

# NĂNG LỰC CỦA NHÀ QUẢN TRỊ CẤP TRUNG TRONG DOANH NGHIỆP NGOÀI QUỐC DOANH VIỆT NAM

Lê Quân

Đại học Quốc gia Hà Nội

Email: lequan74@gmail.com

Đỗ Vũ Phương Anh

Tập đoàn Vàng bạc Đá quý DOJI

Ngày nhận: 24/11/2016

Ngày nhận bản sửa: 28/2/2017

Ngày duyệt đăng: 25/3/2017

## Tóm tắt:

Nhà quản trị cấp trung đóng vai trò quan trọng trong việc tổ chức triển khai thực hiện chiến lược, kế hoạch của doanh nghiệp. Trong bối cảnh hiện nay, các doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng năng lực của nhà quản trị cấp trung để xây dựng và phát triển lợi thế cạnh tranh bằng những công cụ quản trị phù hợp. Bài báo sử dụng phương pháp nghiên cứu kết hợp giữa nghiên cứu định tính (phỏng vấn sâu) và định lượng (phương pháp đánh giá mức độ quan trọng tương đối của các yếu tố (RII)) để xác định các năng lực cần thiết với nhà quản trị cấp trung doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam. Kết quả nghiên cứu đã xác định được 21 năng lực cần thiết được chia thành ba nhóm năng lực gồm nhóm năng lực chuyên môn, nhóm năng lực quản lý, điều hành, nhóm năng lực quản trị bản thân. Với kết quả nghiên cứu trên, nhóm tác giả đã đưa ra căn cứ quan trọng cho hoạt động quản trị nhân lực với nhà quản trị cấp trung doanh nghiệp Việt Nam dựa trên năng lực.

**Từ khóa:** Năng lực, năng lực nhà quản trị cấp trung, doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam

## Middle managers' competence for Vietnam non-state enterprises

*Abstract:*

The middle managers play an important role in strategy and plan implementation in the firms. In order to build and develop the competitive advantage, the enterprises should pay more attention to build the competence of middle managers. A combination of qualitative and quantitative method (Relative Importance Index - RII) is used to identify the competencies that are necessary for middle managers. The research results show 21 necessary competencies that are classified into three groups including professional competencies, leader-management competencies, and self-management competencies. Based on that, the authors provide implications for competence-based management for middle manager level.

*Keyword:* Competence, middle manager's competence, non-state enterprises

## 1. Đặt vấn đề

Doanh nghiệp ngày càng phải đối mặt với sự thay đổi từ môi trường kinh doanh, đòi hỏi của khách hàng, sự cạnh tranh khốc liệt từ phía đối thủ cạnh tranh đòi hỏi doanh nghiệp cần xây dựng lợi thế cạnh tranh. Tiếp cận của học giả Barney (1991),

Peteraf (1993), Priem & Butler (2001) khẳng định doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng lợi thế cạnh tranh dựa trên nguồn lực mà doanh nghiệp sở hữu. Nguồn lực đó cần đáp ứng được các yêu cầu: sự khan hiếm, có giá trị, không thể thay thế và khó có thể bắt chước. Tác giả Lado & Wilson (1994),

Wright & cộng sự (2001) khẳng định nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng để cải thiện thành tích của doanh nghiệp và để duy trì được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Trong doanh nghiệp, các nhà quản lý cấp trung ngày càng đóng vai trò quan trọng cả về chiến lược và tác nghiệp. Khi đề cập tới nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp, năng lực được xem như một yếu tố căn bản, khác biệt để phân biệt giữa những người lao động hoàn thành xuất sắc công việc với những lao động thông thường (Kurz & Bartram, 2002). Tiếp cận năng lực được xem như công cụ hiệu quả để cải thiện năng suất lao động, hiệu quả công việc với người lao động trong doanh nghiệp bao gồm cả các nhà quản trị cấp trung. Trong các công trình nghiên cứu trước đây, các nhà nghiên cứu đã có những nghiên cứu về nhà quản trị cấp trung trong đó tập trung vào những chức năng, vai trò tác nghiệp của họ mà chưa đưa ra được một cách tổng quát nhất vai trò của họ để từ đó có thể xây dựng những năng lực cần thiết với nhà quản trị cấp trung.

## **2. Cơ sở lý thuyết**

### **2.1. Khái quát về doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam**

Doanh nghiệp ngoài quốc doanh bao gồm nhiều loại hình kinh doanh như cá thể, tổ hợp, hợp tác xã, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần... Các doanh nghiệp ngoài quốc doanh hoạt động trên tất cả các lĩnh vực công nghiệp, nông nghiệp, tiểu thủ công nghiệp, thương mại và dịch vụ. Theo Báo cáo thường niên Doanh nghiệp Việt Nam 2015 của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI, 2016), tổng số lượng doanh nghiệp đang hoạt động là 402.251, trong đó có tới 96,5% (388.173 doanh nghiệp) là doanh nghiệp ngoài quốc doanh, doanh nghiệp nhà nước chỉ chiếm 0,75% (3.032 doanh nghiệp) và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài là 2,75% (11.046 doanh nghiệp). Điều này phản ánh sự chiếm ưu thế về tỷ trọng của doanh nghiệp ngoài quốc doanh trong cơ cấu các loại hình doanh nghiệp của nền kinh tế.

