

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH DOANH VÀ CÔNG NGHỆ HÀ NỘI

-----□□□□-----

NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ
QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP QUÂN ĐỘI
THUỘC BỘ QUỐC PHÒNG

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

HÀ NỘI, 2025

Công trình được hoàn thành tại:
Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội

Người hướng dẫn khoa dẫn: 1.;
2.

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp trường

Địa điểm: Phòng bảo vệ Luận án Tiến sĩ Tại nhà Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội.

Thời gian: Vào hồi giờ ngày ... tháng ... năm 2025

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Thư viện Quốc gia Việt Nam.**
- Thư viện Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội**

MỞ ĐẦU

Từ lý luận và thực tiễn xây dựng, phát triển của Quân đội nhân dân Việt Nam trong gần 80 năm qua đều cho thấy, Quân đội tham gia phát triển sản xuất, xây dựng kinh tế quốc gia là phù hợp với quy luật và điều kiện Việt Nam. Các nhà kinh điển chủ nghĩa Mác - Lênin đã nêu rõ: “Nói chung, quân đội đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển kinh tế”. Đối với Quân đội nhân dân Việt Nam, Chủ tịch Hồ Chí Minh khẳng định “Tham gia sản xuất là một nhiệm vụ vẻ vang mà Đảng và Chính phủ giao cho Quân đội”. Theo Người, Quân đội phải tham gia lao động sản xuất, xây dựng kinh tế để góp phần phát triển kinh tế, giảm bớt một phần đóng góp của nhân dân. Bác cũng yêu cầu, “Đẩy mạnh công tác nghiên cứu và phổ biến khoa học và kỹ thuật một cách có trọng điểm, từng bước vững chắc, nhằm phục vụ sản xuất, phục vụ dân sinh, phục vụ quốc phòng”.

Quân đội tham gia phát triển sản xuất, xây dựng kinh tế đất nước là biểu hiện chức năng đội quân lao động sản xuất, thể hiện bản chất cách mạng, truyền thống tốt đẹp của Quân đội nhân dân Việt Nam. Lý luận và thực tiễn đã chứng minh việc Quân đội tham gia phát triển sản xuất, xây dựng kinh tế đất nước là phù hợp với quy luật và điều kiện Việt Nam. Đặc biệt, trong giai đoạn cách mạng mới thẩm thấu quan điểm của Đảng về kết hợp kinh tế với quốc phòng, quốc phòng với kinh tế, các doanh nghiệp quân đội đã thực hiện tốt chức năng đội quân lao động sản xuất thông qua việc tham gia phát triển sản xuất, xây dựng kinh tế đất nước, nhất là ở vùng sâu, vùng xa, biên giới, biển, đảo, vùng đặc biệt khó khăn. Điển hình là hiệu quả thu được ở các khu kinh tế - quốc phòng do Quân đội xây dựng, quản lý. Tính chung trên cả nước, các khu kinh tế - quốc phòng đã xây dựng mới 1.300 điểm dân cư tập trung với hơn 98.000 hộ dân. Qua đó, vừa giúp đồng bào ổn định đời sống, phát triển sản xuất, vừa tăng cường thế trận quốc phòng toàn dân trong bảo vệ Tổ quốc.

Chủ động hội nhập nền kinh tế quốc gia, trong những năm gần đây, đội ngũ quản lý các doanh nghiệp quân đội đã luôn tích cực chỉ đạo doanh nghiệp tham gia phát triển sản xuất, xây dựng kinh tế đất nước. Tính đến hết năm 2021 thì doanh thu và lợi nhuận của các doanh nghiệp tăng trưởng bền vững, doanh thu đạt 268 nghìn tỷ đồng, lợi nhuận đạt 43 nghìn tỉ đồng, đạt 103,8% theo kế hoạch, thực hiện đầy đủ nghĩa vụ nộp thuế đối với nhà nước; Bảo toàn và phát triển vốn nhà nước; Bảo đảm tốt việc làm và nâng cao đời sống cho người lao động. Tiêu biểu là các doanh nghiệp Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội, các Tổng công ty Tân cảng Sài Gòn, Xăng dầu Quân đội, Than Đông Bắc,....

Bên cạnh những kết quả tích cực, không phủ nhận những hạn chế, tồn tại của đội ngũ quản lý, điều hành ở một số doanh nghiệp quân đội. Những sai phạm, tồn tại này xuất phát từ các nguyên nhân chủ quan, khách quan khác nhau và đã được xử lý nghiêm minh. Như vậy, thực tế các doanh nghiệp quân đội tham gia xây dựng kinh tế là kết hợp, phục vụ nhiệm vụ xây dựng quốc phòng, củng cố sức mạnh quốc phòng, gia tăng tiềm lực của quốc gia, tích cực góp phần phát triển tính tự chủ của đất nước trong trang bị khí tài quân sự, quốc phòng và trực tiếp tham gia vào quá trình hội nhập quốc tế, nâng cao vị thế quốc gia trên trường quốc tế. Các doanh nghiệp quốc phòng đã xây dựng những khu vực kinh tế quốc phòng, hình thành thể trận bố trí chiến lược quân sự quốc phòng vững chắc, đặc biệt tại các địa bàn trọng yếu, quan trọng của đất nước.

Các doanh nghiệp quân đội có thể hoàn thành tốt được sứ mệnh phục vụ Quân đội, tạo ra được thể bố trí chiến lược của đất nước về kinh tế-quốc phòng-an ninh-văn hóa-xã hội, thì phải có đội ngũ quản lý doanh nghiệp phù hợp về số lượng, cơ cấu và tốt về chất lượng. Để giải quyết vấn đề này, ngoài vai trò trực tiếp của các đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội, cần có sự vào cuộc tích cực của các cơ quan quản lý nhà nước trong việc thực hiện chức năng, vai trò, sứ mệnh của mình trong việc quản lý nguồn nhân lực nói chung và đội ngũ quản lý các doanh nghiệp quân đội nói riêng; Công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội cần thiết phải được đổi mới và nâng cao hiệu lực, hiệu quả.

Vì vậy việc nghiên cứu Luận án ***“Nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội”*** là cần thiết, có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU TRONG NƯỚC VÀ QUỐC TẾ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1 CÁC NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP QUÂN ĐỘI

1.1.1 Các công trình nghiên cứu trong nước

1.1.1.1 Công trình nghiên cứu liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp

1.1.1.2 Công trình nghiên cứu liên quan đến chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp

1.1.2 Các công trình nghiên cứu ở nước ngoài

1.2 TỔNG HỢP KẾT QUẢ CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU

1.2.1. Kết quả đạt được của các công trình nghiên cứu đã công bố

- Các nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng tới quản lý dự án đầu tư, sản xuất kinh doanh; Nhân tố ảnh hưởng tới chất lượng đội ngũ quản lý và nguồn nhân lực của các doanh nghiệp.

- Một số nghiên cứu về nhân cách của đội ngũ quản lý doanh nghiệp và văn hoá kinh doanh ở Việt Nam trong thời kỳ đổi mới và hội nhập quốc tế dưới hình thức mô hình cấu trúc phân tầng với bảng thang các giá trị chi tiết nhân cách doanh nhân Việt Nam và văn hoá kinh doanh.

- Các nghiên cứu về lãnh đạo doanh nghiệp với mục đích xác định phong cách ứng xử của nhà lãnh đạo và phân biệt lãnh đạo lấy con người làm trọng tâm và lãnh đạo lấy công việc làm trọng tâm.

- Một số nghiên cứu về vai trò, tầm quan trọng của doanh nghiệp quân đội trong nền kinh tế thị trường ở nước ta. Theo đó, cùng với thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh gắn với quân sự quốc phòng bảo đảm hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn nhà nước, các doanh nghiệp quân đội còn đi đầu trong thực hiện chính sách an sinh xã hội, khắc phục thiên tai, cứu hộ, cứu nạn; Kết hợp phát triển kinh tế với bảo đảm quốc phòng, an ninh ở vùng sâu, vùng xa, vùng đồng bào dân tộc và biển đảo, bảo vệ chủ quyền quốc gia.

