

NÂNG CAO KIẾN THỨC QUẢN LÝ CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH THANH HOÁ

Nguyễn Thị Loan¹, Đỗ Minh Thuý²

TÓM TẮT

Giám đốc là người đứng đầu, nắm quyền điều hành hoạt động của doanh nghiệp, là người chịu trách nhiệm cao nhất về kết quả kinh doanh của doanh nghiệp cũng như đời sống của người lao động. Hiệu quả quản lý được tạo nên từ sự kết hợp khoa học các kiến thức, kỹ năng, thái độ quản lý nhằm khai thác nguồn lực và tận dụng các lợi thế, cơ hội từ bên ngoài để dẫn dắt và phát triển doanh nghiệp. Trong đó kiến thức là tiền đề để nhận biết và hành động. Vì vậy, xem xét sự cần thiết và mức độ đáp ứng của từng nhóm kiến thức quản lý của giám đốc doanh nghiệp trong giai đoạn hiện nay và đề xuất các giải pháp phát triển năng lực kiến thức quản lý cho giám đốc là rất cần thiết. Trong nghiên cứu này, chúng tôi tập trung nghiên cứu phân tích và đề xuất giải pháp nâng cao kiến thức quản lý của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại Thanh Hoá.

Từ khoá: *Năng lực, kiến thức quản lý, giám đốc, doanh nghiệp nhỏ và vừa, Thanh Hóa.*

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Giám đốc doanh nghiệp là người đứng đầu, nắm quyền điều hành hoạt động của doanh nghiệp, là người chịu trách nhiệm cao nhất về kết quả kinh doanh của doanh nghiệp cũng như đời sống của người lao động (Ngô Kim Thanh, 2013). Theo thống kê của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), năng lực và trình độ của giám đốc doanh nghiệp Việt Nam đang ngày càng có những chuyển biến tích cực, trình độ học vấn ngày càng cao, tuổi trung bình của giám đốc đang được trẻ hoá, năng lực làm việc trong môi trường quốc tế ngày càng tăng. Tuy nhiên, trên bình diện chung năng lực này vẫn chưa thực sự đáp ứng được nhu cầu phát triển và hội nhập của doanh nghiệp, theo kết quả khảo sát có đến 77% giám đốc DNNVV khởi nghiệp từ quy mô hộ kinh doanh cá thể, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm quản lý còn thiếu và yếu, chưa được đào tạo bài bản chuyên sâu về kinh doanh, thiếu cơ hội cập nhật kiến thức mới vì vậy tạo ra nhiều hạn chế trong công tác quản lý, điều hành (Đỗ Đức Anh, 2015). Trên thực tế có đến 72% giám đốc DNNVV Việt Nam vừa là người quản lý cấp cao nhất đồng thời là người sở hữu trong doanh nghiệp, chính vì vậy trình độ, năng lực quản lý của giám đốc có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (Lê Quân, 2016).

Thanh Hoá là một tỉnh có diện tích lớn thứ 3 cả nước, có đầy đủ điều kiện phát triển nền kinh tế năng động với tài nguyên thiên nhiên phong phú để phát triển nông nghiệp, công nghiệp, du lịch. Tuy nhiên, đến tháng 12/2017 Thanh Hoá mới có gần 9.000 doanh nghiệp

¹ Khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Hồng Đức

² Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Nông nghiệp Tiến Nông

(98,2% là DNNVV), tính trung bình trên 300 người dân/1 doanh nghiệp, trong khi tỷ lệ này cả nước là 130 người dân/doanh nghiệp (Cục Thống kê Thanh Hoá, 2016). Bên cạnh đó, theo thống kê của Sở Kế hoạch và Đầu tư, tính đến 6/2017, cứ 100 doanh nghiệp thành lập thì có 40 doanh nghiệp giải thể, phá sản hoặc dừng hoạt động, trong đó 100% doanh nghiệp phá sản có quy mô nhỏ và vừa. Theo các chuyên gia, có nhiều nguyên nhân dẫn đến sự thất bại của DNNVV Thanh Hoá, trong đó nguyên nhân chủ yếu là thiếu vốn, thiếu năng lực quản trị, thiếu sự nhạy bén và bao quát thị trường (Nguyễn Thị Loan, 2017). Xuất phát từ vai trò và tầm quan trọng của DNNVV, từ thực trạng năng lực quản lý, điều hành của giám đốc và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp tại Thanh Hoá, với mong muốn đề xuất và kiến nghị các giải pháp chiến lược góp phần nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý của giám đốc, hiệu quả hoạt động của DNNVV, tác giả tập trung nghiên cứu thực trạng và đề xuất các giải pháp hoàn thiện, phát triển các kỹ năng lãnh đạo, quản lý của giám đốc DNNVV tại Thanh Hoá.

2. NỘI DUNG

2.1. Tổng quan về doanh nghiệp và giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa Thanh Hoá

Tại Thanh Hoá, theo số liệu thống kê cuối năm 2017 có gần 9.000 doanh nghiệp trong đó DNNVV chiếm 98,02%, hầu hết các DNNVV thuộc thành phần kinh tế ngoài quốc doanh, hàng năm đóng góp 35-45% GRDP toàn tỉnh, tạo ra trên 60% tổng cơ hội việc làm, lực lượng chính góp phần thúc đẩy và phát triển doanh nghiệp lớn tại Thanh Hoá (Đỗ Đình Hiệu, 2017). Trong tổng số gần 9000 DNNVV Thanh Hoá, doanh nghiệp thương mại dịch vụ chiếm tỷ trọng lớn nhất (trên 30%), tiếp đến là doanh nghiệp xây dựng, chế biến nông nghiệp, vận tải chiếm trên 50% (Cục Thống kê Thanh Hoá, 2016).

Bảng 1. Số lượng và tỷ trọng doanh nghiệp Thanh Hoá

Đơn vị: Doanh nghiệp

| | Tiêu chí | DN nhỏ và vừa | DN lớn | Tổng số |
|----------|---------------|---------------|--------|---------|
| Năm 2011 | Số lượng (DN) | 5.238 | 64 | 5302 |
| | Tỷ trọng (%) | 98,8 | 1,2 | 100 |
| Năm 2012 | Số lượng (DN) | 5.399 | 99 | 5498 |
| | Tỷ trọng (%) | 98,2 | 1,8 | 100 |
| Năm 2013 | Số lượng (DN) | 5.808 | 131 | 5939 |
| | Tỷ trọng (%) | 97,8 | 2,2 | 100 |
| Năm 2014 | Số lượng (DN) | 5.931 | 103 | 6034 |
| | Tỷ trọng (%) | 98,3 | 1,7 | 100 |
| Năm 2015 | Số lượng (DN) | 7.203 | 146 | 7349 |
| | Tỷ trọng (%) | 98,02 | 1,98 | 100 |
| Năm 2016 | Số lượng (DN) | 8.307 | 170 | 8477 |
| | Tỷ trọng (%) | 98 | 2,0 | 100 |
| Năm 2017 | Số lượng (DN) | 8.791 | 178 | 8970 |
| | Tỷ trọng (%) | 98,02 | 1,98 | 100 |

