CS3	Anh/chị nghĩ rằng nhân sự cấp cao phải xây dựng được độ tín nhiệm và được đánh giá cao từ đối tác và từ các vị trí khác.															

### 8. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CẤP CAO

25	DS1	Anh/chị sẽ xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển nhân sự cấp cao vì sự phát triển của doanh nghiệp															
26	DS2	Anh/chị sẵn sàng đầu tư vào tập huấn và đào tạo cho nhân sự cấp cao vì mục tiêu phát triển của doanh nghiệp															
27	DS3	Anh/chị sẵn sàng đầu tư gửi nhân sự cấp cao đi đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn để phục vụ cho doanh nghiệp															
28	DS4	Tóm lại, anh/chị khẳng định tầm quan trọng của chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao vì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp															



**PHỤ LỤC III. BẢNG CÂU HỎI DÙNG THĂM DÒ Ý KIẾN VỀ:  
CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CẤP CAO TRONG  
DOANH NGHIỆP SMEs TẠI HÀ NỘI, VIỆT NAM**



Horizons University  
Education for Everyone Everywhere

***THƯ MỜI THAM GIA KHẢO SÁT ĐẾN QUẢN LÝ CẤP CAO  
CÁC DOANH NGHIỆP SME TẠI HÀ NỘI, VIỆT NAM***

**I. THÔNG TIN DÀNH CHO NGƯỜI THAM GIA KHẢO SÁT**

Tên đề tài: ***“Chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao tại các SMEs khu vực Hà Nội, Việt Nam”***

Thực hiện nghiên cứu:

Họ tên của người nghiên cứu: **Bùi Hải Cự**

Nghiên cứu sinh, Horizons University, France. **Email: buihaicu@gmail.com**

**Cám ơn Quý Anh Chị/ Quý vị đã đồng ý tham gia cuộc khảo sát này!**

Quý Anh Chị/ Quý vị được mời tham gia khảo sát trong một dự án nghiên cứu được thực hiện bởi Nghiên cứu sinh Bùi Hải Cự tại Đại học Horizons, Pháp. Xin đọc kỹ những nội dung nêu trong thư mời này trước khi quyết định tham gia vào nghiên cứu. Nếu có bất kỳ câu hỏi gì về đề tài nghiên cứu, xin vui lòng đặt câu hỏi trực tiếp đến nghiên cứu sinh Bùi Hải Cự.

**Đối tượng được quan tâm khảo sát. Lý do đề tài được thực hiện.**

Đề tài này là một phần trong đề tài Tiến sĩ của tôi, Bùi Hải Cự. Tôi, Bùi Hải Cự hiện đang là nghiên cứu sinh của Horizons University, France.

Đề tài nhằm khảo sát những yếu tố tác động đến mục đích của ***“Chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao tại các SMEs khu vực Hà Nội, Việt Nam”***. Vì thế, đối tượng cán bộ quản lý cấp cao, chủ doanh nghiệp và CEO là mục tiêu được quan tâm và mời làm khảo sát.

**Lý do Quý Anh Chị/ Quý vị được tiếp cận.**

Thành công của cuộc khảo sát phụ thuộc rất nhiều vào các thông tin khảo sát của Quý Anh/Chị, nhằm tìm ra yếu tố quan trọng nhất tác động đến các doanh nghiệp SMEs. Khảo sát được thực hiện theo phương pháp thuận tiện qua việc thu thập câu trả lời của Quý Anh/Chị là cấp quản lý cấp cao, chủ doanh nghiệp và CEO của doanh nghiệp SMEs

### **Nội dung của đề tài.**

Đề tài nghiên cứu các yếu tố tác động đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao cho doanh nghiệp SMEs tại Hà Nội. Vì vậy việc khảo sát ý kiến của Anh/Chị về những yếu tố ảnh hưởng là rất quan trọng, nó giúp ích rất nhiều cho việc tìm ra yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao trong doanh nghiệp. Kết quả trên có thể sẽ góp phần giúp cho các chủ doanh nghiệp SMEs đưa ra được những chiến lược và phương án phát triển tốt hơn.

### **Đối tượng khảo sát phải làm gì?**

Nếu tham gia khảo sát, Quý Anh Chị/ Quý vị sẽ phải hoàn thành bảng câu hỏi đính kèm. Bảng câu hỏi mất khoảng 15 – 20 phút để hoàn thành. Chúng tôi sẽ nhận lại bảng câu hỏi trực tiếp.

Tôi cần thu thập khoảng 320 bảng khảo sát tốt. Mong Quý Anh Chị/ Quý vị đọc kỹ câu hỏi trước khi làm.

### **Rủi ro khi tham gia khảo sát.**

Việc thực hiện khảo sát không chứa bất kỳ nguy cơ tiềm ẩn nào. Tất cả dữ liệu đều được mã hóa và không có thông tin nào có thể xác định được người tham gia khảo sát là ai.

### **Quyền của người tham gia khảo sát.**

Người tham gia khảo sát hoàn toàn tự nguyện và có thể dừng khảo sát tại bất cứ thời điểm nào. Tuy nhiên, sau khi khảo sát được thực hiện và gửi đi, Quý Anh Chị/ Quý vị không thể yêu cầu hủy nó nếu có thay đổi ý định. Trong suốt quá trình tham gia, Quý Anh Chị/ Quý vị có quyền đặt câu hỏi bất kỳ lúc nào.

### **Người có thể trả lời câu hỏi của Quý Anh Chị/ Quý vị.**

Nếu có bất kỳ câu hỏi về đề tài nghiên cứu này, vui lòng liên hệ Bùi Hải Cự để nhận câu trả lời

Xin chân thành cảm ơn sự tham gia của Quý Anh Chị/ Quý vị.

Trân trọng,

**Bùi Hải Cự**

## II. BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

*Xin kính chào quý vị!*

*Tôi là Bùi Hải Cự học viên EDBA của ĐH Horizons. Hiện tôi đang thực hiện nghiên cứu đề tài “**Chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao tại các SMEs khu vực Hà Nội, Việt Nam**”. Rất mong nhận được sự ủng hộ của quý vị thông qua việc hoàn tất bảng câu hỏi dưới đây nhằm mục đích đóng góp cho việc nghiên cứu và điều tra về các yếu tố quyết định đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực cấp cao tại các SMEs thuộc khu vực Hà Nội, Việt Nam. Với hy vọng có thể nâng cao được nguồn nhân lực cấp cao tại các SMEs, chúng tôi rất chân thành cảm ơn sự hợp tác và đánh giá của quý vị thông qua việc trả lời các câu hỏi khảo sát bên dưới.*

*Chúng tôi xin cam đoan toàn bộ thông tin cá nhân và tổ chức của quý vị sẽ được tuyệt đối bảo mật và chỉ dùng để phục vụ cho yêu cầu học thuật.*

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của quý vị.*

### **PHẦN 1: THÔNG TIN VỀ CÁ NHÂN**

*(Quý vị vui lòng lựa chọn ô thích hợp với bản thân)*

<b>1. Giới tính:</b>	Nam €	Nữ €		
<b>2. Độ tuổi:</b>	Dưới 30 €	30-39 €	40-50 €	Trên 50 €
<b>3. Thâm niên công tác:</b>	1-4 năm €	4-7 năm €	7-10 năm €	Trên 10 năm €
<b>4. Trình độ học vấn:</b>	THPT €	TC-CD €	ĐH €	Sau ĐH €

**5. Vị trí công tác:** Chủ doanh nghiệp €    Quản lý €    Lãnh đạo €    Nhân viên €

**6. Loại hình doanh nghiệp mà quý vị đang công tác:**

Doanh nghiệp tư nhân €    TNHH €    Cổ Phần €    Khác.....