- Các nghiên cứu cũng đề xuất một số giải pháp để phát triển doanh nghiệp, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và nâng cao năng lực của cán bộ quản lý doanh nghiệp, như:

(i) Bản thân đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung phải hoàn thiện trong điều chỉnh, rèn luyện, đào tạo, bồi dưỡng hoàn thiện các tố chất cá nhân và phong cách lãnh đạo.

(ii) Các cơ quan quản lý nhà nước cần nghiên cứu sửa đổi hệ thống pháp luật lao động phù hợp với điều kiện vận hành của nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa; Thực hiện sự hỗ trợ trực tiếp cho người lao động và doanh nghiệp; Kiện toàn tổ chức – bộ máy, tăng đầu tư nguồn lực thực hiện quản lý nhà nước về lao động trong các doanh nghiệp; Sử dụng linh hoạt các phương thức quản lý và tạo cơ chế để thực hiện thực chất đối thoại, thương lượng, hòa giải trong quan hệ lao động; Thiết lập và vận hành thực sự cơ chế ba bên ở Việt Nam.

1.2.2 Khoảng trống nghiên cứu

Tác giả nhận thấy còn khoảng trống chưa nghiên cứu hoặc nghiên cứu chưa sâu, chưa toàn diện về nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng, như:

- Nghiên cứu về hoạt động sản xuất, kinh doanh của một số loại hình doanh nghiệp quân đội, như Ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (MB), Tập đoàn Viễn thông quân đội (Viettel),...

- Chưa có nghiên cứu một cách toàn diện từ lý luận đến đánh giá thực trạng về đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội mà chỉ dừng ở phát triển nguồn nhân lực, cán bộ quản lý cấp trung tại một số doanh nghiệp cụ thể trong nền kinh tế.

- Chính vì vậy chưa có hệ thống các giải pháp mang tính thực tiễn nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp quân đội nói riêng.

1.3. ĐỊNH HƯỚNG NGHIÊN CỨU

Những nội dung cụ thể mà Luận án tiếp tục bổ sung, nghiên cứu, đó là:

- Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế như hiện nay, Đảng và Nhà nước đã khẳng định đầu tư và phát triển các doanh nghiệp quân đội là một tất yếu khách quan. Muốn nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của các doanh nghiệp quân đội thì việc nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý trong các doanh nghiệp có vai trò hết sức quan trọng. Vì vậy đây chính là đối tượng nghiên cứu của Luận án mà nghiên cứu sinh đã lựa chọn.

- Luận án tiếp tục nghiên cứu và bổ sung khung lý thuyết liên quan đến nâng cao chất lượng nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội và hoạt động của các doanh nghiệp quân đội mà đội ngũ quản lý là chủ thể trực tiếp điều hành. Luận giải, làm rõ vai trò, nội dung và nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội; Nghiên cứu kinh nghiệm trong nước và quốc tế về nâng cao chất lượng

đội ngũ quản lý doanh nghiệp, qua đó rút ra bài học cho các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp quân đội nói riêng.

- Với hướng tiếp cận cũng như đối tượng nghiên cứu, phạm vi nghiên cứu, mục đích nghiên cứu đã được xác định, Nghiên cứu sinh cho rằng tên đề tài, nội dung thể hiện trong Luận án không trùng lặp với các công trình đã được công bố về nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng.

Trong quá trình nghiên cứu, sẽ kế thừa có chọn lọc những vấn đề lý luận và thực tiễn từ các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước, phát triển các ý tưởng khoa học để xây dựng quan điểm học thuật độc lập của Nghiên cứu sinh.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

2.1 TỔNG QUAN VỀ DOANH NGHIỆP

2.1.1 Khái niệm và đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp quân đội

2.1.1.1 Khái niệm và đặc điểm doanh nghiệp

Theo quy định của Luật Doanh nghiệp 2020, doanh nghiệp là tổ chức có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch, được thành lập hoặc đăng ký thành lập theo quy định của pháp luật nhằm mục đích kinh doanh.

2.1.1.2 Khái niệm và điểm doanh nghiệp quân đội

Doanh nghiệp quân đội được hiểu là doanh nghiệp nhà nước do Bộ Quốc phòng trực tiếp quản lý dưới các hình thức Tập đoàn, Tổng công ty, đoàn Kinh tế – Quốc phòng,....Doanh nghiệp quân đội là lực lượng chủ chốt của Quân đội thực hiện chức năng đội quân lao động sản xuất, hoạt động sản xuất, kinh doanh trên nhiều lĩnh vực, ngành nghề với nhiệm vụ trọng tâm, xuyên suốt là tham gia phát triển kinh tế gắn với củng cố, nâng cao tiềm lực quốc phòng trong sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc.

2.1.2 Vai trò của doanh nghiệp quân đội trong nền kinh tế thị trường

2.2 CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP QUÂN ĐỘI

2.2.1 Khái niệm, đặc điểm và vai trò chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội

2.2.1.1 Khái niệm chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội

Theo khoản 24 Điều 4 Luật doanh nghiệp 2020, quy định người quản lý doanh nghiệp là người quản lý công ty và người quản lý doanh nghiệp tư nhân, bao gồm chủ doanh nghiệp tư nhân, thành viên hợp danh, Chủ tịch Hội đồng thành viên, thành viên Hội đồng thành viên, Chủ tịch công ty, Chủ tịch Hội đồng quản trị, thành viên Hội đồng quản trị, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc và cá nhân giữ chức danh quản lý khác có thẩm quyền nhân danh công ty ký kết giao dịch của công ty theo quy định tại Điều lệ công ty.

2.2.1.2 Đặc điểm chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội

2.2.1.3 Vai trò chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội

- Chất lượng đội ngũ quản lý có vai trò quan trọng và cần thiết trong việc quản lý, điều hành tổ chức, doanh nghiệp.

- Chất lượng đội ngũ quản lý có vai trò quan trọng trong xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

- Đội ngũ quản lý có vai trò trong hoạch định chính sách cho doanh nghiệp, tức là đưa ra những quy tắc cần tuân thủ nhằm phối hợp hoạt động giữa các bộ phận/ phòng ban trong các dự án.

- Đội ngũ quản lý doanh nghiệp có chất lượng sẽ kiểm soát cơ cấu tổ chức và tạo động lực và định hướng nhân viên.

2.2.2 Nội dung chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội

2.2.2.1 Năng lực lãnh đạo, lập kế hoạch, xây dựng chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp

- Năng lực quản lý là khả năng thực hiện những công việc, nhiệm vụ cụ thể của doanh nghiệp.

- Khả năng thích ứng với những thay đổi trong quá trình quản lý doanh nghiệp.

- Năng lực đưa ra quyết định và hành động kịp thời.

- Năng lực lập kế hoạch toàn diện của đội ngũ quản lý doanh nghiệp.

2.2.2.2 Tổ chức và nhiệm vụ, quyền hạn đội ngũ quản lý doanh nghiệp

2.2.2.3 Tổ chức điều hành hoạt động kinh doanh doanh nghiệp

- Đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội chỉ đạo thực hiện các hoạt động trong kinh doanh về nghiên cứu thị trường, tìm hiểu nhu cầu, xu hướng và mong muốn của khách hàng để phát triển sản phẩm và dịch vụ phù hợp; Thiết kế, chế tạo và cải tiến sản phẩm để đáp ứng nhu cầu của khách hàng; Xác định và triển khai các chiến dịch quảng cáo và tiếp thị để quảng bá sản phẩm và thu hút khách hàng; Bán hàng, đó là tiếp xúc và giao dịch trực tiếp với khách hàng, tư vấn và thuyết phục họ mua sản phẩm hoặc sử dụng dịch vụ; Quản lý nguồn vốn, lập kế hoạch tài chính, quản lý thu chi và đảm bảo hiệu quả tài chính của doanh nghiệp; Chăm sóc và duy

trì mối quan hệ tốt với khách hàng để tạo lòng tin và tăng cường trung thành.

- Đội ngũ quản lý thực hiện công tác tuyển dụng người lao động cho doanh nghiệp quân đội.

- Hoạt động đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp quân đội.