Nguồn: Niên giám thống kê Thanh Hoá, 2017

Đối với giám đốc doanh nghiệp, lực lượng đóng vai trò quyết định trong điều hành, quản lý doanh nghiệp, nam giới chiếm đến 78,8%, còn lại 21,2% giám đốc là nữ giới. Trong khi đó, tỷ lệ doanh nhân nữ của khu vực Bắc Trung Bộ là 19,2%, Duyên hải miền Trung là 23,53%, trung bình cả nước là 25,63%. Điều này cho thấy tỷ lệ nữ tham gia vào điều hành sản xuất, kinh doanh vẫn còn rất hạn chế so với nam giới. Về trình độ, đa phần giám đốc DNNVV có trình độ trung học phổ thông trở lên chiếm 93%, số giám đốc có trình độ đại học chiếm 67,8%, trình độ sau đại học 8,2%. Số giám đốc có kiến thức chuyên môn (chuyên ngành về kinh tế) chiếm gần 50%, trình độ tiếng Anh có khả năng giao tiếp chiếm 10,5% thấp hơn so với mặt bằng chung của cả nước. Kinh nghiệm quản lý trung bình của giám đốc DNNVV là 5.35 năm, độ tuổi trung bình là 35,3 tuổi (Cục Thống kê Thanh Hoá, 2016).

2.2. Tổng quan nghiên cứu

Kết quả tổng quan tài liệu các nghiên cứu trong và ngoài nước về vấn đề năng lực lãnh đạo, quản lý của giám đốc doanh nghiệp, tác giả nhận thấy các nghiên cứu ở nước ngoài và trong nước sử dụng đa dạng các cách thức tiếp cận để xem xét đánh giá năng lực quản lý của giám đốc. Cụ thể, nhiều tác giả sử dụng cách tiếp cận theo mô hình ASK như nghiên cứu của Seema Sanghi (2007), Ashwini và cộng sự (2013), Trần Kiều Trang (2012), Lê Quân (2012), Đỗ Anh Đức (2015), Claire Wardell (2016), Lê Thị Phương Thảo (2016). Tiếp cận theo mô hình hai cấp độ năng lực (năng lực chung và năng lực cốt lõi) của Chung-Herrera và cộng sự (2003), Micheal Armstrong (2007), Horng Jeou-Shyan và cộng sự (2011), Laguna et al (2012). Hoặc tiếp cận theo hệ thống năng lực như Đại học Harvard (2005) công bố trong cuốn Từ điển năng lực quản lý như nghiên cứu của Andrew và cộng sự (2005), Ngô Quý Nhâm (2015), Nguyễn Thành Long và Lê Nguyễn Hậu (2013), Mai Thanh Lan và Tạ Huy Hùng (2014), Ngô Quý Nhâm (2015). Đối chiếu với điều kiện thực tế tại địa phương và sự phù hợp của các mô hình, tác giả chọn mô hình năng lực ASK áp dụng trong nghiên cứu này. Mô hình ASK gồm có 3 nhóm nhân tố chính cấu thành năng lực quản lý gồm có: kiến thức, kỹ năng và thái độ phẩm chất. Trong đó năng lực kiến thức nhận được sự quan tâm của nhiều chuyên gia và các học giả nghiên cứu.

Kiến thức quản lý là tổng thể tri thức, hiểu biết mà một người lãnh hội, tích lũy qua trải nghiệm hoặc học hỏi và có khả năng vận dụng vào công việc lãnh đạo của mình (Lê Thị Phương Thảo, 2016). Đó là những hiểu biết chung của giám đốc doanh nghiệp về môi trường kinh doanh vĩ mô, vi mô (ngành) và môi trường nội bộ của doanh nghiệp, về lãnh đạo điều hành doanh nghiệp. Kiến thức quản lý được xem là cơ sở, nền tảng của năng lực, những điều kiện cơ bản mà một cá nhân cần hội tụ khi tiếp nhận điều hành một tổ chức hay doanh nghiệp. Kiến thức mà một nhà lãnh đạo cần có thể trải dài từ kiến thức cơ bản cho đến các kiến thức chuyên sâu như giải quyết vấn đề và ra quyết định, hoạch định chiến lược, công tác động viên, nghệ thuật lãnh đạo. Bên cạnh đó, các nhà lãnh đạo cũng cần trang bị cho mình các kiến thức thuộc về các lĩnh vực khác như văn hóa xã hội, lịch sử, địa lý tự nhiên nhằm làm giàu vốn sống của mình. Trong các nghiên cứu về năng lực quản lý tập trung vào công việc của người đứng đầu và các kiến thức cần thiết thay vì xoay quanh các nhiệm vụ lãnh

đạo (Trần Thị Phương Hiền, 2013). Kiến thức quản lý bao gồm kiến thức chung, kiến thức chuyên môn và kiến thức bổ trợ. Cụ thể.

Các kiến thức chung về kinh doanh: bao gồm các kiến thức môi trường kinh doanh vĩ mô (như kiến thức về chính trị - pháp luật, kế toán tài chính, nhân khẩu học, tự nhiên, văn hoá xã hội, công nghệ); kiến thức về môi trường ngành (như khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh). Những kiến thức này rất cần thiết trong quá trình điều hành doanh nghiệp, giúp chủ doanh nghiệp thực hiện đúng các nghĩa vụ, quy định của Nhà nước, nắm bắt được nhu cầu và xu hướng phát triển của thị trường để có những chiến lược phù hợp.

Các kiến thức chuyên môn: bên cạnh kiến thức chung về môi trường kinh doanh, giám đốc doanh nghiệp cần phải hiểu rất rõ về kiến thức chuyên môn như kiến thức về doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp, lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát, quản trị tài chính, quản trị nhân sự, quản trị marketing, quản trị nguyên vật liệu đầu vào, quản trị chuỗi cung ứng, điều hành sản xuất, kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp, thương hiệu... những kiến thức này giúp chủ doanh nghiệp chủ động, khoa học trong điều hành, vận hành doanh nghiệp một cách hiệu quả.

Các kiến thức bổ trợ: Giám đốc DNNVV, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ, doanh nghiệp khởi nghiệp thì giám đốc thường phải kiêm nhiệm, bao quát và quản lý trực tiếp nhiều công việc chính vì vậy cần nhiều kiến thức bổ trợ như kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, kiến thức về văn hóa doanh nghiệp, kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro, về hội nhập kinh tế quốc tế, và kiến thức ngoại ngữ, tin học, kiến thức về kỹ năng điều hành... Các kiến thức này sẽ giúp giám đốc các doanh nghiệp chủ động trong việc tìm ra chiến lược, cơ hội kinh doanh, mở rộng thị trường của doanh nghiệp, từ đó giúp doanh nghiệp ngày càng phát triển và đứng vững trên thị trường.