**7. Thời gian doanh nghiệp đã hoạt động:**

Dưới 4 năm €    4-7 năm €    7-10 năm €    Trên 10 năm €

**8. Số nhân lực trong doanh nghiệp:**

Dưới 50 €    50- 100 €    100-200 €    Trên 200 €

**9. Số lượng nhân sự cấp cao:**

1-3 người €    3-5 người €    5-7 người €    Trên 7 người €

## PHẦN 2: CÂU HỎI KHẢO SÁT

*Với các phát biểu sau đây, bạn vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình bằng cách đánh chéo (X) lên con số thích hợp theo qui ước sau:*

**1: Hoàn toàn không đồng ý    2: Không đồng ý    3: Bình thường    4: Đồng ý    5: Hoàn toàn đồng ý**

STT	<b>1. CƠ CẤU NGUỒN NHÂN LỰC CẤP CAO</b>						
1	HD1	Anh/chị có cơ cấu rõ ràng về nguồn nhân lực cấp cao cho mục tiêu phát triển	1	2	3	4	5
2	HD2	Anh/chị có quy hoạch cụ thể nhân lực cấp cao để phục vụ mục tiêu dài hạn	1	2	3	4	5
3	HD3	Anh/chị cơ cấu nguồn nhân lực cấp cao phù hợp với quy mô doanh nghiệp	1	2	3	4	5
<b>2. NHU CẦU NGUỒN NHÂN LỰC CẤP CAO</b>							
4	HN1	Anh/chị đánh giá cao việc giao vị trí cấp cao cho nhân sự thuộc hệ thống nội bộ	1	2	3	4	5
5	HN2	Anh/chị đánh giá cao việc cho nhân lực cấp cao được đào tạo từ bên ngoài	1	2	3	4	5
6	HN3	Anh/chị hoàn toàn hiểu rõ sự quan trọng của việc nâng cao chất lượng nhân lực	1	2	3	4	5
7	HN4	Anh/chị có kế hoạch rõ ràng về việc đào tạo nguồn nhân lực cấp cao	1	2	3	4	5
<b>3. TÀI CHÍNH PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC</b>							

8	FD1	Anh/chị chuẩn bị nguồn tài chính tập huấn cho nhân lực cấp cao thường kỳ	1	2	3	4	5
9	FD2	Anh/chị đã bố trí tài chính cho chiến lược phát triển nhân sự cấp cao dài hạn	1	2	3	4	5
10	FD3	Anh/chị khuyến khích và hỗ trợ nhân sự cấp cao tự đào tạo nâng cao năng lực	1	2	3	4	5
<b>4. NĂNG LỰC TƯ DUY</b>							
11	TA1	Anh/chị kỳ vọng nhân sự cấp cao phải có năng lực tư duy sáng tạo, đổi mới	1	2	3	4	5
12	TA2	Anh/chị kỳ vọng nhân sự cấp cao phải có suy nghĩ nhạy bén với công việc	1	2	3	4	5
13	TA3	Anh/chị kỳ vọng nhân sự cấp cao phải dám nghĩ, dám hành động và sẵn sàng chịu trách nhiệm	1	2	3	4	5
14	TA4	Anh/chị kỳ vọng nhân sự cấp cao phải có năng lực huy động, tập hợp con người	1	2	3	4	5
<b>5. TỐ CHẤT LÃNH ĐẠO</b>							
15	LA1	Anh/chị cho rằng nhân sự cấp cao phải có khả năng thích nghi cao với các thách thức của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
16	LA2	Anh/chị cho rằng nhân sự cấp cao nên có tính dân chủ, bình đẳng và quyết đoán	1	2	3	4	5
17	LA3	Anh/chị cho rằng nhân sự cấp cao có khả năng chủ động xây dựng văn hoá tích cực trong doanh nghiệp	1	2	3	4	5
18	LA4	Anh/chị cho rằng nhân sự cấp cao nên sẵn sàng trao quyền cho các cấp quản lý	1	2	3	4	5
<b>6. KỸ NĂNG CHUYÊN MÔN</b>							
19	TC1	Anh/chị tin rằng nhân sự cấp cao phải có khả năng hoạch định chiến lược	1	2	3	4	5
20	TC2	Anh/chị tin rằng nhân sự cấp cao phải có chuyên môn sâu về lĩnh vực hoạt động	1	2	3	4	5
21	TC3	Anh/chị tin rằng nhân sự cấp cao phải có khả năng tập huấn và đào tạo chuyên môn phát triển nhân sự nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động của SME	1	2	3	4	5
<b>7. KHẢ NĂNG NGOẠI GIAO</b>							
22	CS1	Anh/chị nghĩ rằng nhân sự cấp cao có khả năng thiết lập và duy trì mối quan hệ rất tốt trong công việc	1	2	3	4	5
23	CS2	Anh/chị nghĩ rằng nhân sự cấp cao có khả năng xử lý khủng hoảng tốt	1	2	3	4	5
24	CS3	Anh/chị nghĩ rằng nhân sự cấp cao phải xây dựng được độ tin nhiệm và được đánh giá cao từ đối tác và từ các vị trí khác.	1	2	3	4	5
<b>8. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CẤP CAO</b>							



## PHỤ LỤC IV: DANH SÁCH CHUYÊN GIA PHỎNG VẤN

STT	Họ và Tên	Chức vụ và nơi làm việc	Liên lạc
1	Hà Văn Đạt	CEO, Bình Minh Company	0943.834.007
2	Trần Minh Chiêm	CEO, AMS Việt Nam	
3	Nguyễn Đình Thành	HUTECH, Hồ Chí Minh	
4	Đoàn Thị Liên	Giám đốc IC, EAS Việt Nam	0967.530.361
5	Trần Thị Yến	Giám đốc ACD, EAS Việt Nam	0969.654.717
6	Nguyễn Minh Hậu	CEO, HAM Việt Nam	0981.400.787
7	Vũ Thị Tú Anh	Vụ Phó, MOET	
8	Tạ Quang Sánh	Trưởng phòng AMS Việt Nam	
9	Trịnh Xuân Thủy	Phó Vụ Trưởng MPI	
10	Phạm Thị Nhàn	Vụ Trưởng, MOET	
11	Lê Đắc Hưng	Vụ Trưởng Ban Tuyên Giáo Trung Ương	
12	Nguyễn Văn Tuấn	Trưởng Phòng, MONRE	
13	Huỳnh Đức Trường	Giảng viên Viện MBA	
14	Nguyễn Thị Lan	Trưởng Phòng Đối Ngoại EAS Việt Nam	