- Đảm bảo an toàn, bảo hộ lao động.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp quân đội.

2.2.3 Các tiêu chí đánh giá chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp

2.2.3.1 Chấp hành các cơ chế, chính sách và luật pháp liên quan đến hoạt động kinh doanh và đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội

- Các doanh nghiệp quân đội trực thuộc Bộ Quốc phòng chấp hành các chiến lược, kế hoạch sản xuất, kinh doanh và kế hoạch đầu tư phát triển đã được phê duyệt; Nhiệm vụ công ích được giao cho doanh nghiệp; Các dự án đầu tư nhóm A, B đã được phê duyệt.

- Đội ngũ quản lý doanh nghiệp thực hiện theo quy định các quyết định liên quan đến tuyển dụng, quản lý, sử dụng; Thực hiện chế độ, chính sách; Đánh giá hoạt động, khen thưởng, kỷ luật đối với người quản lý doanh nghiệp và người lao động.

- Đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội là những người mang rõ chức danh trong từng công ty được quy định tại Luật Doanh nghiệp 2020 và trong Điều lệ công ty và các văn bản pháp luật liên quan đã quy định rõ quyền và nghĩa vụ của từng chức danh.

- Đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội phải tuân thủ pháp luật, Điều lệ công ty, quyết định của chủ sở hữu công ty trong việc thực hiện quyền và nghĩa vụ được giao.

- Đánh giá sự phát triển các doanh nghiệp quân đội theo một số tiêu chí chung, như:

- (i) Tốc độ tăng trưởng doanh thu của doanh nghiệp

- (ii) Tốc độ tăng trưởng số lượng các doanh nghiệp

- (iii) Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận

2.2.3.2 Thù lao cho đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội

- Nguyên tắc xác định tiền lương, thù lao của người quản lý doanh nghiệp quân đội do cấp có thẩm quyền bổ nhiệm tuân thủ quy định của pháp luật về lao động và pháp luật về cán bộ, công chức; Căn cứ vào hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh hằng năm của doanh nghiệp; Căn cứ vào mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người quản lý doanh nghiệp.

- Quỹ tiền lương, thù lao của người quản lý, Kiểm soát viên được xác định theo năm, tách riêng với quỹ tiền lương của người lao động, do công ty xây dựng và trình chủ sở hữu phê duyệt.

- Thù lao của người quản lý doanh nghiệp không chuyên trách được xác định trên cơ sở công việc và thời gian làm việc nhưng không vượt quá 20% tiền lương của người quản lý doanh nghiệp chuyên trách.

2.2.3.3 Trình độ chuyên môn, ngoại ngữ và công nghệ của đội ngũ quản lý doanh nghiệp

- Đội ngũ quản lý doanh nghiệp có trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề, kinh nghiệm làm việc.

- Kinh nghiệm làm việc thể hiện sự trải nghiệm trong công việc qua thời gian làm việc, có thể gọi đó là thâm niên một người có được.

- Trình độ ngoại ngữ của đội ngũ quản lý đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của doanh nghiệp.

- Tiêu chí phản ánh chất lượng cán bộ quản lý doanh nghiệp quân đội đã qua đào tạo, như tỷ lệ cán bộ quản lý doanh nghiệp có trình độ học vấn.

- Khả năng chịu áp lực công việc là tiềm năng ẩn chứa trong mỗi cá nhân trong đội ngũ quản lý doanh nghiệp.

2.3 CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

2.3.1 Nhân tố chủ quan

2.3.1.1 Trình độ lãnh đạo của đội ngũ quản lý doanh nghiệp

2.3.1.2 Kinh nghiệm quản lý doanh nghiệp

2.3.2 Nhân tố khách quan

2.3.2.1 Môi trường chính trị và pháp luật liên quan đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

2.3.2.2 Chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp

2.3 SỰ CẦN THIẾT NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

2.3.1 Phương diện vĩ mô

2.3.1.1. Trình độ phát triển kinh tế- xã hội và hội nhập kinh tế quốc tế

2.3.1.2. Chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà Nước

2.3.2 Phương diện vi mô

2.4 KINH NGHIỆM VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

2.4.1 Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp ở nước ngoài và đội ngũ quản lý doanh nghiệp

2.4.1.1 Kinh nghiệm của Hàn Quốc

2.4.1.2 Kinh nghiệm của Nhật Bản

2.4.1.3 Kinh nghiệm của một số nước khác trên thế giới

2.4.2 Kinh nghiệm nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp và nguồn nhân lực của doanh nghiệp ở trong nước

2.4.2.1 Kinh nghiệm của các doanh nghiệp nhà nước sau cổ phần hoá.

2.4.2.2 Kinh nghiệm của Tập đoàn Điện lực Việt Nam

2.4.2.3 Kinh nghiệm của tỉnh Bình Dương

2.4.2.4 Kinh nghiệm qua Hội thảo khoa học của Ban kinh tế trung ương và Đảng ủy Khối Doanh nghiệp Trung ương về nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp

2.4.2 Một số bài học kinh nghiệm rút ra áp dụng cho các doanh nghiệp quân đội

Một là, Công tác xây dựng Đảng trong các doanh nghiệp luôn được chú trọng và thực hiện nghiêm túc, hiệu quả trên các mặt công tác.

Hai là, Gắn chặt công tác kiểm tra, giám sát của cấp ủy và người đứng đầu trong các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp.

Ba là, Nâng cao nhận thức được vị trí, vai trò, ý nghĩa quan trọng công tác cán bộ, nhiều doanh nghiệp nhà nước cổ phần hóa đã thực hiện đồng bộ các nhiệm vụ, giải pháp nhằm nâng cao tính đảng, phát huy vai trò của người đứng đầu trong công tác xây dựng Đảng; Xây dựng và tạo lập được mối quan hệ tốt giữa cấp ủy, bí thư cấp ủy với hội đồng quản trị, chủ tịch hội đồng quản trị, ban giám đốc doanh nghiệp.

Bốn là, Các doanh nghiệp quân đội phải rút ra bài học kinh nghiệm trong công tác cán bộ quản lý từ những tồn tại, hạn chế, khó khăn trong thực hiện các quy định của Đảng, Nhà nước liên quan đến công tác cán bộ quản lý, quản trị doanh nghiệp nhà nước; Cán bộ là nhân tố quyết định thành bại của cách mạng; công tác cán bộ là khâu then chốt của công tác xây dựng Đảng và hệ thống chính trị.

CHƯƠNG 3

THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP QUÂN ĐỘI THUỘC BỘ QUỐC PHÒNG

3.1 KHÁI QUÁT CHUNG VỀ CÁC DOANH NGHIỆP QUÂN ĐỘI THUỘC BỘ QUỐC PHÒNG

3.1.1. Khái quát chung về hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng

3.1.1.1 Phân loại doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng

- Doanh nghiệp quân đội ở nước ta là các doanh nghiệp nhà nước do Bộ Quốc phòng trực tiếp quản lý và được chia ra thành:

- (i) Doanh nghiệp quốc phòng an ninh
- (ii) Doanh nghiệp thuần về kinh tế
- (iii) Các đoàn Kinh tế - Quốc phòng

3.1.1.2 Cơ chế chính sách liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng

Bộ Quốc phòng đã phê duyệt chiến lược, kế hoạch đầu tư phát triển 5 năm và xây dựng đề án sắp xếp lại doanh nghiệp quân đội giai đoạn 2021-2025; Ban hành điều lệ tổ chức và hoạt động cho doanh nghiệp. Năm 2020, Bộ Quốc phòng đã triển khai đề án cơ cấu lại, đổi mới và nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp quân đội; Bộ Quốc phòng đã chỉ đạo các doanh nghiệp quân đội tập trung xây dựng đề án cơ cấu lại, xử lý tài chính theo hướng tinh, gọn, mạnh, cắt giảm ngành nghề kinh doanh kém hiệu quả, ít liên quan đến ngành nghề chính; thoái vốn đầu tư ngoài ngành, tập trung nguồn lực phát triển ngành nghề chính, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ. Đồng thời, Bộ Quốc phòng đã xử lý, tìm hướng tháo gỡ để giúp một số doanh nghiệp quân đội hoạt động hiệu quả hơn.