Kế thừa các nghiên cứu trước đó, tác giả xác lập danh sách các năng lực kiến thức quản lý cần thiết của giám đốc DNNVV và xin ý kiến chuyên gia gồm 23 giám đốc DNNVV tại Thanh Hoá có từ trên 5 năm kinh nghiệm và 8 giảng viên, nhà nghiên cứu thuộc các trường đại học trong nước có từ 8 năm kinh nghiệm quản lý, giảng dạy các học phần liên quan đến quản trị kinh doanh và kết hợp với khảo sát mẫu thực nghiệm tác giả xây dựng khung năng lực trình độ kiến thức cần có như sau:

Bảng 2. Danh mục năng lực kiến thức quản lý của giám đốc DNNVV

| TT | Mã hoá | Năng lực | Ý kiến chuyên gia | Điều tra xã hội học | Lựa chọn |
|-----------|-------------|----------------------------------|-------------------|---------------------|----------|
| <i>I</i> | <i>KTC</i> | <i>Kiến thức chung</i> | | | |
| 1 | KTC1 | Kiến thức về chính trị pháp luật | √ | √ | √ |
| 2 | KTC2 | Kiến thức về văn hoá xã hội | | √ | √ |
| 3 | KTC3 | Kiến thức về kinh tế | √ | | √ |
| 4 | KTC4 | Kiến thức về hội nhập quốc tế | √ | √ | √ |
| <i>II</i> | <i>KTCM</i> | <i>Kiến thức chuyên môn</i> | | | |
| 5 | KTCM1 | Kiến thức bán hàng | √ | √ | √ |
| 6 | KTCM2 | Kiến thức về nhân sự | √ | √ | √ |

| | | | | | |
|-----|-------|-------------------------------------|---|---|---|
| 7 | KTCM3 | Kiến thức về tài chính | √ | √ | √ |
| 8 | KTCM4 | Kiến thức về hoạch định chiến lược | | √ | √ |
| 9 | KTCM5 | Kiến thức về marketing | √ | | √ |
| 10 | KTCM6 | Kiến thức về sản xuất/kinh doanh | | √ | √ |
| III | KTBT | <i>Kiến thức bổ trợ</i> | | | |
| 11 | KTBT1 | Kiến thức ngoại ngữ | √ | √ | √ |
| 12 | KTBT2 | Kiến thức tin học | | √ | √ |
| 13 | KTBT3 | Kiến thức về quản trị rủi ro | | √ | √ |
| 14 | KTBT4 | Kiến thức về quản trị công nghệ 4.0 | √ | √ | √ |
| 15 | KTBT5 | Kiến thức về quản trị sự thay đổi | | | |

Nguồn: Tác giả tổng hợp

2.3. Phương pháp nghiên cứu và chọn mẫu

Phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng được ứng dụng đồng thời trong nghiên cứu này. Nghiên cứu định tính được sử dụng để xây dựng khung nhân tố, thang đo, bảng hỏi thông qua hình thức phỏng vấn sâu (indepth-interview) 02 nhóm chuyên gia là giám đốc DNNVV thành công và các nhà khoa học đến từ các viện nghiên cứu và các trường đại học. Sau khi nghiên cứu định tính, mô hình và thang đo được xây dựng tác giả tiến hành kiểm định thử nghiệm trên mẫu khảo sát 100 phiếu. Kết quả một số nhân tố không thoả mãn điều kiện sẽ bị loại khỏi mô hình và thang đo nghiên cứu (hệ số Cronbach's Alpha <0,5). Thang đo, bảng hỏi chuẩn sau đó được đưa vào nghiên cứu định lượng đại trà. Mẫu nghiên cứu định lượng được chọn lựa khoa học, đảm bảo tính đại diện tính đa dạng về ngành nghề và loại hình kinh doanh. Kích thước mẫu tối ưu phụ thuộc vào kỳ vọng về độ tin cậy, phương pháp phân tích dữ liệu, phương pháp ước lượng được sử dụng trong nghiên cứu, các tham số cần ước lượng. Để phục vụ cho kiểm định thang đo, các nhà nghiên cứu không đưa ra con số cụ thể về số mẫu cần thiết mà đưa ra tỉ lệ giữa số mẫu cần thiết và số tham số cần ước lượng. Đối với phân tích nhân tố, kích thước mẫu sẽ phụ thuộc vào số lượng biến được đưa trong phân tích nhân tố, theo Hair và cộng sự (2006) cho rằng số lượng mẫu cần gấp 4-5 lần so với số lượng biến quan sát. Để đảm bảo độ tin cậy trong nghiên cứu, tác giả đã phát ra 250 phiếu khảo sát (gấp 3 lần số phiếu cần thiết) cho giám đốc DNNVV tại các địa phương theo tỷ lệ tương đương với tỷ lệ doanh nghiệp hiện có thông qua thư điện tử, Google docs và trực tiếp bằng giấy (có liên lạc và xác nhận trước đó). Kết quả có 196 phiếu khảo sát được thu về trong thời gian từ tháng 6 đến tháng 9 năm 2018 đủ điều kiện đưa vào phân tích (đạt 78,4%). Để đánh giá đa chiều theo phương pháp 360 độ, tác giả tiến hành khảo sát các nhà quản trị và nhân viên trong doanh nghiệp với 500 phiếu đã được phát ra, kết quả thu về 301 phiếu trả lời (đạt 60,2%).

2.4. Thực trạng năng lực kiến thức quản lý của giám đốc DNNVV Thanh Hoá

2.4.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Kết quả khảo sát cho thấy, trong 196 doanh nghiệp phản hồi, có 93% là doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ, có qui mô lao động dưới 200 và vốn dưới 50 tỷ đồng. Điều này cũng phù

hợp tính đại diện vì trong tổng thể DNNVV của các tỉnh thì doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ chiếm tỷ trọng rất lớn (trên 95%). Về lĩnh vực kinh doanh, các DNNVV thuộc tất cả các lĩnh vực nông lâm, thủy hải sản; công nghiệp, xây dựng; và thương mại, dịch vụ. Kết quả khảo sát cho thấy chủ yếu là doanh nghiệp thuộc lĩnh vực thương mại và dịch vụ chiếm trên 50%, còn lại là các doanh nghiệp sản xuất, xây dựng. Các doanh nghiệp có số năm hoạt động từ 5-10 năm chiếm tỷ lệ lớn (40%), trong đó số doanh nghiệp dưới 3 năm có tỷ lệ khá khiêm tốn (chỉ 6%). Trong 196 giám đốc DNNVV được khảo sát có 80,8% là nam giới và 19,2% nữ giới. Tỷ lệ nữ giám đốc trong nghiên cứu tương đương với tỷ lệ nữ doanh nghiệp của tỉnh (21.1%). Độ tuổi của giám đốc DNNVV trong khoảng 35 đến 55 chiếm 65,6%. Về số năm kinh nghiệm, trên 55% giám đốc doanh nghiệp có kinh nghiệm dưới 5 năm. Về trình độ, giám đốc có trình độ đại học chiếm 57%; có trình độ thạc sĩ chiếm 12%, và trình độ trung cấp, cao đẳng chiếm 30%. Về kinh nghiệm quản lý, giám đốc có trên 3 năm kinh nghiệm chiếm trên 50%; độ tuổi trung bình của giám đốc tương đối trẻ, số người dưới 45 tuổi chiếm gần 70%. Như vậy, qua phân tích đặc điểm doanh nghiệp của mẫu điều tra, chúng ta có thể thấy mẫu điều tra phản ánh khá tương đồng với đặc điểm chung của tổng thể và mang tính đại diện cao.

