



NÂNG CAO NĂNG LỰC CỐ VẤN KHỞI NGHIỆP: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI ĐỊA BÀN TỈNH THỪA THIÊN HUẾ

Hoàng La Phương Hiền^{1,*}, Đặng Tịnh Diễm^{1,2}, Phạm Hoài Phương¹

¹ Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế, 99 Hồ Đắc Di, Huế, Việt Nam

² Cơ quan Đại học Huế, 1 Điện Biên Phủ, Huế, Việt Nam

* Tác giả liên hệ: Hoàng La Phương Hiền <hlphien@hce.edu.vn>

(Ngày nhận bài: 27-2-2023; Ngày chấp nhận đăng: 14-3-2023)

Tóm tắt. Nghiên cứu đánh giá năng lực cố vấn khởi nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế được thực hiện thông qua khảo sát 109 cố vấn khởi nghiệp và 109 người được cố vấn khởi nghiệp. Bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA), kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khẳng định (CFA), thang đo năng lực cố vấn khởi nghiệp cho người được cố vấn gồm có 18 năng lực thành phần cấu thành 3 nhóm năng lực chính: Năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ, Năng lực hỗ trợ tâm lý xã hội, Năng lực phát triển nghề nghiệp cho người được cố vấn. Khi so sánh kết quả nghiên cứu đánh giá mức độ đáp ứng đối với 3 nhóm năng lực chính của cố vấn khởi nghiệp, ngoài một số năng lực thành phần được cả hai nhóm đối tượng cho là đáp ứng tốt và không có sự chênh lệch trong đánh giá, có một số năng lực có sự khác biệt lớn trong đánh giá giữa người cố vấn và người được cố vấn. Đặc biệt, một số năng lực như: sẵn sàng học hỏi, khả năng làm gương và truyền cảm hứng, kinh nghiệm thực tiễn trong kinh doanh, năng lực huấn luyện đào tạo, khả năng đổi mới sáng tạo vẫn chưa thật sự đáp ứng tốt và cần được ưu tiên phát triển trong thời gian tới.

Từ khóa: năng lực, cố vấn khởi nghiệp, người được cố vấn khởi nghiệp, Thừa Thiên Huế

Enhancing competencies for entrepreneur mentor: A case study in Thua Thien Hue province

Hoang La Phuong Hien^{1,*}, Dang Tinh Diem^{1,2}, Pham Hoai Phuong¹

¹University of Economics, Hue University, 99 Ho Duc Di St., Hue, Vietnam

²Hue University, 1 Dien Bien Phu St., Hue, Vietnam

* Correspondence to Hoang La Phuong Hien <hlphien@hce.edu.vn>

(Received: February 27, 2023; Accepted: March 14, 2023)

Abstracts. Based on the literature review results and Exploratory Factor Analysis (EFA) results, Cronbach's Alpha analysis and Confirmatory Factor Analysis (CFA) were conducted with 109 mentors and 109 mentees in Thua Thien Hue province, a scale of competencies for entrepreneur mentor was developed. The entrepreneurial mentoring competencies include 18 components constituting three main groups: (1) Communication and interpersonal competencies, (2) Psychosocial competencies, and (3) Mentee's career development competencies. The result of the research reveals that besides competencies that are considered to be well-responded and there is no difference in mentors' and mentees' assessments, there are some competencies that have significant differences in the assessments by the mentors and the mentees; especially, such competencies as the willingness to learn; modelling competency, entrepreneurial experience, training competency, and innovation competency need to be prioritized for completion and development in the coming time.

Keywords: competencies, mentor, mentee, Thua Thien Hue

1 Đặt vấn đề

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng hiện nay, khởi nghiệp đổi mới sáng tạo (KNĐMST) được coi là "chìa khóa" để Việt Nam chuyển đổi từ mô hình kinh tế truyền thống, vốn dựa vào lao động giá rẻ và tài nguyên thiên nhiên, sang mô hình tăng trưởng mới dựa trên năng suất và đổi mới sáng tạo. Cũng giống như nhiều tỉnh thành khác trong cả nước, tỉnh Thừa Thiên Huế đã xác định được vai trò quan trọng của KNĐMST trong việc góp phần tăng số lượng doanh nghiệp, tạo công ăn việc làm, tăng năng suất lao động, nâng cao giá trị sản phẩm và đóng góp vào quá trình thúc đẩy tăng trưởng kinh tế của tỉnh nhà theo hướng bền vững. Chính vì vậy, sau khi Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án 844 về "Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025", UBND tỉnh Thừa Thiên Huế đã sớm ban

hành Kế hoạch hỗ trợ hệ sinh thái KNDMST tỉnh Thừa Thiên Huế giai đoạn 2017–2020, định hướng đến năm 2025; Kế hoạch thực hiện Đề án “Hỗ trợ phụ nữ khởi nghiệp” giai đoạn 2017–2025; Thành lập Quỹ Đầu tư khởi nghiệp sáng tạo tỉnh Thừa Thiên Huế.

Một trong những thành tố góp phần quan trọng vào sự thành công của hệ sinh thái KNDMST chính là đội ngũ những nhà cố vấn khởi nghiệp (mentor). Thực tế cho thấy, đằng sau sự thành công của một doanh nghiệp khởi nghiệp (startup) luôn có bóng dáng của người cố vấn dẫn dắt. Đó là những người có năng lực chuyên môn cao, có tầm nhìn xa và dày dặn kinh nghiệm. Cố vấn khởi nghiệp vừa là người chỉ đường, vừa giúp khơi dậy nguồn sức mạnh vô tận của các nhà khởi nghiệp, giúp các nhà khởi nghiệp thành công. Một dự án khởi nghiệp có thể có hoặc không có cố vấn khởi nghiệp. Tuy nhiên, theo số liệu nghiên cứu của Trung tâm Khởi nghiệp quốc gia, các startup có mentor thì tỷ lệ thành công là 33%, các startup không có mentor tỷ lệ này chỉ là 10%. Các doanh nghiệp nhỏ có mentor có tỷ lệ sống sót hơn 5 năm [1].