3.1.2 Đội ngũ nguồn nhân lực của các doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng

3.1.2.1 Người lao động trong các doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng

Trong thời gian qua, việc làm và thu nhập cho hàng trăm ngàn người lao động trong các doanh nghiệp quân đội cơ bản được bảo đảm. Năm 2018 các doanh nghiệp quân đội đã tạo ra 88.033 việc làm cho người lao động và đến năm 2021 tổng số lao động tại các doanh nghiệp là 88.469 người. Đội ngũ quản lý đã lãnh đạo các doanh nghiệp quân đội hoạt động có hiệu quả và có mức thu nhập bình quân đầu người/tháng khá cao so với thị lao động trong nền kinh tế. Năm 2023 tăng so với năm 2022 là 300.000 đồng; Năm 2022 tăng so với năm 2021 là 200.000 đồng; Năm 2021 tăng so với năm 2020 là 2.100.000 đồng; Năm 2020 tăng so với năm 2019 là 2.300.000 đồng; Tuy nhiên năm 2019 giảm so với năm 2018 là 1.200.000 đồng.

3.1.2.2. Hoạt động công đoàn trong các doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng

Đội ngũ quản lý trong các doanh nghiệp quân đội chỉ đạo công đoàn các cấp thường xuyên đẩy mạnh phong trào thi đua trong cán bộ, đoàn viên công đoàn (ĐVCD), người lao động (NLĐ), gắn với phong trào thi đua quyết thắng của doanh nghiệp, hướng trọng tâm vào việc hoàn thành nhiệm

vụ chính trị, như: Đẩy mạnh việc học tập và làm theo tư tưởng, đạo đức, phong cách Hồ Chí Minh; Cuộc vận động phát huy truyền thống, cống hiến tài năng, xứng danh Bộ đội Cụ Hồ thời kỳ mới gắn với thực hiện thắng lợi nghị quyết đại hội đảng các cấp trong cán bộ, đoàn viên công đoàn, người lao động. Phong trào lao động giỏi, lao động sáng tạo; An toàn lao động, an toàn giao thông - không vi phạm kỷ luật. Thực hiện cuộc vận động cán bộ, công chức, viên chức nói không với tiêu cực gắn với phong trào cán bộ, công chức, viên chức thi đua thực hiện văn hóa công sở trong tổ chức công đoàn.

Trong thời gian qua, gần 10 tổ chức công đoàn cơ sở được tặng Huân chương Lao động hạng Ba; 5 đoàn viên công đoàn được tuyên dương Anh hùng Lao động. Ban Công đoàn quốc phòng được tặng 2 Huân chương Quân công hạng Ba và Huân chương Bảo vệ Tổ quốc hạng Nhì. Công đoàn quốc phòng được tặng nhiều cờ thưởng, bằng khen của Thủ tướng Chính phủ; Bộ Quốc phòng; Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam, Tổng cục Chính trị quân đội nhân dân Việt Nam.

3.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp quân đội

Hiện nay, Bộ Quốc phòng đang quản lý hơn 100 doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ và công ty cổ phần có góp vốn của Nhà nước. Các DNQĐ hoạt động trong nhiều lĩnh vực đa dạng, tập trung vào sản xuất, sửa chữa vũ khí, trang bị khí tài; Đóng và sửa chữa tàu quân sự; Sản xuất và sửa chữa súng pháo,.....Trong đó Quân đội có hơn 20 doanh nghiệp lưỡng dụng kinh tế kết hợp với an ninh-quốc phòng phục vụ phát triển công nghệ cao, xuất nhập khẩu, phát triển kinh tế - xã hội vùng sâu, vùng xa, góp phần cải thiện và nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của nhân dân, bảo đảm quốc phòng an ninh ở biên giới, hải đảo.

Trong các năm 2020, 2021 do ảnh hưởng đại dịch Covid-19 nên kết quả kinh doanh các doanh nghiệp quân đội hoạt bị giảm sút; Còn các năm khác hoạt động sản xuất kinh doanh khá hiệu quả, tổng doanh thu tăng trưởng năm 2022 so với 2021 và năm 2023 so với năm 2022 là 14,9% và 24,7%; Lợi nhuận trước thuế là 16,3% và 56%; Trích nộp ngân sách nhà nước tăng trưởng lần lượt qua các năm là 45,5% và 18,8%. Tỷ lệ nộp ngân sách nhà nước trên doanh thu qua các năm của các doanh nghiệp quân đội khá cao, năm 2019 là 15,2%; Năm 2020 là 15,6%; Năm 2021 là 12,3%; Năm 2022 là 15,6% và năm 2023 là 14,84%.

3.2. THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP QUÂN ĐỘI

3.2.1 Cơ chế, chính sách, hội nhập và công nghệ liên quan đến chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng

3.2.1.1 Tham gia hoàn thiện cơ chế, chính sách của nhà nước và Bộ Quốc phòng

Tham mưu với Quân ủy Trung ương, Bộ Quốc phòng chỉ đạo thực hiện tốt việc bổ sung, hoàn thiện các cơ chế, quy chế, chính sách liên quan đến hoạt động lao động sản xuất, xây dựng kinh tế của Quân đội, đảm bảo phù hợp với chủ trương phát triển kinh tế-xã hội và tăng cường quốc phòng, an ninh trong giai đoạn mới. Trong đó, Quân ủy Trung ương đã ban hành 3 kế hoạch thực hiện các nghị quyết của Ban Chấp hành Trung ương Đảng và Nghị quyết số 820-NQ/QUTW của Quân ủy Trung ương về lãnh đạo nhiệm vụ tham gia lao động sản xuất, xây dựng kinh tế đến năm 2030; Sơ kết thực hiện Nghị quyết số 425-NQ/QUTW ngày 18/5/2017 về sắp xếp, cơ cấu lại, đổi mới và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp quân đội; Tham gia xây dựng Quy chế của Quân ủy Trung ương lãnh đạo nhiệm vụ lao động sản xuất, xây dựng kinh tế của Quân đội; Tham gia xây dựng, trình Thủ tướng Chính phủ các đề án về kết hợp kinh tế với quốc phòng, quy hoạch khu kinh tế - quốc phòng, sắp xếp lại doanh nghiệp,...

3.2.1.2 Việc chấp hành cơ chế, chính sách và luật pháp liên quan đến chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng

- Đội ngũ quản lý các doanh nghiệp quân đội đã chỉ đạo thực hiện theo đúng các cơ chế, chính sách, chế độ đối với người lao động về chế độ tiền lương, bảo hiểm xã hội đối với người lao động.

- Đội ngũ quản lý các doanh nghiệp quân đội tập trung vào thực hiện cơ chế chính sách đối với người lao động; Làm tốt công tác dân vận, nắm địa bàn, tích cực tham gia phát triển kinh tế xã hội, nhất là trên các địa bàn chiến lược, vùng sâu, vùng xa; Xây dựng đoàn kết nội bộ, văn hóa doanh nghiệp; ...

- Đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội tham gia hiệp hội doanh nghiệp quân đội một cách nghiêm túc và đã góp phần nâng cao chất lượng cán bộ trong quản lý cũng như doanh nghiệp phát triển,...

3.2.2 Năng lực lãnh đạo đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội

3.2.2.1 Công tác quy hoạch đội ngũ quản lý doanh nghiệp

- Thực hiện đúng quy trình quy hoạch cán bộ quản lý doanh nghiệp theo hướng dẫn của Tổng cục Chính trị. Việc giới thiệu nguồn cán bộ đưa vào quy hoạch được chỉ đạo chặt chẽ.

- Công tác quy hoạch chủ chốt đã được triển khai thực hiện nghiêm túc, đúng phương châm, đảm bảo nguyên tắc.

- Số lượng, chất lượng đội ngũ quản lý đưa vào quy hoạch cán bộ chủ chốt trong các doanh nghiệp được nâng cao.

- Từ thực hiện công tác quy hoạch đội ngũ quản lý các doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng, có thể rút ra một số kinh nghiệm.