Bảng 3. Đặc điểm Giám đốc doanh nghiệp trong mẫu khảo sát

| Nhân tố | Tần suất (người) | Phần trăm (%) | Nhân tố | Tần suất (người) | Phần trăm (%) |
|-----------|------------------|---------------|---------------------|------------------|---------------|
| Giới tính | | | Trình độ | | |
| Nam | 158 | 80,8 | Sơ cấp | 18 | 9,0 |
| Nữ | 38 | 19,2 | Trung cấp, cao đẳng | 42 | 21 |
| Độ tuổi | | | Đại học | 112 | 57 |
| Dưới 25 | 13 | 7,0 | Sau đại học | 24 | 12 |
| Từ 25-35 | 39 | 20 | Kinh nghiệm quản lý | | |
| Từ 35-45 | 86 | 44 | Dưới 1 năm | 21 | 11 |
| Từ 45-55 | 48 | 24 | Từ 1-3 năm | 52 | 27 |
| Trên 55 | 10 | 5,0 | Từ 3-5 năm | 74 | 38 |
| | | | Trên 5 năm | 49 | 25 |

Nguồn: Kết quả khảo sát và thống kê của tác giả, 2018

2.4.2. Năng lực kiến thức của giám đốc DNNVV tại Thanh Hoá

Kết quả khảo sát mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng năng lực quản lý của giám đốc theo phương pháp đánh giá đa chiều 360 độ cho kết quả như sau:

Đối với năng lực kiến thức chung

Xem xét từng nhóm kiến thức nhận thấy có sự chênh lệch kết quả đánh giá năng lực của giám đốc và nhân viên, cụ thể nhân viên có xu hướng đánh giá thấp hơn giám đốc tự đánh giá về năng lực kiến thức chung, chẳng hạn nhân tố “Kiến thức về hội nhập quốc tế” giám đốc tự đánh giá mức đáp ứng cơ bản, trong khi nhân viên đánh giá chưa đáp ứng. Hầu hết giám đốc có những hiểu biết nhất định về môi trường kinh doanh vi mô và vĩ mô với mean = 3.4.

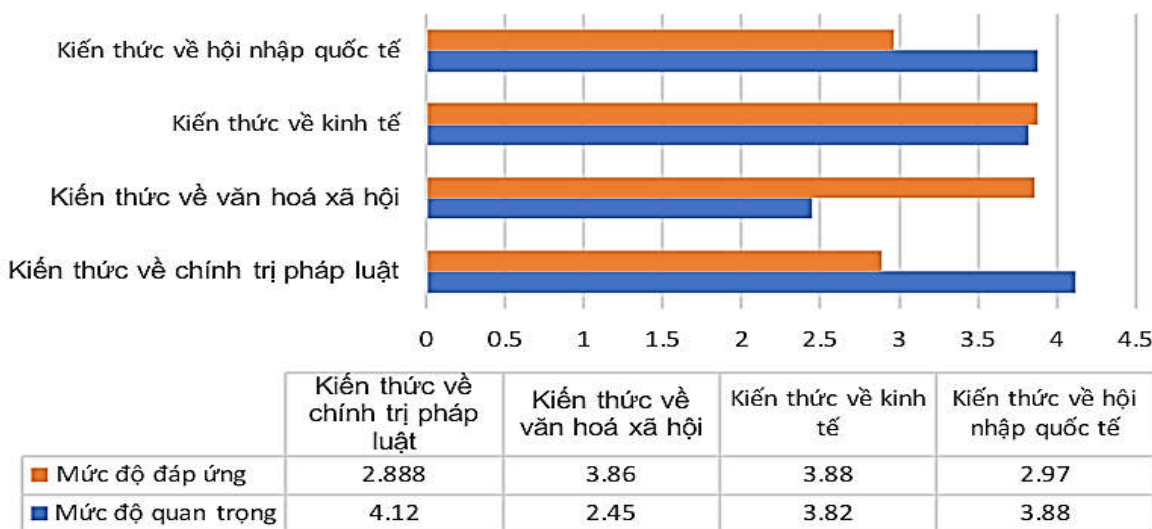
Bảng 4. Mức độ đáp ứng năng lực kiến thức chung của giám đốc DNNVV

(Ghi chú: ĐUVT: đáp ứng vượt trội; ĐU: đáp ứng; ĐUCB: đáp ứng cơ bản; CĐU: chưa đáp ứng; KĐU: không đáp ứng được yêu cầu công việc)

| Năng lực | Giám đốc tự đánh giá | | | Cấp dưới đánh giá | | |
|----------------------------------|----------------------|---------------|----------------|-------------------|---------------|----------------|
| | Mean | Độ lệch chuẩn | Mức độ đáp ứng | Mean | Độ lệch chuẩn | Mức độ đáp ứng |
| Kiến thức về chính trị pháp luật | 2.888 | .907 | ĐUCB | 3.277 | .806 | ĐU |
| Kiến thức về văn hoá xã hội | 3.86 | .853 | ĐU | 3.39 | .929 | ĐU |
| Kiến thức về kinh tế | 3.88 | .853 | ĐU | 3.56 | .922 | ĐU |
| Kiến thức về hội nhập quốc tế | 2.97 | .781 | ĐUCB | 2.53 | .966 | CĐU |

Nguồn: Tác giả tổng hợp kết quả nghiên cứu, 2018

Tuy nhiên xem xét từng nhóm kiến thức cụ thể nhận thấy “kiến thức về văn hoá” và “kiến thức về kinh tế” đáp ứng được yêu cầu về quản trị với mean dao động từ 3.39 đến 3.88. Tuy nhiên “Kiến thức về hội nhập quốc tế” và “Kiến thức về chính trị pháp luật” được đánh giá ở mức độ chưa đáp ứng đến đáp ứng cơ bản với mean từ 2.53 đến 2.97. Trong khi đó nhóm “Kiến thức về chính trị pháp luật” và “Kiến thức về hội nhập quốc tế” được đánh giá là rất quan trọng đối với quá trình lãnh đạo, điều hành doanh nghiệp. Như vậy có khoảng cách (GAP) rất lớn giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng năng lực kiến thức chung của giám đốc DNNVV tại Thanh Hoá. Theo kết quả khảo sát của VCCI về sự hiểu biết của các doanh nghiệp trên cả nước về hội nhập, chỉ có 11% doanh nghiệp có kiến thức sâu về hội nhập, 70% doanh nghiệp biết đến CPTTP trong đó chỉ có gần 30% hiểu đúng về CPTTP. Tại Thanh Hoá, tỷ lệ giám đốc doanh nghiệp hiểu biết về hội nhập tương đương tỷ lệ bình quân chung của cả nước, vì vậy mức hiểu biết về hội nhập được giám đốc đánh giá phản ánh đúng thực trạng. Kết quả nghiên cứu này phù hợp với năng lực chung của giám đốc DNNVV khu vực Bắc Miền Trung trong nghiên cứu của Lê Thị Phương Thảo (2016).



