

THỰC HÀNH QUẢN LÝ TRONG DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ TẠI THÀNH PHỐ CẦN THƠ

Nguyễn Tuấn Kiệt

Khoa Kinh tế - Trường Đại học Cần Thơ

Email: ntkiet@ctu.edu.vn

Trịnh Công Đức

Email: trinhcongduc2011@gmail.com

Ngày nhận: 04/6/2018

Ngày nhận bản sửa: 10/8/2018

Ngày duyệt đăng: 05/9/2018

Tóm tắt:

Bài viết sử dụng phương pháp định lượng, do Bloom & Van Reenen (2007) phát triển, để nghiên cứu thực hành quản lý trong doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động trong lĩnh vực thương mại dịch vụ tại Thành phố Cần Thơ. Kết quả cho thấy doanh nghiệp có điểm thực hành quản lý trung bình rất thấp trong hoạt động giám sát, thiết lập mục tiêu và khuyến khích nhân lực. Kết quả cũng tìm thấy mối quan hệ tích cực giữa thực hành quản lý và năng suất của doanh nghiệp và thực hành quản lý của doanh nghiệp phụ thuộc vào yếu tố cạnh tranh, sự phân quyền, nguồn vốn nhân lực và quy mô lao động.

Từ khóa: Cần Thơ, Doanh nghiệp, Thực hành quản lý, Thương mại, Dịch vụ.

Management Practices in Trade and Service Firms in Can Tho City

Abstract:

This paper used a quantitative approach, developed by Bloom & Van Reenen (2007), to study management practices of small and medium-sized firms operating in service and commerce sectors at Can Tho city. The results show that management practice scores of the firms were quite low in monitoring, targets, and incentives. It was also found that positive relationship of management practice and productivity of a firm, depending on competition, autonomy, human capital, and labor volume.

Keywords: Can Tho, enterprises, management practices, trade, service

1. Giới thiệu

Sau hơn 10 năm thực hiện Nghị quyết của Bộ Chính Trị (2004), Thành phố Cần Thơ đã thể hiện được vai trò trung tâm kinh tế trọng điểm của khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long trên nhiều lĩnh vực như: công nghiệp, thương mại, dịch vụ, giáo dục đào tạo, tài chính, y tế,... góp phần quan trọng vào tiến trình hội nhập sâu rộng với khu vực và thế giới. Theo số liệu thống kê của Cục thuế Thành phố Cần Thơ,

kinh tế Thành phố Cần Thơ tăng trưởng với tốc độ khá cao và liên tục trong nhiều năm liền, giai đoạn 2011-2015 ước đạt 12,22% và năm 2016 đạt 7,5%, năm 2017 đạt 7,8%. Trong đó, lĩnh vực thương mại dịch vụ chiếm tỷ hơn 58% tổng sản phẩm bình quân đầu người của địa phương (tốc độ tăng trưởng tổng sản phẩm trên địa phương bình quân đầu người trung bình của thương mại dịch vụ trong 3 năm gần đây hơn 8%/năm). Có thể thấy rằng, lĩnh vực thương

mại dịch vụ có vai trò đặc biệt quan trọng trong cơ cấu phát triển kinh tế của Thành phố Cần Thơ đồng thời các doanh nghiệp trong ngành đã tạo ra việc làm cho một bộ phận lớn người lao động ở địa phương và các tỉnh.

Mặc dù, lĩnh vực thương mại dịch vụ phát triển mạnh nhưng thực tế vẫn còn tiềm ẩn nhiều nhân tố chưa bền vững. Đặc biệt là các doanh nghiệp hoạt động trong ngành vẫn còn nhiều điểm hạn chế như: quy mô nhỏ - gia đình, chất lượng dịch vụ chưa tốt, năng lực cạnh tranh yếu, rất dễ bị tổn thương trước sức ép cạnh tranh lớn, sự thay đổi nhanh chóng của môi trường, cơ chế, chính sách và nguy cơ bị phá sản cao nếu không có sự thích nghi phù hợp. Do đó, đối tượng doanh nghiệp này cần phải có sự hiểu biết và lựa chọn áp dụng những phương pháp quản lý mới để nâng cao chất lượng quản lý từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động, năng lực cạnh tranh và phát triển được bền vững trong môi trường kinh doanh mà sự thay đổi luôn diễn ra nhanh chóng.

Đã có nhiều nghiên cứu về hoạt động doanh nghiệp để cung cấp cơ sở lý luận và giải pháp thực tiễn cho các doanh nghiệp ở Thành phố Cần Thơ như giải thích các yếu tố tác động đến hiệu quả hoạt động kinh doanh (Nguyễn Quốc Nghi & Mai Văn Nam, 2011); giải thích mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội, lợi ích kinh doanh và hiệu quả tài chính (Châu Thị Lệ Duyên & cộng sự, 2014); các nhân tố nội tại ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh (Huỳnh Thanh Nhã & La Hồng Liên, 2015); các yếu tố tác động đến việc ứng dụng thương mại điện tử (Luu Tiên Thuận & Trần Thị Thanh Vân, 2015); các yếu tố ảnh hưởng đến sử dụng dịch vụ thuê ngoài (Đình Công Thành & Lê Tấn Nghiêm, 2016).

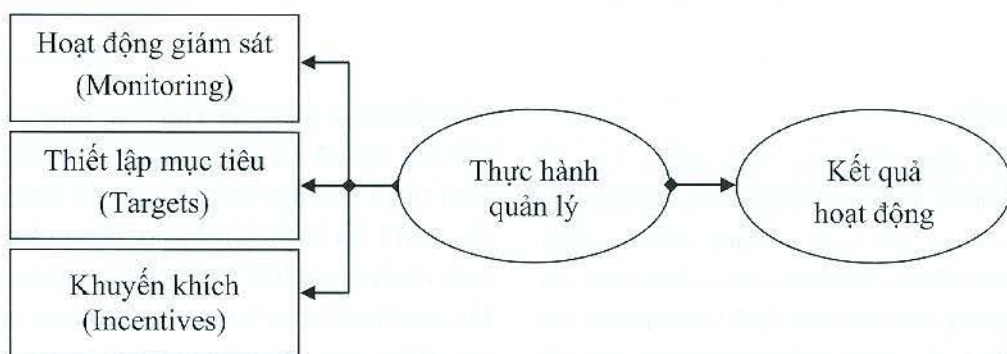
Qua tổng quan tài liệu, nhóm tác giả nhận thấy thấy các nghiên cứu chỉ tập trung giải thích các yếu

tố ảnh hưởng đến một nhân tố phụ thuộc (như: hiệu quả kinh doanh, năng lực cạnh tranh, dịch vụ thuê ngoài,...) của các doanh nghiệp nói chung (như doanh nghiệp khối tư nhân, nhỏ và vừa hay theo loại hình là trách nhiệm hữu hạn, cổ phần). Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu thực nghiệm nào được tiếp cận dựa vào sự ảnh hưởng của hoạt động quản lý trong doanh nghiệp cũng như nghiên cứu về doanh nghiệp thương mại dịch vụ. Thêm vào đó, phương pháp thu thập thông tin của các nghiên cứu trên vẫn còn hạn chế như sử dụng câu hỏi đóng và thang đo cố định (Likert) để đo lường. Do đó, thông tin thu được từ các câu trả lời sẽ thiếu khách quan nên sẽ không so sánh được các thông tin mà người trả lời cung cấp và chắc chắn sẽ không so sánh được giữa các tổ chức doanh nghiệp với nhau (Bloom & Van Reenen, 2010c).

