

# QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ VIỆT NAM VẤN ĐỀ TỒN TẠI VÀ GIẢI PHÁP

Nguyễn Thanh Hải  
Trường Đại học Thương mại  
Email: haint@dhtm.edu.vn

Ngày nhận: 14/08/2015

Ngày nhận lại: 21/08/2015

Mã số: 84.2HRMg.22

**T**rong bối cảnh hội nhập sâu rộng và cạnh tranh gay gắt Doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) đang dần trở thành lực lượng chính trong các doanh nghiệp Việt Nam, tập trung chính ở khu vực doanh nghiệp ngoài nhà nước tới 98,6% (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2014). Lực lượng doanh nghiệp này có vai trò quan trọng trong việc duy trì tốc độ tăng trưởng GDP của cả nước, đóng góp tích cực vào các khoản thuế và các khoản thu ngân sách nhà nước, vốn đầu tư toàn xã hội, tạo việc làm và thu nhập cho người lao động. Có được những đóng góp đó là nỗ lực rất lớn của các DNVVN đặc biệt là sự đóng góp của lực lượng lao động và công tác quản trị nhân sự của doanh nghiệp. Tuy nhiên, các DNVVN Việt Nam hiện vẫn đang gặp phải rất nhiều vấn đề tồn tại, hạn chế trong công tác quản trị nhân lực cũng như các chính sách hỗ trợ hoạt động quản trị nhân lực, đặt ra yêu cầu phải có những giải pháp từ chính các DNVVN và từ phía các cơ quan nhà nước.

**Từ khóa:** Quản trị nhân lực, doanh nghiệp nhỏ và vừa, quản trị nhân sự

## 1. Mở đầu

Quản trị nhân lực ngày càng có vai trò quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh thị trường cạnh tranh quyết liệt và xu thế hội nhập kinh tế khu vực và thế giới. Điều này được thể hiện rõ trên thị trường lao động Việt Nam hiện nay: thống kê của Bản tin thị trường lao động Quý I/2015 chỉ ra trong số 11,82 triệu lao động có bằng cấp/chứng chỉ, có 4,3 triệu người có trình độ đại học, chiếm tỷ lệ cao nhất (36,39%); lao động có trình độ trung cấp chuyên nghiệp/trung cấp nghề (gần 3,06 triệu người chiếm 25,84%); sơ cấp nghề gần 1,99 triệu, chiếm 16,79%; cao đẳng nghề/cao đẳng 1,7 triệu, chiếm 14,39%, chứng chỉ nghề dưới 3 tháng 416 nghìn người chiếm 3,52%.

Theo Tổng cục Thống kê, hiện Việt Nam có khoảng 48 triệu người trong độ tuổi lao động

nhưng số lao động qua đào tạo nghề và tham gia vào thị trường lao động còn thấp, chỉ đạt 30%. Báo cáo tại Hội thảo đánh giá kết quả thực hiện Nghị định 102/2013/NĐ-CP và những kiến nghị sửa đổi, bổ sung (27/1/2015) do Bộ Lao động - thương binh và xã hội (LĐTB&XH) phối hợp với Hiệp hội các doanh nghiệp châu Âu (EuroCham) tổ chức tại Hà Nội cho thấy: tính đến tháng 12/2014, cả nước có 76.309 lao động nước ngoài (LĐNN) đang làm việc, trong đó, số lao động không thuộc diện cấp phép là 5.610 người (chiếm 7,35%). LĐNN đến từ 74 quốc gia (quốc tịch châu Á chiếm 58%, quốc tịch châu Âu chiếm 28,5%). Trong khi đó, nhu cầu tuyển dụng lao động có chất lượng và quản lý cấp cao trong các doanh nghiệp ngày càng tăng và yêu cầu hơn về chất lượng, trình độ, hạn chế về số lượng. Có thể nhận thấy cung về số lượng rất lớn, tuy nhiên chất lượng đào

tạo của lao động Việt Nam còn hạn chế, nhiều sinh viên ra trường còn thất nghiệp, chưa kể nguồn lao động từ nước ngoài đang tạo sự cạnh tranh rất quyết liệt với thị trường lao động trong nước.

Sự phát triển của các doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) đang tạo ra những giá trị góp phần thúc đẩy sự tăng trưởng, phát triển kinh tế, tăng doanh thu về tài chính, góp phần tạo công ăn việc làm, cải thiện cuộc sống của người dân. Ngày 7/9/2012, Chính phủ đã có Quyết định số 1231/QĐ-TTg phê duyệt “Kế hoạch phát triển DNNVV giai đoạn 2011-2015”. Kế hoạch đề ra mục tiêu cụ thể trong phát triển DNNVV giai đoạn 2011-2015 bao gồm: số doanh nghiệp nhỏ và vừa thành lập mới giai đoạn 2011 - 2015 dự kiến đạt 350.000 doanh nghiệp; tính đến thời điểm ngày 31/12/2015 cả nước dự kiến có khoảng 600.000 doanh nghiệp đang hoạt động; tỷ trọng kim ngạch xuất khẩu của khu vực DNNVV chiếm 25% tổng kim ngạch xuất khẩu toàn quốc; đầu tư của khu vực DNNVV chiếm 35% tổng vốn đầu tư toàn xã hội; khu vực DNNVV đóng góp khoảng 40% GDP, 30% tổng thu ngân sách nhà nước; tạo thêm khoảng 3,5 - 4 triệu việc làm mới. Theo báo cáo mới nhất của Bộ Kế hoạch và Đầu tư cho biết, quý I/2015 cả nước có trên 19.000 doanh nghiệp đăng ký thành lập mới với số vốn đăng ký 111,2 nghìn tỷ đồng (tăng 3,8% về số doanh nghiệp và 13,5% về số vốn đăng ký so với cùng kỳ năm 2014). Trong số doanh nghiệp đăng ký thành lập mới, chủ yếu vẫn là DNVVN. Có thể thấy DNNVV có vai trò rất lớn, đóng góp đáng kể về kinh tế, xã hội trong nước. Trong bối cảnh hiện tại, nhu cầu lao động của các doanh nghiệp vừa và nhỏ là rất lớn, tuy nhiên vẫn

để quản trị nhân lực trong bộ phận các doanh nghiệp này còn nhiều tồn tại và khó khăn cần khắc phục.