Biểu đồ 1. Khoảng cách về mức độ đáp ứng năng lực kiến thức chung

Đối với năng lực kiến thức chuyên môn

Qua bảng thống kê nhận thấy rằng, đối với kiến thức chuyên môn liên quan trực tiếp đến điều hành doanh nghiệp không có sự khác biệt lớn trong đánh giá của giám đốc và nhân viên. Chỉ có nhân tố Kiến thức tài chính/kế toán và Kiến thức về hoạch định chiến lược là có chút sự khác biệt nhưng vẫn tương đồng với xu thế chung.

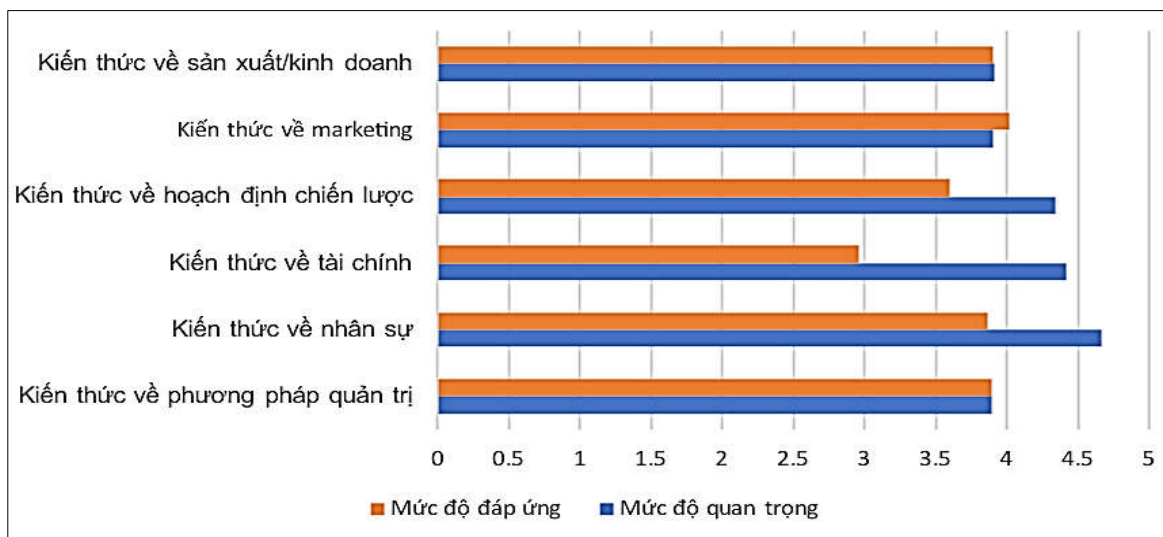
Giám đốc doanh nghiệp muốn điều hành tốt doanh nghiệp cần phải nắm vững các kiến thức chuyên môn về các lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp (Ngô Kim Thanh, 2013). Kết quả khảo sát tại Thanh Hoá cho thấy, đa phần giám đốc DNNVV đáp ứng về nhóm kiến thức chuyên môn với mean = 3.7. Tuy nhiên xem xét từng tiêu chí “kiến thức về tài chính/kế toán” chưa đáp ứng yêu cầu với mean từ 2.38 đến đáp ứng cơ bản với mean = 2.96, thấp hơn so với năng lực chung của giám đốc DNNVV Việt Nam (mean 3.6).

Bảng 5. Mức độ đáp ứng kiến thức chuyên môn của giám đốc DNNVV

| Năng lực | Giám đốc tự đánh giá | | | Cấp dưới đánh giá | | |
|------------------------------------|----------------------|---------------|----------------|-------------------|---------------|----------------|
| | Mean | Độ lệch chuẩn | Mức độ đáp ứng | Mean | Độ lệch chuẩn | Mức độ đáp ứng |
| Kiến thức về phương pháp quản trị | 3.89 | .799 | ĐU | 3.55 | .938 | ĐU |
| Kiến thức về nhân sự | 3.87 | .864 | ĐU | 3.76 | .984 | ĐU |
| Kiến thức về tài chính | 2.96 | .728 | ĐUCB | 2.38 | .900 | CĐU |
| Kiến thức về hoạch định chiến lược | 3.60 | .791 | ĐU | 3.28 | .913 | ĐUCB |
| Kiến thức về marketing | 4.02 | .794 | ĐU | 3.66 | .924 | ĐU |
| Kiến thức về sản xuất/kinh doanh | 3.90 | .830 | ĐU | 3.75 | .986 | ĐU |

Nguồn: Tác giả tổng hợp kết quả nghiên cứu, 2018

Để phân tích sâu hơn, tác giả so sánh mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng năng lực kiến thức chuyên môn như sau:



Biểu đồ 2. Khoảng cách về mức độ đáp ứng năng lực kiến thức chuyên môn

Kiến thức về hoạch định chiến lược kinh doanh, nhân sự và tài chính được đánh giá có mức tác động rất quan trọng đến năng lực lãnh đạo của giám đốc nhưng thực tế giám đốc mới đáp ứng được một phần năng lực. Nguyên nhân do những kiến thức về tài chính kế toán rất khó, đòi hỏi phải được đào tạo chuyên sâu, trong khi đó trên 75% các giám đốc DNNVV tại Thanh Hoá có trình độ đại học không thuộc chuyên ngành về kinh tế, kế toán vì vậy họ rất yếu về năng lực này. Đối với kiến thức nhân sự và chiến lược cũng tương tự, để có được kỹ năng trong vận dụng kiến thức này đòi hỏi giám đốc phải được đào tạo bài bản về quản trị kinh doanh và có kinh nghiệm quản lý lâu năm, trong khi đó chỉ có hơn 10% giám đốc tốt nghiệp trong lĩnh vực quản trị kinh doanh và trên 50% có thời gian làm giám đốc trên 5 năm.

Đối với nhóm kiến thức bổ trợ

Mặc dù gọi là kiến thức bổ trợ nhưng đóng vai trò rất quan trọng trong các quyết định điều hành doanh nghiệp, nhưng những kiến thức này bổ trợ giúp doanh nghiệp tận dụng cơ hội, vượt qua thách thức để phát triển. Tuy nhiên, giám đốc doanh nghiệp gần như chưa chú trọng phát triển nhóm kiến thức này, vì vậy chỉ có “kiến thức quản trị rủi ro” là đáp ứng được yêu cầu nhưng ở mức thấp (với mean = 3.5 đến 3.9). “kiến thức ngoại ngữ” chưa đáp ứng được yêu cầu. Trong khi đó, theo kết quả nghiên cứu của Lê Quân (2015), các giám đốc DNNVV Việt Nam đáp ứng năng lực ngoại ngữ ở mức cơ bản. Kiến thức tin học và quản trị công nghệ chỉ đạt mức đáp ứng cơ bản, tương đương với mức độ đáp ứng của các giám đốc DNNVV Việt Nam. Đất nước đang trong giai đoạn hội nhập nhanh vào nền kinh tế toàn cầu, điều này tạo cơ hội nhưng cũng không ít thách thức đối với doanh nghiệp, vì vậy việc quản trị rủi ro hay quản trị sự thay đổi được đánh giá là rất quan trọng, nhưng trên thực tế các giám đốc doanh nghiệp gần như mới chỉ có kiến thức lý thuyết mà chưa có năng lực thực hiện quản trị sự thay đổi, chính vì vậy kết quả đánh giá năng lực này chỉ đáp ứng ở mức cơ bản.

Bảng 6. Mức độ đáp ứng kiến thức bổ trợ của giám đốc DNNVV

| Năng lực | Giám đốc tự đánh giá | | | Cấp dưới đánh giá | | |
|-----------------------------------|----------------------|---------------|----------------|-------------------|---------------|----------------|
| | Mean | Độ lệch chuẩn | Mức độ đáp ứng | Mean | Độ lệch chuẩn | Mức độ đáp ứng |
| Kiến thức ngoại ngữ | 2.38 | .791 | CĐU | 2.60 | .962 | CĐU |
| Kiến thức tin học | 3.10 | .824 | ĐUCB | 3.12 | .992 | ĐUCB |
| Kiến thức về quản trị rủi ro | 3.94 | .784 | ĐU | 3.57 | .911 | ĐU |
| Kiến thức về công nghệ 4.0 | 3.03 | .806 | ĐUCB | 3.14 | .985 | ĐUCB |
| Kiến thức về quản trị sự thay đổi | 3.11 | .786 | ĐUCB | 2.98 | .798 | ĐUCB |

Nguồn: Tác giả tổng hợp kết quả nghiên cứu, 2018

Kết quả nghiên cứu 03 nhóm năng lực thành phần trong năng lực kiến thức cho thấy, về cơ bản các năng lực đều đáp ứng được yêu cầu công việc của giám đốc với mean > 2.6, trừ năng lực ngoại ngữ (mean = 2.38), kiến thức về tài chính (mean = 2.38), Kiến thức về hội

nhập quốc tế (mean = 2.53) chưa đáp ứng được yêu cầu công việc, trong khi đó ngoại ngữ là nhân tố được đánh giá là rất quan trọng đối với giám đốc DNNVV trong thời kỳ hội nhập.

Qua đánh giá về mức độ quan trọng và mức độ đáp ứng năng lực về kiến thức quản lý của giám đốc DNNVV Thanh Hoá tác giả nhận thấy, 15/15 kiến thức quản trị được đề xuất trong nghiên cứu đều được đánh giá có mức độ quan trọng đối với hoạt động quản lý của giám đốc DNNVV tại Thanh Hoá. Trong đó, các giám đốc đã đáp ứng được một phần các kiến thức về ngành nghề, về văn hóa - xã hội. Một số kiến thức đáp ứng khá tốt như về marketing, quản trị sản xuất - dịch vụ. Tuy nhiên, Kiến thức về tài chính, Kiến thức về hoạch định chiến lược, Kiến thức về chính trị pháp luật, Kiến thức về hội nhập quốc tế, Kiến thức tin học, ngoại ngữ có mức độ đáp ứng rất thấp (cơ bản đáp ứng hoặc chưa đáp ứng). Đây là điểm yếu chung của các doanh nghiệp Việt Nam, cần có chiến lược bồi dưỡng trong thời gian tới (Navigos Search, 2017). Kết quả này khá đồng nhất với kết quả của các nghiên cứu trước của Đặng Ngọc Sự (2012), Lê Quân (2015), Lê Thị Phương Thảo (2016). Xét trên góc độ tầm nhìn chiến lược, các lãnh đạo DNNVV Việt Nam còn có những hạn chế nhất định đó là nhà lãnh đạo chưa thực sự hiểu được bản chất và tầm quan trọng của chiến lược; chưa thực sự quan tâm đến năng lực về tầm nhìn chiến lược; chưa thấy được các yêu cầu cần có đối với xây dựng chiến lược. Về kiến thức tài chính kế toán, các giám đốc doanh nghiệp mới chỉ hiểu biết ở cấp độ sơ khai, chủ yếu là dựa vào kinh nghiệm từ thực tiễn, chưa am hiểu về quy trình và bản chất dẫn đến vẫn còn nhiều sai sót, nhầm lẫn trong chỉ đạo các vấn đề liên quan đến tài chính, kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Lê Thị Phương Thảo (2016). Về năng lực ngoại ngữ, đây là kiến thức rất quan trọng nhưng chưa được các lãnh đạo doanh nghiệp chú tâm dành thời gian để tích lũy, một số giám đốc quyết tâm học nhưng lại bị các rào cản về thời gian, điều kiện công tác chi phối, dẫn đến năng lực giao tiếp với đối tác nước ngoài hạn chế, tiếp cận với nguồn tài liệu, thị trường quốc tế gặp khó khăn (Đỗ Vũ Phương Anh, 2017). Vì vậy, từng giám đốc cần phải nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề này để có hướng phát triển trong tương lai.

2.5. Giải pháp nâng cao năng lực kiến thức của giám đốc DNNVV

Có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của giám đốc như nhóm nhân tố thuộc về bản thân giám đốc, doanh nghiệp, môi trường kinh doanh và các chính sách hỗ trợ (Lê Thị Phương Thảo, 2016). Vì vậy, cần có nhiều giải pháp đưa ra để nâng cao năng lực của giám đốc doanh nghiệp đáp ứng yêu cầu phát triển của thị trường và xã hội (Lê Quân, 2016). Tuy nhiên, trong nghiên cứu này tác giả tập trung chủ yếu vào một số nhóm giải pháp liên quan đến đào tạo để nâng cao các kiến thức quản lý đang bị hạn chế của giám đốc.

2.5.1. Giải pháp chung

Bản thân giám đốc cần nhận thức đúng đắn về thực tế năng lực hiện có của mình, từ đó có chiến lược để bổ sung, tích lũy nhằm nâng cao năng lực kiến thức đáp ứng nhu cầu phát triển của bản thân, doanh nghiệp.

Trong thời gian tới, cần chú trọng nâng cao trình độ tài chính kế toán, chiến lược và kiến thức về công nghệ 4.0 để điều hành tốt doanh nghiệp, sau đó xây dựng lộ trình và

chiến lược dài hạn để học tập thêm ngoại ngữ (tiếng Anh) nhằm tự tin tiếp cận vào kho tàng tri thức mới, mở rộng quan hệ hợp tác kinh doanh và hoàn thiện các năng lực cần có của một giám đốc doanh nghiệp thành đạt.

Doanh nghiệp (hội đồng quản trị, quản lý cấp trung, trợ lý) cần quan tâm hơn nữa trong công việc để tạo điều kiện thời gian cho giám đốc có thể tích lũy thêm kiến thức cần thiết cho công tác quản lý điều hành.

Giám đốc DNNVV cần chủ động tổ chức và tham gia các lớp đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn hướng tới cải thiện kỹ năng, đặc biệt là các kiến thức và kỹ năng quản lý để đảm bảo tính linh hoạt, hiệu quả trong điều hành. Chi phí để thực hiện cho giải pháp này không nhỏ nhưng sẽ mang lại hiệu quả quan trọng trong việc cải thiện năng lực quản lý của giám đốc và các cấp quản trị trong doanh nghiệp.

Ngoài các hình thức đào tạo bên ngoài doanh nghiệp, giám đốc có thể được đào tạo từ bên trong doanh nghiệp (đào tạo nội bộ) thông qua các khóa đào tạo do chính các chuyên gia trong doanh nghiệp đứng lớp. Các chương trình đào tạo bao gồm đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao, chuyên sâu về năng lực chuyên môn (chủ yếu về tài chính, ngoại ngữ nếu có lợi thế). Trên thực tế, giám đốc thường chú trọng vào việc đào tạo bên ngoài và thuê các chuyên gia đến từ nơi khác đến giảng dạy mà hay bỏ qua nguồn chuyên gia chất lượng cao ngay trong chính các doanh nghiệp. Tận dụng các chuyên gia bên trong doanh nghiệp có rất nhiều lợi ích. *Một là*, bản thân các giảng viên nội bộ thường am hiểu doanh nghiệp và biết rõ đâu là những năng lực thiếu hụt của lãnh đạo, đồng nghiệp. *Hai là*, việc tổ chức các lớp học sẽ được chủ động, gọn nhẹ, giảm thiểu chi phí. *Ba là*, bản thân các giảng viên nội bộ được đứng lớp sẽ cảm thấy được khuyến khích, tôn vinh và thêm động lực trong công tác giảng dạy và công việc thường ngày. *Bốn là*, chính các giảng viên sẽ cần phải hoàn thiện bản thân và có động lực hoàn thiện năng lực hơn để được giảng dạy. Giảng viên, chuyên gia có thể là các trưởng phòng hoặc giám đốc doanh nghiệp. Như vậy, Giám đốc cùng một việc làm đạt được nhiều mục đích như tự nâng cao năng lực quản lý, năng lực thuyết trình truyền đạt, năng lực TOT, năng lực tạo động lực làm việc và nắm bắt được tâm lý nhân viên, đánh giá nhân viên qua nội dung trao đổi, đào tạo, phát hiện ra hạt nhân làm nòng cốt cho TOT.

Một nhà quản trị giỏi ngoài tố chất sẵn có thì cần được rèn luyện qua công việc và cần phải thường xuyên cập nhật thông tin để nâng cao trình độ, kiến thức, kỹ năng để có thể đáp ứng yêu cầu công việc trong bối cảnh mới. Giám đốc cũng cần nhận thức vai trò, tầm quan trọng của việc tự học nâng cao năng lực cá nhân. Thực tế do sự hạn chế về thời gian và nguồn lực, các khóa đào tạo sẽ không thể tổ chức một cách thường xuyên, liên tục, cho dù là với nguồn giảng viên nội bộ. Vì vậy, tự học tập kiến thức, đọc thêm sách chuyên ngành, rèn luyện kỹ năng của bản thân và nâng cao ý thức thái độ cá nhân thì có thể thực hiện hàng ngày và nhìn thấy được kết quả cải thiện rõ rệt trong công việc. Hơn nữa, việc tự học tập, bồi dưỡng sẽ là tấm gương tốt cho các cấp cơ sở và nhân viên phía dưới trong việc nâng cao ý thức tự hoàn thiện năng lực bản thân, cũng như tăng thêm sự nỗ lực và tin tưởng cấp trên của mình. Ở góc độ là quản lý thì ý thức học tập chính là rèn luyện kỹ năng, thái độ kiên nhẫn, nghị lực, khả năng gây ảnh hưởng và truyền cảm hứng của quản lý doanh nghiệp.

Đối với cơ quan quản lý nhà nước cần có những chương trình đào tạo nâng cao kiến thức cho giám đốc DN NVV. Ngoài các khoá đào tạo ngắn hạn, cần tổ chức thêm các hoạt động giao lưu trao đổi, diễn đàn để doanh nhân thường xuyên được cập nhật, lĩnh hội kiến thức mới đáp ứng yêu cầu quản trị. Bên cạnh đó, chính quyền cũng có những chiến lược dài hạn như hỗ trợ các phần mềm tự học, ebook dành riêng để doanh nhân có thể tự học, tự bồi dưỡng kiến thức mọi lúc, mọi nơi.

2.5.2. Giải pháp cụ thể

Từ thực trạng năng lực kiến thức quản lý, kết quả phân tích nguyên nhân hạn chế và đánh giá nhân tố tác động đến hoàn thiện và nâng cao năng lực kiến thức của giám đốc DN NVV Thanh Hoá. Tác giả đề xuất các giải pháp cụ thể sau đây:

Kiến thức chung

Các kiến thức chung về pháp luật và hội nhập quốc tế trong giai đoạn hiện nay, khi đất nước đang hội nhập sâu rộng, nhiều hiệp định thương mại song phương, đa phương đã được ký kết và có hiệu lực thì việc tìm hiểu và nâng cao kiến thức về hội nhập quốc tế là rất cần thiết. Đặc biệt tình nhà đang có nhiều dự án liên kết nước ngoài và trở thành điểm đến hấp dẫn của các nhà đầu tư thì việc hiểu và vận dụng được kiến thức quốc tế là rất quan trọng để một giám đốc có thể tận dụng các cơ hội trong kinh doanh. Muốn vậy giám đốc cần chủ động tìm hiểu các giấy tờ, văn bản liên quan trên các cổng thông tin điện tử hỗ trợ doanh nghiệp của VCCI, Bộ công thương, Hiệp hội doanh nghiệp, Trung tâm xúc tiến đầu tư tỉnh Thanh Hoá cũng như tham gia các khoá học bồi dưỡng kiến thức hội nhập quốc tế do Sở kế hoạch và Đầu tư thực hiện.

Kiến thức chuyên môn

Tham gia các khoá đào tạo chuyên sâu theo nhu cầu của giám đốc, những khoá học này bao gồm 2-5 học viên được đào tạo theo các tình huống cụ thể tại doanh nghiệp, từ đó các giám đốc có thể vừa học vừa giải quyết các vấn đề thực tế tại doanh nghiệp mình. Chi phí cho những khoá học này rất cao nhưng hiệu quả đem lại lớn và tiết kiệm được nhiều thời gian, kế hoạch học tập cũng linh hoạt với công việc của giám đốc. Những giám đốc cần bồi dưỡng năng lực giao tiếp, tài chính, nhân sự, chiến lược, quản trị cảm xúc, quản trị rủi ro nên theo học chương trình này. Tham gia các khoá học đại trà theo các chủ đề nhằm phát huy một năng lực lãnh đạo cụ thể, thông thường các khoá học này sẽ rẻ hơn, quy mô lớp đông hơn và ít được quan tâm đến vấn đề mà giám đốc đang cần hoàn thiện. Tuy nhiên, nếu giám đốc không đủ kinh phí để tham gia các khoá chuyên sâu thì đây là lựa chọn hữu ích nếu kết hợp với sự cầu thị, tích cực tự học của giám đốc sẽ phát huy hiệu quả cao. Bên cạnh đó tham gia các lớp học đông sẽ giúp giám đốc hoàn thiện kỹ năng giao tiếp, học hỏi được kinh nghiệm từ nhiều giám đốc khác, tăng cơ hội giao lưu. Hiện nay có nhiều chương trình đào tạo doanh nhân miễn phí và thu phí được tổ chức thường xuyên, các giám đốc có thể lưu tâm để chọn được những chương trình phù hợp nhất như chương trình bồi dưỡng doanh nhân tỉnh Thanh Hoá (miễn phí), chương trình hỗ trợ DN NVV (miễn phí), chương trình nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp du lịch Thanh Hoá theo tiêu chuẩn quốc tế do Trường Đại học Hồng Đức tổ chức hàng năm (miễn phí) chương

trình đào tạo giám đốc DNNVV của Trung tâm Bồi dưỡng kiến thức Quản lý kinh tế, Trường Đại học Hồng Đức tổ chức (có phí), chương trình đào tạo doanh nhân Liên Phương, Mica, Ngoại thương (có phí).

Kiến thức bổ trợ: trong nhóm này giám đốc thiếu và yếu về kiến thức ngoại ngữ, công nghệ và quản trị sự thay đổi. Đối với ngoại ngữ cần kiên trì và xây dựng lộ trình học tập khoa học, các chương trình tự học giám đốc có thể tham khảo như chương trình tự học của Topica, chương trình đào tạo quản lý, lãnh đạo trực tuyến của Trường Đại học Ngoại Thương hoặc truy cập học miễn phí trên các trang web nước ngoài như Edx (<https://www.edx.org/course>), Business harvard review (<https://hbr.org>), BBC news (<https://bbc.com>), Marketing Dive (<https://marketingdive.com>) để cập nhật kiến thức quản trị hiện đại cũng như nâng cao khả năng tiếng Anh, tăng cơ hội giao lưu hợp tác với cộng đồng doanh nhân thế giới.

3. KẾT LUẬN

Nghiên cứu đánh giá năng lực quản lý đã khái quát được khung lý thuyết, xây dựng được khung năng lực lãnh đạo, đánh giá năng lực quản lý giám đốc DNNVV theo phương pháp đa chiều dựa trên mô hình năng lực ASK. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, cơ bản giám đốc DNNVV đã đáp ứng được những năng lực kiến thức cần thiết của một giám đốc, tuy nhiên cũng có không ít năng lực chưa đáp ứng yêu cầu, trong thời gian tới cần tiến hành đào tạo bồi dưỡng thêm, đặc biệt là nhóm kiến thức tài chính kế toán, chiến lược, ngoại ngữ. Giám đốc doanh nghiệp cần nâng cao nhận thức, kiên trì học tập, tự học tập nâng cao năng lực và hiệu quả công việc điều hành trong doanh nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Đỗ Đức Anh (2015), *Nghiên cứu năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [2] Đỗ Vũ Phương Anh (2017), *Đánh giá năng lực lãnh đạo cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh tại Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [3] Cục Thống kê Thanh Hoá (2016), *Niên giám thống kê 2016*, Nxb. Thống kê, Hà Nội.
- [4] Đỗ Đình Hiệu (2017), *Báo cáo tình hình phát triển DNNVV Thanh Hoá*, Hiệp hội doanh nghiệp Thanh Hoá.
- [5] Trần Thị Phương Hiền (2013), *Năng lực lãnh đạo của đội ngũ CEO Việt Nam*, Khảo sát tại Hà Nội, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [6] Mai Thanh Lan, Tạ Huy Hùng (2014), *Khung năng lực lãnh đạo, quản lý của nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp giai đoạn tái cấu trúc ở Việt Nam - Thực trạng và giải pháp*, Tạp chí Kinh tế & Phát triển, 206(2), 122-134.
- [7] Nguyễn Thị Loan (2017), *Nhân tố quyết định sự thành công của doanh nghiệp nhỏ và vừa Thanh Hoá*, Tạp chí Kinh tế phát triển, Vol.9.

- [8] Nguyễn Thành Long, L. N. (2013), *Một mô hình lý thuyết về năng lực doanh nhân, vốn xã hội và sáng nghiệp công ty trong các doanh nghiệp*, Tạp chí Phát triển khoa học và công nghệ, số 16, 97-106.
- [9] Ngô Quý Nhâm (2013), *Những yêu cầu về năng lực lãnh đạo đối với giám đốc điều hành ở Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế đối ngoại, Vol.6.
- [10] Ngô Quý Nhâm (2015), *Khung năng lực và ứng dụng trong hoạt động quản trị nhân sự v*, Khung năng lực - Xu hướng ứng dụng trong bối cảnh hội nhập, Kỷ yếu hội thảo thường niên 2015 của Hiệp hội Nhân sự.
- [11] Lê Quân (2012), *Đánh giá năng lực giám đốc điều hành doanh nghiệp nhỏ Việt Nam qua mô hình ASK*, Chuyên san kinh tế và kinh doanh, số 28.
- [12] Đặng Ngọc Sự (2012), *Năng lực lãnh đạo - Nghiên cứu tình huống của lãnh đạo các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ kinh tế Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương, Hà Nội.
- [13] Ngô Kim Thanh (2013), *Giáo trình quản trị doanh nghiệp*, Trường Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
- [14] Ngô Kim Thanh (2013), *Kỹ năng lãnh đạo* (Vol. 3). (3, Ed.), Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [15] Lê Thị Phương Thảo (2016), *Nghiên cứu năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực miền Trung*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế.
- [16] VCCI (2016) *Báo cáo thường niên doanh nghiệp Việt Nam*, Nxb. Thông tin và Truyền Thông, Hà Nội, Việt Nam.
- [17] Andrew, R. J.-I. (2005), *Competencybased model for predicting construction project managers' performance*, Journal of Management in Engineering, 21(1), 2-9.
- [18] Ashwini B., M. B. (2013), *A Leadership Competency Model: Describing the Capacity to Lead*, Central Michigan University.
- [19] Chung-Herrera, B. G. (2003), *Grooming future hospitality leaders: A competencies model*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 44(3), 17-25.
- [20] Claire Wardell. (2016), *The Institute of Director's - Director Competency Framework*.
- [21] Hair J.F, A. R. (2006), *Multivariate data analysis* (Vol. 6th ed.), Prentice-Hall, New Jersey.
- [22] Laguna et al. (2012), *The competencies of managers and their business success*, Central European Business Review, 1(3).
- [23] Seema Sanghi. (2007), *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations* (Vol. 2). Response.
- [24] Suckley, K. Z. (2014), *Hanon and hand off, efective leadership and managemnet in SMEs*, The CIPD & Sheffield hallam University.

- [25] Micheal Amstrong. (2007), *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (Vol. 3), Kogan Page.
- [26] Walter wessels, e. d. (2017), *Key competencies and characteristics of accommodation managers*, sa journal of human resource management, 15(1), 1-11.

**ENHANCING THE MANAGEMENT KNOWLEDGE
FOR DIRECTORS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN
THANH HOA PROVINCE**

Nguyen Thi Loan, Do Minh Thuy

ABSTRACT

The director is the head, who is in charge of operating the business and is of the highest responsibility for the revenues of the company as well as the life of the employees. The management effectiveness of the enterprise depends on the knowledge, skills, and attitude of leaders and knowledge is the vital factor. Therefore, the assessment and development of the director's knowledge are essential. In this study, the author focuses on analyzing the management knowledge of SME managers in Thanh Hoa, thereby suggests solutions to improve and develop the management knowledge of SME managers in coming time.

Keywords: *Competence, management knowledge, director, SME, Thanh Hoa.*