Nhằm khắc phục những hạn chế và khe hở trên, nhóm nghiên cứu đã sử dụng một phương pháp khảo sát mới được Bloom & Van Reenen (2007) phát triển để nghiên cứu về vấn đề hoạt động quản lý trong các doanh nghiệp thương mại dịch vụ ở Thành phố Cần Thơ. Nghiên cứu này tiếp cận theo quan điểm *Thực hành quản lý* (Management Practices) cũng do Bloom & Van Reenen (2007) phát triển. Theo quan điểm thực hành quản lý, doanh nghiệp thực hành quản lý tốt sẽ đạt năng suất trung bình, lợi nhuận, khả năng cạnh tranh và khả năng sống sót tốt hơn so với doanh nghiệp thực hành quản lý kém (Bloom & Van Reenen, 2007; Bloom & cộng sự, 2012a và 2012b).

Các nghiên cứu mở rộng gần đây cũng cho thấy rằng thực hành quản lý tốt mang lại nhiều hiệu quả tích cực cho các tổ chức doanh nghiệp (McConnel & cộng sự, 2009; Green & cộng sự, 2009; Lemos & Scur, 2012; Delfgaauw & cộng sự, 2012; Heyman

Hình 1: Mô hình nghiên cứu thực hành quản lý doanh nghiệp



Nguồn: Bloom & Van Reenen (2007)

Bảng 1: Đo lường hoạt động quản lý trong doanh nghiệp

Chủ đề	Các yếu tố	
[1] Hoạt động giám sát	[1a] Quy trình hoạt động	(1) Giới thiệu áp dụng các kỹ thuật quản lý mới/tinh gọn (2) Lý do giới thiệu áp dụng kỹ thuật quản lý mới/ tinh gọn
	[1b] Theo dõi hiệu suất	(3) Tài liệu hướng dẫn và cải tiến liên tục
		(4) Theo dõi hiệu suất
		(5) Đánh giá hiệu suất
		(6) Đối thoại về hiệu quả công việc
		(7) Quản lý hậu quả
		(8) Các loại mục tiêu
[2] Thiết lập theo dõi các mục tiêu	(9) Sự kết nối giữa các mục tiêu	
	(10) Giới hạn thời gian hoàn thành mục tiêu	
	(11) Độ khó của mục tiêu	
	(12) Sự rõ ràng và có thể so sánh	
[3] Khuyến khích nhân lực	(13) Phát triển nhân tài	
	(14) Xây dựng văn hóa làm việc hiệu quả cao	
	(15) Cải thiện các cá nhân làm việc kém hiệu quả	
	(16) Thăng tiến cá nhân làm việc hiệu quả cao	
	(17) Thu hút nguồn nhân lực	
	(18) Duy trì nguồn nhân lực	

Nguồn: Bloom & Van Reenen (2007).

& cộng sự, 2014). Hiện nay, thực hành quản lý vẫn đang rất được quan tâm và phát triển nghiên cứu. Tuy nhiên, lý thuyết thực hành quản lý vẫn chưa được kiểm chứng cho trường hợp doanh nghiệp ở Việt Nam (Trịnh Công Đức & Nguyễn Tuấn Kiệt, 2017).

Phần còn lại của bài viết được chia thành 3 phần: phần 2 trình bày phương pháp nghiên cứu thực hành quản lý; phần 3 là kết quả nghiên cứu đạt được và phần cuối là tổng kết kết quả nghiên cứu và đưa ra một vài hàm ý quản trị.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Mô hình thực hành quản lý

Thực hành quản lý là các hoạt động quản lý trong tổ chức doanh nghiệp như hoạt động giám sát quy trình hoạt động và công việc thực hiện của lao động, thiết lập và theo dõi các mục tiêu, công tác khuyến khích nhân lực để đạt được kết quả hoạt động của tổ chức doanh nghiệp hiệu quả cao (Bloom & Van Reenen, 2007).

Mô hình thực hành quản lý (Hình 1) được nghiên cứu dựa trên ba hoạt động cơ bản:

[1] Hoạt động giám sát các hoạt động cải tiến sản xuất, thực hành sản xuất, tập huấn kỹ thuật nghiệp vụ cho đội ngũ lao động, theo dõi các cá nhân làm việc, đánh giá kết quả công việc và giải quyết các hậu quả xảy ra;

[2] Các mục tiêu: kiểm tra các mục tiêu (tài chính,

hoạt động hoặc tổng quát), thiết lập, tính rõ ràng của các mục tiêu (đơn giản hay phức tạp), phạm vi và kết nối các mục tiêu;

[3] Khuyến khích gồm các tiêu chí cho thăng tiến, khen thưởng, trả tiền lương, sa thải nhân viên kém.

2.2. Mô tả phương pháp thu thập dữ liệu

Do việc tiếp cận định lượng các hoạt động quản lý trong các doanh nghiệp là rất khó thực hiện. Vì vậy, nhóm nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát của Bloom & Van Reenen (2010c) để thu thập số liệu. Phương pháp này cho phép nghiên cứu các hoạt động quản lý trong doanh nghiệp được chính xác hơn thông qua dữ liệu chất lượng và tin cậy cao. Trước tiên, nhóm nghiên cứu chọn ngẫu nhiên 200 doanh nghiệp thuộc lĩnh vực thương mại - dịch vụ trong danh sách được cung cấp bởi Phòng Thương mại và Công nghiệp Cần Thơ với các thông tin về điện thoại, địa chỉ, lĩnh vực hoạt động, năm thành lập.

Tiếp theo, một số sinh viên học năm thứ tư ngành kinh tế học và quản trị kinh doanh của Đại học Cần Thơ được tuyển chọn. Các sinh viên này được tập huấn và hướng dẫn rất kỹ về cách hỏi, ghi chép và tính điểm quản lý. Sau đó, họ sẽ gọi điện thoại đến các doanh nghiệp trong danh sách chọn để xác nhận lại các thông tin và đảm bảo còn đang hoạt động. Tiếp theo, các sinh viên sẽ đến trực tiếp doanh nghiệp để liên hệ xin phỏng vấn hoặc xin hẹn thời

gian phỏng vấn nhà quản lý doanh nghiệp (nếu đồng ý). Sau 6 tháng (từ tháng 9 năm 2017 đến tháng 2 năm 2018) thu số liệu, nhóm nghiên cứu phỏng vấn được 50% (n = 100) doanh nghiệp trong danh sách ban đầu đã chọn (tỷ lệ này thấp hơn 54% so với Bloom & Van Reenen, 2007). Cuối cùng, 75 quan sát đã được sử dụng trong phân tích do 25 quan sát còn lại không đủ thông tin.