3.2.2.2 Trình độ chuyên môn, ngoại ngữ và công nghệ của đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng

- Trong thời gian qua, đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội cơ bản có trình độ chuyên môn, có năng lực kinh doanh và quản lý doanh nghiệp, kinh nghiệm quản trị kinh doanh theo từng mô hình hoạt động kinh doanh của công ty; 100% cán bộ quản lý có trình độ đại học trở lên; Lý luận chính trị trung, cao cấp theo quy định của Tổng cục Chính trị; Quy chế làm việc của ban lãnh đạo chủ chốt theo chế độ làm việc tập thể

- Đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội có phẩm chất chính trị, phẩm chất đạo đức tốt, hiểu biết pháp luật và có ý thức chấp hành pháp luật; Có lập trường, tư tưởng chính trị vững vàng, liêm khiết, trung thành với tổ chức,...

- Quán triệt tư tưởng của Chủ tịch Hồ Chí Minh về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ Quân đội hiện nay là vấn đề có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Những năm qua, công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội thường xuyên được Quân ủy Trung ương, Tổng cục Chính trị, Bộ Quốc phòng quan tâm lãnh đạo, chỉ đạo chặt chẽ, toàn diện và đạt được nhiều kết quả quan trọng.

3.2.2.3 Kinh nghiệm, năng lực lãnh đạo của đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng

- Đội ngũ quản lý các đoàn kinh tế - quốc phòng đã phối hợp với cấp ủy, chính quyền địa phương tổ chức quy hoạch, bố trí lại dân cư, tạo việc làm, sinh kế bền vững cho hàng trăm nghìn hộ dân, hình thành hàng trăm điểm, cụm dân cư tập trung trên vành đai biên giới, địa bàn xung yếu.

- Đội ngũ quản lý các doanh nghiệp quân đội đã có nhiều cố gắng, chủ động khắc phục khó khăn, tìm kiếm việc làm, quyết tâm vượt qua mọi khó khăn, thử thách; Chủ động nâng cao năng lực quản lý tài chính, quản trị doanh nghiệp, đề ra nhiều giải pháp tích cực trong công tác lãnh đạo, chỉ đạo, quản lý điều hành; ...

- Đội ngũ quản lý các doanh nghiệp quân đội thực hiện tốt nhiệm vụ tham gia sản xuất phát triển kinh tế gắn với tăng cường quốc phòng, phục vụ nhu cầu dân sinh và các hoạt động xã hội, chính sách hậu phương quân đội, góp phần tăng thu ngân sách, xây dựng đời sống văn hóa ở các địa bàn đóng quân.

3.2.3 Tổ chức bộ máy và đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng

3.2.3.1 Tổ chức bộ máy doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng

Thực trạng cơ cấu tổ chức một số tổng công ty, tập đoàn doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng, như sau:

(i) Những doanh nghiệp 100% vốn nhà nước sẽ thiết lập mô hình hội đồng thành viên. Tuy nhiên, Viettel không áp dụng cách làm cũ cũng như khuyến nghị Chính phủ thay đổi mô hình này.

(ii) Tổng Công ty Thành An Phiên hiệu quân sự là Binh đoàn 11 trực thuộc Bộ Quốc phòng Việt Nam là đơn vị doanh nghiệp quân đội thi công xây lắp các công trình quốc phòng, công nghiệp, giao thông, thủy điện và dân dụng, đầu tư phát triển kinh doanh nhà và sản xuất vật liệu xây dựng, rà phá bom mìn, xử lý vật liệu nổ,.... góp phần phát triển kinh tế, tăng cường tiềm lực quốc phòng. Lãnh đạo quản lý Tổng công ty là các đồng chí Chủ tịch Hội đồng thành viên; Tổng giám đốc; Các phó tổng giám đốc; Ban Kiểm soát.

3.2.3.2 Đội ngũ làm công tác quản lý doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng

Trong thời gian qua, các cơ quan chức năng của Bộ Quốc phòng đã xem xét, bổ nhiệm đội ngũ lãnh đạo, quản lý và đại diện phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp đủ phẩm chất, năng lực để đảm bảo được vai trò là đại diện chủ sở hữu nhà nước tại doanh nghiệp theo đúng quy định của pháp luật. Phát huy vai trò và gắn trách nhiệm của kiểm soát viên, các cơ quan kiểm toán, kiểm soát nội bộ trong việc giám sát hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp quân đội.

3.2.4. Hoạt động quản lý của đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng

- Đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội đã làm tốt công tác quản lý tư tưởng đối với người lao động. Đây là nội dung, yêu cầu mang tính nguyên tắc trong quy trình tiến hành công tác tư tưởng ở các đơn vị quân đội nói chung và doanh nghiệp quân đội nói riêng.

- Đội ngũ quản lý đã tạo đột phá trong công tác cán bộ trong doanh nghiệp quân đội, một số đơn vị đã nghiên cứu, từng bước triển khai thực hiện thí điểm chủ trương thi tuyển để bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo, quản lý.

3.3. PHÂN TÍCH CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP QUÂN ĐỘI QUA KẾT QUẢ KHẢO SÁT

Tác giả đã thực hiện điều tra, khảo sát đội ngũ cán bộ quản lý của một số Tập đoàn, Tổng công ty quân đội thuộc Bộ Quốc phòng, như: Tổng công

ty Xăng dầu quân đội; Tổng công ty 36-CTCP; Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội; Tập đoàn Viễn thông Quân đội; Tổng công ty Xây dựng Lũng lồ. Tổng số phiếu điều tra, khảo sát phát ra là 150, thu về 142 phiếu hợp lệ. Qua kết quả trong Bảng thấy rằng những yếu tố và nội dung ảnh hưởng đến thực trạng chất lượng đội ngũ quản lý các doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng trong thời gian qua, cụ thể:

(i) Những yếu tố ảnh hưởng đến động lực đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội gồm yếu tố thu nhập đánh giá rất tốt và tốt; Khá; Bình thường; Chưa tốt với 77 phiếu, chiếm tỷ lệ 54,2%; 35 phiếu, chiếm tỷ lệ 24,6%; 25 phiếu, chiếm tỷ lệ 17,6% và 5 phiếu, chiếm tỷ lệ 3,5%. Môi trường làm việc đánh giá rất tốt và tốt; Khá; Bình thường với 78 phiếu, chiếm 54,9%; 42%, chiếm tỷ lệ 29,6% và 22 phiếu, chiếm tỷ lệ 15,5%. Cơ hội thăng tiến, đào tạo nâng cao trình độ đánh giá rất tốt và tốt; Khá; Bình thường với 77 phiếu, chiếm tỷ lệ 54,2%; 33 phiếu, chiếm tỷ lệ 23,2% và 22 phiếu, chiếm tỷ lệ 22,5%. Có cơ chế khuyến khích sáng tạo và sự cống hiến cho doanh nghiệp đánh giá rất tốt và tốt; Khá; Bình thường với 71 phiếu, chiếm 50%; 49 phiếu, chiếm tỷ lệ 34,5% và 22 phiếu, chiếm tỷ lệ 22,5%. Như vậy các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ quản lý được đánh giá khá tích cực, với đánh giá rất tốt, tốt và khá chiếm tỷ lệ trung bình 75%.

(ii) Những nội dung liên quan đến chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội về trình độ chuyên môn, ngoại ngữ và năng lực lãnh đạo của đội ngũ quản lý DNQĐ; Môi trường chính trị và pháp luật liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp; Chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước liên quan đến chính sách cán bộ quản lý; Hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp quân đội; Lãnh đạo quản lý có tầm nhìn và chiến lược phát triển doanh nghiệp quân đội được đánh giá rất quan trọng và quan trọng với tỷ lệ khá cao là 84,5%; 70,4%; 68,3%; 77,5% và 77,5%.

3.4 ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP QUÂN ĐỘI THUỘC BỘ QUỐC PHÒNG

3.4.1 Kết quả đạt được

Thứ nhất, Đến nay, doanh nghiệp quân đội đã góp phần xây dựng hàng chục khu kinh tế - quốc phòng trên các địa bàn chiến lược, vùng sâu, vùng xa, biên giới, ven biển và hải đảo.