## PHỤ LỤC V: DANH SÁCH DOANH NGHIỆP THAM GIA TRẢ LỜI CÂU HỎI

STT	Tên công ty	Địa chỉ	Số điện thoại
1	Công ty cổ phần tin học Bình Minh	56 ngõ Giếng, phố Đông Các, Phường ô Chợ Dừa, Quận Đống đa, Hà Nội	0243.5132.363
2	Công ty cổ phần quảng cáo FTC	14/249A Thụy Khuê, Tây Hồ, Hà Nội	0246.2584.049
3	Công ty TNHH Huy Quang Piano và Nhạc cụ	số 7, ngõ 89 A Lý Nam Đế, Hoàn Kiếm, Hà Nội	0243.5123.144
4	Công ty cổ phần phát triển Phùng Gia	Số 2, ngách 11, ngõ 146, phố Vương Thừa Vũ, Phường Khương Trung, Quận Thanh Xuân, Hà Nội	0247.3056.868
5	Doanh nghiệp tư nhân Thái Hòa	78 Đường Láng, Láng Thượng, Đống Đa, Hà Nội	0903.294.604
6	Công ty TNHH Vũ Oanh	696 Đường Láng, Láng Thượng, Đống Đa, Hà Nội	0983.220.262
7	Công ty cổ phần thương mại Thành đô	808 Đường Láng, Láng Thượng, Đống Đa, Hà Nội	
8	Công ty cổ phần Synergy Power	Số 69 - LK6A Làng Việt Kiều Châu Âu, Khu Đô thị Mỹ Lao, Phường Mỹ Lao, Quận Hà Đông, Hà Nội	0983.286.666
9	Công ty Tupper Ware	Mỹ Lao, Hà Đông, Hà Nội	0283.8207.015
10	Công ty TNHH Dịch vụ sản công nghiệp PCK Việt Nam	85/2 Hoàng sâm, Nghĩa Đô, Cầu Giấy, Hà Nội	0934.358.082
11	Công ty TNHH TM và XD Nhật Việt	298 Hồ Tùng Mậu, Cầu Diễn, Hà Nội	0243.7632.627
12	Công ty TNHH Mỹ Phẩm Huyền Phi	68 Khúc Thừa Dụ, Cầu Giấy, Hà Nội	0988.579.179



13	Công ty cổ phần SX TMDV Saki - CN Hà Nội	68 Nguyễn Cơ Thạch, Mỹ Đình, Hà Nội	0906.860.667
14	Công ty TNHH Thực phẩm Hifood	35 Trần Duy Hưng, Cầu Giấy, Hà Nội	02437.899.333
15	Công ty CP TM 365	17 Nguyễn Khang, Cầu Giấy, Hà Nội	0283.8497.999
16	Công ty TNHH XNK á Âu	Số 25A Trần Duy Hưng, Phường Trung Hoà, Quận Cầu Giấy, Hà Nội	0866.424.268
17	Công ty TNHH Xây Dựng A&T Việt Nam	1808 Start City Nhân chính, Thanh Xuân, Hà Nội	0243.9281.566
18	Công ty TNHH Dịch vụ và Quản lý Mippec	Số 229, phố Tây Sơn, Phường Ngã Tư Sở, Quận Đống Đa, Thành phố Hà Nội	0243.7342.501
19	Công ty cổ phần Muller	320 Cầu Giấy, Hà Nội	0835.912.288
20	Công ty CP thiết kế kiến trúc nội thất Best Design	580 Trường Chinh, Đống Đa, Hà Nội	0944.466.886
21	Công ty TNHH đầu tư xây dựng và nội thất Minh Khang	320 Cầu Giấy, Hà Nội	0987.170.786
22	Công ty CP Giải pháp tiện ích nhà sang	122 Trần Duy Hưng, Cầu giấy, Hà Nội	0984.841.558
23	Công ty CP SX TLG Việt Nam	Số 1 Lê Đức Thọ, Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội	02432.007.999
24	Công ty TNHH Dịch Vụ Vạn Phúc	Số 5 ngõ 126 Mễ Trì Hạ, Nam Từ Liêm, Hà Nội	0934.567.256
25	Công ty TNHH Sơn Prime	E1171 The Emerald house Mỹ Đình, Nam Từ Liêm, HN	0916.069.669
26	Công ty TNHH TMDV Tổng hợp thủy dung	Nguyễn Chí Thanh, Cầu Giấy, HN	0963.206.636
27	Công ty cổ phần TM XNK Tân Phú Bình	89 Trần Duy Hưng, Cầu Giấy, Hà Nội	0972.997.280
28	Công ty TNHH Quảng cáo Quang Tiến	Số 173 đường Cầu Diễn, Phường Phúc Diễn, Quận Bắc Từ Liêm, Hà Nội	0339.903.999

29	Công ty cổ phần phụ kiện Sunmart	118A Đường Hồ Tùng Mậu, Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội	0365.365.666
30	Công ty TNHH TM và XD Giang Sơn Việt Nam	Số 256, đường Hồ Tùng Mậu, Phường Phú Diễn, Quận Bắc Từ Liêm, Thành phố Hà Nội	0395.279.360
31	Công ty TNHH Ứng dụng công nghệ mới LSD	108 Hồ Tùng Mậu, Bắc Từ Liêm, Hà Nội	0902.217.627
32	Công ty Cổ phần Quạt Trần Mỹ	75A Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội	0942.689.368
33	Công ty cổ phần xuất nhập khẩu Clean Food	48 Hồ Tùng Mậu, Bắc Từ Liêm, Hà Nội	0283.8522.224
34	Công ty TNHH DV&TM Khải Minh	86 Đường Hồ Tùng Mậu, Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội	0286.2703.898
35	Công ty TNHH BHNT Cathay Việt Nam	Số 1 Phạm Huy Thông, Ba Đình, Hà Nội	0286.2556.393
36	Công ty CP sáng tạo DFC Việt Nam	100 Lò Đúc, Hà Nội	0936.180.493
37	Công ty CP Truyền thông Thiên Hy Long Việt Nam	54 Liễu Giai, Ba Đình, Hà Nội	0283.9104.888
38	Công ty TNHH Sơn Dulex	Số 11/1 Huỳnh Tấn Phát, Long Biên, Hà Nội	0968.669.286
39	Công ty TNHH Vàng bạc đá quý Bảo Tín Mạnh Hải	số 8 Hoàng Cầu, Đống Đa, Hà Nội	0242.2339.999
40	Cty TNHH Wall Street	Nguyễn Trãi - Thanh Xuân - Hà Nội	0388.719.966
41	Công ty CP Truyền Thông & Giải Trí Sắc Màu	90 Trần Thái Tông, Cầu Giấy, Hà Nội	0971.860.666
42	Công ty CP MOG Việt Nam	97.99. Láng Hạ (mTower – số 4, ngõ 151B, Yên Lãng, Đống Đa, Hà Nội)	0243.6406.627
43	Công ty tư vấn đầu tư và phát triển nhà ở Simex	Xóm Văn, Thanh Liệt, Thành Trì, Hà Nội	0974.996.329

44	Công ty TNHH TMDV Quảng Cáo Song Thành Công	53/141 Nguyễn Khang - Yên Hoà - Cầu Giấy - Hà Nội	024. 3783 4334
45	Công ty TNHH Bệnh viện Hồng Ngọc	Landmark 72, Keangnam, Phạm Hùng	0243.9275.568
46	Công ty CPTM XNK Protect	A3-2 Khu Ao Xa La, Phường Phúc La, Quận Hà Đông, Thành phố Hà Nội	0981.839.559
47	Chuỗi nhà thuốc HK Care	4F Vũ Phạm Hàm; 39 Núi Trúc, Hà Nội	0334.088.222
48	Công ty cổ phần Govi Việt Nam	259 Yên Hoà, Cầu Giấy, Hà Nội	0909.121.111
49	Công ty TNHH đá Nữ Hoàng	Khu công nghiệp Lai Xá, Hà Nội	0909.303.388
50	Công ty TNHH Sơn G9	813 Giải Phóng, Q. Hoàng Mai, Hà Nội	0243.9.919.368
51	Công CPCN tin học EFY Việt Nam	78 Duy Tân, Cầu Giấy, Hà Nội	0243.2263.099
52	Công ty TNHH Vico	VP: Hà Đông, Hà Nội (Nhà máy: Đường 208 Hải Phòng)	02253.835.869
53	Công ty CP QUẢNG CÁO TM HÀ NỘI	số 8 nhà B9 Khu đô thị Mỹ Đình 1, phường Cầu Diễn, quận Nam Từ Liêm, Hà Nội	0984.991.122
54	Công ty cổ phần So Sánh Việt Nam	195 Khâm Thiên, Đống Đa, Hà Nội	0967.895.454
55	Công ty cổ phần dịch vụ viễn thông Hiệp Thành	22 Thành Công, Hà Nội	024.6666.6666
56	Công ty TNHH Kiến Trúc Milan	252 Hoàng Quốc Việt, Bắc Từ Liêm, Hà Nội	02437.913.569
57	Công ty cổ phần Quang Minh	Ngọc Thụy, Long Biên, Hà Nội	0274.3768.678
58	Công ty TNHH Thời Trang Star	Lô CN, B4, Phú Nghĩa, Chương Mỹ, Hà Nội	0246.3267.395

