

# **PHÂN TÍCH MỐI QUAN HỆ GIỮA ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC CỦA CHỦ DOANH NGHIỆP VÀ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA Ở VIỆT NAM**

**Mã số:** 96.1HRMg.12

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

**Nguyễn Tuấn Anh**  
Công ty Cảng thuộc TCT Than Đông Bắc  
Email: anhnghuyenhp2903@gmail.com

**Ngày nhận:** 30/06/2016      **Ngày nhận lại:** 20/07/2016      **Ngày duyệt đăng:** 27/07/2016

*Bài báo này tập trung vào đối tượng doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV), cụ thể phân tích mối quan hệ giữa định hướng chiến lược của chủ doanh nghiệp và hoạt động quản trị nhân sự trong loại hình doanh nghiệp này. Kết quả nghiên cứu khẳng định doanh nghiệp sẽ đạt được và phát triển tối đa lợi thế cạnh tranh khi thiết lập được và vận hành theo các định hướng chiến lược kinh doanh phù hợp với số lượng và chất lượng nguồn nhân lực của mình. Điều này giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất làm việc của nhân viên, sắp xếp hợp lý quy trình thực hiện công việc một cách khoa học và đạt hiệu quả cao nhất có thể.*

**Từ khóa:** chiến lược, chủ doanh nghiệp, quản trị nhân sự, doanh nghiệp vừa và nhỏ, Việt Nam

## **1. Mở đầu**

Quản trị nhân sự thực hiện vai trò quan trọng phát triển và tổ chức phân bổ nguồn nhân lực triển khai mọi hoạt động một cách hiệu quả nhất trong doanh nghiệp. Chỉ khi doanh nghiệp thiết lập được định hướng chiến lược kinh doanh phù hợp với nhân lực của mình, doanh nghiệp đó mới có thể phát triển được tối đa lợi thế cạnh tranh (Barney, 1991; Grant, 1991). Định hướng chiến lược giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất làm việc của nhân viên, sắp xếp hợp lý quy trình thực hiện công việc một cách khoa học và hiệu quả nhất. Quản trị nhân sự tốt cho phép doanh nghiệp thích ứng linh động với những biến động của thị trường và trong quá trình hoạt động kinh doanh, là nền tảng duy trì được lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường (Grant, 1991).

Theo số liệu của Tổng cục Thống kê, đến năm 2015, Việt Nam có khoảng 700.000 DNNVV, chiếm khoảng 95% tổng doanh nghiệp trên cả nước. Trong đó, vốn đầu tư của DNNVV chiếm

36% tổng vốn đầu tư toàn xã hội và tỷ trọng kim ngạch xuất khẩu chiếm 26% tổng kim ngạch xuất khẩu toàn quốc. Ngoài ra, các DNNVV còn đóng góp 40% GDP, 30% tổng thu ngân sách cả nước và tạo thêm 3.5 - 4 triệu việc làm cho người lao động (Hiệp hội các DNNVV Việt Nam, 2015). Thực tế cho thấy các DNNVV nước ta hiện nay gặp không ít khó khăn trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh và phát triển do những hạn chế nhất định về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực. Trong khi, nhân lực là một trong những yếu tố cốt lõi quyết định sự tồn vong và phát triển của các DNNVV, giúp thực hiện đúng định hướng chiến lược đã đề ra.

Nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề quản trị nhân sự tại các DNNVV trong nền kinh tế hiện nay và tác động của định hướng chiến lược tới quản trị nhân sự, tác giả đã chọn nghiên cứu chủ đề "Phân tích mối quan hệ giữa định hướng chiến lược của chủ DN và hoạt động quản trị nhân sự trong DNNVV". Bài viết hướng đến mục tiêu



tóm lược những lý luận cơ bản về quản trị nhân sự và quan hệ giữa định hướng chiến lược của chủ DN và hoạt động quản trị nhân sự trong các DNNVV ở nước ta hiện nay, từ đó tìm ra những vấn đề còn tồn tại, đồng thời đề ra những giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự trong các DNNVV của Việt Nam.