2.3. Phương pháp đo lường thực hành quản lý

Cách đánh giá thực hành quản lý được thiết kế theo hệ thống các khái niệm về quản lý thành một thước đo có thể áp dụng linh hoạt cho doanh nghiệp khác nhau. Các hoạt động được đánh giá bằng điểm số (từ 1 đến 5): 1 điểm là “thực hành rất kém” và 5 điểm “thực hành rất tốt” (Bloom & Van Reenen, 2007). Ví dụ hỏi: Anh/Chị cho biết về hệ thống thăng tiến trong doanh nghiệp như thế nào? Đánh giá: 1 điểm nếu người quản lý chỉ thăng tiến cho nhân viên theo nhiệm kỳ mà không xét về yếu tố khả năng hay nỗ lực; 3 điểm nếu thăng tiến chỉ xét dựa vào kết quả công việc và 5 điểm nếu các hoạt động được xây dựng, phát triển và đề bạt những người giỏi trong bộ phận/doanh nghiệp. Trong khoảng từ 1 đến 5 có thể cho bất cứ điểm số nào dựa trên mức độ thực hiện của mỗi doanh nghiệp. Trong kỹ thuật tính toán sẽ lấy trung bình không theo trọng số các tiêu chí (management-scores) như là thước đo chính về thực hành quản lý và để tăng mức độ tương thích. Các tiêu chí đo lường thực hành quản lý được trình bày ở Bảng 1.

2.4. Phương pháp phân tích

Để kiểm chứng mối quan hệ thực hành quản lý và năng suất doanh nghiệp. Nhóm nghiên cứu xây dựng một hàm kinh tế lượng cơ bản là $Y = f(M, L, Z)$ được trình bày như sau:

$$y_i = \alpha_i L_i + \beta M_i + \gamma Z_i + u_i$$

Trong đó: Y = doanh thu thuần từ hoạt động kinh doanh, biến Y được lấy Logarit tự nhiên ($y = \ln Y$). Biến L = số lao động doanh nghiệp i trong lĩnh vực thương mại dịch vụ. Biến Z là biến kiểm soát (tỷ lệ có bằng đại học, giờ làm trung bình,...) để xem xét các tác động khác ảnh hưởng đến kết quả. Biến M là biến đo lường các thực hành quản lý dựa trên điểm trung bình của mỗi doanh nghiệp (Bloom & Van Reenen, 2007). u_i là sai số đo lường.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Đặc điểm của doanh nghiệp trong mẫu khảo sát

Số liệu Bảng 2 cho biết đặc điểm của doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thương mại dịch vụ trong mẫu khảo sát tại Thành phố Cần Thơ như sau: số lao động trung bình là 32 người, thấp nhất là 10 người và cao nhất là 300 người. Trung bình, tỷ lệ lao động cấp quản lý xấp xỉ 18% và cấp nhân viên là 82%. Tuy nhiên, mức độ phân tán của lao động là tương đối cao (độ lệch chuẩn cao). Số giờ làm trung bình của lao động là 48,7 giờ/tuần, số giờ làm trung bình cao nhất là 56 giờ/tuần và thấp nhất là 43 giờ/tuần. Số giờ làm trung bình trong tuần của quản lý là 49,41 giờ và nhân viên là 48 giờ/tuần. Số cấp quản lý trung bình là 3 cấp (tính từ người quản lý cơ sở

Bảng 2: Đặc điểm của doanh nghiệp khảo sát

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất
Thâm niên làm việc của quản lý	năm	5,01	3,79	1	18
Lao động	người	31,75	47,34	10	300
Số cấp quản lý	cấp	3,13	1,64	1	7
Quản lý có bằng đại học	%	74,69	31,11	0	100
Nhân viên có bằng đại học	%	39,52	27,95	0	100
Quản lý nghỉ việc trong 12 tháng	%	1,73	7,55	0	60
Nhân viên nghỉ việc trong 12 tháng	%	5,81	11,62	0	50
Nhân viên trong doanh nghiệp	%	81,18	11,10	23	99
Quản lý trong doanh nghiệp	%	17,61	8,87	1	40
Số giờ làm trong tuần của quản lý	giờ	49,41	4,90	40	56
Số giờ làm trong tuần của nhân viên	giờ	48,00	3,42	42	56
Số giờ làm trong tuần của doanh nghiệp	giờ	48,71	3,02	43	56

Nguồn: Số liệu khảo sát doanh nghiệp do nhóm nghiên cứu thực hiện, 2017.

Bảng 3: Quyền sở hữu chính trong doanh nghiệp

TT	Quyền sở hữu	Tần số	Tỷ lệ (%)	Tỷ lệ tích lũy (%)
1	Nhà sáng lập	20	26,7	26,7
2	Gia đình	21	28,0	54,7
3	Cá nhân	6	8,0	62,7
4	Nhà quản lý (giám đốc, CEO)	13	17,3	80,0
5	Chính phủ	4	5,3	85,3
6	Cổ đông phân tán (< 25%)	11	14,7	100,0
	Tổng	75	100,0	X

Nguồn: Số liệu khảo sát doanh nghiệp do nhóm nghiên cứu thực hiện, 2017.

[giám sát] đến người quản lý cao nhất của doanh nghiệp [giám đốc điều hành]).

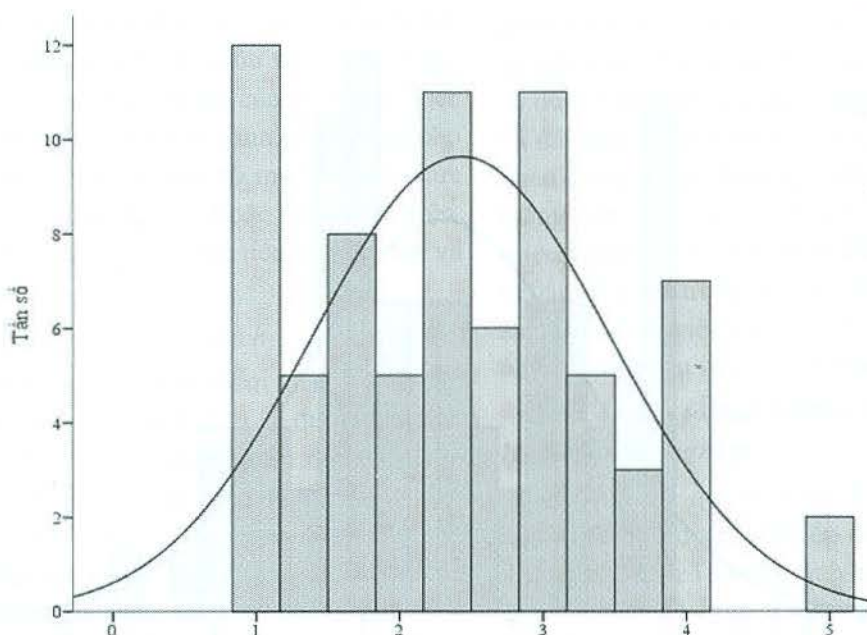
Số liệu Bảng 2 cho biết thâm niên làm việc của nhà quản lý trung bình là 5 năm. Tỷ lệ nghỉ việc trong 12 tháng qua của nhân viên là 5,8% và quản lý là 1,7%, cho thấy sự biến động về nguồn lực lao động của các doanh nghiệp là tương đối thấp. Tỷ lệ quản lý có bằng đại học là 74,69% và tỷ lệ nhân viên có bằng đại học 39,52%. Về quyền sở hữu chính trong doanh nghiệp: 26,7% sở hữu nhà sáng lập, 28% sở hữu gia đình, 8% sở hữu cá nhân, 17,3% sở hữu nhà quản lý, 4% sở hữu chính phủ và 11% sở hữu cổ đông phân tán (tỷ lệ góp vốn < 25% so với tổng số vốn góp). Qua số liệu thống kê từ mẫu cho thấy điểm đặc trưng về tổ chức, quyền sở hữu và nhân lực của doanh nghiệp trong lĩnh vực thương