Về khía cạnh lao động, tổng số lao động các doanh nghiệp đang sử dụng giai đoạn 2007-2015 tăng từ 7,2 triệu (2007) lên 12,8 triệu người (2015), trong đó: lao động doanh nghiệp nhà nước giảm tỷ trọng từ 24,38% xuống 11,39%, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tăng từ 23,31% lên 30,27% và tỷ trọng lao động trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh tăng từ 52,31% lên 58,34%. Xét trên

tổng nguồn vốn, vốn doanh nghiệp nhà nước giảm tỷ trọng từ 44,8% xuống 33,3%, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tăng từ 17,8% lên 18,7% và tỷ trọng nguồn vốn trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh tăng từ 37,4% lên 48% trong tổng số nguồn vốn. Điều này thể hiện sự chuyển dịch lao động và nguồn vốn trong các loại hình doanh nghiệp cũng như sự phát triển mạnh mẽ của doanh nghiệp ngoài quốc doanh.

Với số lượng lớn và đa dạng trong lĩnh vực hoạt động, doanh nghiệp ngoài quốc doanh đóng góp một phần không nhỏ GDP, thúc đẩy tốc độ tăng trưởng kinh tế đất nước, thu hút lao động xã hội, tận dụng, khai thác tiềm năng của đất nước... Nghiên cứu của Phạm Thị Thu Hằng (2014) đã chỉ ra đóng góp của các công ty khu vực kinh tế nhà nước về GDP đã giảm từ khoảng 38.5% năm 2000 xuống còn hơn 33% năm 2010, trong đó đóng góp các doanh nghiệp trong khu vực kinh tế ngoài quốc doanh chiếm khoảng 48% GDP, còn lại là đóng góp của khu vực kinh tế có vốn đầu tư nước ngoài tăng từ 13% lên gần 19% trong cùng kỳ.

### **2.2. Định nghĩa nhà quản trị cấp trung**

Theo nghiên cứu của Harding & cộng sự (2014), nhà quản trị cấp trung nằm ở vị trí trung tâm trong cấu trúc tổ chức theo cấp bậc của doanh nghiệp và chịu trách nhiệm thực hiện các chiến lược của doanh nghiệp thông qua việc quản lý đội ngũ nhà quản trị cấp cơ sở và đội ngũ thừa hành trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ của họ. Trong khi đó, nghiên cứu của Phan Thăng & Nguyễn Thanh Hội (2010) định nghĩa nhà quản trị cấp trung là nhà quản trị hoạt động ở dưới các quản trị viên lãnh đạo (cao cấp) nhưng ở trên các quản trị viên cấp cơ sở. Nghiên cứu của tác giả Trần Anh Tài (2013) định nghĩa nhà quản trị cấp trung gian là nhà quản trị nằm ở tầng giữa của hệ thống. Ngoài ra, nghiên cứu của Quy Nguyen Huy (2001) chỉ ra nhà quản trị cấp trung được định nghĩa là bất cứ nhà quản trị nào phía dưới Ban điều hành doanh nghiệp (Ban Giám đốc) và phía trên các nhà quản trị cấp cơ sở hoặc những người trực tiếp thực hiện công việc. Như vậy, nhà quản trị cấp trung trong tiếp cận của nhóm tác giả được định nghĩa là những nhà quản trị ở phía dưới các nhà quản trị cấp cao và trên các nhà quản trị cấp cơ sở, đội ngũ thừa hành và đảm nhận các công việc chuyên môn và quản lý trong doanh nghiệp.

### **2.3. Vai trò nhà quản trị cấp trung doanh nghiệp**

Với tư cách là cấp trung gian giữa lãnh đạo cấp

cao và cấp cơ sở, nhà quản trị cấp trung mang những vai trò, chức năng khá đặc thù. Thứ nhất, nghiên cứu của Floyd & Wooldridge (1994) khẳng định vai trò thực thi chiến lược của nhà quản trị cấp trung. Vai trò thực thi chiến lược cũng được nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam thực hiện thông qua hoạt động thừa hành và vận hành tác nghiệp. Nhà quản trị cấp trung là đầu mối tiếp nhận các chiến lược, quyết sách từ lãnh đạo cấp cao theo lĩnh vực phân công và cụ thể hóa thành các hoạt động chiến thuật, các kế hoạch cụ thể và trực tiếp hoặc triển khai vận hành trong đơn vị/bộ phận.

Thứ hai, vai trò đồng hành và tham mưu. Nhà quản trị cấp trung thực hiện chức năng đồng hành và tham mưu xây dựng văn hóa doanh nghiệp, xây dựng chiến lược, định hướng phát triển sản xuất, kinh doanh, các quy định, quy trình theo lĩnh vực được phân công, đây được xem là vai trò điển hình đối với nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp tư nhân do chủ tư nhân khởi nghiệp.

Thứ ba, vai trò đại diện. Vai trò đại diện của nhà quản trị cấp trung gồm đại diện cho doanh nghiệp thực hiện các hoạt động với các đơn vị hữu quan bên ngoài doanh nghiệp và là hình ảnh đại diện cho các đơn vị/ bộ phận mà họ được giao phụ trách ở bên trong doanh nghiệp.

Thứ tư, nghiên cứu của King & cộng sự (2001), các tác giả đề cập tới vai trò trung gian kết nối của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp. Điều đó được thể hiện qua việc nhà quản trị cấp trung thực hiện chức năng liên kết, tiếp nhận và cung cấp thông tin giữa quản lý cấp cao với cấp cơ sở. Họ báo cáo lên cấp cao và nhận báo cáo từ nhân viên, phổ biến các chiến lược, định hướng của lãnh đạo xuống dưới và đề xuất các ý kiến, đóng góp của cấp cơ sở và nhân viên lên trên.

Thứ năm, vai trò dẫn dắt và hỗ trợ nhóm làm việc thông qua việc thiết lập các nhóm làm việc, xây dựng các quy trình, quy định tác nghiệp của bộ phận, đơn vị mình phụ trách.

Thứ sáu, nhà quản trị cấp trung thực hiện vai trò quản trị nhân sự thông qua các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, tạo động lực cho đội ngũ nhân viên/ nhà quản trị cấp cơ sở mà họ quản lý. Bên cạnh đó, họ cũng chịu trách nhiệm trong công tác kiểm soát, đánh giá nhân viên cấp dưới.

Thứ bảy, vai trò phân bổ nguồn lực. Nhà quản trị cấp trung được giao quản lý trực tiếp ngân sách và

các nguồn lực về tài sản, con người trong phạm vi chức trách. Họ trực tiếp quản lý, kiểm soát chi phí và quản lý sử dụng các nguồn lực, cân đối giữa đầu vào và đầu ra để đảm bảo mục tiêu đối với các hoạt động tác nghiệp của bộ phận.

Thứ tám, vai trò quản trị xung đột. Nhà quản trị cấp trung là đầu mối trung gian để quản trị sự xung đột và hài hòa lợi ích giữa các thành viên trong nhóm làm việc, giữa cấp trên và cấp dưới, giữa chính sách của doanh nghiệp với mong muốn của người lao động.

Thứ chín, vai trò tiên phong trong quản trị sự thay đổi của nhà quản trị cấp trung. Nghiên cứu của Nguyễn (2001) khẳng định vai trò quan trọng của nhân sự quản lý cấp trung trong việc tiên phong tạo ra sự thay đổi trong bộ phận, đơn vị mình phụ trách.

#### **2.4. Năng lực của nhà quản trị cấp trung doanh nghiệp**

Nghiên cứu về năng lực được McClelland đề cập lần đầu năm 1973 trong nghiên cứu “Kiểm tra năng lực hơn là sự thông minh” (McClelland, 1973). Tiếp theo đó, nghiên cứu về năng lực được mở rộng trong lĩnh vực quản trị nhân lực với nghiên cứu của các tác giả Boyatzis (1982), Woodruffe (1993), Ulrich (1997), Boyatzis & Boyatzis (2008), Spencer & Spencer (2008) với những định nghĩa, tiếp cận khác nhau về năng lực. Theo nghiên cứu của Boyatzis (1982), năng lực được hiểu theo nghĩa rộng là tính cách cơ bản của con người. Nó có thể là động cơ làm việc, tính cách, kỹ năng, hình ảnh cá nhân, vai trò xã hội, hoặc kiến thức mà người lao động đó sở hữu. Trong khi đó, Woodruffe đưa ra định nghĩa chi tiết năng lực là tập hợp của các mô thức hành vi mà những người đảm nhiệm một nhiệm vụ, chức năng cần phải có để có thể thực hiện được nhiệm vụ, chức năng của công việc đó. Nghiên cứu của Bratton (1998) được trích dẫn bởi Abraham & cộng sự (2001) cho rằng năng lực cốt yếu của cá nhân được định nghĩa như là những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất, động cơ, thái độ, giá trị và những đặc tính cá nhân cần thiết để thực hiện công việc. Trong nghiên cứu này, tác giả tiếp cận năng lực là tập hợp gồm kiến thức, kỹ năng, phẩm chất (đặc tính) của người lao động gắn với vai trò của họ để có thể thực mang lại hiệu quả cao trong công việc.

Các tiếp cận xây dựng khung năng lực trên thế giới thường sử dụng nghiên cứu và dẫn xuất từ một số từ điển, sổ tay năng lực có giá trị. Harvard Competency Dictionary gồm 42 năng lực (mã hóa I)

**Bảng 1: Tổng hợp danh mục năng lực với nhà quản trị cấp trung**

TT	Tên năng lực	Căn cứ lý thuyết	TT	Tên năng lực	Căn cứ lý thuyết
1	Hiểu biết các kiến thức chuyên môn đặc thù theo công việc	I;III; VII; IX; X	28	Tạo dựng niềm tin	IV; IX
2	Nắm vững các kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc	I; VII	29	Tạo động lực	VII; X
3	Hiểu biết luật pháp và các chính sách, quy định	III; IV	30	Tuyển dụng nhân sự	VII
4	Hiểu biết về môi trường kinh doanh và ngành nghề	III; IV; VIII	31	Trao quyền	I; III; IX
5	Hiểu biết về doanh nghiệp	II; IV; VIII; IX	32	Giám sát cấp dưới	VII
6	Marketing và thị trường	IV; VII; VIII	33	Đánh giá cấp dưới	III
7	Quản trị khách hàng	I; III; VII;VIII; X	34	Đào tạo, hướng dẫn cấp dưới	I; II; III; IV; VII; IX; X
8	Hướng khách hàng nội bộ	III	35	Quản trị xung đột	I; II; VIII; IX; X
9	Đảm bảo chất lượng	I IV IX X	36	Giải quyết vấn đề	III; VII; IX
10	Hiểu biết về kế toán tài chính	IV	37	Đề cao liêm chính	III;IX; X
11	Tối ưu ngân sách, chi phí được giao	IV; VII	38	Quản trị thông tin	I; III; IV; V;VII; VIII ;IX
12	Quản lý rủi ro	I;III; IV; VII; X	39	Thích nghi	I; II; III; VIII; IX; X
13	Quản lý dự án	IV; VIII	40	Linh hoạt	III; V; VII; VIII; IX;X
14	Thẩm định dự án và quản lý hiệu quả vốn đầu tư	IV	41	Giao tiếp	I; II; III; VI; VII; VIII; IX; X
15	Hướng mục tiêu và kết quả	II; III; V; VII	42	Quản lý thời gian	III; IV; X
16	Sử dụng công nghệ thông tin	IV; IX	43	Làm việc nhóm, phối hợp	I; II; III; V; VI; VII; VIII; IX; X
17	Ngoại ngữ	VII	44	Cải tiến, đổi mới	I; II; III; IV;VII; VIII; IX; X
18	Tầm nhìn và định hướng chiến lược	I;III;IV;VII VIII; X	45	Bền bỉ	I; III; VIII
19	Tham mưu chiến lược	Đề xuất của tác giả	46	Chủ động	Đề xuất của tác giả
20	Quản trị quy định, quy trình tác nghiệp	IV; VIII	47	Tự tin	II; III; IX
21	Thiết lập tiêu chuẩn công việc	I	48	Đàm phán, thuyết phục	I; III; IV; IX
22	Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc	I; IV; IX; X	49	Thuyết trình	I; IV
23	Dẫn dắt nhóm làm việc	I; III; IV; V; VII; IX; X	50	Nhận thức và kiểm soát bản thân	II ; III ; VII ; IX
24	Gây ảnh hưởng	I; II; III; V; IX	51	Chịu căng thẳng, áp lực	I; IV; VII; VIII; IX
25	Điều hành cuộc họp	I	52	Học hỏi không ngừng	I; III; IV; VI
26	Ra quyết định	I; IV; VII; IX; X	53	Thể hiện năng lượng làm việc	I
27	Tạo dựng quan hệ	I; III; IV;VIII; IX; X			

Nguồn: Tổng hợp của các tác giả

được xem như một khung tham chiếu cho rất nhiều các nghiên cứu. Harvard Competency Dictionary gồm tên, định nghĩa, các biểu hiện về năng lực và các hoạt động thực tế minh họa cho năng lực. Từ điển Hay Group (2005) bao gồm 20 năng lực gồm tên, định nghĩa năng lực thuộc 4 nhóm năng lực (mã hóa II). Sổ tay năng lực của tác giả Sanghi (2007) có tất cả 42 năng lực chung (mã hóa III), bao gồm tên và định nghĩa năng lực.

Khi tiếp cận khung năng lực với đối tượng lãnh đạo, quản lý trong doanh nghiệp Việt Nam, nghiên cứu của tác giả Lê Quân (2015) (mã hóa IV) sử dụng cách tiếp cận chia thành 3 nhóm năng lực và xây dựng 27 năng lực với lãnh đạo cấp cao. Ngoài ra, nghiên cứu của tác giả Spencer (1993) và được nhóm tác giả Dainty & cộng sự (2010) phát triển để xây dựng năng lực cho các nhà quản lý dự án xây dựng (mã hóa V) với 12 năng lực. Nghiên cứu của

nhóm tác giả Xuejun Qiao & cộng sự (2009) (mã hóa VI) với đối tượng quản lý cấp trung trong một số doanh nghiệp Trung Quốc chỉ ra 5 năng lực là xây dựng nhóm làm việc, giao tiếp, phối hợp trong công việc, thừa hành, học hỏi không ngừng. Đây là những năng lực có ảnh hưởng tới sự thành công của nhân sự quản lý cấp trung của doanh nghiệp. Ngoài ra, nghiên cứu của tác giả Jeou-Shyan & cộng sự (2011) đề cập tới khung năng lực của nhà quản trị cấp cao trong các doanh nghiệp du lịch ở Đài Loan (mã hóa VII). Nghiên cứu của tác giả Kang & cộng sự (2015) (mã hóa VIII) chỉ ra 97 năng lực thuộc 26 tập hợp năng lực của quản trị cấp cao và cấp trung trong lĩnh vực thiết kế của các doanh nghiệp Hàn Quốc. Nghiên cứu của tác giả Megahed (2015) đã sử dụng Harvard Competency Dictionary và Từ điển Hay Group như khung tham chiếu quan trọng để xây dựng khung năng lực dành cho các nhà quản lý trong lĩnh vực ngoại giao (mã hóa IX) với 35 năng lực.

Trên cơ sở nghiên cứu cơ sở lý luận về năng lực và vai trò nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam, tác giả đề xuất danh mục năng lực nhà quản trị cấp trung (Bảng 1).

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu kết hợp giữa định lượng và định tính được sử dụng trong nghiên cứu này. Trong giai đoạn đầu, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính (nghiên cứu dữ liệu thứ cấp) nhằm xác định những năng lực cần thiết để đảm bảo vai trò của nhà quản trị cấp trung doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam. Những dữ liệu thứ cấp được tác giả sử dụng để xây dựng khung năng lực của nhân sự quản lý cấp trung doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam.

Nghiên cứu định tính được thực hiện qua phỏng vấn sâu với các cá nhân. Tác giả đã phỏng vấn 27 người đến từ các doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Hải Phòng, thuộc các lĩnh vực khác nhau gồm sản xuất, xây dựng, bất động sản, dược phẩm và y tế. Trong đó có 9 lãnh đạo cấp cao, 11 giám đốc nhân sự và 7 nhà quản trị cấp trung. Các cá nhân được phỏng vấn đều có trên 5 năm kinh nghiệm tại các vị trí quản lý. Bên cạnh đó, nhóm nghiên cứu đã phỏng vấn 5 chuyên gia giảng dạy và nghiên cứu về quản trị nhân sự. Phỏng vấn nhằm đánh giá sự phù hợp của danh mục các năng lực cần thiết với nhà quản trị cấp trung trước khi đưa vào phiếu khảo sát. Sau khi khảo sát và phân tích dữ liệu, tác giả tiến hành phỏng vấn

sâu nhằm thống nhất lại những năng lực cần thiết với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh.

Nghiên cứu định lượng sử dụng bảng hỏi khảo sát gửi tới 203 doanh nghiệp ngoài quốc doanh. Các doanh nghiệp được xác định một phần dựa trên danh mục do VNR500 cung cấp năm 2014, tác giả tiến hành lựa chọn một số doanh nghiệp phù hợp và liên hệ với các giám đốc/trưởng phòng nhân sự đầu mối tại doanh nghiệp để gửi bảng hỏi khảo sát. Ngoài ra, tác giả sử dụng bảng hỏi khảo sát online và gửi e-mail tới một số doanh nghiệp thông qua sự hỗ trợ của Hội Doanh nhân trẻ Việt Nam. Thời gian tiến hành khảo sát từ tháng 2 năm 2015 tới tháng 10 năm 2016. Trong đó, cơ cấu các doanh nghiệp trả lời khảo sát gồm có 21 doanh nghiệp lĩnh vực nông nghiệp chiếm 10,35%; 19 doanh nghiệp ngành lâm nghiệp chiếm 9,36%; 57 doanh nghiệp lĩnh vực công nghiệp, xây dựng, bất động sản chiếm 28,08%; 18 doanh nghiệp ngành điện, năng lượng chiếm 8,86%, 21 doanh nghiệp ngành may, da giày, giấy chiếm 10,34%, 32 doanh nghiệp trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng chiếm 15,76 và 35 doanh nghiệp lĩnh vực tư vấn, dịch vụ, đào tạo chiếm 17,25%. Số lượng phiếu điều tra phát ra là 675 phiếu và số lượng phiếu khảo sát thu về, sàng lọc và có giá trị sử dụng là 529 phiếu chiếm 78,37%. Mục tiêu khảo sát nhằm xây dựng danh mục năng lực với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam dựa trên danh mục năng lực đã được xây dựng qua nghiên cứu định tính.

Nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp được lựa chọn khảo sát được đề nghị điền vào phiếu khảo sát gồm có các năng lực đã được xây dựng và sử dụng thang đo Likert với 5 mức độ: rất quan trọng, quan trọng, tương đối quan trọng, chưa thực sự quan trọng, hoàn toàn không quan trọng. Dữ liệu sau khi thu thập đã được phân tích bằng phương pháp mức độ quan trọng tương đối của các yếu tố (Relative Importance Index - RII). Đây là phương pháp được nhiều nhà khoa học, nhà nghiên cứu với các mục đích khác nhau. Như nghiên cứu của Ernest & cộng sự (2015) đã sử dụng phương pháp RII trong lựa chọn và đánh giá các năng lực học tập cần thiết với doanh nhân. Công thức tính RII như sau:

$$RII = \frac{\sum PiUi}{N(n)}$$

Trong đó:

RII: mức độ quan trọng tương đối;

Pi: mức độ quan trọng theo thang đo Likert;

Ui: mức độ quan trọng được đánh giá bởi người được khảo sát;

N: mẫu nghiên cứu;

n: mức cao nhất của thang đo.

#### 4. Kết quả nghiên cứu

Thứ nhất, kết quả khảo sát với các nhà quản trị

cấp trung về những năng lực quan trọng được thể hiện trong bảng 2, những năng lực được đánh giá quan trọng (với giá trị trung bình lớn hơn 4,2) được xem xét đưa vào danh mục năng lực quan trọng với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam. Trong đó, nhà quản trị cấp trung đặc biệt đánh giá quan trọng với những kiến thức chuyên môn gắn với đặc thù công việc và sự hiểu biết về doanh nghiệp, khả năng lập kế hoạch, tổ chức công việc, khả năng quản lý thời gian.

**Bảng 2: Kết quả khảo sát năng lực với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh**

STT	Năng lực	Mức độ lựa chọn					Mẫu (N)	Giá trị trung bình	RII
		1	2	3	4	5			
1	Hiểu biết các kiến thức chuyên môn đặc thù theo công việc	0	9	99	138	283	529	4,314	0,863
2	Nắm vững các kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc	0	14	107	152	256	529	4,229	0,846
3	Hiểu biết luật pháp và các chính sách, quy định	6	21	273	122	107	529	3,573	0,715
4	Hiểu biết về môi trường kinh doanh và ngành nghề	0	17	119	131	262	529	4,206	0,841
5	Hiểu biết về doanh nghiệp	4	17	87	119	302	529	4,319	0,864
6	Marketing và thị trường	8	48	285	118	70	529	3,367	0,673
7	Quản trị khách hàng	2	21	244	142	120	529	3,675	0,735
8	Hướng khách hàng nội bộ	17	88	305	87	32	529	3,055	0,611
9	Đảm bảo chất lượng	4	14	117	98	296	529	4,263	0,853
10	Hiểu biết về kế toán tài chính	21	61	338	87	22	529	3,053	0,611
11	Tối ưu ngân sách, chi phí được giao	1	15	119	131	263	529	4,210	0,842
12	Quản lý rủi ro	3	29	276	189	32	529	3,412	0,682
13	Quản trị dự án	15	91	301	81	41	529	3,079	0,616
14	Thẩm định dự án và quản lý hiệu quả vốn đầu tư	6	95	287	61	80	529	3,216	0,643
15	Hướng mục tiêu và kết quả	0	17	112	102	298	529	4,287	0,857
16	Sử dụng công nghệ thông tin	6	22	310	106	85	529	3,457	0,691
17	Ngoại ngữ	11	16	293	91	118	529	3,546	0,709
18	Tầm nhìn và định hướng chiến lược	21	43	342	85	38	529	3,144	0,629
19	Tham mưu chiến lược	0	21	108	136	264	529	4,216	0,843
20	Quản trị quy định, quy trình tác nghiệp	0	19	113	132	265	529	4,216	0,843
21	Thiết lập tiêu chuẩn công việc	19	52	312	87	59	529	3,217	0,643
22	Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc	0	24	90	117	298	529	4,302	0,860
23	Dẫn dắt nhóm làm việc	5	16	93	121	294	529	4,291	0,858
24	Gây ảnh hưởng	11	23	320	89	86	529	3,408	0,682
25	Điều hành cuộc họp	15	32	269	102	111	529	3,495	0,699
26	Ra quyết định	6	43	198	197	85	529	3,590	0,718
27	Tạo dựng quan hệ	0	34	332	98	65	529	3,367	0,673

28	Tạo dựng niềm tin	15	75	298	119	22	529	3,110	0,622
29	Tạo động lực	8	49	288	122	62	529	3,342	0,668
30	Tuyển dụng nhân sự	13	66	369	61	20	529	3,017	0,603
31	Trao quyền	3	57	342	103	24	529	3,166	0,633
32	Giám sát cấp dưới	7	51	333	89	49	529	3,231	0,646
33	Đánh giá cấp dưới	0	22	115	112	280	529	4,229	0,846
34	Đào tạo, hướng dẫn cấp dưới	0	25	122	189	193	529	4,040	0,808
35	Quản trị xung đột	11	52	123	165	178	529	3,845	0,769
36	Giải quyết vấn đề	34	76	279	112	28	529	3,045	0,609
37	Đề cao liêm chính	0	17	81	112	319	529	4,386	0,877
38	Quản trị thông tin	3	16	61	189	260	529	4,299	0,860
39	Thích nghi	26	76	282	121	24	529	3,078	0,616
40	Linh hoạt	11	55	279	148	36	529	3,270	0,654
41	Giao tiếp	9	42	259	106	113	529	3,514	0,703
42	Quản lý thời gian	2	21	91	113	302	529	4,308	0,862
43	Làm việc nhóm, phối hợp	0	23	123	103	280	529	4,210	0,842
44	Cải tiến, đổi mới	0	24	119	101	285	529	4,223	0,845
45	Bền bỉ	11	85	243	188	2	529	3,164	0,633
46	Chủ động	3	22	143	156	205	529	4,017	0,803
47	Tự tin	16	58	311	84	60	529	3,216	0,643
48	Đàm phán, thuyết phục	17	55	166	120	171	529	3,705	0,741
49	Thuyết trình	11	66	209	98	145	529	3,567	0,713
50	Nhận thức và kiểm soát bản thân	8	79	215	199	28	529	3,302	0,660
51	Chịu áp lực, căng thẳng	2	25	77	135	290	529	4,297	0,859
52	Học hỏi không ngừng	0	29	81	131	288	529	4,282	0,856
53	Thể hiện năng lượng làm việc	2	65	195	194	73	529	3,512	0,702

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

Thứ hai, về các nhóm năng lực với nhà quản trị cấp trung. Tác giả đã tiến hành phỏng vấn sâu đối với các chuyên gia được lựa chọn, với tiếp cận của các chuyên gia, tác giả lựa chọn theo tiếp cận gồm 03 nhóm năng lực là (i) Nhóm năng lực chuyên môn; (ii) Nhóm năng lực quản lý, điều hành và (iii) Nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân. Sau phỏng vấn, có 21/27 (77,77%) chuyên gia đồng ý về cấu trúc nhóm năng lực đối với nhà quản trị cấp trung gồm 3 nhóm năng lực. Nhóm năng lực chuyên môn: bao gồm các năng lực thể hiện tính chuyên gia của cấp trung trong lĩnh vực hoạt động chuyên môn. Năng lực chuyên môn ở đây được hiểu là chuyên môn kỹ thuật và chuyên môn chung. Nhóm năng lực quản lý, điều hành: bao gồm các năng lực thể hiện vai trò quản lý của nhà quản trị cấp trung. Các cán bộ cấp trung không thể chỉ dừng lại ở tầm vóc của một chuyên gia mà phải có năng lực quản trị nhằm

dẫn dắt người khác cũng như dẫn dắt bộ phận nhằm đạt được mục tiêu của bộ phận và của tổ chức. Nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân: bao gồm các năng lực nhằm hướng tới sự hoàn thiện và nâng tầm cá nhân, nhóm năng lực này có khả năng hỗ trợ cho các năng lực chuyên môn và năng lực quản lý, điều hành cũng như giúp cho nhà quản trị cấp trung cân bằng được giữa công việc và cuộc sống.

Dựa trên kết quả khảo sát, tác giả đã lựa chọn được 21 năng lực có giá trị trung bình và chỉ số RII cao. Trên cơ sở đó, tác giả đã tiến hành sắp xếp các năng lực này vào nhóm năng lực phù hợp theo nguyên tắc:

Thứ nhất, những năng lực thể hiện kiến thức, kỹ năng mang tính chất kỹ thuật- nghiệp vụ đặc thù hoặc những năng lực hiểu biết chung có liên quan đến công việc, đồng thời liên quan đến bản thân hoạt động của cá nhân cán bộ đó nhiều hơn là tương tác

đối với những người khác thì sẽ được xếp vào nhóm năng lực chuyên môn. Thứ hai, những năng lực thể hiện các kiến thức, kỹ năng nhằm tạo ra tương tác đối với các khách thể như cấp dưới, nhân viên, đơn vị/bộ phận chuyên trách hoặc trên toàn doanh nghiệp sẽ được xếp vào nhóm năng lực quản lý, điều hành. Thứ ba, những năng lực thể hiện các kỹ năng chung, các phẩm chất, thái độ, mang tính dẫn dắt và định hướng bản thân thông qua các hoạt động công việc, có tác dụng hỗ trợ và giúp cho nhà quản trị cấp trung có thể hoàn thiện năng lực chuyên môn và năng lực quản lý, điều hành thì sẽ được xếp vào nhóm năng lực quản trị và phát triển bản thân. Kết quả sắp xếp năng lực được thể hiện trong hình 2.

## 5. Kết luận và hạn chế của nghiên cứu

### 5.1. Kết luận

Trong nghiên cứu, với phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp phương pháp nghiên cứu định lượng, tác giả đã xây dựng khung năng lực với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp Việt Nam gồm 3 nhóm năng lực: chuyên môn, quản lý điều hành, và quản trị bản thân với 21 năng lực quan trọng.

Với đặc trưng của doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam, nhà quản trị cấp trung cần chú trọng cải thiện năng lực để có thể thực hiện tốt vai trò của mình. Trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh, nhà quản trị cấp trung thường được hình thành từ việc họ đảm nhận tốt những yêu cầu chuyên môn công việc, sau đó được bổ nhiệm lên những vị trí quản lý. Do vậy, các nhà quản trị cấp trung thường có năng lực chuyên môn tương đối tốt, tuy nhiên, năng lực quản lý, điều hành, năng lực quản trị bản thân của họ thường chưa thực sự đáp ứng được yêu cầu công việc. Trên cơ sở danh mục năng lực thuộc nhóm năng lực quản lý, điều hành và quản trị bản thân sẽ là căn cứ tham chiếu quan trọng để nhà quản trị cấp trung doanh nghiệp ngoài quốc doanh tự nhìn

nhận được những năng lực mà mình đã đáp ứng, những năng lực chưa đáp ứng để có thể tự học tập, bồi dưỡng để cải thiện kết quả công việc của mình. Ví dụ, nhà quản trị cấp trung có thể tự học tập hoặc tham gia quá trình đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn để cải thiện được năng lực tham mưu chiến lược, năng lực quản trị xung đột, năng lực dẫn dắt nhóm làm việc để đảm bảo thành những nhà quản lý hiệu quả.

Ngoài ra, doanh nghiệp ngoài quốc doanh luôn phải đối mặt với những áp lực cạnh tranh mạnh mẽ. Khi đó, các doanh nghiệp ngoài quốc doanh cũng cần chú ý tới nâng cao chất lượng của nhà quản trị cấp trung thông qua cải thiện năng lực của họ để tạo ra nền tảng vững chắc cho họ trong quá trình thực hiện công việc. Kết quả nghiên cứu với danh mục các năng lực cần thiết theo tiếp cận khung năng lực của nhà quản trị cấp trung là căn cứ quan trọng để doanh nghiệp đánh giá mức độ đáp ứng năng lực, triển khai đào tạo theo năng lực và tiến hành quy hoạch, phát triển nhân sự để giúp nhà quản trị cấp trung đảm nhận tốt vai trò hiện tại và trong tương lai.

### 5.2. Một số hạn chế

Thứ nhất, tác giả mới chỉ dừng lại ở xây dựng nhóm năng lực, danh mục các năng lực cần thiết mà chưa phân tích làm rõ được những cấp độ cần thiết với nhà quản trị cấp trung doanh nghiệp ngoài quốc doanh.

Thứ hai, mặc dù khung năng lực với những danh mục được xây dựng là cơ sở để các doanh nghiệp ngoài quốc doanh thực hiện hoạt động quản trị nhân sự dựa trên khung năng lực. Tuy nhiên, tác giả nhận thấy khi triển khai áp dụng khung năng lực tại những ngành, nghề, lĩnh vực cụ thể, các doanh nghiệp cần dựa trên đặc thù ngành nghề để cụ thể hóa năng lực hiểu biết các kiến thức chuyên môn theo đặc thù công việc thành các năng lực chuyên môn cụ thể.

## Tài liệu tham khảo

- Abraham, S.E., Karns, L.A., Shaw, K., Mena, M.A. (2001), 'Managerial competencies and the managerial performance appraisal process', *Journal of Management Development*, 20(10), 842-852.
- Dainty, A.R.J., Cheng, M. & Moore, D.R. (2010), 'Competencybased model for predicting construction project managers' performance', *Journal of Management in Engineering*, 21(1), 2-9.
- Barney, J. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Boyatzis, R. & Boyatzis, R.E. (2008), 'Competencies in the 21st century', *Journal of management development*, 27(1), 5-12.
- Boyatzis, R.E. (1982), *The competent manager: A model for effective performance*, John Wiley & Sons.
- Bratton, D.A. (1998), 'Develop a framework of core competencies', *Credit Union Magazine*, 64(10), 17-18.



- Ernest, K., Matthew, S.K. & Samuel, A.K. (2015), 'Towards Entrepreneurial Learning Competencies: The Perspective of Built Environment Students', *Higher Education Studies*, 5(1), 20-30.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1994), 'Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role', *The Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Harding, N., Lee, H. & Ford, J. (2014), 'Who is 'the middle manager'?', *Human relations*, 67(10), 1213-1237.
- Hay Group (2004), *FAC/ITCan Competency Dictionary*, Retrieved on May, 13<sup>th</sup>2004, from <<http://www.haygroup.com/ww/downloads/index.aspx>>.
- Harvard Competency Dictionary (2008), Retrieved on November, 22<sup>nd</sup>2008, from <<http://ulupandanstars.files.wordpress.com/2011/08/harvard4competences.pdf>>.
- Phạm Thị Thu Hằng (2014), 'Một số vấn đề về phát triển khu vực tư nhân', *Kỳ yếu Diễn đàn kinh tế mùa thu 2014: Tài cơ cấu nền kinh tế: Kỳ vọng chuyển biến mạnh mẽ và cơ bản*, Ủy ban Kinh tế Quốc hội, Ninh Bình, 121-137.
- Quy Nguyen Huy (2001), 'In praise of middle managers', *Harvard business review*, 79(8), 72-79.
- Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L. & Chang-Yen, T. (2011), 'Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry', *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1044-1054.
- Kang, H.J., Chung, K.W. & Nam, K.Y. (2015), 'A competence model for design managers: A case study of middle managers in Korea', *International Journal of Design*, 9(2), 109-127.
- King, A.W., Fowler, S.W. & Zeithaml, C.P. (2001), 'Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge', *The Academy of Management Executive*, 15(2), 95-106.
- Kurz, R. & Bartram, D. (2002), 'Competency and individual performance: Modelling the world of work', *Organizational effectiveness: The role of psychology*, 227-255.
- Lado, A.A. & Wilson, M.C. (1994), 'Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective', *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
- Lê Quân (2015), *Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam: Hội đồng quản trị, Ban điều hành, Thẻ điểm cân bằng, chỉ số hoàn thành*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
- McClelland, D.C. (1973), 'Testing for competence rather than for "intelligence"', *American psychologist*, 28(1), 1-14.
- Megahed, N. (2015), 'Capturing Competencies and Behavioural Indicators of Diplomats for a Multiple-Jobs Competency Model', *Journal of Human Resources*, 3(1), 54-78.
- Peteraf, M.A. (1993), 'The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view', *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Priem, R.L. & Butler, J.E. (2001), 'Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?', *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- Sanghi, S. (2007), *The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations*, SAGE Publications India.
- Spencer, M. (1993), *Competence at Work Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Spencer, L.M. & Spencer, P.S.M. (2008), *Competence at Work models for superior performance*, John Wiley & Sons.
- Trần Anh Tài (2013), *Giáo trình Quản trị học*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
- Phan Thăng & Nguyễn Thanh Hội (2010), *Giáo trình Quản trị học*, Nhà xuất bản Hồng Đức, Hà Nội.
- Phòng Thương mại và công nghiệp Việt Nam (VCCI) (2016), *Báo cáo thường niên doanh nghiệp Việt Nam năm 2015*, Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông, Hà Nội
- Ulrich, D. (1997), *Human resource champions: The next agenda for adding value to HR practices*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Xuejun Qiao, J. & Wang, W. (2009), 'Managerial competencies for middle managers: Some empirical findings from China', *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 69-81.
- Woodruffe, C. (1993), 'What is meant by a competency?', *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29-36.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. & Snell, S.A. (2001), 'Human resources and the resource based view of the firm', *Journal of management*, 27(6), 701-721.