Sullivan [2] cho thấy sự đồng cảm và khả năng lắng nghe là chìa khóa vàng để người cố vấn phát triển các mối quan hệ cố vấn. Cunningham và Eberle [3] đã tập hợp một danh sách các kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết của người cố vấn như sự tự tin, khả năng tạo dựng niềm tin, khả năng giao tiếp, sự cởi mở, sáng tạo, kiên nhẫn và khoan dung, năng lực chuyên môn, kinh nghiệm, kiến thức của người cố vấn và sự sẵn sàng là những yếu tố quyết định đến sự thành công của mối quan hệ cố vấn khởi nghiệp. Hansford và cs. [4] phát hiện ra rằng sự không phù hợp về tính cách, sự khác biệt về hệ tư tưởng hoặc chuyên môn gây ra các vấn đề trong mối quan hệ cố vấn. Theo Kram [5], khả năng tạo động lực và xây dựng niềm tin cũng là những yếu tố quan trọng quyết định chất lượng mối quan hệ này. Năng lực là sự hợp nhất của thái độ, kiến thức và kỹ năng nên kết quả nghiên cứu của các tác giả đã cho thấy vai trò quan trọng của năng lực cố vấn khởi nghiệp trong hành trình truyền cảm hứng khởi nghiệp, đóng góp tích cực vào hiệu quả kinh doanh của người được cố vấn và quyết định chất lượng của mối quan hệ cố vấn.

Ở Việt Nam, cho đến nay, hầu như chưa có nghiên cứu nào liên quan đến năng lực của cố vấn đặc biệt là trong lĩnh vực khởi nghiệp. Nghiên cứu của Hiền và cs. [6] đã phát triển thang đo năng lực cố vấn khởi nghiệp được thực hiện trên nhóm đối tượng là các cố vấn khởi nghiệp. Tuy nhiên, để có những đánh giá khách quan, đa chiều về thực trạng năng lực cố vấn khởi nghiệp thì việc mở rộng nghiên cứu những người được cố vấn là điều cần thiết.

Xuất phát từ vai trò quan trọng về mặt lý luận và thực tiễn của vấn đề nghiên cứu, bài viết “Nâng cao năng lực cố vấn khởi nghiệp: Trường hợp nghiên cứu tại địa bàn tỉnh Thừa

Thiên Huế” sẽ đánh giá thực trạng năng lực cố vấn khởi nghiệp từ góc nhìn của cả người cố vấn khởi nghiệp (mentor) và người được cố vấn khởi nghiệp (mentee), từ đó, đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao năng lực cố vấn khởi nghiệp trên địa bàn nghiên cứu trong thời gian tới.

2 Cơ sở khoa học và phương pháp nghiên cứu

2.1 Cơ sở lý thuyết

Cố vấn khởi nghiệp

Cố vấn khởi nghiệp – được chuyển ngữ từ “mentor” trong tiếng Anh - là thuật ngữ xuất hiện phổ biến ở Việt Nam khoảng 5 năm trở lại đây [7]. Bản thân nguồn gốc của từ “mentor” đã là một câu chuyện đầy ý nghĩa trong truyền thuyết Hy Lạp. Thuật ngữ “mentor” có thể được hiểu là cách kết nối có chủ ý giữa một người có nhiều kinh nghiệm với một người có ít kinh nghiệm hơn nhằm mục đích hỗ trợ người còn ít kinh nghiệm có thể phát triển và hoàn thiện những năng lực cụ thể của mình [8].

Người cố vấn đóng vai trò quan trọng trong quá trình phát triển năng lực của người được cố vấn thông qua việc giúp họ có cam kết mạnh mẽ để thay đổi, vượt qua những lo lắng, trở ngại của bản thân để dám chấp nhận rủi ro và hành động để tạo ra sự thay đổi [9]. Theo Harrington [10], cố vấn khởi nghiệp là một doanh nhân có kinh nghiệm vào vai của một người bạn tâm giao, hỗ trợ cho quá trình phát triển nghề nghiệp của một doanh nhân non trẻ hơn. Bisk [11] và Sullivan [12] cho rằng, cố vấn khởi nghiệp là giúp doanh nhân tư duy và tích lũy kinh nghiệm, kiến thức từ thực tiễn thông qua những tình huống quan trọng, điều này giúp họ thay đổi hành vi và rút ra những bài học kinh nghiệm trong tương lai. Tóm lại, tất cả các khái niệm này đều cho thấy cố vấn khởi nghiệp là người chia sẻ, chuyển giao kinh nghiệm, kỹ năng, kiến thức giúp doanh nhân phát triển bản thân và thành đạt trong kinh doanh [13].

Năng lực cố vấn khởi nghiệp

Từ các khái niệm về năng lực của Bass B.M. [14], Man & ctg. [15], Clutterbuck & Lane [16], Mitchelmore & Rowley [17] và các khái niệm về cố vấn khởi nghiệp của St-Jean và Audet [18], Brown [19], Gravelles [20], Sullivan [2] xây dựng, có thể thấy rằng năng lực cố vấn khởi nghiệp là sự hợp nhất của kiến thức, kỹ năng, thái độ, hành vi và một số phẩm chất cá nhân khác của cố vấn khởi nghiệp nhằm đáp ứng những yêu cầu và vai trò của cố vấn, đồng thời

đảm bảo cho hoạt động cố vấn đạt được những kết quả cao. Sự kết hợp giữa các yếu tố này càng cao bao nhiêu thì năng lực cố vấn khởi nghiệp càng cao bấy nhiêu và ngược lại.

Một số nghiên cứu về năng lực cố vấn khởi nghiệp

Kết quả tổng hợp các nghiên cứu liên quan cho thấy các nghiên cứu về năng lực cố vấn có thể được nhóm vào 4 nhóm: Nhóm nghiên cứu năng lực cố vấn khởi nghiệp cho từng giai đoạn của mối quan hệ cố vấn [16, 21, 22], nhóm nghiên cứu năng lực cố vấn khởi nghiệp chung [16, 23–27], nhóm năng lực cố vấn vi mô và vĩ mô [16], nhóm năng lực cố vấn theo mô hình ASK (thái độ, kỹ năng và kiến thức) [26, 28].

Mỗi nhóm nghiên cứu về năng lực cố vấn đều đề xuất những năng lực cố vấn thành phần nhằm giúp người được cố vấn vượt qua những rào cản tâm lý, phát triển bản thân và thành đạt trong kinh doanh.

Thang đo lý thuyết đề xuất

Với mục tiêu xây dựng thang đo lý thuyết về năng lực cố vấn khởi nghiệp dựa trên khung năng lực cá nhân Thái độ - Kỹ năng - Kiến thức (ASK) và hướng tiếp cận các nhóm năng lực cố vấn khởi nghiệp chung đề xuất bởi Pfund & cs. [25], Ahn [26], Abedin & cs. [23], Lane [29]; Clutterbuck & Lane [16], Fleming và cs. [24], thang đo lý thuyết bao gồm 18 năng lực thành phần phổ biến của cố vấn (Bảng 1).

Các năng lực thành phần trong mô hình đều có tính tổng hợp và đại diện cao vì nó được thực hiện thông qua phương pháp nghiên cứu tổng hợp bao gồm tổng quan tài liệu, phỏng vấn nhóm tiêu điểm, phỏng vấn sâu, nghiên cứu tình huống và khảo sát định lượng ở quy mô lớn đối với người cố vấn và người được cố vấn ở mọi loại hình doanh nghiệp, trong những lĩnh vực khác nhau và ở rất nhiều các quốc gia như châu Âu, châu Phi, châu Mỹ.

Bảng 1. Thang đo lý thuyết về năng lực cố vấn khởi nghiệp

Năng lực	Nguồn
Năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ	
1. Tạo cơ hội tiếp cận và sẵn sàng hỗ trợ	Abedin & cs. [23], Ahn [26]
2. Lắng nghe chủ động	Pfund & cs. [25], Fleming & cs. [24]
3. Tạo dựng niềm tin và chia sẻ trung thực	Pfund & cs. [25], Abedin & cs. [23], Pfund & cs. [30], Handelsman J, Handelsman H. [31], Allen & cs. [32], Fleming & cs. [24]
4. Điều chỉnh kỳ vọng phù hợp giữa người cố vấn và người được cố vấn	Pfund & cs. [23], Pfund & cs. [31], Fleming & cs. [23], Rose [33], Abedin & cs. [23]
5. Kiên nhẫn	Yue, Chen [27], Ahn [26], Johnson [34]
6. Sẵn sàng học hỏi	Open University Quality Support Center [35], Clutterbuck & Lane [16], Yue và Chen [27]
7. Kỹ năng đặt câu hỏi	Clutterbuck & Lane [16].
Năng lực hỗ trợ tâm lý – xã hội	
1. Động viên và khích lệ	Yue, Chen [27], Ahn [26], Eagan & cs. [36], Chang & cs. [37], Fleming & cs [24], Arnold & Davidson [38]
2. Tôn trọng sự khác biệt	Abedin [23], Roberson & cs. [39], Picho & Brown [40], Pfund [23], Fleming & cs. [24]
3. Khả năng làm gương và truyền cảm hứng	Abedin & cs. [23], Clutterbuck [41], Vincent, A., & Seymour, J. [42], Gradstone [43], Arnold & Davidson [39]
4. Thấu cảm	Hay [44], Open University Quality Support Center [35] Clutterbuck [41], Lane [29] Clutterbuck & Lane [16], Sullivan [2], Hay [44], Pamuckcu & Meydan [45].
Năng lực phát triển nghề nghiệp cho người được cố vấn	
1. Thúc đẩy xây dựng và thực thi mục tiêu, kế hoạch hành động cho người được cố vấn	Ahn [26], Fleming [24], Abedin & cs. [23],
2. Hỗ trợ người được cố vấn trong việc mở rộng mạng lưới kết nối các nguồn lực liên quan	Abedin & cs. [23], Fleming [24]
3. Kiến thức kinh doanh (kiến thức kinh doanh chung, kiến thức về chuyên ngành, ...)	Yue, Chen [27], Lane [29], Clutterbuck & Lane [16], Fleming & cs. [24],
4. Kinh nghiệm thực tiễn trong kinh doanh	Clutterbuck & Lane [16], Fleming & cs. [24], Yue & Chen [27]
5. Năng lực huấn luyện, đào tạo	Lane [29], Clutterbuck & Lane [16], Fleming & cs. [24]
6. Năng lực nhận diện, phân tích và giải quyết vấn đề	Fleming & cs. [24], Ahn [26]
7. Khả năng đổi mới, sáng tạo	Fleming & cs. [23], Lane [29]

Nguồn: Tổng hợp bởi nhóm tác giả

3 Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng bằng việc thu thập dữ liệu thông qua việc khảo sát bằng bảng hỏi đối với 109 cố vấn khởi nghiệp và 109 người được cố vấn. Các số liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS phiên bản 20 với kỹ thuật phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha để chứng minh về mặt thống kê đối với mức độ phù hợp của thang đo khi được áp dụng cho đối tượng nghiên cứu là người được cố vấn. Từ việc so sánh kết quả đánh giá giữa người cố vấn và người được cố vấn về khả năng đáp ứng của các nhóm năng lực cố vấn khởi nghiệp, nghiên cứu sẽ đề xuất các hàm ý quản trị phù hợp nhằm góp phần nâng cao năng lực cố vấn khởi nghiệp cho đội ngũ cố vấn trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế.

Nghiên cứu tiến hành khảo sát trên hai nhóm đối tượng, đó là (1) các cố vấn khởi nghiệp bao gồm các chuyên gia trong mạng lưới cố vấn khởi nghiệp, một số doanh nhân, nhà quản trị doanh nghiệp, các giảng viên đã tham gia các khóa huấn luyện về khởi nghiệp đổi mới, sáng tạo; và (2) người được cố vấn bao gồm những người sáng lập hoặc đồng sáng lập các doanh nghiệp khởi nghiệp, sinh viên hoặc các cá nhân đang phát triển các dự án khởi nghiệp hoặc đã từng tham gia vào các cuộc thi về ý tưởng khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, người sở hữu sản phẩm khoa học và công nghệ sẵn sàng thương mại hoá sản phẩm.

Phương pháp chọn mẫu phát triển mầm (một trong những kỹ thuật chọn mẫu phi xác suất) được sử dụng do không thể xác định danh sách tổng thể và việc tiếp cận họ cũng gặp nhiều khó khăn. Các phân tử mẫu sẽ được mở rộng thông qua sự hỗ trợ và giới thiệu của Trung tâm Khởi nghiệp Đổi mới Sáng tạo Thừa Thiên Huế, Trung tâm Khởi nghiệp Đổi mới sáng tạo Đại học Huế, các vườn ươm, các chương trình cố vấn khởi nghiệp và các chuyên gia cố vấn khởi nghiệp...

Theo nghiên cứu của Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc [46], cỡ mẫu cho phân tích nhân tố khám phá EFA có số quan sát ít nhất phải bằng 4 hay 5 lần số biến trong phân tích nhân tố. Với 18 biến cần tiến hành phân tích thì cỡ mẫu tối thiểu cần là 90 quan sát. Để đảm bảo chất lượng mẫu, nghiên cứu này tiến hành khảo sát 109 cố vấn khởi nghiệp và 109 người được cố vấn trên địa bàn nghiên cứu.

4 Kết quả nghiên cứu

4.1 Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Trong số 109 cố vấn khởi nghiệp tham gia khảo sát, có 72 cố vấn nam, chiếm 66,1% và 37 cố vấn nữ, chiếm 33,9%. Số lượng cố vấn tham gia hoạt động cố vấn khởi nghiệp dưới 2 năm chiếm gần một nửa số người tham gia khảo sát (53 người, chiếm 48,6%). Phần lớn các cố vấn trên địa bàn nghiên cứu tham gia các khóa đào tạo, huấn luyện khởi nghiệp do các tổ chức khởi nghiệp tổ chức (99 người, chiếm 90,8%). 52,2% cố vấn là giảng viên và mảng cố vấn chuyên sâu của họ là cố vấn chiến lược. Đối tượng được cố vấn trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế chủ yếu là các thành viên/nhóm dự án khởi nghiệp (97 người, chiếm 61,4%). 29,0% cố vấn được hỏi đều cho rằng động cơ lớn nhất của họ là hỗ trợ người ít kinh nghiệm có thể phát triển và hoàn thiện năng lực của mình trong hành trình khởi nghiệp.

Trong số 109 người được cố vấn tham gia khảo sát, có 70 người được cố vấn là nam, chiếm 64,2% và 39 người được cố vấn là nữ, chiếm 35,8%. Phần lớn họ nhận được sự cố vấn cho dự án khởi nghiệp của mình trong thời gian dưới 06 tháng (75 người, chiếm 68,8%). 81,7% người được cố vấn nhận được sự cố vấn thông qua các khóa đào tạo về khởi nghiệp do các tổ chức khởi nghiệp tổ chức. Lĩnh vực được cố vấn nhiều nhất là về mô hình/kế hoạch/chiến lược phát triển (87 người, chiếm 31,6%). Gần một nửa những người được cố vấn thuộc nhóm doanh nghiệp đổi mới sáng tạo (56 người, chiếm 43,8%). Khi tham gia các chương trình cố vấn khởi nghiệp, mong muốn lớn nhất của người được cố vấn là được tiếp thêm động lực để vượt qua những lo lắng, trở ngại của bản thân/doanh nghiệp và dám chấp nhận rủi ro để thực hiện thành công dự án khởi nghiệp của mình.

4.2 Kiểm định thang đo năng lực cố vấn khởi nghiệp

Kết quả phân tích EFA cho thấy, giá trị kiểm định KMO thu được là 0,873 và p-value của kiểm định Bartlett đều bé hơn 0,05, đảm bảo các điều kiện để tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA (Bảng 2). Với số lượng 3 nhân tố được rút trích từ 18 biến quan sát ban đầu, tổng phương sai trích của phân tích EFA thu được là 69,255% (> 50 %), tất cả các nhân tố mới được rút trích đều đảm bảo các điều kiện về giá trị Eigen lớn hơn 1, phương sai trích, cũng như điều kiện về hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5 thỏa mãn các điều kiện yêu cầu của phân tích EFA. Nói cách khác, thang đo thỏa mãn cả 2 tiêu chí về tính hội tụ và tính biệt hóa. Cụ thể là về tính hội tụ, mỗi biến quan sát đều có hệ số tải cao (> 0,5) trên mỗi nhân tố tương ứng. Về tính biệt hóa, mỗi biến quan sát đều có hệ số tải cao lên một và chỉ duy nhất một nhân tố. Các nhân tố từ

Bảng 2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho thang đo năng lực cố vấn khởi nghiệp áp dụng đối với người được cố vấn

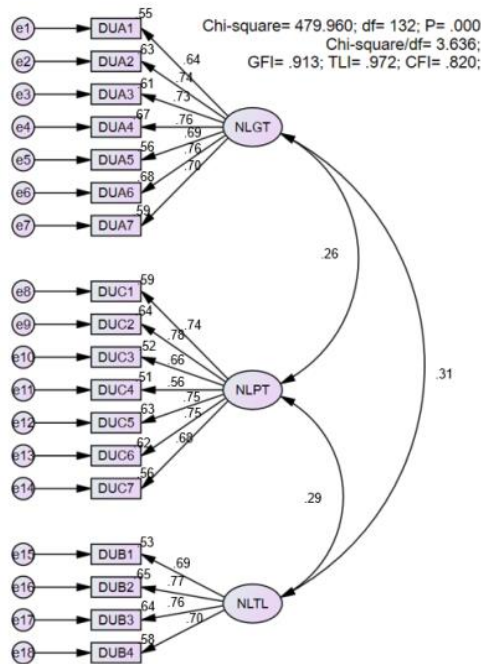
	Biến quan sát	Nhân tố		
		1	2	3
Năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ	Tạo cơ hội tiếp cận và sẵn sàng hỗ trợ	0,652		
	Lắng nghe chủ động	0,687		
	Tạo dựng niềm tin và chia sẻ trung thực	0,790		
	Điều chỉnh kỳ vọng phù hợp giữa người cố vấn và người được cố vấn	0,837		
	Kiên nhẫn	0,766		
	Sẵn sàng học hỏi	0,898		
	Kỹ năng đặt câu hỏi	0,938		
Năng lực phát triển nghề nghiệp cho người được cố vấn	Thúc đẩy xây dựng kế hoạch hành động cho mentee		0,742	
	Hỗ trợ mở rộng mạng lưới kết nối nguồn lực		0,617	
	Khả năng đổi mới sáng tạo		0,879	
	Kiến thức kinh doanh		0,887	
	Năng lực huấn luyện, đào tạo		0,819	
	Kinh nghiệm thực tiễn trong kinh doanh		0,623	
	Năng lực nhận diện, phân tích và giải quyết vấn đề		0,752	
Năng lực hỗ trợ tâm lý - xã hội cho người được cố vấn	Động viên và khích lệ			0,755
	Tôn trọng sự khác biệt			0,897
	Khả năng làm gương và truyền cảm hứng			0,865
	Thấu cảm			0,942
Giá trị Eigen		9,360	1,688	1,418
% tích lũy		52,001	9,376	7,878
Cronbach' Alpha		0,933	0,918	0,940

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu 2023

1 đến 3 được đặt tên tương ứng là: Năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ, năng lực phát triển nghề nghiệp cho người được cố vấn, và năng lực hỗ trợ tâm lý – xã hội cho người được cố

vấn. Kết quả kiểm định độ tin cậy cho thấy thang đo tất cả các nhân tố đều đảm bảo độ tin cậy với hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6, trong đó, nhân tố có hệ số Cronbach's Alpha lớn nhất là 0,940 cho nhóm năng lực hỗ trợ tâm lý – xã hội cho người được cố vấn và thấp nhất là nhóm năng lực phát triển nghề nghiệp cho người được cố vấn với hệ số Cronbach's alpha là 0,918.

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định cho thang đo năng lực cố vấn khởi nghiệp (Hình 1) cho thấy các chỉ số đánh giá: CMIN/DF = 3,636 (< 5), TLI = 0,972 (> 0,9), CFI = 0,820 (> 0,8) và RMSEA = 0,003 (< 0,08) đều thỏa mãn điều kiện. Do vậy, có thể kết luận thang đo được rút trích của nghiên cứu là phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.



Hình 1. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA thang đo năng lực cố vấn khởi nghiệp

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu 2023

Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA) cho thang đo năng lực cố vấn khởi nghiệp áp dụng đối với người được cố vấn

Biến quan sát	Nhân tố			
	1	2	3	
Năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ	Tạo cơ hội tiếp cận và sẵn sàng hỗ trợ	0,641		
	Lắng nghe chủ động	0,735		
	Tạo dựng niềm tin và chia sẻ trung thực	0,729		
	Điều chỉnh kỳ vọng phù hợp giữa người cố vấn và người được cố vấn	0,757		
	Kiên nhẫn	0,687		
	Sẵn sàng học hỏi	0,763		
	Kỹ năng đặt câu hỏi	0,698		
Năng lực phát triển nghề nghiệp cho người được cố vấn	Thúc đẩy xây dựng kế hoạch hành động cho mentee		0,737	
	Hỗ trợ mở rộng mạng lưới kết nối nguồn lực		0,783	
	Khả năng đổi mới sáng tạo		0,659	
	Kiến thức kinh doanh		0,564	
	Năng lực huấn luyện, đào tạo		0,752	
	Kinh nghiệm thực tiễn trong kinh doanh		0,749	
Năng lực hỗ trợ tâm lý - xã hội cho người được cố vấn	Năng lực nhận diện, phân tích và giải quyết vấn đề		0,681	
	Động viên và khích lệ			0,687
	Tôn trọng sự khác biệt			0,773
	Khả năng làm gương và truyền cảm hứng			0,755
	Thấu cảm			0,698
CR	0,881	0,874	0,824	
AVE	0,509	0,500	0,532	

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu 2023

Với độ tin cậy 95%, thang đo đạt giá trị hội tụ khi các trọng số chuẩn hóa đều cao hơn 0,5 và có ý nghĩa thống kê ($p < 5\%$) [43]. Tất cả trọng số CFA của tất cả biến quan sát đều lớn hơn 0,5, khẳng định tính đơn hướng và giá trị hội tụ của các thang đo sử dụng trong mô hình.

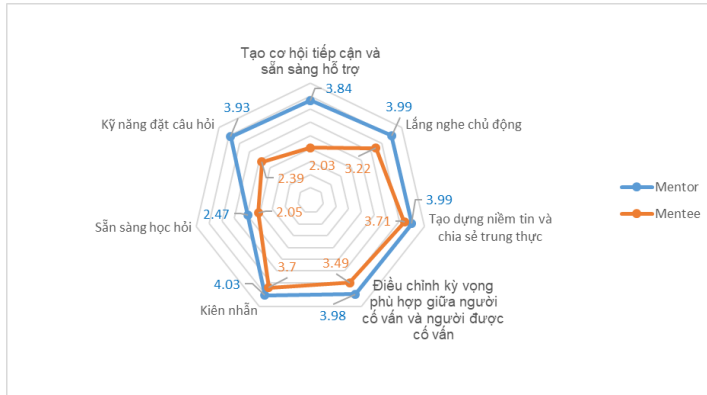
4.3 Đánh giá năng lực cố vấn khởi nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế

Bài viết thực hiện việc đánh giá năng lực cố vấn khởi nghiệp trên địa bàn nghiên cứu bằng cách so sánh đánh giá mức độ đáp ứng về năng lực cố vấn khởi nghiệp theo các tiêu chí giữa người cố vấn và người được cố vấn. Kết quả nghiên cứu cho thấy, mức độ đáp ứng các tiêu chí cấu thành 3 nhóm năng lực cố vấn khởi nghiệp được người cố vấn đánh giá cao hơn so với người được cố vấn. Điều này cũng dễ hiểu bởi vì khi tự đánh giá về mình, người cố vấn sẽ có cái nhìn chủ quan và ít thấy được hạn chế của bản thân, do đó, phần lớn đều cho là đã có khả năng đáp ứng tốt. Còn đối với người được cố vấn trên cơ sở đối sánh với kì vọng của bản thân đối với người cố vấn thì điểm trung bình đánh giá phần nào đảm bảo tính khách quan và thấp hơn so với người cố vấn tự đánh giá về mình cụ thể như sau:

Đánh giá năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ

Kết quả đánh giá năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ giữa người cố vấn và người được cố vấn được thể hiện qua Hình 2. Điểm trung bình khi người cố vấn đánh giá mức độ đáp ứng về năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ là 3,75 điểm và người được cố vấn đánh giá là 2,94 điểm. Kết quả nghiên cứu cho thấy không có sự khác biệt quá lớn trong đánh giá giữa người cố vấn và người được cố vấn về mức độ đáp ứng đối với một số tiêu chí như: lắng nghe chủ động, tạo dựng niềm tin và chia sẻ trung thực, sự kiên nhẫn, điều chỉnh kỳ vọng phù hợp giữa người cố vấn và người được cố vấn. Sự kiên nhẫn được cố vấn khởi nghiệp đánh giá đáp ứng tốt nhất với 4,03 điểm, kết quả này thể hiện rõ đặc điểm của mẫu nghiên cứu khi người cố vấn tham gia khảo sát chủ yếu là giảng viên (52,2%), vì tính chất công việc nên năng lực kiên nhẫn được rèn luyện hằng ngày và tính kiên nhẫn của họ rất cao. Năng lực tạo dựng niềm tin và chia sẻ trung thực được người được cố vấn khởi nghiệp đánh giá đáp ứng tốt nhất với 3,71 điểm. Đối với tiêu chí sẵn sàng học hỏi, cả người cố vấn và người được cố vấn đều cho là đáp ứng chưa tốt (dưới 2,5 điểm).

Có sự chênh lệch trong đánh giá giữa người cố vấn và người được cố vấn đối với 2 nhóm năng lực: tạo cơ hội tiếp cận và sẵn sàng hỗ trợ, và kỹ năng đặt câu hỏi. Người cố vấn cho rằng kỹ năng đặt câu hỏi của họ đáp ứng tốt (3,93 điểm) nhưng người được cố vấn lại đánh giá chưa tốt (2,39 điểm). Tương tự, người cố vấn đánh giá họ đáp ứng được tiêu chí tạo cơ hội tiếp cận và sẵn sàng hỗ trợ (3,84 điểm) nhưng người được cố vấn đánh giá thấp hơn (2,03 điểm).



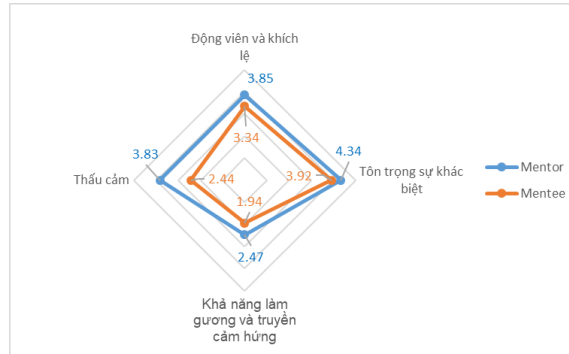
Hình 2. Mức độ đáp ứng về năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ thông qua đánh giá của người cố vấn và người được cố vấn

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu 2023

Đánh giá về năng lực hỗ trợ tâm lý xã hội

Kết quả đánh giá về năng lực hỗ trợ tâm lý xã hội giữa người cố vấn và người được cố vấn phản ánh qua Hình 3. Điểm trung bình về mức độ đáp ứng năng lực hỗ trợ tâm lý xã hội mà người cố vấn đánh giá là 3,62 điểm, trong khi đó, điểm trung bình do người được cố vấn đánh giá là 2,91 điểm. Trong số 04 tiêu chí của nhóm năng lực này, tiêu chí tôn trọng sự khác biệt được người cố vấn đánh giá là tiêu chí đáp ứng tốt nhất với 4,34 điểm; người được cố vấn cũng đồng tình rằng tiêu chí này cũng được đáp ứng tốt nhất với 3,92 điểm. Theo Roberson & cs. [47] nhận định: Hiểu được sự khác biệt cá nhân và văn hóa ảnh hưởng đến thế nào đến mối quan hệ cố vấn. Do đó về năng lực hỗ trợ tâm lý xã hội mà tiêu chí rất quan trọng đối với người cố vấn cần phải có đó là sự tôn trọng khác biệt. Khi người cố vấn tôn trọng sự khác biệt của người được cố vấn, cả hai bên sẽ thiết lập mối quan hệ trên tinh thần tôn trọng lẫn nhau, rất cần thiết cho việc cùng nhau đồng hành lâu dài. Nhận thấy tầm quan trọng của tiêu chí tôn trọng sự khác biệt trong thang đo năng lực hỗ trợ tâm lý xã hội của cố vấn khởi nghiệp, cố vấn khởi nghiệp Huế đã đáp ứng tiêu chí này tốt nhất, và người được cố vấn cũng thấy được khả năng đáp ứng tốt về năng lực tôn trọng sự khác biệt của cố vấn khởi nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế.

Tiêu chí động viên và khích lệ cũng được đánh giá là đáp ứng tốt khi không có sự chênh lệch quá lớn trong đánh giá giữa người cố vấn (3,85 điểm) và người được cố vấn (3,85 điểm). Khả năng làm gương và truyền cảm hứng là tiêu chí được đánh giá đáp ứng chưa tốt khi cả



Hình 3. Mức độ đáp ứng về năng lực hỗ trợ tâm lý xã hội thông qua đánh giá của người cố vấn và người được cố vấn

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu 2023

người cố vấn và người được cố vấn đều đánh giá dưới 2,5 điểm. Đánh giá về mức độ đáp ứng của năng lực thấu cảm thì có sự chênh lệch giữa người cố vấn (3,83 điểm) và người được cố vấn (2,44 điểm).

Đánh giá mức độ đáp ứng về năng lực phát triển nghề nghiệp cho người được cố vấn

Kết quả đánh giá mức độ đáp ứng về năng lực phát triển nghề nghiệp cho người được cố vấn thể hiện ở Hình 4. Điểm trung bình chung về năng lực phát triển nghề nghiệp cho người được cố vấn được người cố vấn đánh giá là 3,30 điểm; điểm trung bình chung của người được cố vấn đánh giá mức độ đáp ứng năng lực này là 2,48 điểm. Có hai tiêu chí được người cố vấn và người được cố vấn đánh giá đáp ứng tốt khi không có sự chênh lệch quá lớn trong đánh giá là: thúc đẩy xây dựng và thực thi mục tiêu, kế hoạch hành động cho người được cố vấn và tiêu chí kiến thức kinh doanh. Kết quả này phản ánh rõ đặc điểm tính chất của cố vấn khởi nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế, đa số họ là giảng viên (chiếm 52,2%) nên họ có kiến thức kinh doanh rộng, tính đặt thù của công việc rèn cho họ năng lực thúc đẩy xây dựng và thực thi mục tiêu, kế hoạch hành động. Ba tiêu chí: năng lực huấn luyện, đào tạo; kinh nghiệm thực tiễn trong kinh doanh; khả năng đổi mới sáng tạo đều được cả người cố vấn và người được cố vấn đánh giá mức độ đáp ứng chưa tốt (dưới 2,5 điểm). Năng lực nhận diện, phân tích và giải quyết vấn đề và năng lực hỗ trợ người được cố vấn trong việc mở rộng mạng lưới kết nối các nguồn lực liên quan đều được người cố vấn đánh giá đáp ứng tốt nhưng người được cố vấn lại đánh giá đáp ứng chưa tốt.



Hình 4. Mức độ đáp ứng về năng lực phát triển nghề nghiệp cho người được cố vấn thông qua đánh giá của người cố vấn và người được cố vấn

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu 2023

5 Kết luận và hàm ý quản trị

5.1 Kết luận

Bài viết đã đề xuất thang đo về năng lực cố vấn khởi nghiệp gồm có 18 năng lực thành phần cấu thành 03 nhóm năng lực chính bao gồm (1) Năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ, (2) Năng lực hỗ trợ tâm lý – xã hội, (3) Năng lực phát triển nghề nghiệp cho người được cố vấn. Bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA), kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach’s Alpha, phân tích nhân tố khẳng định (CFA), thang đo này hoàn toàn phù hợp với đối tượng khảo sát là cố vấn khởi nghiệp và người được cố vấn khởi nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, mức độ đáp ứng các tiêu chí cấu thành 3 nhóm năng lực cố vấn khởi nghiệp được người cố vấn đánh giá cao hơn so với đánh giá của người được cố vấn. Điều này cũng dễ hiểu bởi vì khi tự đánh giá về mình, người cố vấn sẽ có cái nhìn chủ quan và ít thấy được hạn chế của bản thân, do đó, phần lớn đều cho là đã có khả năng đáp ứng tốt. Còn đối với người được cố vấn trên cơ sở đối sánh với kì vọng của bản thân đối với người cố vấn thì điểm trung bình đánh giá phần nào đảm bảo tính khách quan và thấp hơn so với người cố vấn tự đánh giá về mình.

Khi so sánh kết quả đánh giá giữa người cố vấn và người được cố vấn, ngoài một số năng lực thành phần được cả 2 nhóm đối tượng cho là đáp ứng tốt và không có sự chênh lệch trong

đánh giá, có một số năng lực có sự chênh lệch lớn trong đánh giá giữa người cố vấn và người được cố vấn. Đặc biệt, có 5 năng lực thành phần được cả người cố vấn và người được cố vấn đánh giá chưa đáp ứng tốt là sẵn sàng học hỏi (nhóm năng lực giao tiếp và quản lý mối quan hệ), khả năng làm gương và truyền cảm hứng (nhóm năng lực hỗ trợ tâm lý – xã hội); khả năng đổi mới sáng tạo, kinh nghiệm thực tiễn trong kinh doanh, và năng lực huấn luyện, đào tạo (nhóm năng lực phát triển nghề nghiệp cho người được cố vấn). Đây chính là những năng lực cần tập trung phát triển để nâng cao năng lực cố vấn khởi nghiệp trên địa bàn tỉnh trong thời gian tới.

5.2 Các hàm ý quản trị nâng cao năng lực cố vấn khởi nghiệp trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế trong thời gian tới

Một số hàm ý quản trị nâng cao năng lực cố vấn khởi nghiệp được đề xuất chủ yếu tập trung vào một số năng lực cố vấn khởi nghiệp thành phần mà hiện tại cả hai nhóm đối tượng khảo sát đều đánh giá là chưa tốt, đó là:

– *Sẵn sàng học hỏi*: Thế giới luôn vận động và thay đổi, do đó yêu cầu mỗi cố vấn khởi nghiệp phải luôn sẵn sàng học hỏi, nâng cao kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng cho bản thân. Để năng lực này có thể đáp ứng tốt nhất, khi đứng trước những lĩnh vực mới, người cố vấn khởi nghiệp cần dành thời gian để tìm hiểu, học hỏi và định hướng cho người được cố vấn. Họ có thể học hỏi từ sách, báo, mạng lưới cố vấn hoặc học chính từ người được cố vấn khởi nghiệp.

– *Khả năng làm gương và truyền cảm hứng*: Để nâng cao năng lực này, người cố vấn khởi nghiệp cần phát huy sự năng động, tự tin, chia sẻ những giá trị mà mình tích lũy được, những bài học quan trọng trong khởi nghiệp mà bản thân đã áp dụng thành công; luôn duy trì những suy nghĩ lạc quan, tích cực để tiếp sức và truyền lửa cho người được cố vấn trên cơ sở chân thành và tôn trọng lẫn nhau.

– *Năng lực huấn luyện và đào tạo*: Để nâng cao năng lực này, người cố vấn cần trau dồi ý thức học hỏi và lắng nghe từ những người cố vấn đi trước, từ sách, báo và các tài liệu tham khảo khác; xây dựng mối quan hệ và tạo dựng niềm tin với người được cố vấn khởi nghiệp để có được sự đồng cảm và tin tưởng lẫn nhau; luôn ý thức rằng người được cố vấn chính là nhân tố trung tâm của quá trình huấn luyện, đào tạo.

– *Kinh nghiệm thực tiễn trong kinh doanh*: Ngoài kiến thức chuyên môn, người cố vấn cần tìm hiểu về môi trường thực tế, tham gia các hoạt động thực tiễn để học hỏi kinh nghiệm, nâng cao năng lực của bản thân.

– *Năng lực đổi mới sáng tạo*: Người cố vấn cần mạnh dạn vượt ra vùng an toàn, dám chấp nhận rủi ro, có tư duy mở để hỗ trợ người được cố vấn tìm ra giải pháp đổi mới sáng tạo cho những vấn đề họ gặp phải.

Ngoài ra, nhóm tác giả cũng đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm cải thiện một số năng lực thành phần có sự chênh lệch lớn trong đánh giá giữa người cố vấn và người được cố vấn, cụ thể:

– *Kỹ năng đặt câu hỏi*: Người cố vấn cần trau dồi kỹ năng quan sát, lắng nghe và nhận diện các vấn đề của người được cố vấn một cách thấu đáo, từ đó, tìm cách khơi gợi, dẫn dắt, gợi mở để người được cố vấn tự tìm ra câu trả lời hay giải pháp đúng đắn cho vấn đề của mình.

– *Tạo cơ hội tiếp cận và sẵn sàng hỗ trợ*: Người cố vấn cần thiết lập kế hoạch cố vấn và có những cam kết đối với người được cố vấn: dành thời gian cho người được cố vấn, nhiệt tình khi người được cố vấn cần sự giúp đỡ, đưa ra những cách thức liên lạc trao đổi thuận tiện nhất cho hai bên và sẵn sàng hỗ trợ khi người được cố vấn cần.

– *Thấu cảm*: Để giúp người được cố vấn vượt qua sự e ngại và trở nên cởi mở hơn khi chia sẻ những vấn đề của mình, người cố vấn phải biết đặt mình vào hoàn cảnh của người được cố vấn để có sự thấu hiểu và chia sẻ. Người cố vấn cần tìm hiểu thực trạng, tình hình, khó khăn, thách thức mà người được cố vấn đang gặp phải, từ đó định hướng và khuyến khích người được cố vấn chia sẻ nhiều hơn để hai bên thấu hiểu và đồng hành cùng nhau lâu dài.

– *Năng lực nhận diện, phân tích và giải quyết vấn đề*: Người cố vấn cần nhìn vấn đề của người được cố vấn dưới nhiều góc cạnh, đặt ra nhiều câu hỏi, giả thuyết để phân tích vấn đề, từ đó, lựa chọn hướng giải quyết tối ưu nhất

– *Hỗ trợ người được cố vấn trong việc mở rộng mạng lưới kết nối các nguồn lực liên quan*: Người cố vấn cần tích cực tham gia các mạng lưới cố vấn khởi nghiệp, tăng cường kết nối với các thành phần trong hệ sinh thái khởi nghiệp để có thể phát triển mối quan hệ, chia sẻ nguồn lực và các cơ hội cho người được cố vấn một cách tốt nhất.

Tài liệu tham khảo

1. <https://diendandoanhnghiep.vn/tai-sao-khi-khoi-nghiep-phai-co-mentor-187196.html>.
2. Sullivan, R. (2000), Entrepreneurial learning and mentoring, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3), 160–175.
3. Barton Cunningham, J. and Eberle, T. (1993), Characteristics of the Mentoring Experience: A Qualitative Study, *Personnel Review*, 22(4), 54–66.
4. Hansford, B. C., Tennent, L. and Ehrich, L. C. (2001), *Business mentoring: Help or hindrance?* Unpublished paper.
5. Kram, K. E. (1985), *Mentoring at work*, MA: Scott, Foresman and Company, Boston.
6. Hoàng La Phương Hiền và cs. (2022), Nghiên cứu thang đo năng lực cố vấn khởi nghiệp ở Việt Nam – Sử dụng phương pháp tiếp cận định tính, *Tạp chí Khoa học Quản lý và Kinh tế, Trường Đại học Kinh Tế, Đại học Huế*, (21).
7. <https://www.refber.vn/products/topic/237>.
8. Trung tâm Khởi nghiệp và Đổi mới sáng tạo Đại học Huế (2021), *X-Mentoring Handbook*, Nxb. Đại học Huế, Huế.
9. <https://www.chairacademy.com/academy/MentorGuideAdv.pdf>.
10. Harrington, C. W. (1999), *Supervisory control for an interacting mixing process*, University of Louisville.
11. Bisk, L. (2002), Formal entrepreneurial mentoring: The efficacy of third party managed programs, *Career Development International*, 7(5), 262–270, <https://doi.org/10.1108/13620430210440082>.
12. Sullivan, R. (2000), Entrepreneurial learning and mentoring, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3), 160–175, <https://doi.org/10.1108/13552550010346587>.
13. Fontana, R., Nesta, L. (2009), Product Innovation and Survival in a High-Tech Industry, *Rev Ind Organ*, 34, 287–306, <https://doi.org/10.1007/s11151-009-9210-7>.
14. Bass, B. M (1990), *Handbook of leadership, Theory, research & managerial application*, New York, Free Press.

15. Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan K. F. (2002), The competitiveness of small & medium enterprises, A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies, *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142.
16. Clutterbuck, D. and Lane, G. (2004), *The situational mentor: An international review of competencies and capabilities in mentoring*, Aldershot: Gower Publishing Ltd.
17. Mitchelmore, S. & Rowley, J. (2010), Entrepreneurial Competencies: A Literature Review & Development Agenda, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(2), 92–111.
18. St-Jean, E., Audet, J. (2009), Factors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice Entrepreneurs, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 148.
19. Brown, T. L. (1990), Match up with a mentor, *Industry Week*, 239, 18.
20. Gravells, J. (2006), Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands –Troubleshooters and Trusted Friends, *The International Journal of mentoring and coaching*, 4(2), 3–23.
21. Kram, K. E. (1983), Phases of the mentoring relationship, *Academy of Management Journal*, 26, 608–625.
22. Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007), *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*, Sage Publications.
23. Abedin, Z., Biskup, E., Silet, K., Garbutt, J.M., Kroenke, K., Feldman, M.D., Mcgee, Jr. R., Pincus, H. A. (2012), *Clinical and Translational Science*, 5(3), 273–280.
24. Fleming, M., House, S., Shewakramani, V., Yu, L., Garbutt, J., McGee, R., Rubio, D. M. (2013), The mentoring competency assessment: Validation of a new instrument to evaluate skills of research mentors, *Academic Medicine, Journal of the Association of American Medical Colleges*, 88(7), 1002–1008, doi:10.1097/ACM.0b013e318295e298.
25. Pfund, C., Byars-Winston, A., Branchaw, J., Hurtado, S., Eagan, K. (2016), Defining Attributes and Metrics of Effective Research Mentoring Relationships, *AIDS Behav*, 2, 238–248.
26. Ahn, B., & Cox, M. F. (2016), Knowledge, skills, and attributes of graduate student and postdoctoral mentors in undergraduate research settings, *Journal of Engineering Education*, 105(4), 605–629, doi: 10.1002/jee.20129.

27. Yue, Chen (2019), *An exploration of the structure of pharmaceutical mentors' competence at universities in Western China*.
28. European Commission (2015), *Competence Framework for key Mentoring Competences*. https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/0ed45186-8c32-4a8e-903d28a443d7a1c/MENTEE_IO2_Compotence%20Framework%20of%20key%20Mentoring%20Competences_Final%20Report.pdf.
29. Lane, G.M. (1997), *The developed model of mentor competence*, Paper to the 4th European Mentoring Conference, London.
30. Pfund, C., House, S. C., Asquith, P., Fleming, M. F., Buhr, K. A., Burnham, E. L., Sorkness, C. A. (2006), Training mentors of clinical and translational research scholars: A randomized controlled trial, *Academic Medicine*, 89(5), 774–782.
31. Handelsman, J., Handelsman, H. (2005), *Entering mentoring: A seminar to train a new generation of scientists*, Madison: University of Wisconsin Press.
32. Allen, T., Shockley, K., Poteat, L. (2010), Prote'ge' anxiety attachment and feedback in mentoring relationships, *J Vocat Behav*, 77(1), 73–80.
33. Rose, GL. (2003), Enhancement of mentor selection using the ideal mentor scale, *Res High Educ*, 44(4), 473–94.
34. Johnson, W. B. (2002), The intentional mentor: Strategies and guidelines for the practice of mentoring, *Professional Psychology: Research and Practice*, 33(1), 88–96. <http://dx.doi.org/10.1037//0735-7028.33.1.88>.
35. Open University Quality Support Centre (1995), *Signposts for Staff Development (2): Workplace mentors*, London: Department for Education and Employment.
36. Eagan, M., Hurtado, S., Chang, M., Garcia, G., Herrera, F., Garibay, J. (2013), Making a difference in science education the impact of undergraduate research programs, *Am Educ Res*, 50(4), 683–713.
37. Chang, MJ., Sharkness, J., Hurtado, S., Newman, CB. (2014), What matters in college for retaining aspiring scientists and engineers from underrepresented racial groups, *J. Res. Sci. Teach*, 51(5), 555–80.
38. Davidson, A. I. (1991), The Conditions of the Question: What Is Philosophy?, *Critical inquiry*, 17(3), 471–478.

39. Roberson, Q. & Simons, T. (2003), Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes, *Journal of applied psychology*, 88(3), 432.
40. Picho, K., Brown, SW. (2011), Can Stereotype Threat Be Measured? A Validation of the Social Identities and Attitudes Scale (SIAS), *Journal of Advanced Academics*, 22(3), 374–411. doi:10.1177/1932202X1102200302.
41. Clutterbuck, D. (2004), Making the most of Informal Mentoring, Development and Learning in Organizations, *An International Journal*, 18(4), 16–17.
42. Vincent, A., & Seymour, J. (1995), Profile of women mentors: A national survey, *SAM Advanced Management Journal*, 60, 4–10.
43. Gladstone, M. S. (1988), *Mentoring: A strategy for learning in a rapidly changing society*, Research document CEGEP, John Abbott College, Quebec.
44. Hay, J. (1995), *Transformational mentoring*, New York: McGrawHill.
45. Pamukcu, B. and Meydan, B. (2010), The role of empathic tendency and perceived social support in predicting loneliness levels of college students, *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 5, 905–909.
46. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nxb. Thống Kê, Hà Nội.
47. Roberson, L., Deitch, E. A., Brief, A. P., & Block, C. J. (2003), Stereotype threat and feedback seeking in the workplace, *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 176–188.