Nhận thức được tính cấp thiết của “Quản trị nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam: Vấn đề tồn tại và giải pháp”, tác giả sẽ tập trung tìm ra

các vấn đề tồn tại của Quản trị nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam hiện nay, từ đó đề xuất một số giải pháp khắc phục nhằm hỗ trợ công tác quản trị nhân lực cho doanh nghiệp trong thời gian tới.

**2. Cơ sở lý luận**

**2.1. Định nghĩa và vai trò của doanh nghiệp vừa và nhỏ**

Theo Luật Doanh nghiệp số 68/2014/QH13 có hiệu lực thi hành từ ngày 01/7/2015 định nghĩa: “Doanh nghiệp là tổ chức có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch, được đăng ký thành lập theo quy định của pháp luật nhằm mục đích kinh doanh”. Theo Nghị định số 56/2009/NĐ-CP ngày 30/6/2009 của Chính phủ về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa quy định định nghĩa Doanh nghiệp nhỏ và vừa “là cơ sở kinh doanh đã đăng ký kinh doanh theo quy định pháp luật, được chia thành ba cấp: siêu nhỏ, nhỏ, vừa theo quy mô tổng nguồn vốn (tổng nguồn vốn tương đương tổng tài sản được xác định trong bảng cân đối kế toán của doanh nghiệp) hoặc số lao động bình quân năm (tổng nguồn vốn là tiêu chí ưu tiên)”. Gần đây nhất, theo thông tư số 16/2013/TT-BTC ngày 08/02/2013, doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ là những doanh nghiệp, bao gồm cả chính nhánh, đơn vị trực thuộc nhưng hạch toán độc lập, hợp tác xã, sử dụng dưới 200 lao động làm việc toàn bộ thời gian năm và có doanh thu năm không quá 20 tỷ đồng. Chi tiết hơn, trong Nghị định số 56/2009/NĐ-CP quy định cụ thể quy mô doanh nghiệp theo từng khu vực như sau:

**Bảng 1:** Tiêu thức xác định doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam năm 2009

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

Nguồn: Nghị định 56/2009/NĐ-CP

Về mặt pháp lý, chúng ta đã có những quy định cơ bản và khá rõ về định nghĩa doanh nghiệp cũng như doanh nghiệp vừa và nhỏ, đưa ra định hướng phát triển và hỗ trợ tốt cho các doanh nghiệp. Cũng nhờ đó các DNVVN đã có những đóng góp đáng kể cho nền kinh tế quốc dân cũng như với sự phát triển của xã hội. Bởi là loại hình doanh nghiệp chiếm đa số và chủ yếu trong nền kinh tế, loại hình doanh nghiệp này đã tạo sức ép cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, hỗ trợ các doanh nghiệp lớn, thúc đẩy quá trình chuyên môn hóa, nâng cao trình độ, áp dụng công nghệ mới và phân công lao động trong sản xuất. Các doanh nghiệp này cũng đóng góp không nhỏ vào xuất khẩu, đa dạng hóa hàng hóa cả về chủng loại và chất lượng, tạo nhiều sự lựa chọn cho khách hàng. Về xã hội, DNVVN đã tạo thêm việc làm (hàng năm tạo thêm trên nửa triệu lao động mới, sử dụng tới 51% lao động xã hội), tăng thu nhập cho người lao động, giúp huy động và tận dụng tối đa các nguồn lực xã hội cho đầu tư phát triển, xóa đói giảm nghèo, hỗ trợ lớn cho việc chi tiêu vào các công tác xã hội và các chương trình phát triển khác...

## **2.2. Quản trị nhân lực trong DNVVN**

Quản trị nhân lực là công tác quản lý các lực lượng lao động của một tổ chức, bao gồm các hoạt động như tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo, đánh giá, khen thưởng, đồng thời xác định các nhiệm vụ và trách nhiệm của người lao động để đảm bảo toàn bộ nhân viên có được kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc của mình. Những hoạt động này có thể ảnh hưởng đến môi trường làm việc, sự cam kết và hài lòng với công việc của người lao động (De Kok, 2001). Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức và nhân viên. Đối với các doanh nghiệp, quản trị nhân lực bao gồm tất cả những quyết định và hoạt động quản lý có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và đội ngũ nhân viên, do vậy đóng vai trò rất quan trọng tới sự phát triển của doanh nghiệp. Về mặt kinh tế, quản trị nhân lực giúp các doanh nghiệp khai thác được khả năng, nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nhân sự. Về mặt xã hội, hoạt động này giúp giải quyết các vấn đề của người lao

động, giúp hài hòa mối quan hệ giữa các doanh nghiệp và người lao động (Trần Kim Dung, 2006).

Mục đích của Quản trị nhân lực nhằm tuyển chọn được những người có năng lực, nhanh nhạy và cống hiến trong công việc, quản lý hoạt động và khen thưởng kết quả hoạt động cũng như phát triển năng lực của họ (Redmond và các cộng sự, 2007). Trong doanh nghiệp quản trị nhân lực là để cung cấp một lực lượng lao động có trình độ, sử dụng nguồn nhân lực một cách hiệu quả để đáp ứng chiến lược phát triển của doanh nghiệp, đồng thời thúc đẩy, khuyến khích nhân viên thể hiện năng lực của mình, giúp họ phát triển các mục tiêu cá nhân để họ thêm gắn bó, có trách nhiệm và trung thành với công ty. Nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề này, các doanh nghiệp hiện nay rất quan tâm tới vấn đề quản trị nhân lực bởi họ hiểu quản trị nhân lực là một trong những yếu tố thúc đẩy các doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả hơn. Tuy nhiên, trên thực tế công tác quản trị nhân lực trong các doanh nghiệp, đặc biệt là các DNVVN, còn gặp rất nhiều khó khăn, thách thức. Hầu hết các nghiên cứu về quản lý nhân sự trong DNVVN đều kết luận thực trạng yếu kém cả về mặt lý luận và hành động thực tiễn (Analoui và Karami, 2003).

