

# **ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ VÀ NĂNG LỰC QUẢN TRỊ BẢN THÂN CỦA LÃNH ĐẠO CẤP TRUNG CÁC DOANH NGHIỆP NGOÀI QUỐC DOANH VIỆT NAM**

**Đỗ Vũ Phương Anh**  
Công ty Vàng bạc đá quý Doji  
Email: dvphuonganh@gmail.com

**Ngày nhận:** 30/12/2015

**Ngày nhận lại:** 06/01/2016

**Mã số:** 89 + 90.2HRMg.21

*Trong bối cảnh môi trường cạnh tranh với nhiều biến động và ngày càng phức tạp, vai trò của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam ngày càng trở nên quan trọng. Điều đó đòi hỏi nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh cần phải nâng cao năng lực của bản thân để đáp ứng được những đòi hỏi ngày càng cao của doanh nghiệp. Sử dụng khung năng lực vào đánh giá năng lực của nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh ngày càng được coi trọng.*

*Bài viết tập trung phân tích nhóm năng lực quản trị nhân sự và quản trị bản thân của nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam thông qua phương pháp đánh giá đa chiều và phỏng vấn sâu. Kết quả đánh giá chỉ ra những năng lực đáp ứng yêu cầu công việc cũng như những năng lực không đáp ứng yêu cầu công việc với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh để từ đó có những giải pháp cải thiện năng lực của nhà quản trị cấp trung trong thời gian tới.*

**Từ khóa:** nhà quản trị cấp trung, năng lực nhà quản trị cấp trung, năng lực quản trị bản thân, năng lực quản trị nhân sự.

## **1. Đặt vấn đề**

Trong bất kỳ một doanh nghiệp, một tổ chức nào, vai trò của đội ngũ lãnh đạo, quản trị trong doanh nghiệp là vô cùng quan trọng. Nghiên cứu của Collins & Clark (2003); Finkelstein & Hambrick, (1990) chỉ ra vai trò quan trọng của đội ngũ nhà quản trị trong doanh nghiệp. Họ là những người tham gia xây dựng chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp, giám sát, quản lý đội ngũ nhân viên thực thi chiến lược kinh doanh. Nghiên cứu của Finkelstein & Hambrick (1990) khẳng định rằng kết quả công việc của những nhà quản trị trong doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp tới sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

Tùy theo quy mô của doanh nghiệp, đội ngũ nhà quản trị trong doanh nghiệp được chia thành các cấp khác nhau. Một cách chung nhất, các cấp quản trị chính trong doanh nghiệp bao gồm: nhà quản trị cấp cao (top managers), các nhà quản trị

cấp trung gian (middle managers), và các nhà quản trị cấp cơ sở (first line managers). Đối với mỗi cấp quản trị, họ có vai trò, chức năng, và nhiệm vụ khác nhau. Mỗi cấp quản trị trong doanh nghiệp có chức năng, nhiệm vụ và vai trò khác biệt nhưng doanh nghiệp đều cần các cấp quản trị có năng lực tốt nhằm giúp doanh nghiệp xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

Nghiên cứu về khung năng lực với nhân sự cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh chỉ ra rằng khung năng lực của nhà quản trị cấp trung gồm 4 nhóm năng lực chính: (i) nhóm năng lực chuyên môn; (ii) nhóm năng lực quản lý, điều hành; (iii) nhóm năng lực quản trị bản thân và (iv) nhóm năng lực quản trị nhân sự. Nghiên cứu của Day, Jokinen khẳng định với nhà quản trị cấp trung, năng lực quản trị bản thân và quản trị nhân sự đóng vai trò quan trọng trong kết quả đạt được của họ và doanh nghiệp. Tuy nhiên, kết quả khảo

sát thực tế chỉ ra rằng, năng lực quản trị nhân sự và năng lực quản trị bản thân với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh còn nhiều hạn chế. Trong phạm vi nghiên cứu bài báo, tác giả tập trung làm rõ thực trạng và đề xuất một số giải pháp cải thiện năng lực quản trị bản thân và quản trị nhân sự với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh.

**2. Vai trò của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh bối cảnh hiện nay**

Theo nghiên cứu của Harding, Lee, & Ford (2014), đội ngũ nhà quản trị cấp trung đóng một vị trí trung tâm trong cấu trúc tổ chức theo cấp bậc của doanh nghiệp. Đội ngũ nhà quản trị cấp trung đóng vai trò ngày càng quan trọng với hoạt động của doanh nghiệp trong bối cảnh hiện nay. Trong đó, những vai trò chính của nhà quản trị cấp trung được đề cập tới:

*Thứ nhất*, đội ngũ nhân lực cấp trung đó là đội ngũ nhân lực chịu trách nhiệm thực thi chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Trước đây, đội ngũ nhân lực cấp trung trong doanh nghiệp luôn gắn liền với hình ảnh của những nhà quản trị luôn muốn duy trì các hoạt động trong doanh nghiệp một cách "bình ổn", kháng cự sự thay đổi từ đội ngũ cấp cao trong doanh nghiệp theo nghiên cứu của Huy (2001). Tuy nhiên, trong xu hướng toàn cầu hóa, đặc biệt khi môi trường kinh doanh có sự thay đổi nhanh chóng và đòi hỏi của khách hàng ngày một cao hơn, đội ngũ nhân lực quản lý cấp trung góp phần quan trọng trong việc tham gia xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

*Thứ hai*, vai trò của đội ngũ nhân lực quản trị cấp trung thể hiện thông qua việc duy trì hoạt động của bộ phận, phòng ban họ phụ trách. Theo đánh giá của CEO một tập đoàn may mặc Mỹ: "Đội ngũ nhà quản trị cấp trung là một phần rất, rất quan trọng đối với doanh nghiệp" (Huy, 2001). Để có thể thực hiện tốt vai trò này, đòi hỏi nhà quản trị cấp trung ngày càng cần cải thiện và nâng cao năng lực của bản thân, những năng lực đó không chỉ dừng lại ở năng lực chuyên môn, với vai trò một nhà quản trị họ cần ngày càng cải thiện năng lực quản trị nhân lực, quản lý, điều hành, và cả những năng lực quản trị bản thân.