Thứ hai, Thời gian qua dưới sự lãnh đạo của đội ngũ quản lý đã có nhiều doanh nghiệp quân đội năng động, sáng tạo, vượt khó vươn lên, mở rộng thị trường đầu tư, trở thành đối tác kinh tế có uy tín cả ở trong và ngoài nước.

Thứ ba, Hoạt động của các doanh nghiệp quân đội đã đóng góp quan trọng trong phát triển kinh tế - xã hội, bảo đảm vũ khí, trang bị kỹ thuật cho lực lượng vũ trang, góp phần củng cố tiềm lực, sức mạnh quốc phòng.

Thứ tư, Cấp ủy, lãnh đạo các doanh nghiệp quân đội đã đề cao trách nhiệm chính trị, tăng cường lãnh đạo, chỉ đạo phong trào công nhân, hoạt động công đoàn phát triển đúng hướng, toàn diện, đồng bộ, thiết thực, hiệu quả.

Thứ năm, Các doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng đã có những đóng góp quan trọng vào quá trình phát triển kinh tế ở Việt Nam, trong đó đội ngũ quản lý tại các doanh nghiệp đóng vai trò then chốt.

Thứ sáu, Đội ngũ quản lý đã chỉ đạo công tác cổ phần hoá, thoái vốn trong các doanh nghiệp quân đội đã tuân thủ đúng theo quy định của Nhà nước, quá trình thực hiện bảo đảm công khai, minh bạch, đấu giá công khai cổ phần lần đầu ra công chúng đạt kết quả tốt.

Thứ bảy, Những năm qua, dưới sự lãnh đạo, chỉ đạo của Quân ủy Trung ương, Bộ Quốc phòng, đội ngũ quản lý đã triển khai công tác quản trị trong các doanh nghiệp quân đội có nhiều bước tiến mới, đạt được những kết quả đáng khích lệ.

3.4.2 Hạn chế

Thứ nhất, Công tác sắp xếp, đổi mới và phát triển doanh nghiệp quân đội trong thời gian qua vẫn còn chậm, chưa theo đúng kế hoạch và tiến độ; Số lượng doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước thuộc Bộ Quốc phòng vẫn còn nhiều, cơ cấu doanh nghiệp quân đội chưa hợp lý, có thời điểm phát triển nóng về số lượng, dàn trải trong nhiều ngành, lĩnh vực.

Thứ hai, Tham gia vào thị trường khu vực và thế giới, các doanh nghiệp quân đội vướng vào rất nhiều rào cản về hệ thống luật pháp chưa đồng bộ, vấn đề thuế quan, cơ chế chính sách, những quy định ngặt nghèo của Tổ chức thương mại thế giới,... Những khó khăn trên đây tác động trực tiếp đến quá trình sản xuất kinh doanh, đến năng suất, chất lượng, hiệu quả của các doanh nghiệp quân đội.

Thứ ba, Công tác quản lý tư tưởng ở các doanh nghiệp quân đội còn bộc lộ những hạn chế, bất cập.

Thứ tư, Đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội còn để tình trạng các nhà máy, xí nghiệp quốc phòng chưa tạo được đột phá, nhất là trong nghiên cứu, chế tạo vũ khí công nghệ cao, sản phẩm lưỡng dụng.

Thứ năm, Trình độ, năng lực lãnh đạo, chỉ đạo điều hành, quản lý kinh tế của đội ngũ quản lý một số doanh nghiệp còn chưa đáp ứng yêu cầu.

Thứ sáu, Công tác quản lý cán bộ trong các doanh nghiệp quân đội vẫn còn nhiều hạn chế.

3.4.3 Những nguyên nhân của hạn chế

3.4.3.1 Nguyên nhân chủ quan

- Nhận thức của cấp ủy, chỉ huy một số cơ quan, đơn vị, doanh nghiệp về sắp xếp, đổi mới, cổ phần hóa chưa thật đầy đủ, sâu sắc; Công tác lãnh đạo, chỉ đạo chưa quyết liệt; Triển khai thực hiện còn lúng túng, còn biểu hiện ngại đổi mới, né tránh cổ phần hóa.

- Hiện nay, đội ngũ quản lý vẫn còn để một số doanh nghiệp quân đội đang sử dụng công nghệ lạc hậu, máy móc, thiết bị chủ yếu là máy móc cơ khí của thế kỷ trước, vận hành không đồng bộ, thiếu phụ tùng thay thế, dẫn đến hoạt động kém hiệu quả.

- Trong cơ chế mới, người cán bộ bị chi phối, tác động của nhiều mối quan hệ, như quan hệ giữa quản lý với sử dụng, quản lý với lợi ích, quản lý với môi trường, điều kiện làm việc,... nhiều hơn, mạnh hơn trước đây.

- Một bộ phận tổ chức cơ sở đảng trong các doanh nghiệp quân đội chưa làm tốt trách nhiệm quản lý đảng viên, buông lỏng công tác tư tưởng, tình trạng nể nang, né tránh, ngại đấu tranh của đảng viên diễn ra phổ biến.

- Mặt khác, một số cán bộ quản lý doanh nghiệp vẫn còn tư tưởng bao cấp, trông chờ, ỷ lại, tâm lý ngại đổi mới, ngại thay đổi,... dẫn đến chậm thích ứng, chưa bắt kịp yêu cầu phát triển.

3.4.3.2 Nguyên nhân khách quan

- Các cơ chế, chính sách liên quan đến sắp xếp, cổ phần hóa, quản lý, quản trị doanh nghiệp chưa được hoàn thiện đồng bộ và theo kịp sự phát triển của thực tiễn, nhất là về đất đai, cơ chế đối với cán bộ, nhân viên sau sắp xếp.

- Các quy định và tổ chức thực hiện về công tác quản lý cán bộ đang có sơ hở, yếu kém.

- Hiện nay, việc đào tạo, nâng cao kỹ năng, trình độ quản lý để theo kịp với sự phát triển khoa học - công nghệ vẫn còn đơn lẻ và rời rạc tại các doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng.

- Nhà nước và Bộ Quốc phòng chưa xây dựng được tiêu chuẩn cán bộ cụ thể cho từng chức danh, thiếu tiêu chí đánh giá mang tính định lượng, việc đánh giá còn chung chung, thiếu chặt chẽ, thiếu chính xác, khoa học, dẫn đến những vướng mắc và tính hình thức trong quá trình thực hiện, phản ánh không đúng thực chất.

- Hiện nay, trong quân đội có nhiều doanh nghiệp quy mô nhỏ, cùng ngành nghề, hoạt động trên cùng một địa bàn; Cơ cấu doanh nghiệp chưa hợp lý; Công tác sắp xếp chưa gắn liền với công tác tổ chức lực lượng.

CHƯƠNG 4

GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP QUÂN ĐỘI

4.1 CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN VÀ ĐỊNH HƯỚNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP QUÂN ĐỘI THUỘC BỘ QUỐC PHÒNG

4.1.1 Chiến lược phát triển doanh nghiệp quân đội

4.1.2 Định hướng nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội

4.2 NHỮNG THUẬN LỢI VÀ KHÓ KHĂN TRONG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP QUÂN ĐỘI

4.2.1 Những thuận lợi

4.2.2 Những khó khăn

4.3 GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP QUÂN ĐỘI

4.3.1 Giải pháp hoàn chỉnh cơ chế, chính sách, pháp luật liên quan đến chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội

4.3.1.1 Cơ chế chính sách liên quan đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp quân đội

- Cụ thể hóa quan điểm, chủ trương của Đảng về đẩy mạnh cơ cấu lại nền kinh tế gắn với đổi mới mô hình tăng trưởng, nâng cao năng suất, hiệu quả và sức cạnh tranh, Quân ủy Trung ương đã ra Nghị quyết 425-NQ/QUTW về sắp xếp, đổi mới và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp quân đội những năm tiếp theo.

- Nâng cao vai trò quản lý, giám sát của các cơ quan chức năng liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp quân đội; Vai trò người đại diện chủ sở hữu, kiểm soát viên tại doanh nghiệp trong quản lý, phát triển doanh nghiệp quốc phòng.