## **2.3. Những đặc điểm và vấn đề của quản trị nhân lực trong DNVVN**

Nhiều nghiên cứu về Quản trị nhân lực trong DNVVN tập trung phân tích một số nội dung đáng quan tâm như: các DNVVN nhỏ ít sử dụng các biện pháp quản lý nhân sự chặt chẽ như các doanh nghiệp lớn thường làm, điều này phù hợp với quan điểm các doanh nghiệp nhỏ có thể hoạt động linh hoạt hơn các doanh nghiệp lớn (Barron và cộng sự, 1987; Hornsby và Kuratko, 1990). Quy mô doanh nghiệp cũng được xác định có liên quan tới kế hoạch quản lý và đào tạo nhân sự. Trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ, cả người lao động và quản lý đều ít có cơ hội được đào tạo chính quy, chủ doanh nghiệp chỉ xem xét đến việc đào tạo khi mà công ty có được lợi nhuận lớn. Công tác tuyển dụng và đánh giá nhân viên trong các DNVVN thường sơ sài, đơn giản hơn các công ty lớn, thậm chí họ còn không có phòng nhân sự riêng và một nhân viên sẽ phải đảm nhiệm vị trí khác nhau. Bên cạnh đó, ở những doanh nghiệp này, nhân viên ít được đánh giá hoạt động và hiểm

khí được nhận tiền thưởng dựa trên kết quả kinh doanh (Wapshott và Mallett, 2015).

Trong nghiên cứu của mình, Analoui và Karami (2003) cũng trình bày nhiều nội dung nổi bật liên quan đến quản lý nhân sự trong các DNVVN, cụ thể như: trình độ nhân viên của các DNVVN còn hạn chế, doanh nghiệp thiếu quan tâm tới đào tạo cho nhân viên và các đưa ra những quyết định thiếu chính xác. Mặc dù các DNVVN có vai trò quan trọng với nền kinh tế nhưng họ lại rất ít quan tâm tới việc đào tạo cho nhân viên, vì vậy trình độ nhân viên thường hạn chế (Storey, 1994). Nguyên nhân một phần vì hầu hết các doanh nghiệp nhỏ là các công ty gia đình, hạn chế về vốn và nguồn lực, một phần bởi họ lo ngại việc đầu tư cho đào tạo nghề không đem lại lợi ích như mong muốn. Do vậy các DNVVN có xu hướng tập trung vào những lợi ích ngắn hạn thay vì đào tạo để có lợi ích trong dài hạn (Hamel, 2009).

Với tốc độ phát triển nhanh chóng của các DNVVN, chủ doanh nghiệp cần tăng cường công tác quản trị nhân lực, doanh nghiệp càng phát triển, vấn đề nhân sự và quản trị nhân lực càng được quan tâm. Nhân sự là nguồn lực quan trọng giúp tăng khả năng cạnh tranh và tạo nên thành công của doanh nghiệp, tuy nhiên đây cũng là vấn đề lớn nhất mà các DNVVN hiện đang phải đối mặt. Cụ thể, *thứ nhất*, thực tế rất khó để tìm và giữ được người tài, những lao động có trình độ thấp thì có thể dễ tìm và có chi phí nhân công rẻ, nhưng rất khó để tìm những nhân viên có trình độ cao trong thị trường lao động và chi phí thường cao hơn. Bên cạnh đó, các nhân viên có trình độ và nếu được đào tạo thì họ sẽ rời bỏ công ty khi có cơ hội để sử dụng tốt hơn các kỹ năng mới của mình. *Thứ hai*, hệ thống quản lý của DNVVN còn lạc hậu, chủ doanh nghiệp thiếu tầm nhìn và thiếu kỹ năng quản lý để thực hiện các công việc ngoài chuyên môn về kỹ thuật của họ. Một số chủ doanh nghiệp để nhân viên của mình làm không đúng vị trí, do đó không tận dụng hết được kiến thức chuyên ngành của nhân viên. *Thứ ba*, đào tạo không hỗ trợ được cho công việc, những khóa đào tạo thông thường không thể cải thiện được chất lượng của nhân viên một cách hiệu quả. Những kỹ năng mềm, kỹ năng quản lý cũng như kinh nghiệm rất khó để học được qua việc đào tạo thông thường. Liên quan tới việc ra quyết định một cách

thiếu chính xác ở các DNVVN xuất phát bởi một số lý do như: (i) hệ thống nhân sự không phù hợp; (ii) cách quản lý, phương thức quản lý không chính thức và tính cách cá nhân; (iii) dựa vào quan hệ. Có thể nói vấn đề quản trị nhân lực rất phức tạp, cần có tầm nhìn chiến lược và tập trung trong dài hạn (Hornsby và Kuratko, 1990; Redmond và cộng sự, 2007; Wapshott và Mallett, 2015).

Tại Việt Nam, hoạt động quản trị nhân lực trong các DNVVN cũng có một số đặc điểm và vấn đề tương tự như các quan điểm nêu trên. Các DNVVN Việt Nam hiện đang phải đối mặt với một số vấn đề liên quan tới chức năng quản trị nhân lực như: chưa có cơ sở đánh giá được kinh nghiệm, trình độ đào tạo và công việc trước đây của nhân viên; chưa chỉ ra được những yêu cầu cần thiết tương ứng với từng vị trí; thiếu sự linh hoạt trong hệ thống tiền lương, thưởng; chưa xây dựng được kế hoạch tuyển dụng nhân sự, đào tạo, nâng cao trình độ cho nhân viên; cán bộ luân chuyển, thay đổi công việc ngày càng tăng; chủ doanh nghiệp hạn chế về năng lực quản trị nhân lực; hỗ trợ của các cơ quan nhà nước còn hạn chế;....

Trên cơ sở lý luận đã trình bày trên đây, bài viết tiếp cận chuyên sâu về quản trị nhân sự và các đặc điểm, vấn đề của quản trị nhân sự trong DNVVN từ lý thuyết tới thực tiễn, từ các quan điểm trên thế giới tới những quy định ở Việt Nam. Với cách tiếp cận tổng quan đó, bài viết bám sát các nội dung trên trong thực tế ở nước ta, từ đó tập trung phân tích các vấn đề tồn tại trong quản trị nhân lực trong các DNVVN tại Việt Nam, để có thể đề xuất một số giải pháp cụ thể khắc phục các tồn tại đó. Cụ thể các nội dung và kết quả nghiên cứu sẽ được trình bày trong các phần tiếp theo đây.

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu từ nhiều nguồn thông tin khác nhau, từ các văn bản quy phạm pháp luật, các báo cáo, số liệu thống kê, phân tích tình hình quản lý nhân sự trong các DNVVN hiện nay, kết hợp với việc tham khảo các đề tài nghiên cứu, luận văn của các nhà khoa học trong nước và thế giới. Bên cạnh đó, tác giả cũng thu thập, lựa chọn các thông tin, dữ liệu từ các phương tiện thông tin đại chúng để có cái nhìn khách quan, chân thực về vấn đề đã nêu. Phương pháp nghiên cứu tình huống cũng được áp dụng nhằm tìm hiểu những kinh nghiệm thực tiễn

về quản trị nhân lực trong các DNVVN để đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế của các DN hiện nay.

Với các nguồn thông tin, dữ liệu thu thập được, tác giả đã nghiên cứu, lựa chọn những thông tin hữu ích, sắp xếp dựa trên dàn ý sơ bộ đã được xây dựng trước đó để lồng ghép vào nội dung bài viết. Sau khi các thông tin được sắp xếp hợp lý, tác giả sẽ hoàn thiện toàn bộ nội dung để cung cấp thông tin một cách đầy đủ và hữu ích về những tồn tại và giải pháp cho vấn đề quản trị nhân lực trong các DNVVN tại Việt Nam.

#### **4. Kết quả nghiên cứu**

##### **4.1. Thực trạng công tác quản trị nhân lực trong các DNVVN tại Việt Nam**

Theo thống kê của Cục Quản lý đăng ký kinh doanh (Bộ Kế hoạch và Đầu tư), trong năm 2014, cả nước có 74.842 DN đăng ký thành lập mới với tổng số vốn đăng ký là 432.286 tỷ đồng, giảm 2,7% về số DN và tăng 8,4% về số vốn đăng ký so với cùng kỳ năm trước. Tuy nhiên, theo Báo cáo tổng quan về tình hình doanh nghiệp và nhiệm vụ phát triển kinh tế xã hội năm 2014-2015 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư phục vụ "Hội nghị Thủ tướng Chính phủ với doanh nghiệp năm 2014", chất lượng doanh nghiệp đang được sàng lọc trong những năm gần đây. Số doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường có xu hướng gia tăng, cụ thể, số lượng DN giải thể, ngừng hoạt động năm 2013 là 60.737 doanh nghiệp, tăng 11,9% so với năm 2012 và tăng 12,5% so với năm 2011.

Số doanh nghiệp gặp khó khăn phải rút lui khỏi thị trường ngày càng nhiều cho thấy những thách thức của nền kinh tế trong giai đoạn khó khăn 2011-2012 đã và đang dẫn loại bỏ khỏi thị trường các doanh nghiệp yếu kém, không đủ sức tồn tại, hoặc không kịp thay đổi để thích nghi với điều kiện mới.

Trong Báo cáo đánh giá giữa kỳ tình hình thực hiện Kế hoạch phát triển DNNVV giai đoạn 2011 - 2015 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư trình lên Văn phòng Chính phủ ngày 17/6/2014 đánh giá "DNNVV còn rất hạn chế về quy mô, vốn, công nghệ, trình độ quản lý và năng lực cạnh tranh". Có thể nhận thấy một số đặc điểm và vấn đề như sau:

*Về lực lượng lao động:* lực lượng lao động trong các DNVVN chiếm một tỷ lệ lớn trong tổng số lao động cả nước tuy nhiên, đa số trình độ và tay nghề còn hạn chế, có tới 75% lực lượng lao động trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ chưa qua đào tạo

chuyên môn kỹ thuật. Theo nghiên cứu của tác giả Lê Đình Sơn (2014), phần lớn đội ngũ lao động trong các DNNVV hiện nay có trình độ văn hóa cấp II, chiếm khoảng 40 - 50 %; tỷ lệ có trình độ văn hóa phổ thông khoảng 20 - 30%; còn lại 25 - 30 % có trình độ tiểu học. Mặt khác, DNNVV lại phải đối mặt với khó khăn trong việc giữ chân các lao động có năng lực và trình độ cao.

*Về công tác tuyển dụng nhân sự:* hầu hết các DNVVN đều thực hiện quy trình tuyển dụng bao gồm: tiếp nhận hồ sơ và sàng lọc, đánh giá hồ sơ để lựa chọn những ứng viên đạt yêu cầu để phỏng vấn. Ứng viên qua vòng phỏng vấn sẽ được nhận vào thử việc hoặc làm chính thức. Trong một số DNVVN là doanh nghiệp tư nhân, công ty gia đình đôi khi việc lựa chọn nhân viên không qua quá trình tuyển dụng mà chỉ đơn giản dựa trên các mối quan hệ quen biết, là con em, thành viên trong gia đình được chỉ định tham gia vào các hoạt động của doanh nghiệp. Ở bộ phận các doanh nghiệp này công tác tuyển dụng nhân sự và quản trị nhân sự còn chưa được quan tâm thỏa đáng.

*Về đào tạo nghề, kỹ năng cho nhân viên:* hiếm có DNVVN nào có chiến lược đào tạo cụ thể gắn với tầm nhìn và mục tiêu chiến lược của công ty. Hầu hết công tác đào tạo chỉ dành cho lãnh đạo hoặc các cán bộ cấp cao, còn các công nhân, cán bộ kỹ thuật thì chủ yếu là tự đào tạo hoặc họ phải tự nâng cao tay nghề. Các chương trình phát triển nghề nghiệp cho cán bộ công nhân viên cũng như chương trình đào tạo cần có cho từng nhân viên của công ty còn rất hạn chế. Điều này cũng làm giảm đi nỗ lực đổi mới, tăng cường năng lực của nhân viên, làm giảm tính cạnh tranh của doanh nghiệp.

*Về chế độ đãi ngộ cho nhân viên:* thông thường, các doanh nghiệp thường kết hợp các hình thức trả lương, thưởng tùy thuộc vào tính chất công việc mà không xây dựng được một quy chế riêng cho người lao động. Bản thân người lao động cũng sẽ không biết làm cách nào để có thể tăng lương, thưởng và để đạt được mục tiêu cá nhân của mình. Việc thực hiện chưa đầy đủ các chính sách bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho người lao động đã làm giảm đi chất lượng công việc trong khu vực doanh nghiệp vừa và nhỏ, do vậy các doanh nghiệp vừa và nhỏ càng rơi vào vị thế bất lợi. Theo báo cáo của BHXH Việt Nam, ước đến hết tháng 12/2014, số người tham gia BHXH,

BHYT là 64,6 triệu người. Đối tượng tham gia BHXH bắt buộc dù tăng nhưng vẫn còn thấp hơn so với số thực tế. Ước tính tỷ lệ người tham gia BHXH bắt buộc so với số người phải tham gia chỉ đạt khoảng 78% (trong đó số chưa tham gia tập trung chủ yếu ở doanh nghiệp vừa và nhỏ; hợp tác xã; hộ kinh doanh cá thể có thuê mướn, sử dụng và trả công cho người lao động).

*Về đánh giá thành tích:* việc đánh giá dựa trên thang điểm và tiêu chí đánh giá theo chủ quan của lãnh đạo, thường là chủ doanh nghiệp, mà không dựa trên bản mô tả công việc rõ ràng. Rất hiếm có trường hợp nhân viên đánh giá lãnh đạo, làm giảm tính khách quan trong việc đánh giá thành tích. Ở Việt Nam, đa phần các DNVVN đều cho rằng việc đánh giá thành tích là một hoạt động tiêu tốn nhiều thời gian của mọi cá nhân và làm tăng chi phí của DN trong khi họ đang cần dốc toàn bộ nguồn lực cho cạnh tranh để tồn tại và phát triển. Bởi vậy, hoạt động này nếu được tiến hành thường không theo trình tự và chỉ là một chiều ở cấp lãnh đạo với nhân viên, do vậy thiếu tính minh bạch, làm giảm tinh thần học hỏi, đổi mới của nhà quản lý doanh nghiệp.

*Về hoạch định chính sách quản trị nhân lực:* hiện nay có rất ít DNVVN lập kế hoạch quản trị nhân lực trong dài hạn, việc xác định thừa hay thiếu lao động cũng chỉ do từng phòng ban xác định dựa vào khối lượng công việc hiện tại chứ không có sự tham gia của phòng nhân sự. Phòng nhân sự chỉ có chức năng nhận chỉ tiêu lao động và thực hiện việc tuyển dụng. Nhiều chủ DNNVV Việt Nam cũng xác định được nhu cầu về nguồn nhân lực trong ngắn hạn hoặc thậm chí chỉ căn cứ vào thời điểm hiện tại để ra quyết định. Chỉ những DN có quy mô từ 50-300 lao động là còn quan tâm và đề ra chiến lược nguồn nhân lực, nhưng những chiến lược này còn rất sơ sài.

*Về trình độ quản lý:* chủ các DNNVV thường là kỹ sư hoặc hoạt động trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật tự đứng ra thành lập và vận hành doanh nghiệp, họ vừa là người quản lý, vừa tham gia trực tiếp vào sản xuất nên mức độ chuyên môn trong quản lý DN không cao. Theo Tạp chí Tài chính, số liệu thống kê năm 2012, có tới 55,63% số chủ DNNVV ở nước ta có trình độ học vấn từ trung cấp trở xuống, trong đó 43,3% chủ DN có trình độ học vấn từ sơ cấp và phổ thông các cấp. Cụ thể, tiến

sỹ chỉ chiếm 0,66%; thạc sĩ 2,33%; tốt nghiệp đại học 37,82%; tốt nghiệp cao đẳng chiếm 3,56%; tốt nghiệp trung học chuyên nghiệp chiếm 12,33% và 43,3% có trình độ thấp hơn. Bên cạnh đó, hầu hết những người chủ DNNVV đều không tham gia vào các khóa đào tạo quản lý chính quy, chưa có đủ kiến thức về quản trị DN; chỉ quản lý theo kinh nghiệm và ý kiến chủ quan. Điều này đã ảnh hưởng tới việc lập kế hoạch chiến lược phát triển, định hướng kinh doanh và quản lý, phòng tránh những rủi ro của các DNVVN Việt Nam.

Từ những vấn đề trên cho thấy công tác sử dụng và quản lý nhân sự của các DNVVN tại Việt Nam còn nhiều bất cập, chưa đáp ứng được tình hình phát triển nhanh chóng và đầy cạnh tranh của nền kinh tế. Các doanh nghiệp này chưa thực sự quan tâm tới vấn đề quản trị nhân lực, do đó chưa tận dụng một cách có hiệu quả và khuyến khích sự phát triển, gắn bó lâu dài của đội ngũ lao động trong doanh nghiệp.

#### **4.2. Thực trạng các chính sách hỗ trợ quản trị nhân lực trong các DNVVN tại Việt Nam**

Dưới tác động của cuộc khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu thời gian vừa qua rất nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các DNVVN đã phải trải qua một giai đoạn khó khăn, nhiều doanh nghiệp đã không thể duy trì được hoạt động sản xuất kinh doanh buộc phải rút lui khỏi thị trường.

Trước tình hình đó, Đảng và Chính phủ phối hợp cùng các bộ, ban, ngành và các cơ quan liên quan đã nỗ lực tập trung triển khai thực hiện các giải pháp nhằm tháo gỡ khó khăn, hỗ trợ doanh nghiệp ổn định sản xuất kinh doanh và phát triển. Hàng loạt các nghị quyết, văn bản quy phạm pháp luật, chính sách được ban hành quy định các giải pháp đồng bộ từ ổn định kinh tế vĩ mô, kiểm soát lạm phát, điều chỉnh lãi suất cho đến các hành động cụ thể như giãn, giảm thuế, hỗ trợ tìm kiếm thị trường đầu ra... phần nào tháo gỡ các khó khăn cho cộng đồng doanh nghiệp, đặc biệt là các DNVVN khu vực ngoài nhà nước.

Một trong những chính sách hỗ trợ bao gồm việc thành lập Quỹ phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa: Bộ Kế hoạch và Đầu tư đã chủ trì, phối hợp với các cơ quan liên quan xây dựng Quỹ Phát triển DNNVV trình Thủ tướng Chính phủ. Ngày 17/4/2013, Thủ tướng Chính phủ đã có Quyết định số 601/QĐ-TTg về việc thành lập

Qũy phát triển DNNVV. Qũy có tổng vốn điều lệ là 2.000 tỷ đồng từ ngân sách nhà nước và các nguồn vốn huy động từ các khoản đóng góp của các tổ chức, cá nhân trong và nước ngoài. Qũy tập trung hỗ trợ cho các DNNVV có dự án, phương án sản xuất - kinh doanh khả thi thuộc lĩnh vực ưu tiên, khuyến khích của Nhà nước, phù hợp với mục đích của Qũy nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, góp phần tăng thu nhập, việc làm cho người lao động. Ngày 29/9/2014 Bộ Kế hoạch và Đầu tư đã ban hành Quyết định số 1339/QĐ-BKHĐT về Điều lệ tổ chức và hoạt động của Qũy phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Ngày 12/8/2015 Bộ Tài chính đã ban hành Thông tư số 119/2015/TT-BTC hướng dẫn cơ chế quản lý tài chính đối với Qũy Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa. Thông tư có hiệu lực thi hành kể từ ngày 1/10/2015 và áp dụng từ năm tài chính 2015.

Bên cạnh đó phải kể đến Quyết định số 1231/QĐ-TTg ngày 7/9/2012 của Chính phủ phê duyệt “Kế hoạch phát triển DNNVV giai đoạn 2011-2015”. Kế hoạch đã đưa ra một loạt các nhóm giải pháp, chương trình cụ thể để hỗ trợ DNNVV như: hoàn thiện khung pháp lý; hỗ trợ tiếp cận tài chính, tín dụng và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn; hỗ trợ đổi mới công nghệ và áp dụng công nghệ mới trong DNVVN; phát triển nguồn nhân lực, nâng cao năng lực quản trị cho doanh nghiệp; tăng cường cung cấp thông tin hỗ trợ và xúc tiến mở rộng thị trường....

Về trợ giúp phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV, liên Bộ Kế hoạch và Đầu tư cùng Bộ Tài chính đã ban hành Thông tư liên tịch số 04/2014/TTLT-BKHĐT-BTC ngày 13/8/2014 hướng dẫn trợ giúp đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho các DNNVV. Thông tư liên tịch này hướng dẫn việc lập kế hoạch, tổ chức và quản lý thực hiện hoạt động trợ giúp đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa; dự toán, quản lý, sử dụng và quyết toán kinh phí từ

ngân sách nhà nước hỗ trợ cho hoạt động đào tạo.

Báo cáo tổng quan về tình hình doanh nghiệp và nhiệm vụ phát triển kinh tế xã hội năm 2014-2015 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư phục vụ “Hội nghị Thủ tướng Chính phủ với doanh nghiệp năm 2014” cho thấy hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho DNNVV đã nhận được sự ủng hộ, quan tâm của các Bộ, tổ chức hiệp hội và sự đồng thuận của cộng đồng DNNVV, đã tạo được sự phát triển lớn cho doanh nghiệp và từng bước hướng vào đào tạo có trọng tâm, trọng điểm và vào chất lượng đào tạo. Trong 3 năm 2012-2014, kết quả từ hoạt động này như sau:

**Bảng 3:** Kết quả chương trình đào tạo phát triển nguồn nhân lực 2012-2014

Năm	Số khóa đào tạo	Số học viên	Kinh phí NSTW hỗ trợ (triệu đồng)
2012	189	7.636	10.814
2013	928	38.974	41.258
2014	900	35.838	41.071
<b>Tổng</b>	<b>2.017</b>	<b>72.448</b>	<b>93.143</b>

Nguồn: Bộ Kế hoạch và Đầu tư

Tuy nhiên, sau 3 năm triển khai, chương trình đã bộc lộ một số hạn chế chính như: ngân sách dành cho hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho DNNVV còn hạn hẹp, mới chỉ đáp ứng một phần nhu cầu đào tạo của các DNNVV; nội dung của các khóa đào tạo mới chỉ đáp ứng được nhu cầu cơ bản về khởi sự doanh nghiệp, cũng như những kiến thức tổng quan về quản lý doanh nghiệp. Nội dung thiết kế còn khá đơn giản, phương pháp giảng dạy còn đơn điệu, thời gian thảo luận, giải đáp vướng mắc còn chưa nhiều; tổ chức có nhiệm vụ triển khai hỗ trợ các DNNVV và đội ngũ cán bộ làm công tác trợ giúp bồi dưỡng, đào tạo nguồn nhân lực cho DNNVV còn thiếu và yếu.

**5. Giải pháp**

Từ thực tiễn những vấn đề tồn tại và thách thức trong công tác quản trị nhân lực trong các DNVVN, tác giả có đề xuất một số giải pháp đối với bản thân các DNVVN và đối với các cơ quan nhà nước, cụ thể như sau:

### **5.1. Một số giải pháp giúp hoàn thiện quản trị nhân lực trong DNVVN**

- Hoàn thiện quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Để thực hiện giải pháp này cần thực hiện các bước cụ thể như: (1) Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực bằng việc phân tích các yếu tố bên ngoài và những yếu tố nội tại của doanh nghiệp; (2) Phân tích thực trạng nguồn nhân lực để xác định những điểm mạnh, điểm yếu, thuận lợi và khó khăn của DN; (3) Đưa ra các quyết định về tăng/giảm nguồn nhân lực; (4) Lập kế hoạch thực hiện; (5) Đánh giá việc thực hiện.

- Tăng cường đào tạo, nâng cao trình độ kỹ thuật cho lực lượng lao động. Để thực hiện giải pháp này cần tiến hành đánh giá năng lực hiện tại của người lao động, xác định các yêu cầu về năng lực cần có đối với nhân viên, xác định nhu cầu đào tạo của người lao động từ đó xây dựng kế hoạch nâng cao năng lực, trình độ cho người lao động. Thực hiện tốt giải pháp này sẽ giúp người lao động yên tâm thực hiện các nhiệm vụ của mình, thể hiện được sự quan tâm của doanh nghiệp tới các nhu cầu thiết yếu của người lao động. Đồng thời, những biện pháp này sẽ tạo động lực để người lao động thêm gắn bó và cống hiến năng lực của mình cho doanh nghiệp.

- Phát huy vai trò của lãnh đạo doanh nghiệp trong công tác quản trị nhân lực bằng việc nâng cao năng lực quản lý và năng lực pháp lý cho các nhà quản trị. Trong các DNVVN, đội ngũ lãnh đạo cần nâng cao năng lực, tăng cường học hỏi, hiểu biết về các quy định của pháp luật, thể hiện được vai trò của mình qua việc giám sát, từ đó có các chính sách phù hợp để phát hiện và phát triển năng lực của nhân viên.

- Xây dựng, hoàn thiện công tác hoạch định chính sách quản trị nhân lực, giải pháp này cần được quan tâm thực hiện trong dài hạn, bao gồm cả việc phân tích thực trạng năng lực hoạt động của nhân viên cũng như nhu cầu lao động của doanh nghiệp. Có thể sử dụng các bảng đánh giá

và xây dựng các tiêu chí đánh giá và tiến hành định kỳ hàng tháng/quý/năm. Khi doanh nghiệp có nguồn nhân lực tốt, phù hợp với nhu cầu thực tế, hoạt động của doanh nghiệp sẽ phát triển tốt.

- Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự: chìa khóa giúp doanh nghiệp vừa và nhỏ tuyển dụng thành công là xây dựng và tuân thủ một quy trình tuyển dụng phù hợp tới từng vị trí mà doanh nghiệp cần. Thông thường, một trình tự tuyển dụng có hiệu quả phải bao gồm những bước như: (1) Xây dựng bản mô tả công việc rõ ràng cho từng vị trí, yêu cầu về kỹ năng chuyên môn đối với ứng viên, phẩm chất, kinh nghiệm của ứng viên; (2) Phác thảo quảng cáo tuyển dụng, mô tả vị trí cần tuyển dụng và các yêu cầu đặt ra cho ứng viên; (3) Đăng tải thông tin tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng như đăng báo mạng, báo giấy...; (4) Xây dựng những câu hỏi sơ tuyển qua điện thoại; (5) Tiến hành đánh giá ứng viên dựa trên các tiêu chí, bài kiểm tra và biểu mẫu đánh giá đã được xây dựng (trực tiếp hoặc qua internet); (6) Lên các cuộc hẹn phỏng vấn và thực hiện phỏng vấn; (7) Lựa chọn ứng viên dựa trên kết quả sơ tuyển và đánh giá; (8) Gửi thư chào việc (offer) cho ứng viên.

Tùy theo quy mô và quy định để tiến hành tuyển dụng, tuy nhiên cần tuân thủ cơ bản các bước nêu trên mới có thể đảm bảo được tính minh bạch, công bằng, giúp lựa chọn được những lao động có chất lượng.

- Công tác đánh giá thành tích công việc cần được thực hiện theo trình tự nhất định giống như các quá trình khác trong DN và thông thường bao gồm các bước như: (1) Xác định tiêu chí đánh giá dựa trên bản mô tả công việc cho từng vị trí; (2) Chuẩn bị các biểu mẫu đánh giá; (3) Thực hiện đánh giá; (4) Tổng hợp kết quả đánh giá; (5) Xây dựng kế hoạch hành động cho những thay đổi, phát triển sau khi đánh giá; (6) Giám sát quá trình thực hiện kế hoạch hành động sau đánh giá, có những điều chỉnh cho phù hợp, kịp thời.



Việc đánh giá cần có sự tham gia của nhân viên, không chỉ xây dựng tiêu chí đánh giá cho các nhân viên mà cần có sự đánh giá với cả lãnh đạo nhằm tạo động lực phấn đấu thể hiện năng lực của người lao động.

- Chế độ đãi ngộ cho nhân viên cần được thực hiện trước hết ở việc tuân thủ nghiêm túc các chế độ bảo hiểm theo quy định của pháp luật Việt Nam. Các tiêu chí lương, thưởng phải rõ ràng nhằm khuyến khích động viên tinh thần của người lao động, tạo sự gắn kết và trung thành của nhân viên với doanh nghiệp. Mức đãi ngộ không nên cứng nhắc mà cần dựa trên phân tích, đánh giá thành quả thực hiện công việc của từng nhân viên kết hợp với tham khảo các biện pháp đãi ngộ nhân viên trong thực tế.

Trong xu thế hội nhập và phát triển kinh tế mạnh mẽ hiện nay, việc quan tâm chú trọng tới công tác quản trị nhân lực trong các DNVVN là yếu tố cần thiết tạo sự phát triển bền vững và tăng cường khả năng cạnh tranh của Doanh nghiệp, bởi yếu tố con người là tài sản quý giá của các doanh nghiệp.

### **5.2. Một số kiến nghị với các cơ quan nhà nước**

Đối với các cơ quan nhà nước, các đề xuất kiến nghị mà tác giả đưa ra chủ yếu tập trung vào việc hoàn thiện cơ chế chính sách hỗ trợ công tác quản trị nhân lực trong các DNVVN, cụ thể ở một số điểm như sau:

- Cần tổ chức các khóa đào tạo, tuyên truyền về quản trị nhân lực trong các DNVVN và khuyến khích họ tham gia. Khi các chủ doanh nghiệp nhận thức được tầm quan trọng của quản trị nhân lực họ sẽ tích cực chủ động tham gia để tăng cường, nâng cao trình độ cho chính bản thân mình, từ đó giúp cho doanh nghiệp mình phát triển;

- Các cơ quan nhà nước cần phối hợp với nhau để ban hành các văn bản, chính sách, quy định, hướng dẫn cụ thể về công tác quản trị nhân lực. Bằng việc thể chế hóa các văn bản liên quan tới công tác quản trị nhân lực sẽ tạo sự đồng thuận và

tuân thủ của các DNVVN nói riêng và các doanh nghiệp trong cả nước nói chung;

- Cần cung cấp thông tin kịp thời và cụ thể về các cơ hội, thách thức từ các đàm phán, cam kết dưới các hình thức khác nhau (FTA, TPP,...) cho các DNVVN, đồng thời, chỉ định một cơ quan có thẩm quyền để hướng dẫn, giải thích chính thức các cam kết khi doanh nghiệp có vướng mắc hoặc khi có cách hiểu khác nhau giữa cơ quan thực thi và doanh nghiệp, giúp các DNVVN cải thiện được năng lực cạnh tranh của mình trong quá trình hội nhập;

- Tăng cường kết nối hệ thống thông tin của các cơ quan nhà nước với các hiệp hội doanh nghiệp vừa và nhỏ, đẩy mạnh hoạt động xúc tiến thương mại và đầu tư cho doanh nghiệp, cung cấp thông tin về thị trường, công nghệ nhằm hỗ trợ các DNVVN hoạt động một cách hiệu quả;

- Tạo môi trường kinh doanh thuận lợi, cạnh tranh lành mạnh, bình đẳng giữa các DNVVN, tránh sự chậm trễ, oan sai trong xét xử, đảm bảo việc thi hành pháp luật và nâng cao niềm tin vào sự nghiêm minh của pháp luật.

### **6. Kết luận**

Với tình hình kinh tế nhiều biến động và cạnh tranh hiện nay, công tác quản trị nhân lực tốt sẽ hỗ trợ tốt cho việc tăng trưởng và phát triển bền vững của các doanh nghiệp, đặc biệt là các DNVVN. Để tháo gỡ những vấn đề tồn tại của nghiệp vụ quản trị nhân lực tại các DNVVN Việt Nam cần nhiều nỗ lực từ phía các cơ quan nhà nước, đặc biệt là bản thân các doanh nghiệp. Sự hỗ trợ về mặt cơ chế, pháp lý và thị trường từ phía Chính phủ sẽ là không đủ nếu như các DNVVN không tự đổi mới, trau dồi kiến thức và kinh nghiệm cho bản thân mình. Nhân lực là tài sản quý nhất của doanh nghiệp và doanh nghiệp nào không biết tận dụng\* nguồn tài sản quý giá ấy sẽ tự đánh mất cơ hội phát triển và khả năng cạnh tranh của mình trên thị trường. Các giải pháp giúp hoàn thiện quản trị nhân lực do đó cần được quan tâm chú trọng hơn

nữa mới có thể đáp ứng được nhu cầu phát triển của doanh nghiệp. Các cơ chế chính sách, chương trình hỗ trợ DNVVN từ phía Chính phủ cần được thực hiện một cách đồng bộ, triệt để, có sự phối hợp chặt chẽ giữa các Bộ, ngành liên quan.

Trong phạm vi bài viết chỉ đề cập những vấn đề tồn tại và các giải pháp cơ bản với mong muốn phần nào đó cung cấp thêm thông tin hỗ trợ các DNVVN Việt Nam trong giai đoạn hiện nay. Để có một cái nhìn toàn diện và sâu sắc hơn về các khía cạnh của quản trị nhân lực trong DNVVN cần có thêm thời gian và đầu tư nghiên cứu trong một đề tài khác có thể sẽ được phát triển trong tương lai. ♦

**Tài liệu tham khảo:**

1. Analoui Farhad, Karami Azhdar (2003), *Strategic Management: In Small and Medium Enterprises*, Cengage Learning EMEA; 1 edition.
2. Báo cáo tổng quan về tình hình doanh nghiệp và nhiệm vụ phát triển kinh tế xã hội năm 2014-2015 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư phục vụ "Hội nghị Thủ tướng Chính phủ với doanh nghiệp năm 2014", <http://www.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/noidungtinhhinhthuchien?categoryId=100003029&articleId=10053663>
3. Barron J.M., Black D.A., Loewenstein M.A. (1987), *Employer Size: the Implications for Search, Training, Capital Investment, Starting Wages, and Wage Growth*, *Journal of Labor Economics*, 5 (1).
4. De Kok J.M.P., Uhlaner L.M. (2001), *Organization context and Human Resource Management in the small firm*, *Small Business Economics*, 17.
5. Hamel G. (2009), *Moon Shots for Management*, *Harvard Business Review*, pp.91-102.
6. Hornsby J.S., Kuratko D.K. (1990), *Human Resource Management in Small Business: Critical*

*Issues for the 1990s*, *Journal of Small Business Management*, 28 (3).

7. Lê Đình Sơn (2014), Thiết lập một cơ chế thông tin hiệu quả cho mối quan hệ cung - cầu giữa giáo dục đại học và thị trường lao động, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, số 2(75).

8. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị Nguồn nhân lực*, NXB Thống Kê.

**Summary**

In the context of deeper integration and fiercer competition, small and medium sized enterprises have become the major pillar in Vietnams business circle; most of these enterprises operate in the non-state sectors, accounting for 98.6% (Ministry of Investment and Planning, 2014). They play an important role in maintaining the countrys GDP growth rate, considerably contributing to state budget, social investment capital, job creation and income increase. These contributions are largely thanks to the great efforts of SMEs, especially their workforce and management boards. SMEs, however, are still facing many problems and limitations in human resource managements as well as supporting policies to human resource management, which calls for appropriate policies from the SMEs themselves and the administration agencies.