*Thứ ba*, đội ngũ nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp còn đóng một vai trò quan trọng trong việc kết nối giữa các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp với đội ngũ trực tiếp thực hiện công việc.

*Thứ tư*, nhà quản trị cấp trung đóng vai trò quan trọng trong việc tiên phong tạo ra sự thay đổi

tích cực trong đơn vị và doanh nghiệp. Theo nghiên cứu của Huy (2001), một số lượng lớn các nhà quản trị cấp trung xuất phát từ những chuyên viên, công nhân lành nghề... những người trực tiếp thực hiện hoạt động tác nghiệp, qua quá trình làm việc và luân chuyển công việc trong doanh nghiệp, họ xây dựng nên những mối quan hệ giữa các bộ phận, các phòng ban trong doanh nghiệp. Đội ngũ nhà quản trị cấp trung này là những người hiểu rõ nhất đâu là những "nút thắt" cần phải gỡ trong quá trình thực hiện và áp dụng sự đổi mới trong doanh nghiệp.

Doanh nghiệp ngoài quốc doanh đứng trước đòi hỏi và thách thức cũng như áp lực ngày càng cao từ môi trường kinh doanh, đội ngũ nhà quản trị, đặc biệt là nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh cũng có sự đặc thù nhất định so với các loại hình doanh nghiệp khác như sau:

Với doanh nghiệp ngoài quốc doanh, dưới áp lực cạnh tranh của môi trường kinh doanh ngày càng lớn cũng như đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng, các doanh nghiệp ngoài quốc doanh chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh và sự linh động cao, điều này đặt ra đòi hỏi nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh cần có sự linh hoạt, nhạy bén với thị trường và những đòi hỏi của khách hàng.

Với đặc trưng của doanh nghiệp ngoài quốc doanh là cơ cấu quản lý linh hoạt, thay vì sử dụng cơ chế có phần bảo thủ và nguyên tắc như các doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp ngoài quốc doanh luôn phải đặt hiệu quả công việc như là một yếu tố cốt yếu, sống còn của doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, chủ doanh nghiệp thường lựa chọn cấu trúc tổ chức đơn giản. Số lượng nhân viên ít và các nhân viên này thường đảm nhận công việc theo kiểu đa năng. Do vậy, mỗi nhà quản trị cấp trung cần ngoài việc cần chú trọng tới những năng lực chuyên môn, còn rất cần chú trọng tới những năng lực quản trị bản thân để có thể thích nghi được với các vai trò khác nhau khi doanh nghiệp có sự đòi hỏi.

Sự dịch chuyển lao động với nhân sự cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh diễn ra một cách thường xuyên và dễ dàng hơn so với doanh nghiệp nhà nước. Điều đó khiến cho nhà quản trị cấp trung cần luôn luôn cải thiện năng lực của bản thân để đảm bảo có thể thực hiện được những yêu cầu ngày càng cao với công việc.

### 3. Khung năng lực quản trị nhân sự và quản trị bản thân của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh

Nghiên cứu của Boyatzis có thể được xem là một trong những nghiên cứu đầu tiên về năng lực lãnh đạo, quản lý khi tác giả công bố khung năng lực với nhà lãnh đạo, quản lý hiệu quả. Trong khoảng 10 năm sau công bố của Boyatzis, rất nhiều học giả đã nghiên cứu và phát triển để tìm ra khung năng lực cần có của một nhà lãnh đạo, quản lý. Có rất nhiều học giả đã đưa ra quan điểm, cách tiếp cận khác nhau khi xây dựng khung năng lực. Trong đó, có 3 cách tiếp cận chính để xây dựng khung năng lực:

*Thứ nhất*, theo cách tiếp cận của tác giả Mansfield, Morrison, Chung-Herrera cho rằng khung năng lực đối với lãnh đạo, quản lý gồm những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất cần thiết đối với lãnh đạo, quản lý tại vị trí đó. Như vậy, theo quan điểm của Mansfield, Morrison các tác giả đề xuất các năng lực phải gắn với một vị trí hay nhiệm vụ cụ thể. Do đó, khi tiến hành xây dựng khung năng lực, phải xác định trước là xây cho vị trí nào.

*Thứ hai*, để cập tới cách tiếp cận xây dựng khung năng lực chung cho nhóm công việc theo Mansfield (1996). Với cách tiếp cận này, lãnh đạo, quản lý cùng một cấp sẽ có chung một khung năng lực.

*Thứ ba*, chỉ ra rằng khung năng lực có thể được xây dựng dựa trên hai nhóm chính gồm: năng lực chung và năng lực chuyên môn gắn với đặc thù công việc. Trong nghiên cứu khung năng lực từ các doanh nghiệp trên thế giới như 3M, Philips, Shell, Vodafone được sử dụng theo cách tiếp cận này. Các doanh nghiệp kể trên đều đề cập tới các năng lực chung cho các vị trí chức danh và những năng lực đặc thù gắn với chuyên môn cụ thể của các chức danh.