- Các cơ quan chức năng của Bộ Quốc phòng cần tiếp tục bám sát tình hình thực tiễn, chủ động phối hợp với các bộ, ngành, đơn vị, doanh nghiệp có liên quan, đẩy mạnh rà soát, nghiên cứu, tham mưu cho Quân ủy Trung ương, Bộ Quốc phòng và kiến nghị Chính phủ bãi bỏ, sửa đổi, bổ sung hoặc ban hành mới các chế độ, chính sách liên quan đến vấn đề này.

4.3.1.2 Cơ chế chính sách liên quan đến phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp quân đội

- Bộ Quốc phòng và các cơ quan liên quan cần xây dựng quy định về thẩm quyền, trách nhiệm của người đứng đầu trong công tác cán bộ và quản lý cán bộ, đảng viên;

- Trung ương Đảng bổ sung các quy định, quy chế quản lý cán bộ, đảng viên chặt chẽ, cụ thể hơn.

- Nhà nước sớm bổ sung các văn bản pháp luật để kiểm soát tốt quyền lực, trong đó quy định rất chặt chẽ, cụ thể quyền hạn, trách nhiệm các chức danh quản lý nhà nước, thực hiện tốt cải cách hành chính, khắc phục triệt để cơ chế xin cho, tăng cường thanh tra nhà nước, kỷ luật, kỷ cương hành chính đối với cán bộ quản lý các doanh nghiệp nhà nước nói chung và doanh nghiệp quân đội nói riêng.

- Cần thực hiện tốt chế độ, chính sách hiện hành của Đảng, Nhà nước đối với Quân đội.

4.3.2 Giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp quân đội

4.3.2.1 Nâng cao hiệu quả kinh doanh

- Tăng cường sự lãnh đạo, chỉ đạo của cấp ủy, chỉ huy các cấp đối với nhiệm vụ cơ cấu lại, đổi mới và nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp quân đội.

- Cán bộ quản lý doanh nghiệp quân đội chỉ đạo xây dựng kế hoạch huy động vốn và sử dụng vốn kinh doanh chủ động và linh hoạt.

- Các doanh nghiệp quân đội phải đa dạng hoá hoạt động kinh doanh để nâng cao hiệu quả sử dụng vốn hiện có.

- Nâng cao hiệu quả công tác kiểm tra, giám sát tài chính trong các doanh nghiệp quân đội.

4.3.2.2 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp quân đội

- Các cơ quan nhà nước và Bộ Quốc phòng cần sửa đổi, bổ sung hệ thống văn bản quy phạm pháp luật về phát triển nhân lực, việc làm, giáo dục, đào tạo, chính sách tiền lương, khen thưởng, đãi ngộ; Chính sách trọng dụng chuyên gia, kỹ sư, nhà thiết kế, phát minh, gọi chung là nhân tài, chính sách về môi trường, điều kiện, phương tiện làm việc; ...

- Các doanh nghiệp quân đội cần xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân sự hợp lý và có chiến lược.

- Tăng cường kết nối chặt chẽ giữa Nhà nước-nhà trường-nhà doanh nghiệp trong hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nghề nghiệp.

- Một tổ chức muốn hoạt động tốt thì cần phải có những con người vận hành giỏi và nguồn nhân lực là một trong những nhân tố quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp quân đội.

- Tiếp tục triển khai có hiệu quả các cơ chế, chính sách phát triển nhân lực kỹ năng nghề, tăng cường chuyển đổi số.

- Bên cạnh đó cần đổi mới chương trình đào tạo, bồi dưỡng để đáp ứng cho nhu cầu nguồn nhân lực của các doanh nghiệp quân đội.

- Trong nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp quân đội, đòi hỏi phải đổi mới trên nhiều phương diện, có một môi trường kỷ cương, đạo đức, thượng tôn pháp luật được coi làm chuẩn mực

- Để nâng cao chất lượng cuộc sống của người lao động, doanh nghiệp quân đội cần thực hiện nhiều giải pháp chăm lo về đời sống, vật chất, tinh thần.

4.3.2.3 Đổi mới hoạt động của Hiệp hội doanh nghiệp quân đội

- Trong thời gian tới, Hiệp hội doanh nghiệp quân đội cần đẩy mạnh hơn nữa các hoạt động xúc tiến thương mại - đầu tư, phát triển doanh nghiệp, doanh nhân.

- Hiệp hội doanh nghiệp quân đội cần đẩy mạnh liên kết, tăng cường hiểu biết lẫn nhau giữa các doanh nghiệp, doanh nhân quân đội.

- Hiệp hội doanh nghiệp quân đội cần tiếp tục xây dựng và bồi dưỡng nguồn nhân lực đủ mạnh đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.

- Hiệp hội doanh nghiệp quân đội tăng cường bồi dưỡng nghiệp vụ kinh tế cho cán bộ quản lý doanh nghiệp quân đội.

4.3.3 Nhóm giải pháp nâng cao năng lực quản lý nhà nước đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội

4.3.3.1 Giải pháp nâng cao năng lực xây dựng tầm nhìn và chiến lược

- Đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội phải có tư duy chiến lược.

- Tầm nhìn và tư duy chiến lược là những tố chất quan trọng và quyết định của đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội.

- Cần rà soát công tác đánh giá năng lực đội ngũ quản lý các doanh nghiệp thuộc Bộ Quốc phòng.

- Trong tình hình mới, phải nâng cao kiến thức của đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội về lĩnh vực kinh tế biểu hiện ở nhận thức sâu sắc đường lối đổi mới của Đảng trên các nội dung quan trọng.

4.3.3.2 Nâng cao năng lực huy động và phối hợp các nguồn lực

- Việc hoạch định nguồn nhân lực số là cơ sở để nâng cao về chất lượng hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

- Đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội cần tiếp tục đổi mới phương thức, nâng cao hiệu quả công tác tuyên truyền, giáo dục về chính trị tư tưởng, học tập chủ nghĩa Mác - Lê-nin, tư tưởng Hồ Chí Minh, quán triệt chủ trương, đường lối và các nghị quyết của Đảng, Đoàn trong doanh nghiệp.

- Phát huy tính tích cực, chủ động của cá nhân đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội trong nâng cao năng lực lãnh đạo.

4.3.3.3 Nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức công đoàn trong các doanh nghiệp quân đội

- Phát huy vai trò, trách nhiệm của cấp ủy, chính ủy, chính trị viên, người chỉ huy và cơ quan chính trị các cấp trong lãnh đạo, chỉ đạo hoạt động công đoàn trong các doanh nghiệp quân đội.

- Đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội tiến hành tốt công tác tuyên truyền, giáo dục, nâng cao nhận thức, bản lĩnh chính trị cho cán bộ, đoàn viên công đoàn, người lao động.

- Tích cực đổi mới nội dung, phương thức và nâng cao chất lượng thực hiện phong trào thi đua trong đoàn viên công đoàn, người lao động trong các doanh nghiệp quân đội.

- Thường xuyên chăm lo, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng của đoàn viên công đoàn, người lao động.

- Tiếp tục xây dựng tổ chức công đoàn và đội ngũ cán bộ, đoàn viên công đoàn vững mạnh.

4.3.4 Nhóm giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội

4.3.4.1 Nâng cao chất lượng hoạt động quy hoạch và bổ nhiệm đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội

- Mục tiêu của công tác xây dựng quy hoạch đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội là xây dựng một đội ngũ quản lý có chất lượng, đồng bộ và toàn diện, có cơ cấu hợp lý, bộ máy tinh gọn, năng động, hoạt động có hiệu quả.

- Công tác quy hoạch quản lý doanh nghiệp phải được tiến hành đồng thời, đồng bộ, từ quy hoạch cán bộ để xây dựng kế hoạch đào tạo và đào tạo lại.

- Cán bộ trẻ trong diện quy hoạch cần được đào tạo tập trung cơ bản, phải trải qua thời gian rèn luyện, thử thách trong thực tiễn, gắn sát với công việc dự kiến được giao.