59	Công ty TNHH Cimech Việt Nam	Yên Vĩnh, Kim Chung, Hoài Đức, Hà Nội	0901.732.338
60	Công ty TNHH Thương Mại Quảng Cáo & Truyền Thông 24h	Số 313, Nguyễn Xiển, Q. Thanh Xuân, Hà Nội	0986.600.340
61	Sunhouse Group	Tầng 12, tòa nhà Richy Tower, Số 35 Mạc Thái Tổ, Yên Hòa, Cầu Giấy, Hà Nội	0243.7366.676
62	Công ty TNHH DV và Du lịch Thiên Đường Á Châu	97 Hào Nam, Đống Đa, Hà Nội	1900.633.906
63	Công ty TNHH TMDV Ngôi Sao Tương Lai	75A Nguyễn Trãi, Hà Nội	0907.498.013
64	Công ty cổ phần Bizman Media	434 Trần Khát Chân, Phố Huế, Hai Bà Trưng, Hà Nội	0243.9382.071
65	Công ty Luật hợp danh The Light	Số 299 đường Cầu Giấy, Hà Nội	0246.3286.666
66	Cty CP đầu tư và xây dựng số 18.5	N04B-T1 Đoàn Ngoại Giao Xuân Tảo, Bắc Từ Liêm, Hà Nội	
67	Công ty cổ phần Vinafco	Ngũ Hiệp, Thanh Trì, Hà Nội	
68	Công ty TNHH Rich Media	Tầng 6, tòa nhà 25T2 đường Nguyễn Thị Thập, Cầu Giấy, Hà Nội	
69	Công ty TNHH thương mại và công nghiệp Minh Quang	Nguyên Khê, Đông Anh, Hà Nội	
70	Công ty cổ phần đầu tư và phát triển sơn T&K	1075 Giải Phóng , Hoàng Mai, Hà Nội	
71	Công ty TNHH công nghệ Dinos	Số 51 ngách 545/19/6 Xuân Đỉnh, P. Xuân Đỉnh, Bắc Từ Liêm, Hà Nội,	
72	Công ty cổ phần khảo sát thiết kế và xây dựng năng lượng	Phố Hoàng Sâm, Nghĩa Đô, Cầu Giấy, Hà Nội	

73	Công ty CP Môi trường Xanh và Xanh	Thị Trấn Phùng, Đan Phượng, HN	
74	Công ty cổ phần dược mỹ phẩm A.Q.P Việt Nam	Số 6 ngõ 18 đường Võ Văn Dũng, Phường Ô Chợ Dừa, Quận Đống Đa, Thành phố Hà Nội	
75	Công ty cổ phần Eurowindow	Số 2 Tôn Thất Tùng, Hà Nội	
76	Công ty CP truyền thông và giải trí Thăng Lợi	Số 1 Hoàng Đạo Thúy, Thanh Xuân, Hà Nội	
77	Công ty cổ phần Casper Việt Nam	Căn B12A-12B, Khu đô thị thành phố xanh Vinhomes Gardenia Hà Nội	
78	Công ty TNHH Diamond Electric Việt Nam	19 Duy Tân, Cầu Giấy, Hà Nội	02432.123.407
79	Công ty TNHH liên doanh tiếp vận châu lục SYMATON	26 Đường Láng, Đống Đa, Hà Nội	(84-4) 04 3564 2514
80	Công Ty CP Đầu Tư Và Công Nghệ Đại Việt	Tầng 29, tòa landmark 72, Phạm Hùng, Nam Từ Liêm, Hà Nội	02432.262.408
81	Công ty CP truyền thông tập trung Mặt trời Vàng	72 Phạm Hùng, Từ Liêm, HN	0839.106.864
82	Công ty TNHH và TM Khải Minh	Số 54 đường Hồ Tùng Mậu tổ 44, Phường Mai Dịch, Quận Cầu Giấy, Thành phố Hà Nội	
83	Công ty cổ phần Neva Việt Nam	Tầng 15, Tòa nhà VTC Online, Số 18 Tam Trinh, Phường Minh Khai, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội	0902.232.695
84	Công ty TNHH DV & TM Kỹ thuật Minh Long	98 ngõ 140 Khúc Thừa Dụ, Cầu Giấy, Hà Nội	
85	Công ty TNHH Hoa quả Thủy Anh	Số nhà 21, liền kề 4, khu đô thị Văn Khê, đường Tố Hữu, Phường La Khê, Quận Hà Đông, Thành Phố Hà Nội	0989.515.555

86	Văn phòng công chứng Đông Đô	Số 101 phố Ngụy Như Kon Tum, Phường Nhân Chính, Quận Thanh Xuân, Hà Nội	0235.589.999
87	Công ty TNHH Bình Yên	Số 94, Đường Ngụy Như Kon tum, Phường Nhân Chính, Quận Thanh Xuân, Hà Nội	02435.575.345
88	Công ty TNHH TM Thiết bị điện Trung Hiếu	Phòng 406 Đơn Nguyên 2, OCT2 Bắc Linh Đàm, Phường Đại Kim, Quận Hoàng Mai, Thành phố Hà Nội	0243.6415.355
89	Công ty TNHH Thương Mại và DV Tech ECo Việt Nam	298 tổ 16 Đường Linh Đàm, Lĩnh Nam, Hoàng Mai, Hà Nội	0243.9116.888
90	Công ty TNHH bảo hộ lao động Song Hành	Số 5, Tổ dân phố Đống 3, Phường Cổ Nhuế 2, Quận Bắc Từ Liêm, Thành phố Hà Nội	0972.121.186
91	Công ty TNHH Hoàng Anh	Đường ỹ Lan, Xã Đặng Xá, Huyện Gia Lâm, Thành phố Hà Nội	0913.249.342
92	Công ty TNHH Yến Chuẩn Việt	57 LK6A Làng Việt Kiều Châu Âu, Phường Mộ Lao, Quận Hà Đông, Thành phố Hà Nội	0974.931.468
93	Công ty cổ phần AMi Việt Nam	Tầng 1, Số nhà 117, tổ 27 Đê La Thành, Phường Ô Chợ Dừa, Quận Đống Đa, Thành phố Hà Nội	0243.2484.768
94	Công ty TNHH Bair-by UK	Số 228 Thái Hà, Phường Trung Liệt, Quận Đống Đa, Thành phố Hà Nội	
95	Công ty CP Đầu tư & Xây dựng Trường Anh	Thôn Giao Tát, Xã Kim Sơn, Huyện Gia Lâm, Thành Phố Hà Nội, Việt Nam	
96	Công ty cổ phần kính mắt Việt Tiến	11/26 tổ 53 ngõ Lương Sử C, Phường Văn Chương, Quận Đống Đa, Thành phố Hà Nội	0913.036.666
97	Công Ty TNHH Sơn Alex Việt Nam	Tầng 1, Tòa Nhà CT1, KĐT Mễ Trì Thượng, Q. Nam Từ Liêm, Hà Nội	0961.662.268