Trong nghiên cứu về khung năng lực với các vị trí lãnh đạo quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh, dựa trên nghiên cứu cách thức tiếp cận xây dựng khung năng lực và kinh nghiệm quốc tế trong việc xây dựng khung năng lực với nhà quản trị cấp trung. Khung năng lực với nhà quản trị cấp trung được xây dựng gồm các nhóm chính như sau: (i) năng lực chuyên môn (chuyên môn chung, chuyên môn đặc thù theo vị trí); (ii) năng lực quản lý, điều hành; (iii) năng lực quản trị bản thân; (iv) năng lực quản trị nhân sự.

Theo nghiên cứu của Jokinen (2005); Brake (1997) và Goleman (2000) năng lực quản trị bản thân là khả năng nhà lãnh đạo, quản lý có thể am

hiểu về cảm xúc, điểm mạnh, điểm yếu của bản thân, nhu cầu, mong muốn của bản thân cũng như khả năng giải quyết các vấn đề trong công việc. Năng lực quản trị bản thân còn bao gồm khả năng kiểm soát (thời gian, cảm xúc, công việc) và định hướng sự phát triển cá nhân, khả năng học tập những kiến thức, kỹ năng mới phục vụ cho công việc cũng như khả năng phối hợp với các cá nhân khác trong thực hiện công việc. Trong khi đó, theo quan điểm của Le Deist (2005); Armstrong (2014) Năng lực quản trị nhân sự được hiểu là khả năng xây dựng, duy trì và sử dụng một cách có hiệu quả nguồn lực con người trong tổ chức. Năng lực quản trị nhân sự là năng lực rất quan trọng đối với lãnh đạo trong các tổ chức hành chính công khi mà nguồn nhân lực được xem xét như nguồn lực quan trọng để xây dựng và duy trì những lợi thế cạnh tranh bền vững của tổ chức.

Theo nghiên cứu của các tác giả Lê Quân, (2015), Jokinen (2005); Armstrong (2014)... các năng lực quản trị bản thân và quản trị nhân sự được định nghĩa như sau:

#### 4. Phương pháp nghiên cứu

Theo nghiên cứu của Lê Quân (2015), Kaslow (2007) và Sanghi (2007) để thực hiện mục tiêu đánh giá năng lực quản trị nhân sự, năng lực quản trị bản thân của nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam, tác giả sử dụng phương pháp đánh giá đa chiều (360 độ), phương pháp phỏng vấn sâu và phương pháp so sánh. Thứ nhất, với phương pháp đánh giá đa chiều, có 3 nhóm đối tượng tham gia vào đánh giá năng lực quản trị nhân sự và quản trị bản thân với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh gồm: (i) nhà quản trị cấp cao trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh (một số chức danh như: (tổng) giám đốc, phó (tổng) giám đốc, chủ tịch hội đồng quản trị; (ii) bản thân các nhà quản trị cấp trung gồm một số chức danh như các giám đốc chức năng, trưởng các bộ phận, phòng ban trong doanh nghiệp và (iii) cấp dưới trực tiếp của các đối tượng nhà quản trị cấp trung tham gia đánh giá.

Nguyên nhân của việc đánh giá đa chiều (360 độ) được sử dụng để đánh giá thực trạng năng lực nhân sự cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh là do: (i) công việc và vai trò của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh có nhiều sự thay đổi và ngày càng phức tạp; (ii) kết quả do đánh giá đa chiều mang lại sẽ có ý nghĩa hơn là so với đánh giá một chiều (từ một nhóm đối tượng được lựa chọn); (iii) đánh giá

**Bảng 1:** Các năng lực quản trị nhân sự và quản trị bản thân của nhà quản trị cấp trung

TT	Tên năng lực	Định nghĩa
<b>Nhóm năng lực quản trị nhân sự</b>		
1	Bố trí, sử dụng nhân sự	Là khả năng sắp đặt người lao động vào những vị trí phù hợp và khai thác hiệu quả nhất khả năng của nhân lực trong doanh nghiệp
2	Xây dựng đội ngũ	Là khả năng thực hiện các bước của quá trình tuyển dụng nhân sự: thu hút, tuyển chọn và định hướng cho nhân viên phù hợp với mục tiêu (ngắn hạn và dài hạn) của doanh nghiệp
3	Tạo dựng niềm tin	Là khả năng tạo hiệu ứng lan truyền khiến mọi thành viên trong đơn vị/doanh nghiệp tận tụy với tầm nhìn và mục tiêu của đơn vị/doanh nghiệp.
4	Tạo động lực cấp dưới	Là khả năng dẫn dắt, khuyến khích, động viên cấp dưới tham gia tích cực vào việc bằng những nỗ lực cá nhân và sự hợp tác và tương hỗ để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp và của cá nhân
5	Đào tạo và phát triển cấp dưới	Là khả năng đối thoại nhằm giúp cấp dưới xác định rõ mục tiêu nghề nghiệp và cam kết gắn bó với tổ chức; khả năng nhận diện điểm mạnh, hạn chế của cấp dưới và tư vấn lộ trình phát triển cá nhân; kỹ năng huấn luyện các năng lực mới cho cấp dưới.
6	Kiểm tra, giám sát cấp dưới	Là khả năng giám sát quá trình triển khai công việc của bộ phận, cấp dưới nhằm phát hiện sai lệch giữa kết quả thực hiện công việc với tiêu chuẩn và kế hoạch, đề xuất và tổ chức thực hiện các giải pháp nhằm đảm bảo hoạt động của bộ phận hiệu quả, đạt mục tiêu đề ra.
<b>Nhóm năng lực quản trị bản thân</b>		
1	Thuyết trình	Thuyết trình là năng lực trình bày ý kiến một cách hiệu quả cho cá nhân hay tập thể (gọi chung là người nghe) trên cơ sở có sự chuẩn bị trước về nội dung và hình thức dựa theo đặc tính và nhu cầu của người nghe.
2	Học hỏi không ngừng	Là năng lực nhận thức những ưu điểm và hạn chế của bản thân, tập trung vào những ưu điểm, phát triển năng lực bản thân theo sự thay đổi hoàn cảnh để nâng cao giá trị bản thân và kết quả cho tổ chức.
3	Suy nghĩ sáng tạo	Là năng lực đặt vấn đề không theo cách tiếp cận thông thường, khai thác các khả năng có thể và vượt qua thách thức với những giải pháp sáng tạo, sử dụng trực giác, thực nghiệm và quan điểm mới
4	Tư duy phân tích	Là khả năng làm rõ, liên hệ và phân tích thông tin để hiểu được bản chất vấn đề
5	Quản lý thời gian	Là khả năng sử dụng thời gian của cá nhân, của nhóm, của toàn bộ tập thể như là nguồn lực hữu ích trong việc vận hành hoạt động của doanh nghiệp
6	Đàm phán, thuyết phục	Là năng lực có được sự đồng tình và ủng hộ của người khác nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp
7	Quản trị căng thẳng	Là khả năng duy trì được nhiệt huyết và sự tập trung trong các tình huống rất căng thẳng; khả năng kiểm soát bản thân trong các giai đoạn khó khăn nhất của doanh nghiệp
8	Định hướng kết quả	Là khả năng sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực bên trong và bên ngoài doanh nghiệp để đạt được kết quả của doanh nghiệp
9	Giao tiếp	Là khả năng lắng nghe, thuyết trình, đưa và nhận thông tin phản hồi về các vấn đề liên quan đến công việc.
10	Làm việc nhóm	Là khả năng phối hợp, chia sẻ thông tin, hợp tác làm việc hiệu quả với những người khác trong quá trình thực hiện công việc nhằm đạt mục tiêu chung.
11	Tin học	Là khả năng sử dụng các chương trình ứng dụng tin học văn phòng như soạn thảo văn bản, bảng tính, trình chiếu... cho công việc chuyên môn hàng ngày của đơn vị;
12	Ngoại ngữ	Là khả năng sử dụng Tiếng Anh khi nghiên cứu các tài liệu; giao tiếp với chuyên gia, đối tác trong quá trình triển khai các công việc chuyên môn của đơn vị.

Nguồn: tổng hợp của tác giả

đa chiều cung cấp thông tin toàn diện và khách quan hơn về năng lực nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh hơn là so với đánh giá một chiều.

Trong nghiên cứu này, với mục tiêu đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh, tác giả thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua các bảng hỏi được thiết kế với thang likert từ 1 tới 5. Thang đo gồm 5 cấp độ đánh giá năng lực từ đáp ứng vượt yêu cầu công việc đến không phù hợp với công việc (bảng 1). Mỗi cấp độ đều có những chỉ dẫn về cấp độ năng lực để người đánh giá so sánh và đưa ra nhận định.

**Bảng 2 :** Thang đo năng lực lãnh đạo doanh nghiệp

Cấp độ	Trung bình	Chi tiết
5	>=4.5	Đáp ứng vượt trội so với yêu cầu công việc
4	4.0 – 4.5	Đáp ứng yêu cầu công việc
3	3.0 - 4.0	Cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc
2	2.0 – 3.0	Chưa đáp ứng yêu cầu
1	<2.0	Không phù hợp với yêu cầu công việc

Bên cạnh đó, phương pháp phỏng vấn sâu (in-depth interview) được sử dụng để làm rõ những nghi ngờ, những điểm còn chưa thực sự rõ ràng sau khi thu được kết quả dựa trên phương pháp 360 độ và phương pháp so sánh. Ngoài ra, phương pháp phỏng vấn sâu còn được sử dụng để làm rõ những nguyên nhân, những đánh giá của người được phỏng vấn về kết quả thu nhận được, cũng như để xuất một số giải pháp theo quan điểm của người được phỏng vấn. Phương pháp phỏng vấn sâu được tiến hành với một số lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp ngoài quốc doanh tại 3 tỉnh, thành phố lớn gồm Hà Nội, Đà Nẵng và Hồ Chí Minh.

Về phương pháp chọn mẫu, tác giả tiến hành sử dụng phương pháp lựa chọn mẫu ngẫu nhiên. Trong đó, tác giả lựa chọn mẫu ngẫu nhiên trong số các doanh nghiệp ngoài quốc doanh thuộc danh mục 500 doanh nghiệp tư nhân lớn nhất Việt Nam (theo báo cáo được công bố của Vietnam Report JSC) năm 2013, 2014 tại 3 tỉnh, thành phố lớn của cả nước gồm: Hà Nội, Đà

Nẵng và Hồ Chí Minh. Dựa trên báo cáo VNR500 - Top 500 Doanh nghiệp tư nhân lớn nhất Việt Nam, tác giả phân loại và lựa chọn các doanh nghiệp theo trong cả lĩnh vực sản xuất và cung ứng dịch vụ.

Về quy trình thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua bảng hỏi, trước tiên, tác giả nghiên cứu tại bàn để xây dựng phiếu điều tra, khảo sát. Dựa trên báo cáo các doanh nghiệp tư nhân lớn nhất Việt Nam năm 2014, tác giả xác định các doanh nghiệp tại 3 tỉnh, thành phố lớn từ Hà Nội, Hồ Chí Minh và Đà Nẵng. Trên cơ sở đó, thời gian thu thập dữ liệu với 3 nhóm đối tượng điều tra: nhà quản trị cấp cao, nhà quản trị cấp trung và đội ngũ thừa hành từ 2/2015 tới tháng 9/2015 (chủ yếu thông qua link online và email tới các nhà quản trị tại các doanh nghiệp đã được lựa chọn). Tổng số phiếu thu về có giá trị sử dụng là 896 phiếu (cấp cao: 106 phiếu; cấp trung 362 phiếu và đội ngũ thừa hành là 428 phiếu). Sau khi phân tích dữ liệu sơ cấp với phần mềm SPSS 18 tác giả đưa ra một số

kết quả và thảo luận như sau:

**5. Kết quả và thảo luận**

**5.1. Về các năng lực quản trị nhân sự của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh**

- Các năng lực đáp ứng yêu cầu công việc.

Đối với năng lực quản trị nhân sự với nhà quản trị doanh nghiệp ngoài quốc doanh, kết quả khảo sát của cả 3 nhóm đối tượng có sự tương đồng khi họ đều chỉ ra không có năng lực quản trị nhân lực nào đáp ứng tốt (vượt trội) so với yêu cầu công việc.

- Các năng lực đáp ứng và cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc

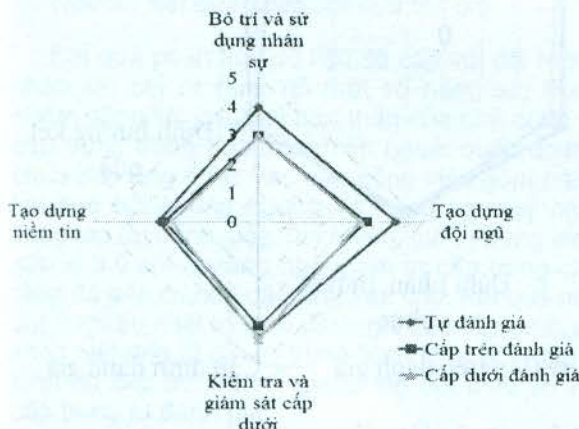
**Bảng 3 :** Kết quả khảo sát những năng lực cơ bản đáp ứng được yêu cầu

Năng lực	Tự đánh giá			Cấp trên đánh giá			Cấp dưới đánh giá		
	N	TB	ĐLC	N	TB	ĐLC	N	TB	ĐLC
1. Bổ trí và sử dụng nhân sự	362	3.985	0.931	106	2.963	1.124	428	2.964	0.848
2. Tạo dựng đội ngũ	362	4.217	1.421	106	3.232	0.933	428	3.058	0.965
3. Kiểm tra, giám sát cấp dưới	362	4.032	1.020	106	3.621	0.932	428	4.103	1.021
4. Tạo dựng niềm tin	362	3.022	0.695	106	2.845	0.632	428	2.621	0.365

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát từ bảng 3 về những năng lực quản trị nhân lực đáp ứng và cơ bản đáp ứng được yêu cầu công việc chỉ ra rằng bản thân nhà quản trị cấp trung tương đối "tự tin" vào năng lực quản trị nhân sự của họ khi mà nhà quản trị cấp trung tự nhận thấy 02 năng lực quản trị nhân sự gồm: tạo dựng đội ngũ và kiểm tra, giám sát cấp dưới đáp ứng yêu cầu công việc (chỉ số TB > 4.0) và có 1 năng lực cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc là năng lực bố trí và sử dụng nhân sự. Tuy nhiên, kết quả do cấp trên đánh giá lại tương đối khác biệt so với cấp trung tự đánh giá, trong khi có 2 năng lực nhà quản trị cấp trung cho rằng đáp ứng yêu cầu công việc thì nhà quản trị cấp cao chỉ cho rằng "cơ bản" đáp ứng yêu cầu công việc với giá trị trung bình lần lượt là 3.232 và 3.621. Thậm chí năng lực bố trí và sử dụng nhân sự với nhà quản trị cấp trung còn chỉ ra cả nhà quản trị cấp cao và cấp dưới đánh giá đều chưa đáp ứng yêu cầu công việc (giá trị TB < 3.0) (Bảng 3). Ngoài ra, với năng lực tạo dựng niềm tin, kết quả phân tích dữ liệu sơ cấp chỉ ra đây là một năng lực đạt giá trị tương đối thấp theo đánh giá của cấp cao và cấp dưới, với cấp trung tự đánh giá chỉ cơ bản đáp ứng yêu cầu (TB đạt 3.022).

Kết quả đánh giá năng lực kiểm tra, giám sát cấp dưới có sự tương đồng giữa đánh giá của cấp dưới và tự đánh giá (đều đáp ứng yêu cầu công việc: TB > 4.0). Tuy nhiên, với năng lực tạo dựng đội ngũ kết quả có sự khác biệt khi cấp dưới không đồng ý với kết quả tự đánh giá là đáp ứng yêu cầu công việc của nhà quản trị cấp trung tự đánh giá, họ chỉ cho rằng năng lực tạo dựng đội ngũ đáp ứng yêu cầu công việc một cách "cơ bản" nhất (TB đạt giá trị 3.058 > 3.0).



**Hình 1:** Kết quả khảo sát những năng lực cơ bản đáp ứng được yêu cầu

- Các năng lực quản trị nhân sự chưa đáp ứng được yêu cầu

Kết quả khảo sát của tác giả với 3 nhóm mẫu nghiên cứu chỉ ra sự khác biệt nhất định về mức độ đáp ứng năng lực quản trị nhân sự đối với lãnh đạo, quản lý cấp sở do lãnh đạo tự đánh giá và do cấp dưới đánh giá.

Lãnh đạo cấp sở tự đánh giá chỉ gồm 2 năng lực quản trị nhân lực chưa đáp ứng yêu cầu gồm tạo dựng lực, đào tạo và phát triển cấp dưới. Tuy nhiên, kết quả từ bảng 3 và bảng 4 chỉ ra rằng nhà quản trị cấp cao dường như đang có đánh giá "khắc khe" hơn về năng lực thực tế của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh khi có tới 4 năng lực quản trị nhân sự của nhà quản trị cấp trung chưa đáp ứng được yêu cầu gồm: tạo dựng lực, đào tạo và phát triển cấp dưới (bảng 4); bố trí và sử dụng nhân sự, tạo dựng niềm tin (bảng 3). Kết quả đánh giá 360 độ với cấp dưới có sự đồng nhất với nhà quản trị cấp cao về năng lực quản trị nhân sự của nhà quản trị cấp trung khi các đối tượng được điều tra chỉ ra có 4 năng lực quản trị nhân sự của nhà quản trị cấp trung chưa đáp ứng yêu cầu (bảng 3 và bảng 4).

**5.2. Về các năng lực quản trị bản thân của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh**

- Các năng lực đáp ứng tốt yêu cầu công việc

Kết quả phân tích dữ liệu với 3 nhóm đối tượng điều tra về năng lực quản trị bản thân với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh chỉ ra rằng chỉ có năng lực giao tiếp của nhà quản trị cấp trung được đánh giá đáp ứng vượt trội yêu cầu công việc, với kết quả giá trị trung bình lần lượt là 4.565 (tự đánh giá), 4.511 (lãnh đạo cấp trên đánh giá).

- Các năng lực đáp ứng yếu yêu cầu công việc

Quá trình phân tích dữ liệu từ phiếu điều tra thu thập được với 3 đối tượng: cấp trên đánh giá, lãnh đạo tự đánh giá và cấp dưới đánh giá chỉ ra một số năng lực quản trị bản thân được đánh giá đáp ứng yêu cầu công việc (bảng 5).

Kết quả khảo sát từ bảng 5 về kết quả năng lực quản trị bản thân với nhà quản trị cấp trung qua đánh giá của 3 cấp chỉ ra như sau: nhà quản trị cấp trung tự đánh giá có 6 năng lực quản trị bản thân đáp ứng yêu cầu công việc (giá trị trung bình giao động từ 4.0 tới 4.5 và có 2 năng lực giá trị trung bình đạt mức giá trị cao là thuyết trình (TB: 4.412; ĐLC: 0.965) và tư duy phân tích (TB: 4.432; ĐLC: 1.026)) và 4 năng lực khác trong nhóm năng lực quản trị bản thân đáp ứng yêu cầu công việc

**Bảng 4 :** Kết quả khảo sát các năng lực quản trị nhân lực chưa đáp ứng yêu cầu công việc

Năng lực	Tự đánh giá			Cấp trên đánh giá			Cấp dưới đánh giá		
	N	TB	ĐLC	N	TB	ĐLC	N	TB	ĐLC
Tạo động lực	362	2.995	0.845	106	2.356	0.621	428	2.501	0.803
Đào tạo và phát triển cấp dưới	362	2.886	0.669	106	2.695	0.766	428	2.365	1.113

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

**Bảng 5 :** Kết quả khảo sát các năng lực đáp ứng tốt yêu cầu công việc

Năng lực	Tự đánh giá			Cấp trên đánh giá			Cấp dưới đánh giá		
	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1. Thuyết trình	362	4.412	0.965	106	3.856	1.227	428	3.659	0.972
2. Tư duy phân tích	362	4.432	1.026	106	3.659	0.958	428	4.039	0.984
3. Định hướng kết quả	362	4.201	1.056	106	4.102	1.077	428	4.113	0.855
4. Đàm phán, thuyết phục	362	4.124	1.112	106	4.038	1.252	426	4.231	1.632
5. Quản trị căng thẳng	362	4.223	1.221	106	3.862	1.112	428	3.855	0.960
6. Tin học	362	4.214	1.201	106	4.126	0.965	426	4.111	0.874

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

có giá trị trung bình giao động từ 4.0 tới 4.2. Kết quả đánh giá này tương đối khác biệt do cấp trên đánh giá, nhóm năng lực quản trị bản thân của nhà quản trị cấp trung đáp ứng yêu cầu công việc theo ý kiến của cấp trên chỉ có 3 năng lực gồm năng lực định hướng kết quả (TB: 4.102; ĐLC: 1.077); đàm phán, thuyết phục (TB: 4.038; ĐLC: 1.252) và tin học (TB: 4.126; ĐLC: 0.965).

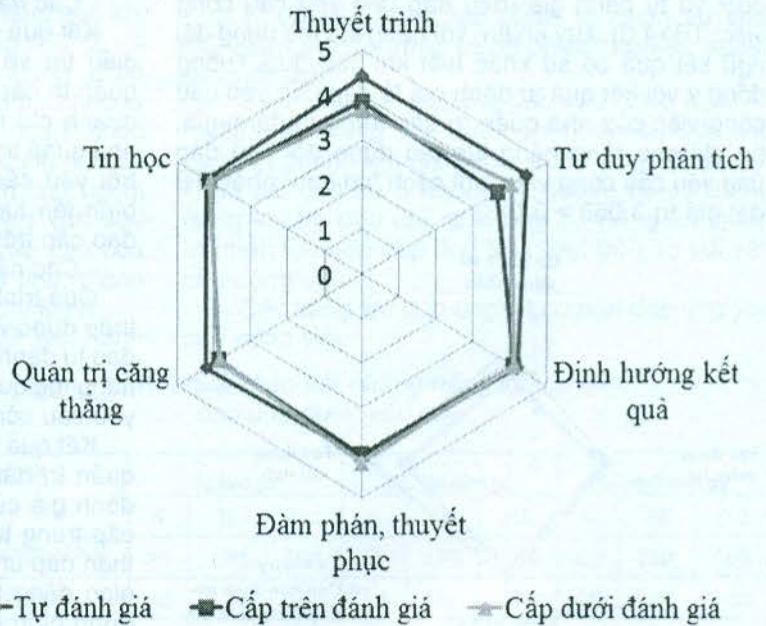
Kết quả đánh giá cấp dưới về năng lực quản trị bản thân đáp ứng yêu cầu công việc của nhà quản trị cấp trung tương đối đồng nhất với nhất với cấp cao đánh giá năng lực quản trị bản thân khi có 4 năng lực được chỉ ra đáp ứng yêu cầu công việc.

- Các năng lực quản trị bản thân được đánh giá cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc

Đối với các năng lực được đánh giá cơ bản đáp ứng được yêu cầu dựa trên kết quả khảo

sát với 3 nhóm đối tượng có sự khác biệt nhất định thể hiện trong bảng 6.

Theo đánh giá của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh, kết quả tự đánh giá chỉ ra rằng hai năng lực trong nhóm quản trị bản thân cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc gồm năng lực làm việc nhóm (TB: 3.659, ĐLC: 1.019) và năng lực ngoại ngữ (TB: 3.118, ĐLC: 1.261). Tuy nhiên, không đồng quan điểm với nhà quản trị cấp trung tự đánh giá, kết quả bảng 5 và bảng 6 chỉ ra sự khác biệt về quan



Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả

**Hình 2 :** So sánh kết quả các năng lực quản trị bản thân đáp ứng yêu cầu công việc

**Bảng 6:** Kết quả khảo sát những năng lực quản trị bản thân cơ bản đáp ứng được yêu cầu công việc

Năng lực	Tự đánh giá			Cấp trên đánh giá			Cấp dưới đánh giá		
	N	TB	ĐLC	N	TB	ĐLC	N	TB	ĐLC
1. Làm việc nhóm	362	3.659	1.019	106	3.122	1.007	428	3.111	0.759
2. Ngoại ngữ	362	3.118	1.261	106	2.685	0.894	428	3.322	1.185

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

điểm của nhà quản trị cấp cao trong việc đánh giá năng lực quản trị bản thân của nhà quản trị cấp trung. Kết hợp bảng 5 và bảng 6 chỉ ra tới 4 năng lực quản trị bản thân chỉ cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc gồm: thuyết trình; tư duy phân tích; quản trị căng thẳng và năng lực làm việc nhóm. Với kết quả do cấp dưới đánh giá, ngoài hai năng lực làm việc nhóm, ngoại ngữ chỉ cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc còn có thêm năng lực quản trị căng thẳng cũng chỉ cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc.

- Các năng lực quản trị bản thân chưa đáp ứng yêu cầu công việc

Đối với các năng lực chưa đáp ứng được yêu cầu công việc dựa trên kết quả khảo sát với 3 nhóm đối tượng có sự khác biệt nhất định thể hiện trong bảng 7.

**Bảng 7:** Kết quả khảo sát những năng lực quản trị bản thân chưa đáp ứng được yêu cầu công việc

Năng lực	Tự đánh giá			Cấp trên đánh giá			Cấp dưới đánh giá		
	N	TB	ĐLC	N	TB	ĐLC	N	TB	ĐLC
1. Học hỏi không ngừng	362	2.898	0.895	105	2.654	0.955	428	2.356	1.007
2. Suy nghĩ sáng tạo	362	2.955	0.774	106	2.208	0.464	428	2.445	0.756

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Kết quả phân tích dữ liệu sơ cấp với đối tượng khảo sát chỉ ra rằng có một số năng lực trong nhóm năng lực quản trị bản thân của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh chưa đáp ứng được yêu cầu công việc gồm năng lực học hỏi không ngừng và năng lực suy nghĩ sáng tạo (tự đánh giá). Tuy nhiên, giá trị trung bình xấp xỉ 3.0 chỉ ra rằng nhà quản trị cấp trung cho rằng đã gần cơ bản đáp ứng yêu cầu. Kết quả này đạt được sự nhất trí theo đánh giá của cấp dưới, sự khác biệt đến từ giá trị trung bình khi giá trị trung bình do cấp dưới đánh giá tương đối thấp so với cấp trung tự đánh giá.

Ngược lại, với nhà quản trị cấp cao đánh giá năng lực không đáp ứng yêu cầu của nhà quản trị

cấp trung không chỉ dừng lại ở năng lực học hỏi không ngừng và suy nghĩ sáng tạo, năng lực ngoại ngữ của nhà quản trị cấp trung cũng không đáp ứng được yêu cầu công việc. Đáng chú ý năng lực suy nghĩ sáng tạo giá trị trung

bình chỉ đạt 2.208 và độ lệch chuẩn đạt 0.464 thể hiện rõ sự hạn chế về năng lực suy nghĩ sáng tạo trong công việc với nhà quản trị cấp trung.

**6. Một số hạn chế và nguyên nhân**

**6.1. Hạn chế**

- Về những năng lực vượt trội so với yêu cầu công việc: kết quả khảo sát chỉ ra rằng chỉ có duy nhất năng lực giao tiếp đáp ứng tốt yêu cầu công việc và không có năng lực quản trị nhân sự nào đáp ứng vượt trội yêu cầu công việc. Kết quả phỏng vấn sâu với chuyên gia và nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp cũng đồng nhất với kết quả phân tích dữ liệu sơ cấp từ 3 nhóm đối tượng.

- Về những năng lực cơ bản đáp ứng được yêu cầu công việc còn có sự khác biệt theo quan điểm

của cấp trên đánh giá, cấp dưới đánh giá và tự đánh giá. Kết quả phân tích dữ liệu sơ cấp cho thấy nhà quản trị cấp trung tự đánh giá có tới 12/18 năng lực đáp ứng và đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc thể hiện sự "tự tin" vào khả năng của bản thân, dưới góc

nhìn của nhà quản trị cấp cao năng lực của nhà quản trị cấp trung không thực sự tốt như tự đánh giá. Điều này cản trở việc nhà quản trị cấp trung tự nhận thức những hạn chế để hoàn thiện trong tương lai.

- Còn nhiều năng lực theo đánh giá đa chiều với nhà quản trị cấp trung chưa đáp ứng được yêu cầu công việc. Trong đó, những năng lực này chủ yếu gắn với các năng lực quản trị nhân sự như năng lực đào tạo và phát triển cấp dưới, năng lực tạo động lực, năng lực suy nghĩ sáng tạo và học hỏi không ngừng. Đây đều là những năng lực quan trọng giúp cải thiện chất lượng công việc của nhà quản trị cấp trung và giúp cho đội ngũ cấp dưới có cơ hội học hỏi và phát triển, điều đó dẫn tới sự cản trở trong việc phát triển đội ngũ trong tương lai.



**6.2. Nguyên nhân**

*Thứ nhất*, theo nghiên cứu của Huang và cộng sự, đòi hỏi từ môi trường bên ngoài doanh nghiệp ngày càng cao và sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh khiến cho vai trò của nhà quản trị cấp trung có sự thay đổi nhanh chóng. Đây được xem là quan trọng khiến cho nhà quản trị cấp trung gặp khó khăn trong việc đáp ứng yêu cầu năng lực trong bối cảnh mới.

*Thứ hai*, theo nghiên cứu của Quân (2015) cũng như quá trình phỏng vấn sâu với lãnh đạo doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam, hệ thống đánh giá hiện nay tại các doanh nghiệp ngoài quốc doanh gắn với nhiều đánh giá thành tích, mức độ hoàn thành công việc để đảm bảo hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp mà chưa chú trọng vào đánh giá năng lực người lao động - yếu tố cơ bản phân biệt người lao động đạt kết quả công việc cao với người lao động khác trong doanh nghiệp. Một cách khác, hệ thống đánh giá thành tích chú trọng tới "phần ngọn" mà chưa quan tâm nhiều tới "phần gốc" dẫn tới việc người lao động nói chung và nhà quản trị cấp trung nói riêng chưa chú trọng tới việc cải thiện năng lực dẫn tới năng lực của họ còn nhiều hạn chế.

*Thứ ba*, hệ thống đánh giá chưa chú trọng tới việc cung cấp thông tin đa chiều và những thông tin phản hồi "trái chiều", do vậy, bản thân nhà quản trị cấp trung không được cung cấp thông tin từ các đối tượng để nhìn nhận rõ điểm mạnh, điểm yếu về năng lực của bản thân, từ đó đưa ra cách cải thiện năng lực một cách hiệu quả.

**6.3. Một số đề xuất, kiến nghị**

*Thứ nhất*, doanh nghiệp ngoài quốc doanh cần có sự thay đổi trong quan điểm, triết lý kinh doanh hướng tới sự phát triển bền vững để có thể đầu tư một cách hiệu quả hơn vào nguồn nhân lực - nguồn lực mang lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

*Thứ hai*, đối với doanh nghiệp ngoài quốc doanh, cần đánh giá chính xác vai trò quan trọng của nhà quản trị cấp trung trong việc đóng góp vào kết quả của doanh nghiệp cũng như hỗ trợ doanh nghiệp phát triển bền vững để xây dựng hệ thống quản trị nhân sự dựa trên năng lực một cách đồng bộ.

*Thứ ba*, cần mạnh dạn áp dụng cách thức đánh giá đa chiều với nhà quản trị và nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp để giúp họ nhìn nhận chính xác những điểm mạnh, điểm yếu để từ đó xây dựng lộ trình cải thiện một cách hợp lý. Ngoài ra, cần chú trọng tới công tác đào tạo, bồi dưỡng

với nhà quản trị cấp trung đáp ứng tốt với sự thay đổi và đòi hỏi ngày càng cao từ môi trường kinh doanh và từ khách hàng. ♦

**Tài liệu tham khảo:**

1. Armstrong, M. and S. Taylor (2014), *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page Publishers.
2. Boyatzis, R. E. (1982), *The competent manager: A model for effective performance*, John Wiley & Sons.
3. Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., & Lankau, M. J. (2003), *Grooming future hospitality leaders: A competencies model*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44(3): 17-25.
4. Chan, D. C. (2006), *Core competencies and performance management in Canadian public libraries*, *Library management* 27(3): 144-153.
5. Day, D. V. (2001), *Leadership development: A review in context*, *The leadership quarterly* 11(4): 581-613.
6. Fecteau, C. L., et al. (1999), *Reactions of leaders to 360-degree feedback from subordinates and peers*, *The leadership quarterly* 9(4): 427-448.

**Summary**

Amid the increasingly competitive environment with many fluctuations and sophistications, the roles of middle managers in Vietnam non-state enterprises become more important. It is necessary for middle managers to enhance their own capacities to meet the increasingly high demand of the enterprises. Using capacity framework to evaluate the capacities of middle managers in non-state enterprises is therefore becoming more crucial.

The article analyses the capacities of personnel management and self management of middle managers in Vietnam non-state enterprises, using the multi-faceted assessment methods and in-depth interviews. The assessment results reveal the capacities which meet the work demand and those which fail to meet the demand of middle managers in non-state enterprises; on that basis some solutions can be suggested to help improve management capacities of middle managers in the coming time.