- Đánh giá cán bộ là khâu quan trọng có ý nghĩa rất lớn trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội.

- Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá toàn diện, rõ ràng và định lượng cụ thể, chú trọng việc lấy kết quả hoàn thành chức trách, nhiệm vụ được giao làm thước đo.

4.3.4.2 Nâng cao chất lượng đào tạo đội ngũ quản lý doanh nghiệp

- Xác định rõ chiến lược đào tạo, bồi dưỡng để đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội nâng cao trình độ, rèn luyện kỹ năng phù hợp, thích ứng với môi trường trong nước và quốc tế, đặc biệt đối với các doanh nghiệp có yêu cầu cán bộ đủ khả năng làm việc trong môi trường quốc tế.

- Thực hiện tốt công tác bồi dưỡng, đào tạo, đào tạo lại nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu kết hợp kinh tế với quốc phòng, quốc phòng với kinh tế.

- Tập trung nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội với các loại hình đào tạo khác nhau, trong đó chú trọng nguồn đào tạo cán bộ cấp chiến dịch, chiến lược, đào tạo sau đại học và đào tạo ở nước ngoài.

4.3.4.3 Điều chỉnh chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ quản lý doanh nghiệp

- Cơ quan quản lý và các doanh nghiệp quân đội khi xây dựng chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ quản lý nên xét trên hai phương diện là năng lực và phẩm chất về kiến thức khoa học lãnh đạo quản lý.

- Mỗi doanh nghiệp quân đội đều có tiềm lực tài chính riêng và trước khi xây dựng chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ quản lý cần phải tính toán kỹ.

- Chế độ tiền lương không căn cứ vào kết quả công việc và môi trường làm việc thiếu công bằng được cho là hai nguyên nhân chính của tình trạng chảy máu chất xám trong doanh nghiệp quân đội hiện nay.

- Để thu hút và khuyến khích người tài trong các doanh nghiệp quân đội, việc xây dựng môi trường làm việc lành mạnh, cạnh tranh công bằng là rất cần thiết.

4.4 KIẾN NGHỊ

4.4.1 Đối với Chính phủ

- Cần thiết phải nghiên cứu sửa Nghị định số 47/2021/NĐ-CP của Chính phủ quy định chi tiết một số điều của Luật Doanh nghiệp, bởi theo các quy định của Nghị định này thì hiện một số công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên và công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên là công ty con của công ty mẹ là doanh nghiệp quốc phòng đang được giao thực hiện các nhiệm vụ quân sự, quốc phòng thông qua công ty mẹ, nhưng chưa được công nhận là doanh nghiệp quốc phòng.

- Các cơ quan quản lý nhà nước cần sớm nghiên cứu, đề xuất việc thành lập một tổ chức cấp quốc gia để chỉ đạo và định hướng công tác quản trị doanh nghiệp nói chung và quản trị doanh nghiệp nhà nước nói riêng một cách có hiệu quả.

- Chính phủ chỉ đạo các Bộ, ngành quản lý nhà nước, cần chú trọng các chương trình giáo dục đào tạo nhằm tạo nền tảng kiến thức quản lý cho cán bộ quản lý ngay từ trong nhà trường.

- Chính phủ cần ban hành thêm nhiều chương trình và chính sách hỗ trợ doanh nghiệp chuyển đổi số và nhất là chuyển đổi số trong quản trị nhân lực để đáp ứng được công tác chuyển đổi số trong doanh nghiệp.

4.4.2 Đối với các Bộ ngành liên quan

- Quân ủy Trung ương, Bộ Quốc phòng cần sớm có kế hoạch chỉ đạo các cơ quan tham mưu nghiên cứu đề án sắp xếp, cơ cấu lại, đổi mới và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp quân đội đến sau năm 2030 cho phù hợp với tình hình thực tiễn hiện nay của đất nước và Quân đội. Đặc biệt, trong lãnh đạo, chỉ đạo xây dựng đề án cần chú trọng bám sát những khó khăn, vướng mắc, tồn tại,... của giai đoạn trước.

- Lãnh đạo, chỉ huy các cơ quan, đơn vị đầu mối trực thuộc Bộ Quốc phòng cần quán triệt sâu sắc các nghị quyết, chỉ thị, đề án của Đảng, Chính phủ, Quân ủy Trung ương và Bộ Quốc phòng, từ đó xác định rõ chủ trương, kế hoạch, lộ trình và các biện pháp thực hiện đồng bộ về công tác tư tưởng, tổ chức, chính sách, phù hợp với đặc điểm, chức năng, nhiệm vụ được giao.

- Bộ Quốc phòng tăng cường chỉ đạo các cơ quan, đơn vị, doanh nghiệp tiếp tục nghiên cứu rà soát, xây dựng quy hoạch, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, bố trí, sử dụng, thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao ở tất cả các cấp.

- Bộ Quốc phòng chỉ đạo các nhà trường, đơn vị, doanh nghiệp quân đội tăng cường phối hợp, trao đổi kinh nghiệm, phát huy thế mạnh giúp đỡ nhau nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng ngoại ngữ và đẩy mạnh liên kết với các cơ sở đào tạo trong hệ thống giáo dục quốc dân để thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

- Các cơ quan chức năng của Bộ Quốc phòng tạo điều kiện mở rộng hoạt động kinh tế đối ngoại, gắn với nâng cao khả năng độc lập tự chủ của các doanh nghiệp quân đội.

KẾT LUẬN

Luận án đã nghiên cứu theo đúng đối tượng, mục tiêu nghiên cứu về nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng và nghiên cứu với thời lượng 4 chương, cụ thể:

Chương 1 đã khái quát và đánh giá một số nghiên cứu cơ bản trong và ngoài nước, chỉ ra những vấn đề lý luận, thực tiễn đã được đề cập và giải quyết thể nào trong nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đội ngũ quản lý doanh nghiệp; Hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp quân đội nói riêng,...

Chương 2 đã nghiên cứu khái niệm và đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp quân đội; Khái niệm chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp; Vai trò chất lượng đội ngũ quản lý đối với sự phát triển doanh nghiệp quân đội; Vai trò của doanh nghiệp quân đội trong nền kinh tế thị trường; Nội dung chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội,.... Một số tiêu chí đánh giá chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội. Trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm chất lượng quản lý doanh nghiệp và nguồn nhân lực của doanh nghiệp ở nước ngoài; Kinh nghiệm nâng cao chất lượng cán bộ quản lý doanh nghiệp và nguồn nhân lực của doanh nghiệp ở trong nước. Qua đó rút ra một số bài học trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội thuộc Bộ Quốc phòng.

Chương 3, trên cơ sở phân tích thực trạng chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội trong giai đoạn 2018-2023 với các nội dung công tác quy hoạch cán bộ quản lý doanh nghiệp quân đội; Năng lực lãnh đạo, xây dựng kế hoạch kinh doanh của đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội; Lãnh đạo xây dựng và thực hiện chiến lược sản xuất kinh doanh,..... Qua đó đã đánh giá 7 tồn tại, hạn chế và tìm ra 5 nguyên nhân khách quan, 5 chủ quan của các hạn chế trong nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội thời gian qua.

Chương 4 đề xuất 4 nhóm giải pháp lớn để giải quyết các tồn tại, hạn chế đã nghiên cứu trong phần thực trạng nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội, như: Giải pháp hoàn chỉnh cơ chế, chính sách, pháp luật liên quan đến chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội; Giải pháp nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp quân đội; Nhóm giải pháp nâng cao năng lực quản lý nhà nước đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội. Nhóm giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội.

Luận án có một số khuyến nghị với Chính phủ, Bộ ngành liên quan để có thể thực hiện các giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp quân đội trong thời gian tới.

**DANH MỤC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ
ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. (2024) Quality of personnel via management's intellectual competence in army firms. Tên tạp chí: Pakistan Journal of Life and Social Sciences (scopus Q4), số 22(2)
2. (2023) Decentralization Administration In The System Of State Agencies And Organizations, Barriers In The Organization And Implementation Process (scopus Q4)
3. (2023) Giáo trình thủ tục Hành chính Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội.