

# NĂNG LỰC ĐỘI NGŨ CHUYÊN GIA TƯ VẤN CỦA CÁC DOANH NGHIỆP TƯ VẤN QUẢN LÝ VIỆT NAM HIỆN NAY

• TS. Mai Thanh Lan (\*)

## Tóm tắt

*Đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, nguồn nhân lực luôn là yếu tố đóng vai trò quyết định đối với sự thành công hay thất bại. Với doanh nghiệp tư vấn cũng vậy, năng lực của đội ngũ chuyên gia tư vấn luôn là yếu tố giúp tạo nên năng lực cốt lõi để nâng cao năng lực cung ứng cho các doanh nghiệp này. Trong phạm vi của bài báo, tác giả đề cập đến thực trạng năng lực đội ngũ chuyên gia tư vấn của các doanh nghiệp tư vấn quản lý trong giai đoạn hiện nay theo 5 tiêu chí đánh giá, trên cơ sở đó nhận diện những tồn tại để đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực đội ngũ chuyên gia tư vấn của các doanh nghiệp này trong thời gian tới.*

## 1. Đặt vấn đề

Dịch vụ tư vấn quản lý tham gia và đóng vai trò hết sức quan trọng đối với các công đoạn của quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. Tại Việt Nam, thị trường dịch vụ tư vấn quản lý đã bước đầu được hình thành và theo ý kiến của các chuyên gia, thị trường này sẽ giữ vai trò quan trọng trong quá trình phát triển kinh tế đất nước. Tuy nhiên thực trạng hiện nay của ngành tư vấn quản lý ở Việt Nam còn khá non trẻ, mới ở giai đoạn đầu phát triển nên chưa thực sự đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp. Một trong những nguyên nhân dẫn đến vấn đề này là năng lực của đội ngũ chuyên gia tư vấn của các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ tư vấn quản lý. Vì vậy việc nghiên cứu, phân tích đánh giá thực trạng năng lực đội ngũ chuyên gia tư vấn của các doanh nghiệp tư vấn quản lý để đề xuất nâng cao năng lực của đội ngũ này trong thời gian tới là cần thiết.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Khái niệm và các tiêu chí đánh giá năng lực đội ngũ chuyên gia tư vấn của các doanh nghiệp tư vấn quản lý

#### 2.1.1. Khái niệm

Theo từ điển Tiếng Việt, năng lực là “khả năng, điều kiện chủ quan hoặc tự nhiên sẵn có để thực hiện một hoạt động nào đó”, hoặc năng lực là “phẩm chất tâm lý và sinh lý tạo cho con người khả năng hoàn thành một hoạt động nào đó với chất lượng cao” [5, tr. 976].

---

(\*) Khoa Quản trị nhân lực, Đại học Thương Mại.

Góc độ một tổ chức, năng lực được thể hiện ở mức độ sử dụng khả năng và nguồn lực sẵn có của tổ chức đó để thực thi các hoạt động chủ yếu.

Đối với doanh nghiệp tư vấn, năng lực đội ngũ chuyên gia tư vấn được thể hiện ở mức độ sử dụng khả năng của các nhân lực làm công việc tư vấn doanh nghiệp để thực thi các hoạt động chủ yếu. Cần lưu ý, đề cập đến năng lực là đề cập đến việc sử dụng khả năng như thế nào, thể hiện trình độ sử dụng khả năng, trình độ khai thác khả năng, bởi thực tế đã chứng minh nếu biết cách khai thác tiềm năng có thể biến tiềm năng đó trở thành năng lực. Ví dụ: Một doanh nghiệp có rất nhiều khả năng thể hiện ở sự sẵn có của các nguồn lực vốn, cơ sở vật chất kỹ thuật, máy móc, thiết bị, con người. Tuy nhiên với mỗi nhà quản trị khác nhau, với chiến lược sử dụng các khả năng tiềm tàng khác nhau sẽ tạo ra các năng lực khác nhau. Một nhà quản trị giỏi có thể tận dụng tốt nhất khả năng sẵn có về nguồn nhân lực để tạo ra các lợi thế cạnh tranh trên thị trường và ngược lại nhà quản trị không biết cách khai thác khả năng sẵn có sẽ mất đi lợi thế cạnh tranh trong việc thỏa mãn nhu cầu của thị trường.

Từ cách tiếp cận về năng lực đội ngũ chuyên gia tư vấn của các doanh nghiệp tư vấn nêu trên có thể rút ra một số kết luận sau:

Một là, năng lực đội ngũ chuyên gia tư vấn của một doanh nghiệp tư vấn là khả năng sử dụng chuyên gia trong cung cấp dịch vụ tư vấn trên thị trường để tạo lợi thế trong bối cảnh cạnh tranh của thị trường.

Hai là, năng lực đội ngũ chuyên gia của doanh nghiệp tư vấn không phải là phép cộng số học các khả năng của chuyên gia tư vấn với tư cách là tổng tài nguyên về con người của doanh nghiệp mà phải xem xét năng lực đội ngũ chuyên gia tư vấn trong mối quan hệ với năng lực cung ứng của doanh nghiệp đó. Vì vậy, vấn đề không phải là tổng số học và hình thức của năng lực mà là năng lực đội ngũ chuyên gia tư vấn đó có cân bằng, tương thích và nâng cao hiệu suất quá trình cung ứng dịch vụ theo dung lượng thị trường, thực chất là thị trường khả năng của doanh nghiệp hay không.

Không hạ thấp vai trò của toàn bộ nguồn nhân lực doanh nghiệp tư vấn - yếu tố quyết định thành công của doanh nghiệp, tuy nhiên trong phạm vi nghiên cứu của bài báo này tập trung nghiên cứu về đội ngũ nhà tư vấn quản lý doanh nghiệp - nguồn nhân lực hạt nhân là người “công nhân trí thức” sản xuất các sản phẩm dịch vụ, là người quyết định đến chất lượng sản phẩm dịch vụ và uy tín chất lượng của doanh nghiệp tư vấn.

### *2.1.2. Các tiêu chí đánh giá năng lực đội ngũ chuyên gia của doanh nghiệp tư vấn quản lý*

Phát triển năng lực đội ngũ nhà tư vấn có ý nghĩa lớn nhất đến tổng năng lực cốt lõi và năng lực mềm của doanh nghiệp tư vấn. Ở đây cần phân biệt năng lực của một nhà tư vấn được quyết định bởi trình độ tri thức, kỹ năng và hành vi của nhà tư vấn đó. Còn năng lực của đội ngũ nhà tư vấn sẽ có cách tiếp cận khác, có tính tích hợp chứ không phải là tổng số học của mỗi thành viên. Tiếp theo cần phân biệt năng lực nhà tư vấn quản lý doanh nghiệp và các nhà quản lý doanh nghiệp ở chỗ các nhà tư vấn phải có tri thức đa chức năng và tiến hành

hoạt động R&D (nghiên cứu và phát triển), còn nhà quản lý doanh nghiệp lại được chuyên môn hóa quản lý đơn hoặc một phần hoạt động chức năng và tiến hành các thực tế quản lý hàng ngày.

Vì vậy, về cấu trúc - năng lực đội ngũ nhà tư vấn quản lý doanh nghiệp được đánh giá qua 5 tham số chủ yếu sau:

- Tri thức chuyên sâu, khả năng vận dụng tri thức đa chức năng của đội ngũ nhà tư vấn quản lý doanh nghiệp: Tiêu chí này thể hiện qua việc quy mô và cơ cấu đội ngũ có đủ trình độ tri thức khoa học chuyên sâu, chuyên ngành phủ được các lĩnh vực và loại hình quản lý doanh nghiệp. Đội ngũ nhà tư vấn cần có các tri thức chuyên ngành vững, được đào tạo bài bản và đa dạng.

- Trình độ thông thái (tri thức đa ngành, đa lĩnh vực) và từng trải của đội ngũ (cả IQ (chỉ số thông minh) và EQ (chỉ số cảm xúc)): Khác với nhà quản lý doanh nghiệp phần lớn dựa vào tri thức chuyên ngành, nhưng nhà tư vấn không chỉ cần như vậy mà còn rất cần một trình độ thông thái, nghĩa là cần một vốn tri thức đa ngành, đa lĩnh vực, một nền kiến thức rộng về khoa học xã hội nhân văn, phương pháp tư duy định hướng đủ để tư vấn khôn ngoan và cẩn trọng thực tế, đủ một trải nghiệm thực tế mới có thể tương tác và định hướng được hành vi mua dịch vụ tư vấn quản lý của tổ chức rất phức tạp có nhiều đầu mối quyết định, nhiều đầu mối thông qua và nhiều đầu mối triển khai thực thi sản phẩm tư vấn được chuyển giao.

- Kỹ năng (cứng và mềm) cả về tư vấn quản lý và quản lý doanh nghiệp của đội ngũ: Để thực hiện nhiệm vụ tư vấn quản lý doanh nghiệp không chỉ cần tri thức quản lý doanh nghiệp mà rất cần kỹ năng “cứng” về độ thành thạo và bí quyết, nghệ thuật tư vấn để có thể tác nghiệp nhanh và chất lượng các khâu nghiệp vụ tư vấn, điều quan trọng còn là các kỹ năng “mềm” để nắm bắt nhanh “bản chất cốt lõi” của các tình huống cụ thể của doanh nghiệp - khách hàng khả năng “di chuyển linh hoạt” giữa “cụ thể” và “khái quát”. Có như vậy mới quản lý tốt nhu cầu khách hàng và kiến tạo giá trị các sản phẩm chuyên biệt giải đúng “huyệt” và khai thông “kinh mạch” đang tắc nghẽn của “cơ thể” doanh nghiệp - khách hàng và nâng cao năng suất cung ứng.

- Năng lực hành vi của đội ngũ chuyên gia tư vấn: Đây là tham số quan trọng cấu thành năng lực của cá nhân và tập thể / đội ngũ nhà tư vấn để phản ánh khả năng định hướng và vận dụng trạng thái, xu thế của động cơ, quan niệm, thái độ tương đối ổn định làm cơ sở cho hành động có ý thức của mỗi cá nhân và tập thể - đội ngũ đó vì lợi ích chung của doanh nghiệp tư vấn. Các yếu tố đánh giá năng lực này gồm mức độ chuyên nghiệp, hành vi đạo đức và văn hóa, hành vi trách nhiệm khách hàng và trách nhiệm xã hội và hành vi tự học, sáng tạo của đội ngũ nhà tư vấn ở các doanh nghiệp và toàn thể doanh nghiệp tư vấn Việt Nam.

- Năng lực quan hệ và outsourcing (thuê ngoài) đội ngũ chuyên gia tư vấn: Sẽ là không khôn ngoan thực tế nếu doanh nghiệp tư vấn cũng lại “tự làm tất cả”, kể cả những nội dung không phải thế mạnh của mình. Vì vậy, mỗi doanh nghiệp tư vấn để nâng cao năng lực đội ngũ nhà tư vấn cơ hữu hạn của mình đều cần coi trọng xây dựng và nâng cao năng lực quan hệ và outsourcing nguồn nhân lực tư vấn. Đánh giá tham số này qua các yếu tố chủ yếu

sau: khả năng hiểu biết và quan hệ các tổ chức R&D, các cơ sở đào tạo và nghiên cứu khoa học về kinh tế và quản trị kinh doanh; khả năng thiết lập liên minh theo dự án và liên minh chiến lược của nhóm doanh nghiệp tư vấn; khả năng liên hệ, thu hút và thuê mượn “chất xám” của nguồn nhân lực tư vấn ngoài doanh nghiệp.

## **2.2. Thực trạng năng lực đội ngũ chuyên gia tư vấn của các doanh nghiệp tư vấn quản lý Việt Nam trong giai đoạn hiện nay**

### *2.2.1. Phương pháp nghiên cứu thực trạng*

Để tiến hành nghiên cứu thực trạng, tác giả đã sử dụng hai phương pháp thu thập dữ liệu là thu thập dữ liệu sơ cấp qua nghiên cứu điển hình, qua điều tra xã hội học và thu thập dữ liệu thứ cấp qua các kết quả điều tra, các báo cáo nghiên cứu về tình hình kinh tế vĩ mô của các Vụ, Viện, các cơ quan nghiên cứu khác, các số liệu của Tổng cục Thống kê,... và các báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, các hợp đồng tư vấn, các số liệu về nguồn nhân lực,... của các công ty tư vấn được chọn làm mẫu điển hình nghiên cứu. Mẫu điều tra được lựa chọn bao gồm 37 công ty cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý ở các địa bàn thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội và Đà Nẵng và 380 khách hàng tương ứng của các doanh nghiệp tư vấn nêu trên. Thời gian điều tra từ tháng 12/2010 - 5/2011. Phương pháp xử lý dữ liệu là phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh trong đó có sử dụng phần mềm SPSS 16.0 để phân tích dữ liệu điều tra.

### *2.2.2. Khái quát về hoạt động của các doanh nghiệp tư vấn quản lý ở Việt Nam hiện nay*

Các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý ở Việt Nam hiện nay chủ yếu là các công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH), công ty cổ phần, doanh nghiệp 100% vốn đầu tư nước ngoài.

Hiện nay, theo kết quả điều tra thực tế của tác giả, tại Việt Nam có 169 doanh nghiệp đang cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý. Trong đó 9.47% là công ty 100% vốn đầu tư nước ngoài với 16 công ty đang hoạt động; 33.14% là công ty cổ phần với 56 công ty. Chiếm số lượng lớn nhất là các công ty TNHH, có 97 công ty chiếm tỷ trọng 57.4%. Thực tế ngoài 169 công ty kể trên còn nhiều công ty khác theo đăng kí kinh doanh có đăng kí cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý, tuy nhiên hầu như không thực hiện hoạt động này hoặc nếu có thì chiếm tỷ trọng dưới 5% doanh số mang lại. Với kết quả này cho thấy mặc dù thị trường dịch vụ tư vấn quản lý ở Việt Nam còn non trẻ nhưng cũng đã có sự góp mặt của nhiều loại hình sở hữu khác nhau.

Địa bàn hoạt động của các công ty cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý hiện tập trung chủ yếu ở thành phố Hồ Chí Minh (46.16%), kế đến là Hà Nội (37.87%). Các tỉnh khác chiếm một tỷ trọng khá khiêm tốn là Đà Nẵng 13 công ty, Cần Thơ, Hải Phòng mỗi tỉnh có 3-4 công ty. Các tỉnh Thừa Thiên Huế, Bình Định, Tây Ninh, Khánh Hòa, Quảng Nam, Bà Rịa - Vũng Tàu, Đồng Nai mỗi tỉnh chỉ có 1-3 công ty tư vấn quản lý hiện đang hoạt động.

Hiện các doanh nghiệp tư vấn quản lý Việt Nam cung cấp các dịch vụ được thể hiện ở bảng 1.

**Bảng 1. Các loại dịch vụ tư vấn quản lý (TVQL) được cung cấp tại Việt Nam hiện nay**

STT	Các loại dịch vụ TVQL	Tỷ lệ số doanh nghiệp cung ứng/mẫu điều tra
1	Dịch vụ TVQL nhân sự	56%
2	Dịch vụ TVQL chiến lược	35%
3	Dịch vụ tư vấn marketing	10%
4	Dịch vụ TVQL chất lượng	32%
5	Dịch vụ tư vấn kế toán kiểm toán	15%
6	Dịch vụ TVQL đầu tư	5%

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả*

Cùng với số lượng các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ tư vấn quản lý chưa nhiều, các doanh nghiệp lại chưa có sự chuyên môn hóa. Một doanh nghiệp có thể cùng lúc cung cấp nhiều loại dịch vụ: tư vấn quản lý chiến lược, tư vấn quản lý nhân sự đồng thời kết hợp với các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác. Nguyên nhân dẫn đến tình trạng này là do sự đa dạng trong nhu cầu của người sử dụng, và do tính mới mẻ của loại hình dịch vụ này trên thị trường buộc các doanh nghiệp cung ứng phải cung cấp đa dạng các loại dịch vụ.

Về thời gian hoạt động, các công ty tư vấn quản lý ở Việt Nam còn rất trẻ. Thời gian hoạt động trung bình khoảng 5 - 7 năm. Khoảng 50% các doanh nghiệp tư vấn được thành lập sau Luật Doanh nghiệp năm 2000. Đây cũng là một điều dễ hiểu bởi ngành tư vấn cũng là ngành mới được Chính phủ Việt Nam công nhận là một ngành kinh doanh dịch vụ từ năm 2002 (Nghị định 87, ngày 05/11/2002). Như vậy, ngành kinh doanh dịch vụ tư vấn quản lý ở Việt Nam hiện đang ở giai đoạn mới phát triển, vì thế mức độ cạnh tranh trong ngành đối với loại hình dịch vụ này cũng vẫn chưa cao. Nhu cầu đa dạng hóa dịch vụ tư vấn quản lý có xu hướng tăng trên thị trường cùng với xu hướng gia tăng thuê ngoài dịch vụ tư vấn quản lý của doanh nghiệp vừa và nhỏ nước ta. Theo đánh giá của nhiều nhà cung ứng loại hình dịch vụ này cho rằng, cạnh tranh chưa phải là một vấn đề lớn đối với ngành kinh doanh dịch vụ tư vấn quản lý cho đến nay.

Tuy nhiên, trong tương lai gần chắc chắn sức ép cạnh tranh trên thị trường này sẽ có xu hướng tăng, khi ngày càng có nhiều doanh nghiệp tư vấn chuyên nghiệp tham gia vào thị trường, đặc biệt là sự hội nhập của các công ty tư vấn nước ngoài tại thị trường Việt Nam và khi nhu cầu về dịch vụ tư vấn quản lý không chịu bó buộc bởi các quan hệ cá nhân có tính dàn xếp. Muốn cạnh tranh được trên thị trường đó, các doanh nghiệp tư vấn phải tính đến bài toán phát triển dài hạn ngay từ bây giờ, phải hoạt động quy cũ và chuyên nghiệp hơn để có thể mở rộng hoạt động và chiếm lĩnh thị trường trên cơ sở nâng cao năng lực cung ứng của mình.

### 2.2.3. Thực trạng năng lực đội ngũ chuyên gia tư vấn của các doanh nghiệp tư vấn quản lý Việt Nam hiện nay

Năng lực đội ngũ chuyên gia tư vấn quản lý là năng lực cốt lõi quan trọng nhất đảm bảo chất lượng và uy tín doanh nghiệp tư vấn, là năng lực hiện thực hóa khác biệt của doanh nghiệp với khách hàng và với đối thủ cạnh tranh.

Kết quả đánh giá thực trạng hiện nay của chỉ số năng lực này qua 5 tham số được tổng hợp qua bảng 2.

**Bảng 2. Kết quả đánh giá các tham số cấu thành năng lực đội ngũ nhà tư vấn quản lý của các doanh nghiệp tập mẫu**

TT	Tham số năng lực	Điểm bình quân (ĐBQ)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)
1	Trình độ tri thức khoa học chuyên sâu, chuyên ngành QTDN	3.15	0.473
2	Trình độ thông thái và từng trải thực tế	2.75	0.486
3	Kỹ năng tư vấn quản lý và quản lý doanh nghiệp	2.80	0.467
4	Năng lực hành vi của đội ngũ	3.07	0.425
5	Năng lực quan hệ và outsourcing đội ngũ chuyên gia tư vấn	2.98	0.458
<b>Tổng hợp</b>		<b>2.95</b>	<b>0.466</b>

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả*

Qua bảng 2, có thể thấy một số điểm cơ bản như sau:

*Một là*, mặc dù vẫn còn những hạn chế về tầm mức tri thức chuyên sâu, khả năng vận dụng tri thức đa chức năng, nhưng đa số các nhà tư vấn được doanh nghiệp lựa chọn vào các nhóm dự án đều có tri thức chuyên ngành vững, đều là các tri thức được đào tạo bài bản về một chuyên ngành tương đồng với sản phẩm tư vấn chào hàng, có một số năm kinh nghiệm quản lý tại các doanh nghiệp xác định, một số nhà tư vấn trưởng còn đảm nhiệm các chức năng CEO ở các doanh nghiệp khác nhau. Điểm bình quân của tham số này là 3.15 - xếp loại trên trung bình.

*Hai là*, về trình độ thông thái và từng trải thực tế. Các nhà tư vấn quản lý cần một vốn tri thức đa ngành, đa lĩnh vực, một nền kiến thức rộng về khoa học xã hội nhân văn, phương pháp tư duy định hướng đủ để tư vấn và cản trở thực tế. Tuy nhiên, thực tế hiện nay cho thấy đây lại là điểm yếu nhất trong các tham số năng lực của đội ngũ nhà tư vấn Việt Nam - ĐBQ đạt 2.75, mức trung bình yếu.

*Ba là*, về kỹ năng tư vấn quản lý và quản lý doanh nghiệp. Độ thành thạo về bí quyết, mức độ tác nghiệp nhanh và chất lượng các khâu tư vấn còn hạn chế. Đây cũng là một điểm tồn tại lớn của đội ngũ nhà tư vấn Việt Nam do thâm niên nghề nghiệp còn thấp và cũng do các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam mặc dù có quyết tâm nhưng thiếu chỉ đạo và có giải pháp mạnh để nâng cấp tham số năng lực này nên chỉ đạt ĐBQ 2.80 - xếp loại trung bình yếu.

*Bốn là*, về năng lực hành vi của đội ngũ. Có thể nói do thời gian hoạt động trên thị trường còn mới, đa số các nhà tư vấn đều thể hiện nhiệt tình và trách nhiệm tốt, phấn đấu rèn luyện để trưởng thành và có nhiều nỗ lực để trở thành nhà tư vấn chuyên nghiệp. Tuy nhiên, mức độ hoàn thiện tính chuyên nghiệp, năng lực mà việc theo nhóm và thúc đẩy quá trình tự học và sáng tạo qua thực tế còn hạn chế. ĐBQ tham số này đạt 3.07 điểm - xếp loại trung bình.

*Năm là*, về năng lực quan hệ và outsourcing đội ngũ chuyên gia tư vấn. Do đặc điểm hầu hết doanh nghiệp Việt Nam đều là doanh nghiệp nhỏ và vừa, đa số nhà tư vấn đều có thế mạnh chuyên ngành theo cơ cấu doanh nghiệp chào hàng của doanh nghiệp nên trong khi hầu hết các vấn đề của doanh nghiệp - khách hàng đều có thực chất “đa chức năng”. Vì vậy, các doanh nghiệp tư vấn đều đặc biệt quan tâm đến mở rộng quan hệ với các Viện, Trường đại học, trung tâm R&D, kết hợp liên doanh nghiệp tư vấn trong một số dự án tư vấn lớn và phức tạp, thuê mướn chuyên gia tư vấn ngoài nên đã góp phần nâng cao năng lực đội ngũ tư vấn và năng lực cung ứng của doanh nghiệp. Điểm tồn tại, hạn chế phổ biến là khả năng triển khai bài bản, bền vững và hiệu quả tham số này trong thực tế còn thấp, trong bối cảnh thị trường có cường độ cạnh tranh chưa cao như thời gian qua thì hạn chế trên chưa gây tác động lớn, nhưng trong triển vọng khi tình thế cạnh tranh cao hơn thì doanh nghiệp tư vấn rất cần quan tâm đến tham số này. ĐBQ của tham số đạt 2.98 điểm - xếp loại cận trung bình.

*Sáu là*, khác với năng lực của một nhà tư vấn, năng lực của đội ngũ các nhà tư vấn của một doanh nghiệp tư vấn và của một tập các doanh nghiệp tư vấn đòi hỏi phải xây dựng một hệ thống tham số phản ánh nội dung cốt lõi của năng lực và để đo lường đánh giá mức bình quân, độ phân tán và qua đó phân hóa năng lực của đội ngũ đó. Ở đây, ĐBQ của chỉ số này là 2.95 - xếp loại cận dưới mức trung bình với DLC là 0.466 nghĩa là độ phân tán 15.8% (dưới 20%) là chấp nhận được. Nếu vận dụng quy tắc đó thì có thể rút ra đánh giá sự phân hóa đội ngũ nhà tư vấn ở các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam sau trong cấu trúc:  $2.95 \pm 0.932$ .

- Có 18% - 22% nhà tư vấn Việt Nam có năng lực yếu, trong đó 4% - 6% có năng lực kém, chỉ tham gia tư vấn có tính hình thức.

- Có một tỷ lệ thấp hơn (16% - 24%) nhà tư vấn có năng lực khá, trong đó có 3% - 5% nhà tư vấn giỏi.

- Có 31% - 33% nhà tư vấn có năng lực trung bình yếu và 35% - 36% nhà tư vấn có năng lực trung bình và trung bình khá.

Điều đó có nghĩa, có gần một nửa đội ngũ nhà tư vấn ở các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam cần được đào tạo, nâng cấp đáp ứng nhiệm vụ.

### 2.3. Một số đề xuất nhằm nâng cao năng lực đội ngũ chuyên gia tư vấn của các doanh nghiệp tư vấn quản lý Việt Nam trong thời gian tới

Thời gian tới để nâng cao năng lực đội ngũ chuyên gia tư vấn các doanh nghiệp tư vấn quản lý Việt Nam có thể thực hiện một số giải pháp cụ thể sau:

*Thứ nhất, xây dựng chiến lược nguồn nhân lực và thiết lập cơ chế thực thi chiến lược đó một cách có hiệu quả.* Các doanh nghiệp tư vấn của Việt Nam cần nhận thức đây là một nhiệm vụ mang tính chiến lược và cấp bách không chỉ để giải quyết nhu cầu cạnh tranh hiện tại mà còn nhằm đáp ứng chiến lược phát triển lâu dài. Nội dung của chiến lược nguồn nhân lực có thể bao gồm: một là, xác định rõ những năng lực cốt lõi cần có để thực thi chiến lược kinh doanh, đây là vấn đề rất quan trọng mang tính bao trùm trong toàn bộ chiến lược nguồn nhân lực của doanh nghiệp tư vấn; hai là, hệ thống phương pháp luận và các công cụ, phương tiện đánh giá và tuyển dụng nhân lực minh bạch và khoa học; ba là, cơ chế đãi ngộ minh bạch có tác dụng khuyến khích nhân tài và giảm thiểu rủi ro, đặc biệt là cơ chế đãi ngộ đối với đội ngũ nhân sự chủ chốt (các chuyên gia tư vấn của doanh nghiệp); bốn là, kế hoạch dài hạn về đào tạo và đào tạo lại đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp.

*Thứ hai, xây dựng tiêu chuẩn công việc đối với chuyên gia tư vấn của doanh nghiệp (Xác định rõ ASK của nghề tư vấn).* Đội ngũ chuyên gia tư vấn cần có kiến thức chuyên môn sâu, có kinh nghiệm thực tiễn (bao gồm cả kinh nghiệm tư vấn và kinh nghiệm trong ngành cụ thể liên quan đến khách hàng tư vấn), tiếp thu được những tiến bộ mới của khoa học kỹ thuật, đồng thời cần có các kỹ năng như kỹ năng giao tiếp (đàm phán, thuyết phục, trình bày, lắng nghe,...), kỹ năng tư vấn, kỹ năng quản lý,... và kể cả kỹ năng marketing cho sản phẩm tư vấn của mình. Việc xác định tiêu chuẩn công việc (ASK) cho đội ngũ chuyên gia tư vấn của doanh nghiệp cần dựa trên cơ sở mô tả công việc của các vị trí chuyên gia khác nhau. Mỗi chức danh chuyên gia với mô tả công việc khác nhau sẽ có đòi hỏi khác nhau về kiến thức, kỹ năng và phẩm chất thái độ. Vì thế việc xác định ASK cho chuyên gia tư vấn của doanh nghiệp sẽ dựa vào mô tả công việc và mức chuẩn chung của nghề tư vấn trong ngành kinh doanh dịch vụ tư vấn quản lý.

*Thứ ba, cần tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ chuyên gia tư vấn.* Các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý cần tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ chuyên gia tư vấn. Đây là vấn đề then chốt, có ý nghĩa quyết định đến chất lượng dịch vụ cung ứng trên thị trường. Bởi như đã phân tích trong thực trạng, một trong những điểm yếu của các doanh nghiệp tư vấn hiện nay là đội ngũ chuyên gia tư vấn còn thiếu kỹ năng tư vấn, năng lực thực tiễn cũng chưa đủ vững vàng khi thực hiện dự án tư vấn. Trong khi đó, các doanh nghiệp tư vấn cần có những chuyên gia tư vấn có kiến thức chuyên môn về nghề nghiệp vững vàng, có kỹ năng giao tiếp, kỹ năng tư vấn tốt. Vì thế, các doanh nghiệp tư vấn quản lý cần tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ chuyên gia tư vấn, đồng thời cần chú trọng giá trị cá nhân và kinh nghiệm của chuyên gia. Một điểm mà các doanh nghiệp tư vấn cần lưu ý là đào tạo luôn có độ “trễ”, nếu khi nào cần doanh nghiệp mới đào tạo thì sẽ không có đủ nhân lực sử dụng. Vì thế, ngay giai đoạn này, các doanh nghiệp tư vấn quản lý Việt Nam cần xây dựng chiến lược đào tạo đội ngũ chuyên gia tư vấn cho mình, từ đó xây dựng các kế hoạch



và chương trình cụ thể theo từng giai đoạn thực hiện để đảm bảo có đủ các “năng lực cốt lõi” cho quá trình thực thi chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp tư vấn quản lý có tư tưởng đào tạo chuyên gia tư vấn họ sẽ không gắn bó lâu dài, như vậy sẽ tốn kém chi phí, không hiệu quả. Tuy nhiên, đây là một quan niệm sai lầm. Cần lưu ý nếu muốn sử dụng chuyên gia tư vấn là “sản phẩm sẵn có” trên thị trường thì doanh nghiệp đó khó có thể đạt được những thành công trong thực tế. Các doanh nghiệp tư vấn quản lý cần phải thay đổi nhận thức để thấy rằng, đây là một hoạt động đầu tư có hiệu quả và lâu dài nhất - đầu tư vào yếu tố con người, đặc biệt trong bối cảnh chất lượng của đội ngũ chuyên gia là yếu tố quyết định đến chất lượng của dịch vụ mà doanh nghiệp cung ứng. Để hạn chế việc chuyên gia không gắn bó, đặc biệt đội ngũ chuyên gia là các cộng tác viên, các doanh nghiệp tư vấn quản lý có thể kết hợp đào tạo với các chính sách khác của quản trị nguồn nhân lực, như chính sách đãi ngộ đội ngũ chuyên gia, chính sách trọng dụng người tài. Ngoài chính sách đãi ngộ tốt, bao gồm đãi ngộ cả vật chất và tinh thần, các doanh nghiệp tư vấn quản lý cũng có thể gắn bó chuyên gia với doanh nghiệp qua tính chuyên nghiệp trong hoạt động, qua việc chuẩn hóa các quy trình nghiệp vụ thống nhất và đặc biệt là chữ tín và thương hiệu của doanh nghiệp.

*Thứ tư, tăng cường công tác outsourcing nguồn lực tư vấn.* Do đặc thù của nghề tư vấn nên bên cạnh đội ngũ chuyên gia tư vấn thường xuyên của mình, các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam cần tăng cường outsourcing nguồn lực tư vấn. Các doanh nghiệp cần sử dụng đội ngũ cộng tác viên là nhà khoa học, giảng viên các trường đại học theo các chuyên ngành tương ứng, cán bộ nghiên cứu các Vụ, Viện. Việc sử dụng hình thức cộng tác viên kết hợp với nhân lực cơ hữu sẽ nâng cao năng lực và khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng, đồng thời tiết kiệm chi phí quản lý doanh nghiệp. Ví dụ, với lĩnh vực tư vấn quản lý nhân sự, các doanh nghiệp hoạt động chuyên sâu trong lĩnh vực này có thể sử dụng các cộng tác viên là giảng viên các trường đại học có chuyên ngành giảng dạy về quản trị nguồn nhân lực và các giám đốc nhân sự tại các doanh nghiệp lớn.

*Thứ năm, nâng cao chất lượng công tác bố trí và sử dụng chuyên gia tư vấn theo các dự án tư vấn phù hợp.* Tùy theo từng dự án tư vấn với các nội dung tư vấn theo yêu cầu của khách hàng, cần có những sắp xếp, bố trí chuyên gia cho phù hợp, theo hướng đảm bảo logic hiệu suất, chú trọng lấy sở trường làm chính, đảm bảo logic tâm lý xã hội. Đồng thời, cũng hết sức lưu ý đến các nguyên tắc đảm bảo bố trí theo nhóm làm việc hiệu quả. Việc bố trí sắp xếp các chuyên gia theo nguyên tắc đúng người, đúng việc, đúng thời điểm sẽ tạo nền tảng quan trọng quyết định đến sự thành công hay thất bại của dự án.

*Thứ sáu, thực hiện các chính sách đãi ngộ nhằm thu hút các chuyên gia giỏi.* Để thu hút được các chuyên gia giỏi, các doanh nghiệp cần xây dựng chính sách thu hút nhân tài và giữ người giỏi. Một doanh nghiệp có định hướng chiến lược phát triển rõ ràng, có quy mô đầu tư kinh doanh sẽ thuận lợi trong thu hút chuyên gia giỏi. Tuy nhiên, cũng cần có chính sách đãi ngộ ưu đãi cả về vật chất và tinh thần (lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi, cổ phần, môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp...). Trong đó, cần có chế độ ưu đãi riêng cho những nhân sự chủ chốt, những chuyên gia chủ chốt, gắn kết họ trở thành những người chủ của doanh nghiệp,

tạo tâm lý công việc họ làm không phải chỉ để có thu nhập mà là để xây dựng cho doanh nghiệp của chính họ như một số doanh nghiệp tư vấn quản lý trong thực tiễn dùng chính sách đãi ngộ qua cổ phần tại doanh nghiệp.

### 3. Kết luận

Tóm lại, nâng cao năng lực đội ngũ nhà tư vấn và nguồn nhân lực của doanh nghiệp tư vấn là yếu tố then chốt trong nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý. Để nâng cao năng lực đội ngũ nhà tư vấn quản lý doanh nghiệp, các doanh nghiệp tư vấn phải lấy nguyên tắc tối ưu hóa cấu trúc và năng lực teamworks (làm việc nhóm) và bán các gói giải pháp tư vấn chứ không bán các sản phẩm đơn lẻ làm động lực. Đồng thời cần chủ động trong việc tạo ra một đội ngũ các nhà tư vấn có năng lực đáp ứng yêu cầu được đánh giá qua 5 tham số đã nêu. Như vậy sẽ giúp nâng cao được năng lực cốt lõi, nền tảng cho các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý trong thời gian tới./.

### Tài liệu tham khảo

- [1]. Nguyễn Bách Khoa (2004), “Phương pháp luận xác định năng lực cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế của doanh nghiệp”, *Tạp chí Khoa học Thương Mại*, số 4+5 năm 2004, tr. 69-73.
- [2]. Nguyễn Bách Khoa (2011), “Doanh nghiệp kiến tạo tri thức - Một lý thuyết quản trị mới”, *Tạp chí Khoa học Thương Mại*, số 41 năm 2011, tr.25-28.
- [3]. Mai Thanh Lan (2012), *Nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam giai đoạn hiện nay*, LATS kinh tế, Đại học Thương Mại.
- [4]. Nguyen Van Lan, Nguyen Phuong Quynh Trang (2004), *Management Consulting: A emerging business service for the private sector in Viet Nam*.
- [5]. Nguyễn Như Ý (chủ biên) (2000), *Đại Từ điển Tiếng Việt*, NXB Từ điển Bách Khoa, Hà Nội.

### Summary

Human Resource is always a crucially decisive key for the success or failure of a company. Likewise, for management consulting companies, the capabilities of consulting specialists form the core value to enhance the serving quality of the companies. This article aims to mention the reality of consulting specialists' capabilities in Vietnamese management consulting firms based on 5 criteria. Accordingly, shortcomings will be identified to propose solutions to improving the competencies of this contingent in the future.

*Ngày nhận bài: 8/12/2012; ngày nhận đăng: 20/8/2013.*