98	Công ty cổ phần phụ kiện công nghệ sunsmart	Số 118A đường Hồ Tùng Mậu, Phường Mai Dịch, Quận Cầu Giấy, Thành Phố Hà Nội, Việt Nam	0365.365.666
99	Công ty TNHH truyền thông ANM Việt Nam	184 Thái Thịnh, Đống Đa, HN	0978.563.877
100	EAS Vietnam Co.,LTD	417 Nguyễn Khang, Cầu Giấy, Hà Nội	024.6656.9157

## APPENDIX: SPSS'S DATA RESULTS

### A. FREQUENCY STATISTIC TABLES

**TABLE 1: GENDER**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MALE	177	59,2	59,2	59,2
FEMALE	122	40,8	40,8	100,0
Total	299	100,0	100,0	

**TABLE 2: AGE**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Under 30	101	33,8	33,8	33,8
30-39	110	36,8	36,8	70,6
40-50	74	24,7	24,7	95,3
Above 50	14	4,7	4,7	100,0
Total	299	100,0	100,0	

**TABLE 3: WORKING EXPERIENCE YEARS**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-4yrs	137	45,8	45,8	45,8
4-7yrs	73	24,4	24,4	70,2
7-10yrs	46	15,4	15,4	85,6
More than 10yrs	43	14,4	14,4	100,0
Total	299	100,0	100,0	



**TABLE 4: EDUCATION LEVEL**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Highschool	3	1,0	1,0	1,0
College	31	10,4	10,4	11,4
University	246	82,3	82,3	93,6
Higher than Univ	19	6,4	6,4	100,0
Total	299	100,0	100,0	

**TABLE 5: POSITION**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Owner	25	8,4	8,4	8,4
Manager	86	28,8	28,8	37,1
Leader	109	36,5	36,5	73,6
Staff	79	26,4	26,4	100,0
Total	299	100,0	100,0	

**TABLE 6: BUSINESS ENTITY**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Enterprise	6	2,0	2,0	2,0
Ltd,.	146	48,8	48,8	50,8
Joint-Stock	122	40,8	40,8	91,6
Other	25	8,4	8,4	100,0
Total	299	100,0	100,0	

**TABLE 7: BUSINESS OPERATION YEARS**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Less than 4yrs	58	19,4	19,4	19,4
4-7yrs	94	31,4	31,4	50,8
7-10yrs	7	2,3	2,3	53,2
More than 10yrs	140	46,8	46,8	100,0
Total	299	100,0	100,0	

**TABLE 8: EMPLOYEE NUMBERS**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Less than 50	206	68,9	68,9	68,9
50-100	27	9,0	9,0	77,9
100-200	24	8,0	8,0	86,0
More than 200	42	14,0	14,0	100,0
Total	299	100,0	100,0	

**TABLE 9: HIGHER POSTE**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-3	177	59,2	59,2	59,2
3-5	114	38,1	38,1	97,3

5-7	6	2,0	2,0	99,3
More than 7	2	0,7	0,7	100,0
Total	299	100,0	100,0	

**B. DESCRIPTIVE STATISTIC TABLES**

DESCRIPTIVES VARIABLES=HD1 HD2 HD3 HN1 HN2 HN3 HN4 FD1 FD2 FD3 TA1

TA2 TA3 TA4 LA1 LA2 LA3 LA4 TC1

TC2 TC3 CS1 CS2 CS3

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
HD1	299	1	5	3,37	0,889
HD2	299	1	5	3,33	0,902
HD3	299	1	5	3,36	0,887
HN1	299	1	5	3,63	1,029
HN2	299	1	5	3,22	0,846
HN3	299	1	4	3,08	0,684
HN4	299	1	5	3,26	0,843
FD1	299	1	5	3,95	0,940
FD2	299	1	5	3,57	0,919
FD3	299	1	5	3,48	0,956
TA1	299	1	5	3,50	0,978
TA2	299	1	5	3,23	0,971
TA3	299	1	5	3,18	1,040
TA4	299	1	5	3,24	1,060
LA1	299	1	5	3,17	1,065
LA2	299	1	5	3,36	1,079
LA3	299	1	5	3,37	1,078

LA4	299	1	5	3,29	1,045
TC1	299	1	5	3,23	1,061
TC2	299	1	5	3,32	1,057
TC3	299	1	5	3,15	1,053
CS1	299	1	5	3,35	1,017
CS2	299	1	5	3,14	1,048
CS3	299	1	5	3,39	1,022
Valid N (listwise )	299				

#### C. RELIABILITY STATISTIC TABLES

**Table 1: Reliability Statistics of “Human Resource Development” factor (HD)**

Cronbach's Alpha	N of Items			
<b>0,601</b>	<b>3</b>			
<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HD1	6,69	2,153	0,401	0,512
HD2	6,73	2,153	0,386	0,534
HD3	6,70	2,076	0,441	0,454

**Table 2: Reliability Statistics of “Human Resource Needs” factor (HN)**

<b>Cronbach's Alpha</b>	N of Items			
<b>0,659</b>	<b>4</b>			
<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HN1	9,56	3,221	0,421	0,618
HN2	9,97	3,643	0,457	0,579
HN3	10,11	4,159	0,434	0,603
HN4	9,93	3,605	0,475	0,567

**Table 3: Reliability Statistics of “Finance for HR Development” factor (FD)**

Cronbach's Alpha	N of Items			
<b>0,720</b>	<b>3</b>			
<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FD1	7,04	2,639	0,511	0,667
FD2	7,43	2,629	0,541	0,632
FD3	7,52	2,459	0,570	0,595

**Table 4: Reliability Statistics of “Thinking Ability” factor (TA)**

Cronbach's Alpha	N of Items			
<b>0,645</b>	<b>4</b>			
<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TA1	9,65	5,369	0,357	0,621
TA2	9,92	4,944	0,476	0,541
TA3	9,97	4,993	0,402	0,592
TA4	9,91	4,684	0,466	0,546

<b>Table 5: Reliability Statistics of “Leading Ability” factor (LA)</b>				
Cronbach's Alpha	N of Items			
<b>0,627</b>	<b>4</b>			
<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LA1	10,03	5,261	0,451	0,525
LA2	9,84	5,184	0,458	0,519
LA3	9,82	5,609	0,359	0,593
LA4	9,91	5,703	0,362	0,590

<b>Table 6: Reliability Statistics of “Technical Competencies” factor (TC)</b>				
Cronbach's Alpha	N of Items			
<b>0,615</b>	<b>3</b>			
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TC1	6,47	3,008	0,420	0,521
TC2	6,38	3,050	0,410	0,535
TC3	6,55	2,973	0,440	0,491

<b>Table 7: Reliability Statistics of “Communication Skill” factor (CS)</b>				
<b>Reliability Statistics</b>				
Cronbach's Alpha	N of Items			
<b>0,683</b>	<b>3</b>			
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CS1	6,53	3,015	0,507	0,578
CS2	6,75	2,940	0,501	0,585
CS3	6,49	3,063	0,484	0,607

<b>Table 8: Reliability Statistics of Dependent Factor “Development Strategy for Higher HR” (DS)</b>				
Cronbach's Alpha	N of Items			
<b>0,602</b>	<b>4</b>			

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DS1	9,88	4,263	0,356	0,558
DS2	9,86	4,678	0,390	0,527
DS3	9,72	4,614	0,438	0,494
DS4	9,56	4,583	0,359	0,550



**TABLE 1: EFA TESTING – 1st TIME**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,947	16,446	16,446	3,947	16,446	16,446	2,070	8,627	8,627
2	2,338	9,743	26,189	2,338	9,743	26,189	2,019	8,411	17,038
3	1,865	7,769	33,958	1,865	7,769	33,958	1,967	8,198	25,235
4	1,639	6,829	40,787	1,639	6,829	40,787	1,963	8,180	33,416
5	1,434	5,977	46,764	1,434	5,977	46,764	1,952	8,133	41,548
6	1,142	4,758	51,522	1,142	4,758	51,522	1,719	7,162	48,710
7	1,121	4,669	56,191	1,121	4,669	56,191	1,693	7,053	55,763
8	1,035	4,311	60,502	1,035	4,311	60,502	1,137	4,739	60,502
9	0,844	3,518	64,020						
10	0,805	3,354	67,374						
11	0,743	3,094	70,468						
12	0,729	3,037	73,505						
13	0,680	2,831	76,337						
14	0,652	2,718	79,054						
15	0,607	2,529	81,584						
16	0,606	2,525	84,108						
17	0,578	2,408	86,516						
18	0,559	2,331	88,847						

19	0,520	2,167	91,014						
20	0,506	2,106	93,120						
21	0,472	1,968	95,088						
22	0,427	1,779	96,868						
23	0,384	1,602	98,469						
24	0,367	1,531	100,000						

D. EFA STATISTIC

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>								
	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
HN4	0,749							
HN3	0,687							
HN1	0,669							
HN2	0,668							
CS1		0,744						
CS3		0,744						

CS2		0,725						
TA4			0,739					
TA2			0,738					
TA3			0,675					0,410
TA1			0,592					-0,439
FD2				0,784				
FD1				0,774				
FD3				0,768				
TC3					0,738			
TC2					0,687			
TC1					0,678			
LA4					0,474		0,455	
HD3						0,750		
HD2						0,747		
HD1						0,696		
LA1							0,739	
LA2							0,682	

LA3							0,408	0,661
-----	--	--	--	--	--	--	-------	-------

**TABLE 2: EFA TESTING – 2nd TIME**

<b>Component</b>	<b>Initial Eigenvalues</b>			<b>Extracti on Sums of Squared Loadings</b>			<b>Rotation Sums of Squared Loadings</b>		
	<b>Total</b>	<b>% of Variance</b>	<b>Cumulat ive %</b>	<b>Total</b>	<b>% of Variance</b>	<b>Cumulat ive %</b>	<b>Total</b>	<b>% of Variance</b>	<b>Cumulat ive %</b>
1	3,750	16,305	16,305	3,750	16,305	16,305	2,067	8,988	8,988
2	2,214	9,625	25,930	2,214	9,625	25,930	1,983	8,621	17,609
3	1,864	8,106	34,037	1,864	8,106	34,037	1,951	8,484	26,094
4	1,636	7,113	41,149	1,636	7,113	41,149	1,911	8,308	34,401
5	1,426	6,200	47,349	1,426	6,200	47,349	1,759	7,649	42,050
6	1,138	4,946	52,295	1,138	4,946	52,295	1,753	7,620	49,671
7	1,121	4,872	57,167	1,121	4,872	57,167	1,724	7,497	57,167

8	0,987	4,291	61,458						
9	0,825	3,587	65,046						
10	0,792	3,445	68,491						
11	0,731	3,180	71,670						
12	0,717	3,116	74,786						
13	0,658	2,859	77,645						
14	0,632	2,749	80,394						
15	0,606	2,636	83,030						
16	0,591	2,568	85,598						
17	0,559	2,433	88,030						
18	0,523	2,276	90,306						
19	0,506	2,199	92,505						
20	0,486	2,114	94,619						
21	0,429	1,866	96,485						
22	0,424	1,844	98,330						
23	0,384	1,670	100,000						

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup> (Eliminated LA4 at 2nd time testing EFA)**

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
HN4	0,743						
HN3	0,704						
HN2	0,665						
HN1	0,660						
TA2		0,743					
TA4		0,738					
TA3		0,668					
TA1		0,602					
FD2			0,780				
FD1			0,777				
FD3			0,763				
CS1				0,742			
CS3				0,735			
CS2				0,726			

TC3					0,748		
TC2					0,690		
TC1					0,689		
LA2						0,713	
LA3						0,683	
LA1						0,670	
HD2							0,750
HD3							0,748
HD1							0,694
Extraction	Method:	Principal	Component	Analysis.			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. <sup>a</sup>							
a. Rotation converged in 6 iterations.							

E. CORRELATION STATISTIC

COMPUTE HN=MEAN(HN4,HN3,HN2,HN1). EXECUTE.

COMPUTE TA=MEAN(TA2,TA4,TA3,TA1). EXECUTE.

COMPUTE FD=MEAN(FD2,FD1,FD3). EXECUTE.

COMPUTE CS=MEAN(CS1,CS3,CS2). EXECUTE.

COMPUTE TC=MEAN(TC3,TC2,TC1). EXECUTE.

COMPUTE LA=MEAN(LA2,LA3,LA1). EXECUTE.

COMPUTE HD=MEAN(HD2,HD3,HD1). EXECUTE.

COMPUTE DS=MEAN(DS1,DS2,DS3). EXECUTE.

FACTOR

/VARIABLES DS1 DS2 DS3 DS4

/MISSING LISTWISE

/ANALYSIS DS1 DS2 DS3 DS4

/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION

/FORMAT SORT BLANK(.3)

/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)

/EXTRACTION PC

/CRITERIA ITERATE(25)

/ROTATION VARIMAX

/METHOD=CORRELATION.

<b>Correlations</b>							
		<b>DS</b>	<b>HD</b>	<b>HN</b>	<b>TA</b>	<b>TC</b>	<b>CS</b>



Pearson Correlation	<b>DS</b>	<b>1,000</b>	<b>0,184</b>	<b>0,359</b>	<b>0,278</b>	<b>0,264</b>	<b>0,460</b>
	<b>HD</b>	0,184	1,000	0,139	0,052	0,009	0,107
	<b>HN</b>	0,359	0,139	1,000	0,122	0,080	0,234
	<b>TA</b>	0,278	0,052	0,122	1,000	0,124	0,138
	<b>TC</b>	0,264	0,009	0,080	0,124	1,000	0,341
	<b>CS</b>	0,460	0,107	0,234	0,138	0,341	1,000
Sig. (1-tailed)	<b>DS</b>		0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
	<b>HD</b>	0,001		0,008	0,185	0,436	0,032
	<b>HN</b>	0,000	0,008		0,017	0,083	0,000
	<b>TA</b>	0,000	0,185	0,017		0,016	0,009
	<b>TC</b>	0,000	0,436	0,083	0,016		0,000
	<b>CS</b>	0,000	0,032	0,000	0,009	0,000	
N	<b>DS</b>	299	299	299	299	299	299
	<b>HD</b>	299	299	299	299	299	299
	<b>HN</b>	299	299	299	299	299	299
	<b>TA</b>	299	299	299	299	299	299

	<b>TC</b>	299	299	299	299	299	299
	<b>CS</b>	299	299	299	299	299	299

**F. LINEAR REGRESSION STATISTIC**

**TABLE 1: REGRESSION –1st TIME**

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>								
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method					
1	CS, HD, TA, HN, TC, FD, LA <sup>b</sup>		Enter					
a. Dependent Variable: DS								
b. All requested variables entered.								

<b>Model</b>								
<b>Model Summary<sup>b</sup></b>								
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson			
1	<b>.587<sup>a</sup></b>	0,344	<b>0,328</b>	0,54655	1,911			
a. Predictors: (Constant), CS, HD, TA, HN, TC, FD, LA								
b. Dependent Variable: DS								
<b>ANOVA<sup>a</sup></b>								
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		
1	Regression	45,634	7	6,519	21,824	.000 <sup>b</sup>		
	Residual	86,928	291	0,299				

	Total	132,56	298					
		2						
a. Dependent Variable: DS								
b. Predictors: (Constant), CS, HD, TA, HN, TC, FD, LA								
Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,094	0,293		0,321	0,748		
	<b>HD</b>	0,092	0,049	<b>0,092</b>	1,874	<b>0,062</b>	0,940	1,063
	<b>HN</b>	0,244	0,055	<b>0,221</b>	4,425	<b>0,000</b>	0,902	1,108
	<b>FD</b>	0,074	0,045	<b><u>0,083</u></b>	1,629	<b><u>0,104</u></b>	0,860	1,162
	<b>TA</b>	0,172	0,046	<b>0,181</b>	3,738	<b>0,000</b>	0,958	1,044

	<b>LA</b>	0,037	0,044	<b><u>0,044</u></b>	0,836	<b><u>0,404</u></b>	0,801	1,249
	<b>TC</b>	0,081	0,044	<b>0,096</b>	1,826	<b>0,069</b>	0,810	1,234
	<b>CS</b>	0,250	0,046	<b>0,302</b>	5,491	<b>0,000</b>	0,745	1,342
a. Dependent Variable: DS								

**TABLE 2: REGRESSION –2nd TIME (After eliminating LA and FD)**

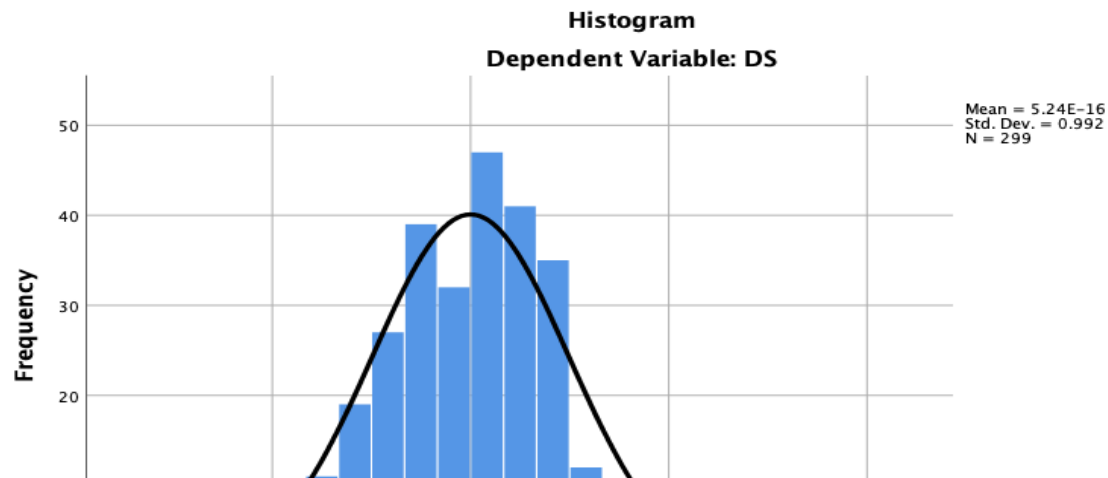
<b>Model Summary<sup>b</sup></b>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson				
1	<b>.580<sup>a</sup></b>	0,337	<b>0,325</b>	0,54787	1,904				
a. Predictors: (Constant), CS, HD, TA, HN, TC									
b. Dependent Variable: DS									
<b>ANOVA<sup>a</sup></b>									

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.			
1	Regression	44,614	5	8,923	29,726	.000 <sup>b</sup>			
	Residual	87,949	293	0,300					
	Total	132,562	298						
a. Dependent Variable: DS									
b. Predictors: (Constant), CS, HD, TA, HN, TC									
<b>Coefficients</b> a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		

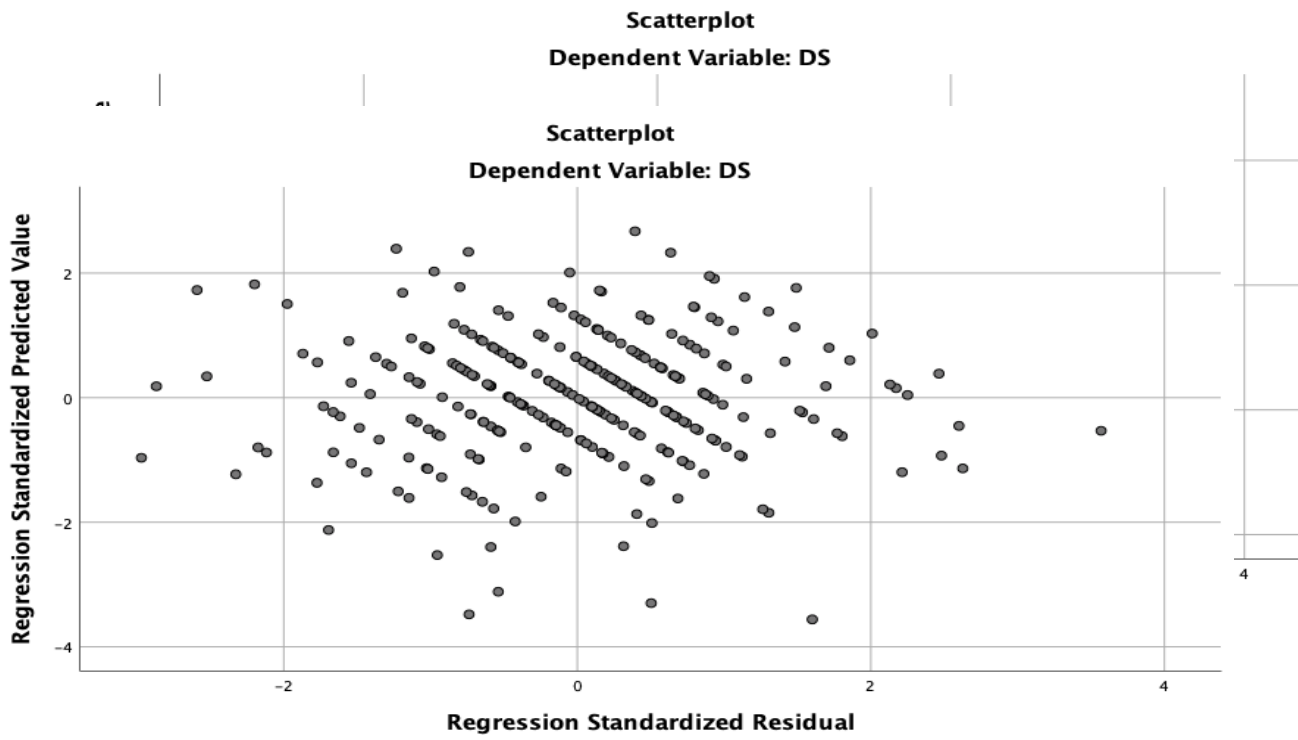
		B	Std. Error	Beta			Toleran ce	VIF
1	(Constant )	0,265	0,277		0,955	0,340		
	<b>HD</b>	0,106	0,048	<b>0,106</b>	2,191	<b>0,029</b>	0,973	1,028
	<b>HN</b>	0,260	0,055	<b>0,235</b>	4,752	<b>0,000</b>	0,925	1,081
	<b>TA</b>	0,175	0,046	<b>0,185</b>	3,822	<b>0,000</b>	0,965	1,036
	<b>TC</b>	0,091	0,043	<b>0,108</b>	2,131	<b>0,034</b>	0,877	1,140
	<b>CS</b>	0,275	0,043	<b>0,332</b>	6,350	<b>0,000</b>	0,830	1,204

a. Dependent Variable: DS

**FIGURE 1: HISTOGRAM AND SCATTERPLOT**



**IC**





**G. INDEPENDENT SAMPLE T-TEST**

Gro up Stati stics								
GE ND ER		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
DS	MALE	177	3,1808	0,63666	0,04785			
	FEMALE	122	3,3525	0,69884	0,06327			
<b>Independent Samples Test</b>								
Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
DS	Equal variances assumed	0,987	0,321	-2,201	297	0,028	-0,17167	0,07798
	Equal variances not assumed			-2,164	244,115	0,031	-0,17167	0,07933

H. ONE WAY ANOVA TESTING

**TABLE 1: DIFFERENCE TESTING “BUSINESS ENTITY”**

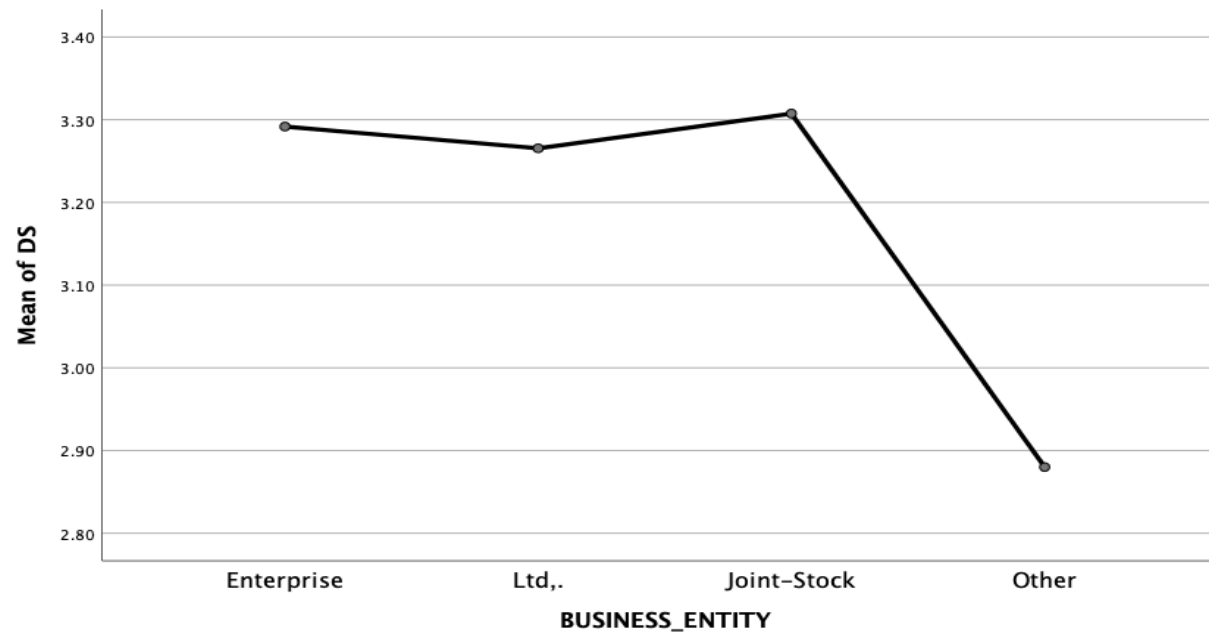
Descriptives						
DS						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence	

					Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
<b>Enterprise</b>	6	3,2917	0,36799	0,15023	2,9055	3,6778
<b>Ltd.,</b>	146	3,2654	0,64875	0,05369	3,1593	3,3715
<b>Joint-Stock</b>	122	3,3074	0,64666	0,05855	3,1915	3,4233
<b>Other</b>	25	2,8800	0,82639	0,16528	2,5389	3,2211
Total	299	3,2508	0,66696	0,03857	3,1749	3,3267
<b>Test of Homogeneity of Variances</b>						
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
DS	Based on Mean	1,472	3	295	<b>0,222</b>	
	Based on Median	1,151	3	295	0,329	

	Based on Median and with adjusted df	1,151	3	282,324	0,329	
	Based on trimmed mean	1,462	3	295	0,225	
<b>ANOVA</b>						
DS						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Between Groups	3,869	3	1,290	2,956	<b>0,033</b>	
Within Groups	128,693	295	0,436			
Total	132,562	298				
<b>Robust Tests of Equality of Means</b>						
DS						

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.		
Welch	1,884	3	22,890	0,161		
a. Asymptotically F distributed.						

**→ THERE IS DIFFERENCE**



**TABLE 2: DIFFERENCE TESTING “POSITION”**

<b>Descriptives</b>					
DS					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean
					Lower Bound
Owner	25	3,3700	0,61288	0,12258	3,1170
Manager	86	3,2558	0,64166	0,06919	3,1182
Leader	109	3,1950	0,69001	0,06609	3,0640
Staff	79	3,2848	0,68258	0,07680	3,1319
Total	299	3,2508	0,66696	0,03857	3,1749
<b>Test of Homogeneity of Variances</b>					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
DS	Based on Mean	0,582	3	295	0,628

	Based on Median	0,683	3	295	0,563
	Based on Median and with adjusted df	0,683	3	294,073	0,563
	Based on trimmed mean	0,616	3	295	0,605
<b>ANOVA</b>					
DS					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,789	3	0,263	0,589	0,623
Within Groups	131,774	295	0,447		
Total	132,562	298			
<b>Robust Tests of Equality of Means</b>					

DS					
	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.	
Welch	0,610	3	98,691	0,610	
a. Asymptotically F distributed.					

**→ THERE IS NO DIFFERENCE**



<b>Descriptives</b>					
---------------------	--	--	--	--	--



DS					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean
					Lower Bound
1-4yrs	137	3,2883	0,64589	0,05518	3,1792
4-7yrs	73	3,2089	0,63193	0,07396	3,0615
7-10yrs	46	3,2446	0,73502	0,10837	3,0263
More than 10yrs	43	3,2093	0,72975	0,11129	2,9847
Total	299	3,2508	0,66696	0,03857	3,1749
<b>Test of Homogeneity of Variances</b>					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
DS	Based on Mean	0,442	3	295	0,723

	Based on Median	0,481	3	295	0,696
	Based on Median and with adjusted df	0,481	3	287,435	0,696
	Based on trimmed mean	0,402	3	295	0,752
<b>ANOVA</b>					
DS					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,397	3	0,132	0,295	0,829
Within Groups	132,165	295	0,448		
Total	132,562	298			
<b>Robust Tests of Equality of Means</b>					

DS					
	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.	
Welch	0,305	3	111,593	0,822	
a. Asymptotically F distributed.					

**→ THERE IS NO DIFFERENCE**