## 2. Cơ sở lý luận

### *DNNVV và hoạt động quản trị nhân sự*

Nghị định 56/2009/NĐ-CP quy định phân loại doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và 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, thông tư 16/2013/TT- BTC quy định Doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ là doanh nghiệp sử dụng dưới 200 lao động làm việc toàn bộ thời gian năm và có doanh thu năm không quá 20 tỷ đồng. Theo cách phân loại này, hiện cả nước có khoảng 95% doanh nghiệp là DNNVV, có hơn 380.000 doanh nghiệp nhỏ và vừa được thành lập mới; đóng góp trên 40% GDP, thu hút hơn 50% tổng số lao động, chiếm 17,26% tổng kinh phí nộp ngân sách nhà nước. Tuy nhiên, các DNNVV phát triển theo xu hướng thiếu bền vững và “không chịu phát triển” (Mạnh Quân, 2016).

Bên cạnh các yếu tố khách quan, một nguyên nhân chủ quan quan trọng của thực trạng không thể lớn lên được (Mỹ Phương, 2016) là vấn đề nguồn nhân lực trong các DNNVV Việt Nam. Các DNNVV có xu hướng ít thực hiện công tác quản trị nhân sự, do đặc thù các hoạt động thường linh động và bao quát hơn so với các doanh nghiệp lớn. Quy mô doanh nghiệp có liên quan trực tiếp đến việc lên kế hoạch quản trị nhân sự và chiến lược đào tạo. Westhead và Storey (1999) nhận thấy rằng khả năng đào tạo chính quy nhà quản lý và nhân viên tại các DNNVV thường rất thấp.

Theo kết quả điều tra nghiên cứu hơn 60.000 DNNVV của Cục Phát triển DNNVV Việt Nam, hầu hết các DNNVV tại Việt Nam không có chiến lược đào tạo và phát triển nhân sự gắn liền với định hướng kinh doanh của doanh nghiệp. Các nhà quản lý đa phần không nhận thức hết được sự cần thiết của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Nhiều lãnh đạo còn quan niệm việc đào tạo là trách nhiệm của nhà trường và xã hội; các doanh nghiệp chỉ tuyển dụng những cán bộ, lao động lành nghề và đã được đào tạo. Thực tế cho thấy, chiến lược tuyển dụng chặt chẽ không thể thay thế công tác đào tạo trong doanh nghiệp.

### *Định hướng chiến lược của chủ doanh nghiệp và quản trị nhân sự*

Định hướng chiến lược là một phần trong công tác hoạch định chiến lược của doanh nghiệp, tập trung vào các nội dung sau: xác định chính xác mục tiêu, phương thức để đạt mục tiêu và định hướng phân bổ nguồn lực để đạt được các mục tiêu ngắn, dài hạn và tổng thể của doanh nghiệp (Brettel và Rottenberger, 2013). Định hướng chiến lược là kim chỉ nam giúp doanh nghiệp đưa ra những quyết định và những hành động cơ bản nhằm đảm bảo doanh nghiệp trở thành *doanh nghiệp như thế nào, phục vụ cho ai, làm gì, lý do tại sao làm việc đó và chú trọng đến tầm nhìn tương lai trong dài hạn*. Định hướng chiến lược giúp doanh nghiệp vạch ra đích đến mà doanh nghiệp muốn đạt được và những hoạt động phải làm để đi đến đích đó; đồng thời đưa ra chỉ tiêu, phương thức đánh giá mức độ thành công (Porter, 1996).

Đã có nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa định hướng chiến lược doanh nghiệp và quản trị nhân sự. Việc gắn kết quản trị nhân lực với định hướng chiến lược của chủ doanh nghiệp có ý nghĩa rất quan trọng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh và việc thực hiện mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp (Brettel và Rottenberger, 2013). Trong các DNNVV, định hướng chiến lược của chủ doanh nghiệp là tiền đề cho các kế hoạch tuyển dụng, nhằm sử dụng hợp lý và tiết kiệm nguồn lực trong các hoạt động tuyển dụng, đào tạo lại hay luân chuyển cán bộ... Ngược lại, chính hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực và hoạt động quản trị nhân lực đã đóng góp một phần quan trọng trong việc phát triển của doanh nghiệp, qua đó ảnh hưởng hay nói cách khác là cụ thể hóa các định hướng chiến lược của chủ doanh nghiệp (Rauch và các cộng sự, 2008; Deakins và Freel, 2012).

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu triển khai kết hợp hai phương pháp nghiên cứu. Các dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các nghiên cứu trước đó, nguồn tài liệu về định hướng, hiệu quả kinh doanh của một số DNNVV điển hình và các dữ liệu thống kê, các sách báo, tạp chí, báo cáo nghiên cứu, báo và trang tin điện tử có liên quan đến nội dung nghiên cứu; các dữ liệu và thông tin, các báo cáo của Tổng cục thống kê (Bộ Kế hoạch và Đầu tư), Bộ Công Thương, Chính phủ, Hiệp hội DNNVV Việt Nam, Hiệp hội DNNVV các tỉnh, thành phố, các DNNVV; thông tin và các báo cáo từ các hội thảo, chuyên đề nghiên cứu về tình hình quản trị tri thức trong các doanh nghiệp.



Dữ liệu sơ cấp được thu thập qua phỏng vấn một số chuyên gia kinh tế và một số chủ DNNVV Việt Nam điển hình. Các chủ doanh nghiệp tham gia phỏng vấn được lựa chọn ngẫu nhiên từ danh sách thành viên của Hiệp hội DNNVV Việt Nam, trong đó có tính đến yếu tố đại diện theo vùng miền và khu vực. Để đảm bảo tính chính xác và hiệu quả của dữ liệu, tác giả xác định trước các nội dung cần nghiên cứu và trực tiếp phỏng vấn các chuyên gia và các chủ DNNVV. Các câu hỏi phỏng vấn được thiết kế theo nội dung nghiên cứu mối quan hệ giữa định hướng chiến lược của chủ doanh nghiệp và hoạt động quản trị nhân sự trong DNNVV.

Sau khi thực hiện xong các bước thu thập dữ liệu, các dữ liệu được phân nhóm theo các mục tiêu nghiên cứu, bao gồm nhóm các thông tin, đánh giá và phân tích về thực trạng quản trị tri thức hiện nay ở các DNNVV và nhóm các khuyến nghị, đề xuất thực hành quản trị tri thức ở các doanh nghiệp. Với phương pháp phỏng vấn, nghiên cứu đã tiến hành 22 cuộc phỏng vấn với các chủ doanh nghiệp ở cả 3 miền Bắc, Trung và Nam.

#### **4. Kết quả nghiên cứu**

Kết quả nghiên cứu điều tra về mối quan hệ giữa định hướng chiến lược của chủ doanh nghiệp và hoạt động quản trị nhân sự trong DNNVV tại Việt Nam hiện nay đã thu được kết quả rất tích cực. Kết quả phỏng vấn đã chỉ ra những thành tựu và một số tồn tại trong việc định hướng chiến lược và quản trị nhân sự của các DNNVV tại nước ta hiện nay.

#### ***DNNVV và quản trị nhân sự trong các DNNVV hiện nay***

Theo đánh giá của các chuyên gia kinh tế, các DNNVV hiện nay có những đóng góp không nhỏ về mặt kinh tế và đời sống xã hội nói chung. Các DNNVV là động lực thúc đẩy phát triển nền kinh tế và là tác nhân góp phần nâng cao chất lượng đời sống cộng đồng. Đa phần các DNNVV hiện nay có thâm niên hoạt động tương đối lâu, chủ yếu từ 3 đến 6 năm. Phần lớn các DNNVV hoạt động trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ; lĩnh vực hoạt động này phù hợp với đặc thù của DNNVV. Các chuyên gia cũng cho rằng tuy số lượng các DNNVV hiện nay chiếm tỷ trọng cao nhưng mức độ hiệu quả của các doanh nghiệp vẫn còn hạn chế. Nguyên nhân chủ yếu là do những hạn chế nhất định về nguồn vốn, nguồn nhân lực và trình độ quản lý của chủ doanh nghiệp. DNNVV sẽ phải mất một khoảng thời gian khá lâu để cải thiện những hạn chế này và rất cần sự hỗ trợ bằng mọi biện pháp thiết thực của Nhà nước và cộng đồng.

Về hoạt động quản trị nhân sự, kết quả phỏng vấn các chuyên gia, đa phần các DNNVV Việt Nam hiện nay rất ít áp dụng nghiệp vụ quản trị nhân sự trong định hướng chiến lược của mình. Đặc biệt, vấn đề đãi ngộ và chính sách lương thưởng đối với người lao động vẫn chưa được các chủ doanh nghiệp quan tâm và đầu tư thích đáng. Theo ý kiến của các chủ doanh nghiệp, họ chỉ chú tâm đến vấn đề tuyển dụng nhân sự và hiệu quả công việc của người lao động so với những kỳ vọng họ để ra dành cho nhân viên của mình.

Theo kết quả phỏng vấn, các DNNVV hiện nay vẫn chưa thực sự chú trọng đến công tác đào tạo nhân sự - một trong những yếu tố quan trọng nhất trong hoạt động quản trị nhân sự của doanh nghiệp. Các chủ doanh nghiệp luôn mong muốn và yêu cầu nhân viên của mình phải hoàn thành công việc được giao một cách tốt nhất, tuy nhiên, họ lại khá dè dặt trong việc chi ra một khoản ngân sách cho các khóa đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc cho người lao động. Đây là một trong những thiếu sót lớn nhất của các DNNVV hiện nay, gây ra những khó khăn không nhỏ cho người lao động và làm giảm hiệu quả hoạt động chung của khối các DNNVV đối với nền kinh tế đất nước.

Từ những kết quả trên, có thể thấy hiệu quả quản trị nhân sự trong các DNNVV Việt Nam còn thấp, chưa đáp ứng được tình hình phát triển của nền kinh tế cũng như yêu cầu về vấn đề sử dụng nguồn nhân lực hiện nay. Điều này dẫn đến tình trạng các DNNVV Việt Nam tuy chiếm tỷ trọng cao trong tổng số doanh nghiệp nhưng năng suất lao động và lợi nhuận còn rất thấp.

#### ***Định hướng chiến lược của chủ doanh nghiệp và quản trị nhân sự trong các DNNVV hiện nay***

Theo ý kiến của đa số các chủ doanh nghiệp, sự tăng trưởng và phát triển của doanh nghiệp phụ thuộc vào những quyết định chiến lược, được đưa ra kịp thời trong bối cảnh nền kinh tế đất nước có những dấu hiệu dẫn phục hồi sau khủng hoảng kinh tế toàn cầu. Đồng thời, khâu tổ chức quản lý trong doanh nghiệp ngày càng được hoàn thiện cũng là yếu tố góp phần vào thành công của các DNNVV hiện nay. Rõ ràng, có thể thấy rằng các quan điểm của chủ doanh nghiệp đưa ra về thành công của doanh nghiệp thường không có hoặc có rất ít đóng góp của người lao động trong DNNVV.

Về tác động của quản trị nhân sự, các chủ DNNVV cho rằng hoạt động quản trị nhân sự tốt giúp người lao động nhận thức được vai trò và thực hiện tốt nhiệm vụ của mình, đồng thời giúp doanh



ngành phân bổ nguồn nhân lực một cách phù hợp. Từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp theo các định hướng chiến lược đã được đề ra. Một số chủ DNNVV hiện nay cho rằng họ thường đưa ra kế hoạch dự kiến về nguồn nhân lực của năm/giai đoạn tiếp theo trong định hướng chiến lược của doanh nghiệp căn cứ vào tình hình thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực của năm/giai đoạn trước đó. Có thể thấy rằng hoạt động quản trị nhân lực đã góp phần thực thi cụ thể hóa các định hướng chiến lược của chủ doanh nghiệp hiện nay.

Tuy nhiên, kết quả phỏng vấn chỉ ra rằng, không phải tất cả các DNNVV đều thực hiện tốt công tác quản trị nhân sự và điều này đã gián tiếp ảnh hưởng tiêu cực đến định hướng chiến lược của chủ doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp quản trị không tốt khiến người lao động không hài lòng và nghỉ việc. Khi DNNVV chưa tìm được người lao động thay thế vị trí bị bỏ trống, hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp cũng có thể giảm theo do nhân viên lúc này có thể kiêm nhiệm hơn nhiều việc. Lúc này, doanh nghiệp lại phát sinh chi phí để tuyển dụng và đào tạo người lao động mới. Kết quả kinh doanh của DNNVV cũng có thể sụt giảm trong thời gian người lao động chuẩn bị nhận phê duyệt quyết định nghỉ việc vì lúc này động lực làm việc của người lao động không còn cao như thời gian làm việc trước đó. Sự suy giảm hiệu quả kinh doanh sẽ tác động đến định hướng chiến lược của các chủ doanh nghiệp. Lúc này, các định hướng chiến lược đưa ra phải hướng đến việc thu hút nguồn nhân lực mới và cải thiện công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.

Một số ít các chủ doanh nghiệp cho rằng trong nhiều năm trở lại đây, trong các định hướng chiến lược của họ có bao gồm quản trị nhân sự hay hoạt động quản trị nhân sự được áp dụng ngay từ công tác tuyển dụng. Ngoài ra, họ cũng đã bắt đầu chú ý đến tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn và chuyên sâu để nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc cho người lao động. Các chính sách đãi ngộ và lương thưởng cũng được các doanh nghiệp này chú trọng hơn để gia tăng sự gắn bó và cống hiến của đội ngũ nhân sự cho doanh nghiệp. Như vậy, có thể thấy định hướng chiến lược của chủ doanh nghiệp về nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp thấy rõ được phương hướng, cách thức quản trị nhân sự của mình, đảm bảo cho doanh nghiệp sắp xếp đúng người, đúng việc và linh hoạt đối phó với thay đổi trên thị trường.

Tóm lại, hoạt động quản trị nhân lực hiện nay vẫn cần được các DNNVV quan tâm và đầu tư thích đáng, để đảm bảo hiệu quả sản xuất kinh doanh và phát triển bền vững theo đúng các định hướng chiến lược của các chủ doanh nghiệp. Rất nhiều chủ DNNVV hiện nay chưa nhìn nhận chính xác những đóng góp to lớn của đội ngũ nhân sự vào thành công của doanh nghiệp, đây là một trong những nguyên nhân hàng đầu dẫn đến sự thờ ơ trong công tác quản trị nhân sự của một bộ phận không nhỏ các DNNVV hiện nay. Những hạn chế về cách nhìn nhận này đã khiến cho định hướng chiến lược của các chủ DNNVV xem nhẹ hoạt động quản trị nhân sự. Ngược lại, hoạt động quản trị nhân sự cũng có tác động không nhỏ đến định hướng chiến lược của chủ doanh nghiệp, sự tác động này chủ yếu là tác động gián tiếp thông qua hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Khi công tác quản trị nhân sự tốt, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, điều này sẽ tác động đến định hướng chiến lược của chủ doanh nghiệp.

### **5. Giải pháp**

Nghiên cứu lý luận và thực tiễn thông qua phương pháp phỏng vấn các chủ doanh nghiệp điển hình đã cho thấy định hướng chiến lược của chủ doanh nghiệp và quản trị nhân sự có mối quan hệ tương quan với nhau, có vai trò thúc đẩy và hỗ trợ nhau, đảm bảo hiệu quả sản xuất kinh doanh của DNNVV. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm thúc đẩy mối quan hệ giữa định hướng chiến lược của chủ doanh nghiệp và hoạt động quản trị nhân sự trong các DNNVV Việt Nam, cụ thể như sau:

#### **Về phía doanh nghiệp:**

- *Gắn liền công tác quản trị nhân sự với định hướng chiến lược của doanh nghiệp:* DNNVV cần coi trọng nguồn nhân lực, đây là nhân tố quyết định sự phát triển của doanh nghiệp và cụ thể ở đây chính là hiệu quả thực hiện định hướng chiến lược của DNNVV. DNNVV cần tạo cho mình một định hướng chiến lược rõ ràng, thích hợp để có thể đáp ứng được các yêu cầu ngày càng cao của khách hàng và phát triển trong môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt như hiện nay.

- *Xây dựng đội ngũ nhân viên với đầy đủ các kỹ năng, chuyên môn cần thiết:* DNNVV cần nâng cao kỹ năng và trình độ chuyên môn của đội ngũ nhân viên của mình để đáp ứng cho yêu cầu công việc. Các DNNVV cũng cần có định hướng rõ ràng về các chỉ tiêu vị trí công việc trước khi thực hiện công tác tuyển dụng. Ngoài ra, DNNVV cần tham



khảo các kênh tuyển dụng khác nhau cho phù hợp với vị trí doanh nghiệp cần tuyển dụng và gắn liền công tác quản trị nhân sự với định hướng chiến lược của doanh nghiệp.

- *Chuẩn bị kỹ lưỡng, thực hiện tốt quá trình tuyển chọn các ứng viên:* việc DNNVV thực hiện tốt quá trình tuyển dụng nhằm đảm bảo việc tìm kiếm và thu hút được nhân tài phục vụ cho doanh nghiệp. Để đảm bảo hiệu quả tuyển dụng, các DNNVV có thể sử dụng nhiều kênh tuyển dụng khác nhau như: tuyển dụng trực tiếp từ các nguồn bên ngoài, trong nội bộ doanh nghiệp hoặc áp dụng giải pháp thay thế tuyển dụng. Và điều quan trọng nhất là doanh nghiệp cần lựa chọn cho mình kênh tuyển dụng hợp lý nhất, phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp mình.

- *Hoàn thiện công tác quản trị nhân sự:* DNNVV cần củng cố và hoàn thiện công tác quản trị nhân sự để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, tạo sự đồng bộ và thống nhất giữa các nhân viên trong từng phòng ban cũng như các phòng ban với nhau. Qua đó tạo điều kiện cho hoạt động điều hành sản xuất kinh doanh, cung cấp dịch vụ và hạn chế tình trạng chông chéo trong giải quyết công việc tại doanh nghiệp. Từ đó có thể giúp nâng cao ý thức kỷ luật, trách nhiệm và tác phong làm việc cho nhân viên.

- *Định hướng công việc rõ ràng cho nhân viên:* DNNVV phải luôn đảm bảo nhân viên của mình nhận thức và hiểu rõ về công việc, nhiệm vụ được giao. Chỉ khi hiểu được điều này nhân viên mới có thể định hình được những việc cần phải làm và vai trò của bản thân; từ đó có thể làm việc với năng suất và hiệu quả cao nhất, đặc biệt nếu có thêm sự ủng hộ, khích lệ của lãnh đạo, chủ doanh nghiệp. Đây cũng chính là yếu tố quan trọng giúp mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo, cũng như mối quan hệ giữa nhân viên và doanh nghiệp được bền chặt hơn.

- *Đổi mới và thay đổi tư duy trong công tác đào tạo người lao động:* DNNVV cần nghiên cứu và cải thiện chế độ tiền lương, thưởng và chế độ đãi ngộ dành cho nhân viên để tạo động lực làm việc và mong muốn cống hiến của nhân viên cho doanh nghiệp. Đồng thời, DNNVV cần gắn lợi ích cá nhân với trách nhiệm và hiệu quả lao động. Bên cạnh đó, DNNVV cần phấn đấu tăng mức thu nhập cho người lao động để họ ổn định cuộc sống gia đình và yên tâm công tác.

#### **Về phía Nhà nước:**

- Nhà nước nên tạo môi trường chính sách pháp luật và thể chế thuận lợi cho tất cả DNNVV

được bình đẳng, không phân biệt thành phần kinh tế. Nhà nước cũng cần tạo điều kiện cho các doanh nghiệp có thể phát triển và cạnh tranh trong môi trường kinh doanh lành mạnh. Bên cạnh đó, Nhà nước cần chú trọng đến việc tạo điều kiện, khuyến khích các DNNVV mở rộng quy mô, thị trường kinh doanh và thu hút thêm vốn đầu tư nước ngoài.

- Nhà nước nên khuyến khích và tạo điều kiện cho DNNVV phát huy tính chủ động, sáng tạo; từ đó nâng cao năng lực quản trị, phát triển khoa học công nghệ và nguồn nhân lực. Nhà nước và các cơ quan hữu quan cần giúp doanh nghiệp mở rộng các mối liên kết với các loại hình doanh nghiệp khác, tăng hiệu quả kinh doanh và khả năng cạnh tranh thị trường, tạo việc làm và nâng cao đời sống cho người lao động.

- Nhà nước cũng cần có chính sách đảm bảo thị trường lao động, việc làm luôn thông thoáng và thống nhất. Đồng thời, Nhà nước cần đảm bảo quyền, lợi ích của người lao động và chủ doanh nghiệp phải luôn bình đẳng trước pháp luật. Bên cạnh đó, Nhà nước cũng nên nghiên cứu để ban hành các tiêu chuẩn về vệ sinh, an toàn, môi trường lao động và đảm bảo các tiêu chuẩn này phải được thực hiện.

- Nhà nước nên có những chính sách hợp lý nhằm khuyến khích các cán bộ quản lý, lãnh đạo các DNNVV sử dụng nguồn nhân lực một cách hiệu quả nhất. Nhà nước nên chú trọng tới các vấn đề về đào tạo nhân lực và áp dụng các kỹ thuật mới vào trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, Nhà nước cần nhấn mạnh về tầm quan trọng của chính sách tiền lương, tiền thưởng phải phù hợp với giá trị lao động và có quy định rõ ràng mức giá sản phẩm tiền lương cho người lao động.

- Nhà nước cần tạo cơ hội và những ưu đãi đặc biệt cho các DNNVV ở các tỉnh vùng sâu, vùng xa để giúp đỡ các doanh nghiệp này phát triển và đẩy mạnh kinh tế tại địa phương. Bên cạnh đó, Nhà nước cũng cần khuyến khích người dân tại địa phương làm ăn kinh doanh, trong đó nên ưu tiên các lĩnh vực có khả năng cạnh tranh cao. Ngoài ra, Nhà nước cần có định hướng chiến lược kinh tế địa phương rõ ràng, nâng cao đời sống và tạo thêm công ăn việc làm cho người dân.

#### **6. Kết luận**

Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực quan trọng nhất của mọi doanh nghiệp nói chung và DNNVV nói riêng. Hoạt động quản trị nhân sự là một trong những lĩnh vực quan trọng của quản



lý trong DNNVV. Quản trị nhân sự và định hướng chiến lược có mối quan hệ trực tiếp với nhau. Quản trị nhân sự đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện chiến lược và phát triển lợi thế cạnh tranh của DNNVV. Bằng việc nâng cao khả năng của từng cá nhân, DNNVV sẽ nâng cao được hiệu quả kinh doanh, thực hiện đúng mục tiêu, định hướng chiến lược đã đề ra.

Sự tiến bộ của quản trị nhân sự được coi là một trong những tác nhân quan trọng thúc đẩy các DNNVV hoạt động có hiệu quả hơn. Thực tế cho thấy các DNNVV vẫn chưa thừa sự nhận thức được tầm quan trọng của quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp; công tác quản trị nhân sự tại các DNNVV ở Việt Nam hiện nay vẫn còn rất nhiều yếu kém và gặp không ít khó khăn. Khó khăn ở đây không nằm ở việc thiếu vốn hay trình độ công nghệ, kỹ thuật mà nằm ở phương pháp quản trị nhân sự hiệu quả.

Trên cơ sở phân tích công tác quản trị nhân sự và định hướng chiến lược của các DNNVV tại Việt Nam, nghiên cứu đã đưa ra một số đề xuất, giải pháp đối với các DNNVV và Nhà nước. Với những kết quả tìm được, tác giả hy vọng góp phần làm rõ vai trò của quản trị nhân sự, định hướng chiến lược cũng như mối quan hệ của hai công tác này, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả tuyển dụng, phát triển nguồn nhân lực cũng như đẩy mạnh kinh doanh, thực hiện được định hướng chiến lược đề ra của các doanh nghiệp Việt Nam trong thời gian tới. Tác giả mong muốn sẽ có thêm nhiều nghiên cứu về vấn đề này để giải quyết được vấn đề còn tồn tại cho các DNNVV hiện nay, giúp các DNNVV nâng cao hiệu quả kinh doanh và cải thiện được vị thế của mình trên thương trường. ♦

### Tài liệu tham khảo:

1. Báo cáo của Tổng cục thống kê Việt Nam, Hiệp hội các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam 2015.

2. Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 17 (1): 99-120.

3. Brettel Malte, Rottenberger Jessica Denise (2013), *Examining the Link between Entrepreneurial Orientation and Learning Processes in Small and Medium-Sized*

*Enterprises*, Journal of Small Business Management, 51(4), pp. 471-490.

4. Deakins David, Freel Mark (2012), *Entrepreneurship and Small Firms*, McGraw-Hill Education / Europe, Middle East & Africa; 6 edition.

5. Grant R.M. (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, 33, (3), pp. 114-135.

6. Mạnh Quân (2016), *Doanh nghiệp phá sản và một đất nước không chịu phát triển*, Báo điện tử Dân trí, <http://dantri.com.vn/blog/doanh-nghiep-pha-san-va-mot-dat-nuoc-khong-chiu-phat-trien-20160411061756583.htm>.

7. Mỹ Phương (2016), *VCCI: Cần có Luật hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ phát triển*, Thông tấn xã Việt Nam, <http://bnews.vn/vcci-can-co-luat-ho-tro-doanh-nghiep-vua-va-nho-phat-trien/7923.html>.

8. Porter Michael (1996), *"What is Strategy"*, Harvard Business Review, Nov/Dec 1996.

9. Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G. T., Frese M. (2009), *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, Entrepreneurship: Theory & Practice, 33(3), 761-787.

### Summary

The article looks into small and medium enterprises (SMEs). In particular, it analyses the relations between strategic orientations of business owners and personnel management in these enterprises. Research findings illustrate that enterprises will gain and maximize competitive advantages if they can establish and implement strategic orientations appropriate with the quantity and quality of their human resources. This will help them raise the productivity of staff, arrange working procedures reasonably and scientifically to achieve the best efficiency.