mại dịch vụ ở Thành phố Cần Thơ. Dựa trên quy mô lao động theo quy định của Chính phủ (2009) thì các doanh nghiệp này thuộc nhóm doanh nghiệp nhỏ và vừa (Tổng cục Thống kê, 2017, cho biết số lao động trung bình trong một doanh nghiệp nhỏ và vừa là 27 người). Các đặc điểm này sẽ được sử dụng làm biến kiểm soát trong mô hình định lượng.

3.2. Điểm thực hành quản lý của doanh nghiệp

Dựa vào dữ liệu khảo sát, nhóm nghiên cứu tính điểm thực hành quản lý của doanh nghiệp. Kết quả ở Hình 2 và Hình 3 cho thấy trong hoạt động giám sát tại các doanh nghiệp đạt điểm trung bình (2,43 và 2,47) thấp hơn điểm trung bình 2,5. Theo thang đo điểm 5 những hoạt động đạt điểm trên trung bình là tốt và dưới điểm trung bình là kém (Bloom & Van Reenen, 2007). Điểm thấp là do:

Hình 2: Phân phối điểm thực hành quản lý quy trình hoạt động của doanh nghiệp



Nguồn: Số liệu khảo sát doanh nghiệp do nhóm nghiên cứu thực hiện, 2017

3.2.1. Về quy trình hoạt động

Hình 2 cho thấy nhà quản lý chưa quan tâm đến việc áp dụng kỹ thuật quản lý mới (ví dụ: Lean, Just in time, 5S, Vòng tròn Deming) vào quy trình kinh doanh của họ. Họ cho rằng quy mô nhỏ nên không cần thiết phải áp dụng vì tốn kém thời gian, chi phí và không hiệu quả hơn cách quản lý hiện tại. Doanh nghiệp thường quan tâm vào chất lượng dịch vụ mà không quan tâm đến giảm chi phí. Một số doanh nghiệp có áp dụng một vài khía cạnh kỹ thuật để giảm chi phí hoặc do trong ngành đang sử dụng nên bắt buộc doanh nghiệp phải áp dụng. Nhưng phần lớn các kỹ thuật quản lý mới được giới thiệu thông qua các chương trình thay đổi không chính thức.

3.2.2. Về hoạt động giám sát

Hình 3 cho thấy mức độ phân phối điểm thực hành chủ yếu ở bên trái của điểm trung bình. Hoạt động giám sát đạt 2,47 điểm < 2,5 điểm cho thấy sự yếu kém trong việc xây dựng chỉ số đánh giá công việc thực hiện (KPI) tại doanh nghiệp. Qua khảo sát, nhóm nghiên cứu thấy rằng các doanh nghiệp chưa xây dựng được quy trình giải quyết vấn đề trong cung ứng dịch vụ và bán hàng, các vấn đề (lỗi dịch vụ, giao hàng chậm trễ,...) được xử lý theo cảm tính, khi vấn đề xảy ra mới xử lý. Hơn nữa, sự cải tiến trong quy trình hoạt động là ít được quan tâm

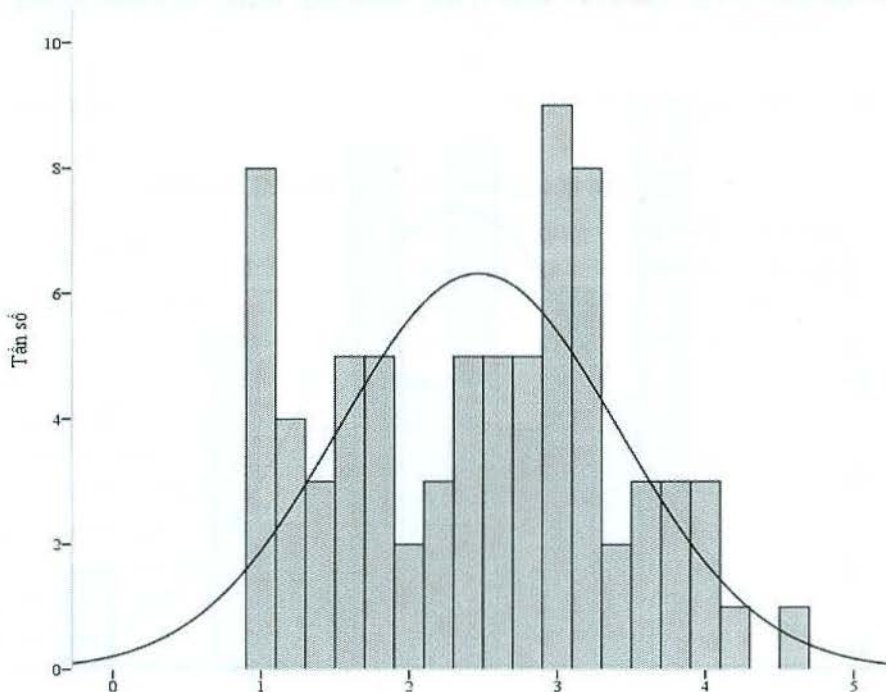
đến. Do vậy, doanh nghiệp bị động trong việc giải quyết và khắc phục hậu quả.

Bên cạnh đó, hoạt động theo dõi, đánh giá hiệu suất của nhân viên và doanh nghiệp là không thường xuyên hoặc cách không có ý nghĩa. Chẳng hạn: chỉ ghi nhận kết quả thành công, thất bại, phụ thuộc rất nhiều vào cảm xúc của người quản lý. Phần lớn doanh nghiệp không tổ chức đánh giá nhân viên bởi doanh nghiệp đang hoạt động bình thường trong giai đoạn qua. Vì vậy, nhà quản lý không cảm thấy cần thiết để đánh giá thành tích của nhân viên và của doanh nghiệp. Các cuộc họp thường chỉ là của các nhà quản lý, ít được tham gia bởi nhân viên, các vấn đề thảo luận trong cuộc họp chưa được nêu ra rõ ràng, thông tin thường không được chuẩn bị trước, cuộc trao đổi thường ít được tập trung vào hiệu quả công việc của các cá nhân. Việc không đạt được mục tiêu thường là không mang lại hậu quả hoặc được chấp nhận trong một thời gian trước khi đưa ra khắc phục. Việc chủ động xác định các yếu kém của nhân viên để kịp thời hỗ trợ đào tạo cải thiện hiệu suất rất ít được quan tâm.

3.2.3. Về hoạt động thiết lập và theo dõi mục tiêu

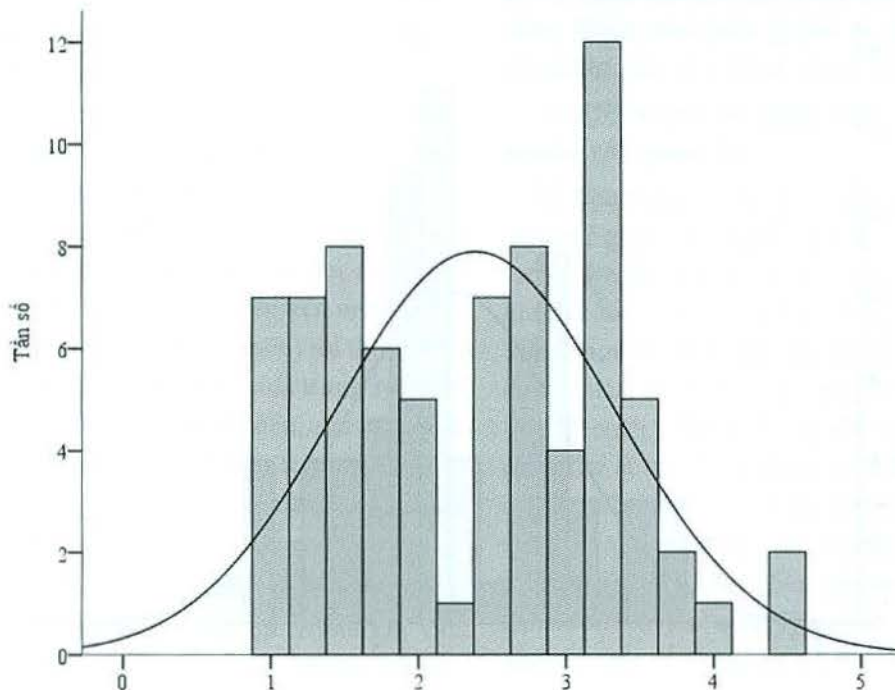
Hình 4 cho biết phân phối điểm thực hành quản lý trong việc thiết lập và theo dõi các mục tiêu trong doanh nghiệp là 2,38 điểm (<2,5), đồ thị có đuôi

Hình 3: Phân phối điểm thực hành quản lý về hoạt động giám sát của doanh nghiệp



Nguồn: Số liệu khảo sát doanh nghiệp do nhóm nghiên cứu thực hiện, 2017.

Hình 4: Phân phối điểm thực hành quản lý về thiết lập mục tiêu của doanh nghiệp



Nguồn: Số liệu khảo sát doanh nghiệp do nhóm nghiên cứu thực hiện, 2017

phân phối lệch về bên trái điểm trung bình thể hiện sự yếu kém. Thực tế cho thấy, các nhà quản lý chủ yếu tập trung vào các mục tiêu ngắn hạn, bỏ qua mục tiêu dài hạn. Họ quan tâm đến các mục tiêu về doanh số, lợi nhuận, số lượng dịch vụ cung cấp và bán hàng, thiếu vắng các mục tiêu về chất lượng hoặc sự lãng phí trong tổ chức. Các mục tiêu chưa được dựa trên cơ sở kinh tế vững chắc và nguồn lực của tổ chức, thiếu sự kết nối giữa mục tiêu chung của tổ chức và mục tiêu riêng của cá nhân. Việc truyền tải thông điệp, chương trình hành động cho các cá nhân hiểu biết và nắm rõ mục tiêu tổ chức và mục tiêu cá nhân còn thiếu hoặc chưa thực hiện. Các phương pháp đo lường mục tiêu là phức tạp và không rõ ràng.

3.2.4. Về hoạt động khuyến khích

Hình 5 cho thấy phân phối điểm quản lý của các doanh nghiệp là 2,48 điểm (<2,5) và đuôi nằm lệch sang bên trái đồ thị. Tuy nhiên, hoạt động khuyến khích, các doanh nghiệp thực hiện tốt hơn so với hai hoạt động còn lại. Mặc dù vậy, hoạt động này vẫn còn nhiều điểm yếu đó là: việc chủ động đào tạo và phát triển nguồn lực trong dài hạn chưa được quan tâm; việc trả lương cho nhân viên chưa gắn với hiệu quả công việc, nhân viên chỉ được xem như một nhân tố đầu vào trong hoạt động của doanh nghiệp,

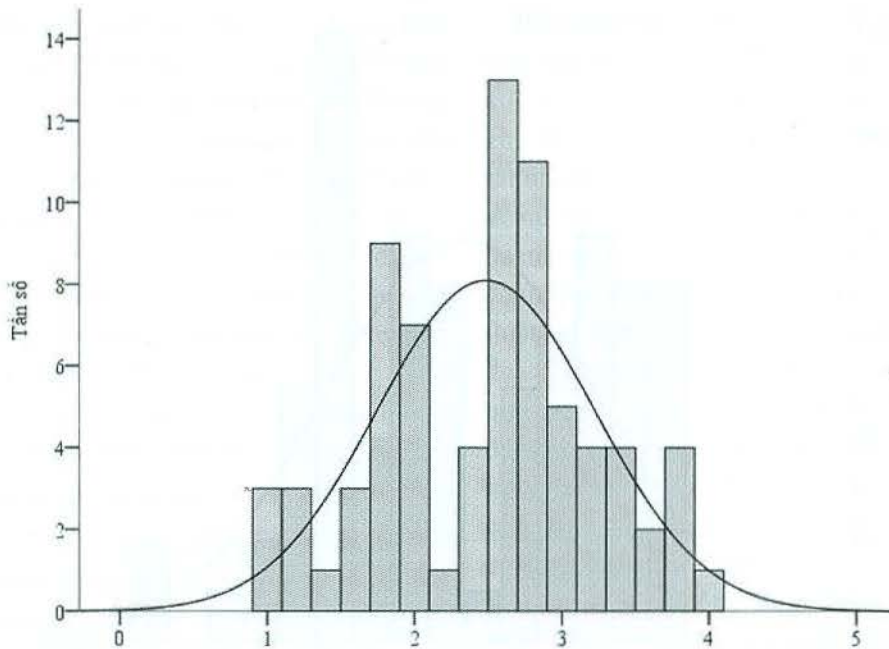
nhân viên chưa được xem là nguồn lực tạo nên lợi thế của doanh nghiệp.

Nhóm nghiên cứu cũng thấy rằng các doanh nghiệp thiếu một hệ thống thăng tiến và chính sách đãi ngộ rõ ràng, nhất là chính sách giữ nhân tài. Bởi do quy mô nhỏ/gia đình nên chủ/người sáng lập là người nắm giữ các vị trí quản lý quan trọng. Do đó, gần như nhân viên rất khó thăng tiến trong thương mại dịch vụ. Thêm vào đó, không nhiều nhà quản lý sử dụng KPI đánh giá nhân viên trong việc trả lương và đãi ngộ. Thay vào đó, nhà quản lý dựa vào cảm nhận chủ quan để đánh giá công việc, khen thưởng, thăng tiến cho nhân viên. Các doanh nghiệp cũng thiếu vắng kế hoạch về nhân sự hoặc nó không phải là vấn đề quan trọng. Vì vậy, nhiều nhà quản lý sẵn sàng để nhân viên giỏi rời khỏi doanh nghiệp nếu nhân viên muốn làm việc ở nơi khác.

3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến thực hành quản lý của doanh nghiệp

Kết quả hồi quy ở Bảng 4 cho thấy thực hành quản lý trong doanh nghiệp thương mại dịch vụ ở Thành phố Cần Thơ chịu ảnh hưởng bởi yếu tố phân quyền, mức độ cạnh tranh, số giờ làm trung bình của nhà quản lý, số lượng lao động, tỷ lệ nhà quản lý có bằng đại học và tỷ lệ nhân viên có bằng đại học, yếu tố sở hữu gia đình và nhà sáng lập không

Hình 5: Phân phối điểm thực hành quản lý về khuyến khích nhân sự của doanh nghiệp



Nguồn: Số liệu khảo sát doanh nghiệp do nhóm nghiên cứu thực hiện, 2017

ảnh hưởng. Yếu tố mức độ cạnh tranh có tác động mạnh nhất (hệ số 0,522 và $p < 0,01$). Điều này cho biết, khi các nhà quản lý của doanh nghiệp quan tâm đến số lượng đối thủ và cường độ cạnh tranh trong

ngành cao thì họ sẽ nỗ lực nhiều hơn nhằm cải thiện chất lượng trong quản lý, lựa chọn phương pháp phù hợp cho sự tồn tại và phát triển doanh nghiệp. Kết quả này phù hợp với kỳ vọng và kết luận của Bloom

Bảng 4: Kết quả hồi quy ước lượng các yếu tố ảnh hưởng đến thực hành quản lý

TT	Biến độc lập	Hệ số hồi quy	Sai số chuẩn	Giá trị p
0	Hệ số chặn	-1,498	0,591	0,014
1	Phân quyền	0,212	0,115	0,069
2	Mức độ cạnh tranh	0,522	0,129	0,000
3	Số giờ làm trung bình của quản lý	0,046	0,012	0,000
4	Số lượng lao động	0,263	0,075	0,001
5	Tỷ lệ quản lý có bằng đại học	0,371	0,219	0,096
6	Tỷ lệ nhân viên có bằng đại học	0,433	0,215	0,048
7	Sở hữu gia đình	0,131	0,128	0,309
8	Sở hữu nhà sáng lập	0,095	0,132	0,476
-	Hệ số R hiệu chỉnh (Adjusted R Square)		0,659	
-	Hệ số F		18,885	
-	Mức ý nghĩa của mô hình (sig.)		0,000	
-	Hệ số đa cộng tuyến (VIF)		< 2	
-	Hệ số tự tương quan (Durbin-Watson)		< 2	

*Ghi chú: Biến phụ thuộc là Thực hành quản lý, đo lường bằng điểm trung bình (m-score). Các biến độc lập là biến giả: (1) Phân quyền: 1 = có phân quyền và 0 = không phân quyền, (2) Mức độ cạnh tranh: 1 = có 5 đối thủ cạnh tranh trở lên và 0 = không quan tâm đến đối thủ cạnh tranh hoặc có ít hơn 5 đối thủ, (7) Sở hữu gia đình: 1 = sở hữu gia đình và 0 = trường hợp khác, (8) Sở hữu nhà sáng lập: 1 = sở hữu nhà sáng lập và 0 = trường hợp khác. Phương pháp ước lượng OLS. Hiện tượng phương sai số dư không đồng nhất (Heteroscedasticity) không xảy ra trong mô hình hồi quy ($p > 0,05$).

Nguồn: Số liệu khảo sát doanh nghiệp do nhóm nghiên cứu thực hiện, 2017.

& Van Reenen (2007), McConnel & cộng sự (2009), Bloom & cộng sự (2012a), Lemos & Scur (2012).

Yếu tố quan trọng thứ hai là tỷ lệ nhà quản lý có bằng đại học (hệ số 0,371 và $p < 0,1$) và tỷ lệ nhân viên có bằng đại học (hệ số 0,433 và $p < 0,05$) tác động tích cực đến thực hành quản lý của doanh nghiệp. Hai yếu tố này đại diện cho chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp sở hữu được đội ngũ nhân lực có trình độ giáo dục cao (tỷ lệ có bằng cử nhân trở lên), kỹ năng chuyên môn tốt (tỷ lệ đào tạo nghề, tập huấn chuyên môn) thì thực hành quản lý tốt và dẫn đến mức năng suất trung bình tốt hơn. Như vậy, phát hiện của nghiên cứu này phù hợp với kết luận của Bloom & Van Reenen (2007), Green & cộng sự (2009), Bloom & cộng sự (2012a; 2013), Lemos & Scur (2012).

Yếu tố sở hữu được chứng minh là có ảnh hưởng đến điểm quản lý của doanh nghiệp (Bloom & Van Reenen, 2007; Bloom & cộng sự, 2012a; 2012b; 2013). Tuy nhiên, nghiên cứu của chưa tìm thấy mối quan hệ có ý nghĩa thống kê giữa yếu tố sở hữu và điểm quản lý của doanh nghiệp ở độ tin cậy 95%, có thể do số quan sát của chưa đủ lớn. Yếu tố phân quyền có hệ số là 0,212 và $p < 0,1$ cho thấy, doanh nghiệp có phân quyền cho cấp dưới (cấp cơ sở, cấp trung) trong quyết định tài chính, giới thiệu sản phẩm dịch vụ, tuyển dụng sẽ tác động tích cực đến hoạt động quản lý. Bloom & cộng sự (2010a và 2010b) cũng cho rằng sự phân quyền cao sẽ thực hành quản lý tốt hơn. Bên cạnh đó, yếu tố giờ làm trung của nhà quản lý và số lượng lao động cũng có

mối quan hệ cùng chiều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,01$). Như vậy, những doanh nghiệp có số lượng lao động nhiều, nhà quản lý đầu tư nhiều thời gian hơn cho công việc sẽ giúp cho hoạt động quản lý tốt hơn.

3.4. Mối quan hệ giữa thực hành quản lý và nguồn vốn nhân lực

Số liệu Bảng 5 cho thấy kết quả hồi quy về mối quan hệ giữa thực hành quản lý và nguồn vốn nhân lực có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$). Nguồn vốn nhân lực thể hiện qua tỷ lệ lao động có bằng cấp, chất lượng nguồn nhân lực tác động tích cực đến hoạt động quản lý chung của doanh nghiệp (Bloom & Van Reenen, 2007). Trong đó, quản lý nguồn vốn nhân lực là một hoạt động quan trọng (kiểm chứng ở Bảng 4). Để làm rõ hơn, nhóm nghiên cứu đã sử dụng điểm trung bình của 3 yếu tố (13), (17) và (18) ở Bảng 1 trong hoạt động khuyến khích và đặt tên cho nhóm này là “quản lý nguồn vốn nhân lực”. Kết quả cho thấy tỷ lệ nhân viên (0,576; $p < 0,1$) và quản lý (1,045; $p < 0,01$) có bằng cấp cao có mối quan hệ chặt chẽ cùng chiều với hoạt động quản lý nguồn vốn nhân lực. Trong đó, mối quan hệ giữa tỷ lệ quản lý có bằng đại học và thực hành quản lý nguồn vốn nhân lực có mức ý nghĩa rất cao.

3.5. Mối quan hệ giữa năng suất và thực hành quản lý

Kết quả hồi quy ở Bảng 6 cho thấy năng suất của doanh nghiệp. Theo Bloom & Van Reenen (2007) và Bloom & cộng sự (2012a) thì năng suất của doanh nghiệp được đo lường thông qua doanh số bán hàng và cung cấp dịch vụ của mỗi doanh nghiệp) có mối

Bảng 5: Mối quan hệ giữa thực hành quản lý và nguồn vốn nhân lực

TT	Biến độc lập	Hệ số hồi quy	Sai số chuẩn	Giá trị p
0	Hệ số chặn	1,178	0,202	0,000
1	Tỷ lệ quản lý có bằng đại học	1,045	0,276	0,000
2	Tỷ lệ nhân viên có bằng đại học	0,576	0,305	0,063
-	Hệ số R hiệu chỉnh (Adjusted R Square)		0,267	
-	Hệ số F		14,445	
-	Mức ý nghĩa của mô hình (sig.)		0,000	
-	Hệ số đa cộng tuyến (VIF)		< 2	
-	Hệ số tự tương quan (Durbin-Watson)		< 2	

*Ghi chú: Biến phụ thuộc là Thực hành quản lý nguồn vốn nhân lực (Human capital management). Biến phụ thuộc là điểm trung bình của 3 yếu tố (13), (17) và (18) ở Bảng 1. Phương pháp ước lượng OLS. Hiện tượng phương sai số dư không đồng nhất (Heteroscedasticity) không xảy ra trong mô hình hồi quy ($p > 0,05$).

Nguồn: Số liệu khảo sát doanh nghiệp do nhóm nghiên cứu thực hiện, 2017.

Bảng 6: Môi quan hệ giữa năng suất và thực hành quản lý

TT	Biến độc lập	Hệ số hồi quy	Sai số chuẩn	Giá trị p
0	Hệ số chặn	-4,685	2,672	0,084
1	Thực hành quản lý	0,567	0,260	0,032
2	Lao động	0,005	0,004	0,132
3	Giờ làm trung bình của quản lý	0,072	0,039	0,067
4	Giờ làm trung bình của nhân viên	0,186	0,047	0,000
-	Hệ số R hiệu chỉnh (Adjusted R Square)		0,329	
-	Hệ số F		10,803	
-	Mức ý nghĩa của mô hình (sig.)		0,000	
-	Hệ số đa cộng tuyến (VIF)		< 2	
-	Hệ số tự tương quan (Durbin-Watson)		< 2	

*Ghi chú: Biến phụ thuộc là Doanh thu thuần từ hoạt động kinh doanh, trích theo số liệu báo cáo tài chính năm 2016 được cung cấp bởi các doanh nghiệp. Biến Doanh thu được lấy Logarit tự nhiên (Ln) khi phân tích. Phương pháp ước lượng OLS. Hiện tượng phương sai số dư không đồng nhất (Heteroscedasticity) không xảy ra trong mô hình hồi quy ($p > 0,05$).

Nguồn: Số liệu khảo sát doanh nghiệp do nhóm nghiên cứu thực hiện, 2017.

quan hệ cùng chiều với điểm thực hành quản lý (có ý nghĩa thống kê 5%). Hệ số biến Thực hành quản lý là 0,567 và $p < 0,05$. Để tăng mức độ giải thích của mô hình, nhóm nghiên cứu đã đưa vào biến kiểm soát là lao động, giờ làm trung bình của quản lý và của nhân viên. Kết quả ước lượng cho thấy số giờ làm có tác động tích cực đến năng suất của doanh nghiệp. Tuy nhiên, chưa tìm thấy mối quan hệ có ý nghĩa thống kê ở mức 5% giữa năng suất và số lao động của doanh nghiệp, điều này có thể do sự biến động của dữ liệu và số quan sát chưa đủ lớn. Mặc dù vậy, kết quả đã cho thấy số lao động tỷ lệ thuận với năng suất. Như vậy, kết quả của nhóm nghiên cứu đã cung cấp thêm bằng chứng thực tế giải thích về mối quan hệ giữa thực hành quản lý và năng suất của doanh nghiệp như các kết luận của Bloom & Van Reenen (2007), Green & cộng sự (2009), McConnel & cộng sự (2009), Keller (2011), Delfgaauw & cộng sự (2012), Lemos & Scur (2012), Heyman & cộng sự (2014).

4. Kết luận và hàm ý chính sách

Kết quả cho thấy doanh nghiệp có điểm thực hành quản lý trung bình rất thấp trong hoạt động giám sát, thiết lập mục tiêu và khuyến khích. Nghiên cứu cũng tìm thấy mối quan hệ tích cực giữa điểm thực hành quản lý và năng suất doanh nghiệp, và điểm thực hành quản lý phụ thuộc vào yếu tố mức độ cạnh tranh, sự phân quyền, nguồn vốn nhân lực và quy mô lao động. Phát hiện này đã cung cấp thêm bằng

chứng thực nghiệm của lý thuyết thực hành quản lý giải thích cho trường hợp doanh nghiệp thương mại dịch vụ có quy mô nhỏ và vừa. Dựa vào kết quả nghiên cứu một số khuyến nghị được đúc kết như sau:

Về quy trình hoạt động, cần áp dụng các kỹ thuật quản lý tinh gọn, JIT, 5S, Vòng tròn Deming để giảm chi phí, sự lãng phí trong các hoạt động của doanh nghiệp. *Về hoạt động giám sát*, cần thiết lập các chỉ số KPI dễ hiểu, có thể đo lường được. Nhà quản lý cần gặp nhân viên mỗi buổi sáng/tuần thảo luận công việc thực hiện của ngày/tuần qua và ngày/tuần kế tiếp và sử dụng cuộc họp hàng tháng bàn về tiến độ thực hiện các mục tiêu, cuộc họp là cơ hội để phản hồi mang tính xây dựng, huấn luyện, định hướng mục đích nội dung theo các bước rõ ràng cho tất cả mọi người. Công tác đánh giá cần dựa vào chỉ số KPI (thời gian thực, số-chất lượng) và được đối chiếu liên tục theo ngày/tuần, kết quả đánh giá cần cho nhân viên được biết. Nếu kế hoạch thực hiện không đúng thì hành động cải thiện ngay lập tức.

Về thiết lập và theo dõi mục tiêu, các nhà quản lý cần xây dựng những mục tiêu rõ ràng, có sự cân bằng giữa mục tiêu lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu và phi tài chính. Các mục tiêu được xác định theo năng lực cho tất cả các bộ phận; có tính thách thức cao cho cả quản lý và nhân viên nhưng phải được căn cứ vào tính kinh tế hợp lý và vững chắc; có sự kết nối giữa ngắn hạn và dài hạn; cụ thể hóa khi phân cấp

cho các bộ phận để xác định kỳ vọng về hiệu suất cá nhân và gắn với đo lường hiệu suất. Cần xác định rõ ràng và truyền đạt ở tất cả bước đánh giá, hiệu suất cần được công khai để tạo nên tính cạnh tranh trong công việc.

Về khuyến khích nhân lực, các nhà quản lý cần có tầm nhìn dài hạn về sức mạnh nguồn nhân lực của tổ chức và tích cực xây dựng nó. Chẳng hạn như cố gắng làm tốt hơn đối thủ cạnh tranh bằng cách đưa ra các mục tiêu khó đầy tham vọng với hiệu

suất rõ ràng có mối liên hệ đến trách nhiệm và tiền thưởng. Chủ động xác định, phát triển, thăng tiến những người có thành tích cao, tăng lương cho họ bất cứ khi nào (không theo thâm niên) nếu cần thiết hoặc cảm thấy họ đang được trả lương thấp hơn thị trường. Đồng thời doanh nghiệp cần phải thay đổi mạnh mẽ vượt qua những rào cản về văn hóa doanh nghiệp, nâng cao sự nhận thức, trình độ, kỹ năng cho nguồn nhân lực như vậy mới có thể thực hành quản lý tốt và mang lợi ích cho doanh nghiệp.

Lời thừa nhận/cảm ơn:

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ Phát triển Khoa học và Công nghệ Quốc gia (NAFOSTED) trong đề tài mã số 502.01-2016.15.

Tài liệu tham khảo:

- Bộ Chính Trị (2004), *Nghị quyết số 45-NQ/TW về xây dựng và phát triển thành phố Cần Thơ trong thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước*, ban hành ngày 17 tháng 2 năm 2005.
- Bloom, N. & Van Reenen, J. (2007), 'Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries', *Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1351-1408.
- Bloom, N., Sadun, R. & Van Reenen, J. (2010a), 'Does Product Market Competition Lead Firms to Decentralize?', *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 100(2), 434-438.
- Bloom, N., Sadun, R. & Van Reenen, J. (2010b), 'Recent Advances in the Empirics of Organizational Economics', *Annual Review of Economics*, 2(1), 105-137.
- Bloom, N. & Van Reenen, J. (2010c), 'New Approaches to Surveying Organizations', *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 100(2), 105-109.
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R. & Van Reenen, J. (2012a), 'Management Practices Across Firms and Countries', *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 12-33.
- Bloom, N., Schweiger, H. & Van Reenen, J. (2012b), 'The land that lean manufacturing forgot? Management practices in transition countries', *Economics of Transition*, 20(4), 593-635.
- Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R., Saporta-Eksten, I. & Van Reenen, J. (2013), 'Management in America', retrieved on June 30th 2016, from <<https://people.stanford.edu/nbloom/sites/default/files/mia.pdf>>.
- Chính Phủ (2009), *Nghị định số 56/2009/NĐ-CP về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa*, ban hành ngày 30 tháng 6 năm 2009.
- Cục Thống kê Thành phố Cần Thơ (2017), *Tình hình KT-XH tháng 12 năm 2017*, truy cập lần cuối ngày 8 tháng 2 năm 2018, từ <[http://www.thongkecantho.gov.vn/\(S\(xcqisyi0hzrjgr55joglxue5\)\)/newsdetail.aspx?id=3495&tid=2](http://www.thongkecantho.gov.vn/(S(xcqisyi0hzrjgr55joglxue5))/newsdetail.aspx?id=3495&tid=2)>.
- Tổng cục Thống kê (2018), *Thông cáo báo chí về kết quả sơ bộ Tổng điều tra Kinh tế năm 2017*, truy cập lần cuối ngày 08 tháng 2 năm 2018, từ <<http://www.vca.org.vn/thong-ke/bao-cao-tong-hop/17961-thong-cao-bao-chi-ve-ket-qua-so-bo-tong-dieu-tra-kinh-te-nam-2017.html>>.
- Châu Thị Lệ Duyên, Nguyễn Huỳnh Kim Ngân & Nguyễn Thanh Liêm (2014), 'Nghiên cứu mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội, lợi ích kinh doanh và hiệu quả tài chính của doanh nghiệp khu vực Thành phố Cần Thơ', *Tạp chí Khoa học, Đại học Cần Thơ*, 32D, 7-18.

- Delfgaauw, J., Dur, R., Propper, C. & Smith., S. (2012), 'Management practices: Are not-for-profits different?', retrieved on October 10th 2016, from <<http://worldmanagementsurvey.org/academic-research/non-profits/>>.
- Đinh Công Thành & Lê Tấn Nghiêm (2016), 'Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ sử dụng dịch vụ thuê ngoài của các doanh nghiệp tại Thành phố Cần Thơ', *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 46D, 1-11.
- Green, R., Piper, J., Badham, R. & Agarwal, R. (2009), 'Management Matters in Australia: Just how productive are we?', retrieved on October 10th 2016, from <<http://worldmanagementsurvey.org/academic-research/non-profits/>>
- Heyman, F., Norbäck, J.P. & Hammarberg, R. (2014), 'Foreign Direct Investment, Source Country Heterogeneity & Management Practices', *Research Institute of Industrial Economics working paper no. 1041*, 1-58, retrieved on October 10th 2016, from <<http://worldmanagementsurvey.org/academic-research/non-profits/>>.
- Huỳnh Thanh Nhã & La Hồng Liên (2015), 'Các nhân tố nội tại ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh tế tư nhân tại Thành phố Cần Thơ', *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 36D, 72-80.
- Keller, F.G. (2011), 'Comparing The Affects Of Management Practices On Organizational Performance Between For-Profit And Not-For-Profit Corporations In Southeast Wisconsin', *Journal of Business & Economics Research*, 9(3), 29-38.
- Lemos, R. & Scur, D. (2012), 'Could poor management be holding back development? Describing practices in the public and private sectors in India', *International Growth Centre (IGC) working paper*, 1-53, retrieved on October 10th 2016, from <<http://worldmanagementsurvey.org/academic-research/non-profits/>>.
- Lưu Tiến Thuận & Trần Thị Thanh Vân (2015), 'Các yếu tố tác động đến việc ứng dụng thương mại điện tử của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Thành phố Cần Thơ', *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 36D, 101-107.
- McConnel, K.J., Hoffinan, A.K., Quanbeck, A. & McCarty, D. (2009), 'Management Practices In Substance Abuse Treatment Programs', *Journal of Substance Abuse Treatment*, 37(1), 1-11.
- Nguyễn Quốc Nghi & Mai Văn Nam (2011), 'Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ và vừa ở thành phố Cần Thơ', *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 19D, 122-129.
- Trịnh Công Đức & Nguyễn Tuấn Kiệt (2017), *Tổng quan về thực hành quản lý và hướng nghiên cứu ở Việt Nam*, tài liệu chưa được công bố đã được sự đồng ý của tác giả, Báo cáo khoa học số 1 trong đề tài do Quỹ Khoa học và Công nghệ Quốc gia (NAFOSTED) tài trợ với Mã số 502.01-2016.15.