

XÂY DỰNG CÁC NĂNG LỰC CHO NHÀ QUẢN TRỊ CẤP TRUNG NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

Mai Thanh Lan*

Ngày nhận: 8/01/2016

Ngày nhận bản sửa: 24/02/2016

Ngày duyệt đăng: 25/03/2016

Tóm tắt:

Trong bối cảnh hội nhập, các học giả và nhà nghiên cứu rất quan tâm tới chủ đề năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Có nhiều cách để doanh nghiệp xây dựng năng lực cạnh tranh, trong đó, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một trong những cách thức quan trọng không chỉ nhằm xây dựng mà còn duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp. Tiếp cận khung năng lực trong hoạt động quản trị nhân lực là một tiếp cận khoa học hiện đại để cải thiện chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng dữ liệu sơ cấp và thứ cấp để phân tích vai trò của nhà quản trị cấp trung, từ đó xây dựng khung năng lực cho nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp Việt Nam.

Từ khóa: Khung năng lực; năng lực nhà quản trị cấp trung; khung năng lực.

Building middle managers' competence framework to enhance enterprises' competitiveness

Abstract:

In the context of integration, competitiveness of enterprises has been considered as an interesting topic and it has attracted much attention from both scholars and practitioners. There are many ways to build enterprise competitiveness, of which enhancing the quality of human resources is the important method for building and maintaining a sustainable competitive advantage of enterprises. Competence framework approach in HR operations is a modern scientific approach to improving the quality of human resources. In this study, based on the primary data and secondary data, the author analyses the role of middle managers that were applied to build competence framework for mid-level managers in Vietnam's enterprises.

Keywords: Middle manager; middle manager's competences; competence framework.

1. Đặt vấn đề

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp luôn được xem như một chủ đề quan trọng với các học giả, nhà nghiên cứu. Nghiên cứu của học giả Barney (1991), Lado & Wilson (1994) khẳng định doanh nghiệp có thể xây dựng lợi thế cạnh tranh dựa trên nguồn lực mà doanh nghiệp sở hữu. Nguồn lực đó cần đáp ứng yêu cầu: (i) khan hiếm; (ii) có giá trị; (iii) không thể thay thế và (iv) khó có thể bắt chước. Lý thuyết và thực tiễn xây dựng lợi thế cạnh tranh dựa trên nguồn

lực đề cập tới nguồn nhân lực có thể trở thành nguồn lực xây dựng lợi thế cạnh tranh thông qua việc phát triển các năng lực của đội ngũ nhà quản trị và nhân viên trong doanh nghiệp (Barney, 1991; Barney & Wright, 1998; King & cộng sự, 2001).

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được đánh giá là một trong những nguồn lực quan trọng ảnh hưởng tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Trên thực tế, hầu hết các báo cáo hàng năm của các doanh nghiệp đều khẳng định nguồn nhân lực là một tài

sản quan trọng nhất của doanh nghiệp (Barney & Wright, 1998). Tuy nhiên, nghiên cứu của Barney và Wright cho rằng các doanh nghiệp hiện nay đang chưa có sự đầu tư xứng đáng cho nguồn nhân lực và công tác quản trị nhân lực. Điều này có ảnh hưởng không nhỏ tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh nguồn nhân lực ngày càng trở thành nguồn lực quan trọng trong việc xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh.

Trong các doanh nghiệp đều có các cấp bậc quản trị, mỗi cấp quản trị đóng vai trò nhất định trong việc xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh. Trong đó, nghiên cứu của King & cộng sự (2001) đề cập tới vai trò trung tâm của các nhà quản trị cấp trung trong xây dựng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Các nhà quản trị cấp trung được ví như các khớp thần kinh trong hệ thống não bộ của công ty, liên kết các cấp quản trị trong doanh nghiệp (King & cộng sự, 2001). Bên cạnh đó, trong khi các nhà quản trị cấp cao sử dụng đa phần thời gian cho hoạt động mang tính chiến lược, vai trò của nhà quản trị cấp trung càng được khẳng định trong việc triển khai và thực thi chiến lược để đạt được những mục tiêu của doanh nghiệp. Với vai trò ngày càng quan trọng của mình, nhà quản trị cấp trung đòi hỏi cần phải có những năng lực để có thể đáp ứng được những yêu cầu của công việc trong bối cảnh mới.

Tiếp cận khung năng lực với hoạt động quản trị nhân lực và với nhà quản trị cấp trung được đánh giá là cách tiếp cận hiện đại và là đòi hỏi cấp bách để nâng cao chất lượng nhà quản trị cấp trung trong bối cảnh nâng cao sức cạnh tranh cho các doanh nghiệp Việt Nam. Trong phạm vi nghiên cứu của bài báo, tác giả tập trung phân tích và làm rõ các nội dung: (i) vai trò nhà quản trị cấp trung để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp; (ii) khung năng lực cho nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp; (iii) một số kết luận về khung năng lực nhà quản trị cấp trung nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh doanh nghiệp.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Nhà quản trị cấp trung và vai trò của nhà quản trị cấp trung

Theo nghiên cứu của Nguyễn Quý Huy (2001) và Lê Quân (2009), nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp là các nhà quản trị hoạt động dưới nhà quản trị cấp cao nhưng trên nhà quản trị cấp cơ sở.

Về vai trò của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp:

Thứ nhất, vai trò xây dựng và thực thi chiến lược của doanh nghiệp. Trong nghiên cứu của Huy (2001) đề cập tới bối cảnh toàn cầu hóa với sự đòi hỏi ngày càng cao của môi trường kinh doanh và khách hàng, các nhà quản trị cấp trung thay vì chỉ cung cấp thông tin đầu vào cho quá trình xây dựng chiến lược như trước đây, họ cần được trực tiếp tham gia xây dựng chiến lược của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, họ góp phần thực thi hiệu quả chiến lược của doanh nghiệp (Wooldridge & cộng sự, 1990).

Thứ hai, nhà quản trị cấp trung đóng vai trò quan trọng trong thực hiện hoạt động tác nghiệp của doanh nghiệp. Thông qua năng lực chuyên môn của mình, các nhà quản trị cấp trung cần đảm bảo các hoạt động tác nghiệp của doanh nghiệp (các phòng, ban chuyên môn mà họ phụ trách) diễn ra một cách hiệu quả để đảm bảo hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Thứ ba, nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc kết nối giữa các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp với đội ngũ nhân viên trực tiếp thực hiện công việc. Để chiến lược của doanh nghiệp được thực thi một cách hiệu quả, nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp cần đóng vai trò là cầu nối để truyền đạt nội dung, ý tưởng chiến lược và giám sát quá trình hoạt động tác nghiệp đảm bảo đúng định hướng chiến lược mà doanh nghiệp đã đặt ra thông qua khả năng quản lý, điều hành hoạt động của đơn vị mà họ phụ trách.

2.2. Năng lực và khung năng lực

Khái niệm năng lực xuất hiện năm 1973 trong bài thuyết trình của David C. McClelland về “kiểm tra năng lực hơn là sự thông minh”. McClelland (1973) cho rằng cách thức kiểm tra truyền thống dựa trên thái độ và sự thông minh là chưa đủ mà cần kiểm tra năng lực. Cho đến nay đã có nhiều học giả đưa ra các định nghĩa khác nhau về năng lực.

Boam & Sparrow (1992) định nghĩa năng lực là một tập hợp các biểu hiện hành vi gắn với một vị trí công việc để hoàn thành chức năng, nhiệm vụ của vị trí đó ở mức độ thành thạo. Spencer & Spencer (2008) định nghĩa năng lực là “khả năng một cá nhân thực thi được những yêu cầu kỹ năng bắt buộc đối với một công việc cụ thể”. Trong khi đó, Lucia & Lepsinger (1999) định nghĩa năng lực là công cụ nhận diện các kỹ năng, kiến thức, thái độ và đặc tính cá nhân cần có để thực thi hiệu quả công việc trong tổ chức, qua đó giúp tổ chức đạt được mục tiêu chiến lược đề ra. Nghiên cứu của Dubois & Rothwel

(2004) định nghĩa năng lực với nhiều đặc điểm hơn, bao gồm kiến thức, kỹ năng, hình ảnh cá nhân, tính cách, tư duy hành động, nhận thức xã hội, cảm quan về thế giới xung quanh,... Tựu chung lại, mặc dù có những sự khác biệt nhất định trong định nghĩa năng lực nhưng các học giả đều thống nhất năng lực là những kiến thức, kỹ năng và phẩm chất cá nhân cần thiết ở các vị trí công việc để các cá nhân ở vị trí công việc đó có thể thực hiện tốt nhiệm vụ.

Nghiên cứu của Lê Quân (2015) khẳng định năng lực là yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới kết quả cá nhân, từ đó ảnh hưởng tới thành tích chung của doanh nghiệp và qua đó ảnh hưởng tới khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đối với mỗi chức danh trong doanh nghiệp cần có những năng lực nhất định để có thể đáp ứng yêu cầu công việc, và tập hợp các năng lực cần có đối với các chức danh trong doanh nghiệp để có thể đáp ứng được yêu cầu của công việc được gọi là khung năng lực (Lê Quân, 2015). Khung năng lực quy định những năng lực cần thiết và cấp độ của mỗi năng lực mà nhà quản trị cấp trung cần phải có để thực hiện hiệu quả công việc. Trong phạm vi bài viết, tác giả tiến hành xác định danh mục các năng lực cần thiết của nhà quản trị cấp trung để xây dựng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

2.3. Ảnh hưởng của các năng lực nhà quản trị cấp trung doanh nghiệp tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Những nghiên cứu của Barney (1991), Barney & Wright (1998), King & cộng sự (2001), Lê Quân (2015) khẳng định doanh nghiệp có thể nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua nguồn nhân lực, trong đó cần tập trung vào nâng cao năng lực của

nhà quản trị cấp trung. Khi đó, các năng lực của nhà quản trị cấp trung được xem như công cụ nâng cao năng lực của nhà quản trị cấp trung, nhằm thực thi chiến lược doanh nghiệp để tạo dựng năng lực và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp (Hình 1).

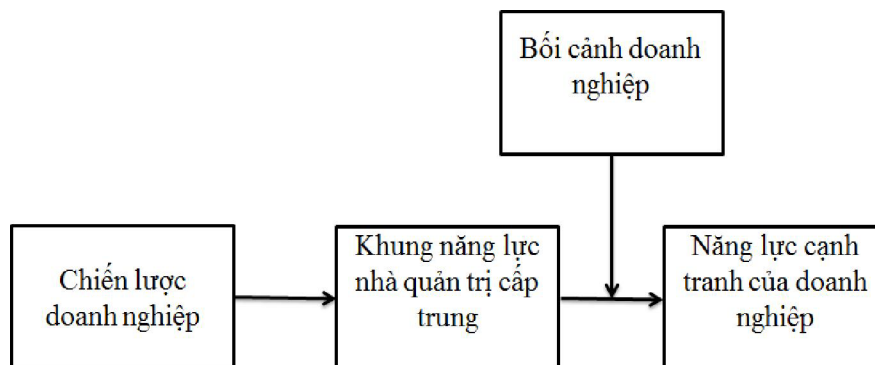
2.4. Các năng lực cho nhà quản trị cấp trung của doanh nghiệp

Theo nghiên cứu của Đỗ Vũ Phương Anh (2016) về năng lực với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp đề cập tới ba nhóm năng lực cần thiết gồm có: (i) nhóm năng lực chuyên môn; (ii) nhóm năng lực quản trị bản thân và (iii) nhóm năng lực quản trị nhân sự. Trong khi đó, nghiên cứu của Cardy & Selvarajan (2006) đề cập tới doanh nghiệp có thể nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua bốn nhóm năng lực của nhà quản trị cấp trung gồm: (i) khả năng tư duy; (ii) kỹ năng giao tiếp cá nhân; (iii) khả năng thích nghi và (iv) định hướng kết quả. Nghiên cứu của các tác giả Getha-Taylor & Heather (2010); Xuejun & cộng sự (2009) đề cập tới sáu nhóm năng lực quan trọng (gồm 27 năng lực) với nhà quản trị cấp trung: (i) dẫn dắt sự thay đổi; (ii) định hướng nhân viên; (iii) định hướng kết quả; (iv) sự nhạy bén trong kinh doanh; (v) tạo dựng sự liên kết; (vi) năng lực cốt yếu. Trong mỗi nhóm năng lực đều chứa những năng lực cụ thể.

Dựa trên những nghiên cứu trên, tác giả đề xuất năng lực cho nhà quản trị cấp trung gồm bốn nhóm năng lực: nhóm năng lực quản trị nhân lực, nhóm năng lực quản trị bản thân; nhóm năng lực quản lý điều hành và nhóm năng lực chuyên môn.

Với năng lực quản trị nhân lực và quản trị bản thân, dựa trên nghiên cứu của tác giả Đỗ Vũ Phương Anh (2016), Cardy & Selvarajan (2006), Lê Quân

Hình 1: Sự ảnh hưởng giữa khung năng lực và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp



Nguồn: Trích dẫn từ nghiên cứu của Cardy & Selvarajan (2006)

Bảng 1: Nhóm năng lực quản trị nhân lực và quản trị bản thân

TT	Tên năng lực	Định nghĩa
<i>Nhóm năng lực quản trị nhân lực</i>		
1	Bố trí, sử dụng nhân lực	Là khả năng sắp đặt người lao động vào những vị trí phù hợp và khai thác hiệu quả nhất khả năng của người lao động 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 các mục tiêu của doanh nghiệp
3	Tạo dựng niềm tin	Là khả năng tạo hiệu ứng lan truyền khiến mọi thành viên trong doanh nghiệp tin tưởng vào tầm nhìn và mục tiêu doanh nghiệp.
4	Tạo động lực cấp dưới	Là khả năng dẫn dắt, khuyến khích, động viên cấp dưới tham gia tích cực vào thực hiện việc đạt được mục tiêu của doanh nghiệp và của cá nhân.
5	Đào tạo, phát triển cấp dưới	Là 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 kế hoạch và tiêu chuẩn 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.
<i>Nhóm năng lực quản trị bản thân</i>		
1	Thuyết trình	Là khả năng 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 khả năng nhìn nhận những ưu điểm và hạn chế của bản thân để tập trung cải thiện năng lực bản thân theo sự thay đổi hoàn cảnh để nâng cao giá trị bản thân và kết quả cho doanh nghiệp.
3	Suy nghĩ sáng tạo	Là khả năng 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.
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 và 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, sự tập trung và khả năng kiểm soát bản thân trong các tình huống, 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, đưa và nhận thông tin phản hồi về các vấn đề liên quan đến công việc một cách hiệu quả
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 doanh nghiệp;
12	Ngoại ngữ	Là khả năng sử dụng tiếng nước ngoài 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.

(2015) và qua khảo sát sơ bộ, tác giả đề xuất nhóm năng lực quản trị nhân lực và quản trị bản thân như trong Bảng 1.

Với năng lực năng lực quản lý, điều hành, tiếp cận nghiên cứu của Đỗ Vũ Phương Anh (2016), Cardy & Selvarajan (2006), Lê Quân (2015), Mai Thanh Lan & Tạ Huy Hùng (2014), nghiên cứu sơ bộ của tác giả về vai trò của nhà quản trị cấp trung trong việc tham gia hoạch định và thực thi chiến lược của doanh nghiệp, vai trò quản trị sự thay đổi

trong doanh nghiệp, vai trò cầu nối, vai trò quản lý... tác giả đề xuất các năng lực như ở Bảng 2.

Với nhóm năng lực chuyên môn, theo nghiên cứu của tác giả Lê Quân (2015); Jeou-Shyan & cộng sự (2011) đề cập tới các năng lực chuyên môn chung và các năng lực chuyên môn gắn với đặc thù công việc. Trong đó, các năng lực chuyên môn gắn với đặc thù công việc là những yêu cầu chuyên môn bắt buộc đối với nhà quản trị cấp trung theo lĩnh vực, ngành nghề, do vậy, tác giả không đề cập tới trong

Bảng 2: Nhóm năng lực quản lý, điều hành của nhà quản trị cấp trung

TT	Tên năng lực	Định nghĩa
1	Quản trị sự thay đổi	Khả năng nhận diện, định hướng và thiết lập quá trình và thực thi thực hiện sự thay đổi trong doanh nghiệp.
2	Tư duy chiến lược	Khả năng thu thập thông tin và nhận diện những vấn đề quan trọng liên quan tới việc xây dựng và thực thi mục tiêu dài hạn hoặc tầm nhìn của doanh nghiệp.
3	Năng lực điều hành	Có khả năng thiết lập định hướng và tiến trình thực hiện công, quản lý thời gian và phân bổ nguồn lực phù hợp cho doanh nghiệp nhằm đảm bảo những công việc được thực hiện hiệu quả
4	Năng lực quản trị rủi ro	Có khả năng dự báo những rủi ro mà doanh nghiệp có thể phải đương đầu và đưa ra những phương án cụ thể để đối phó lại những rủi ro đó
5	Ra quyết định	Là khả năng thu thập, tổng hợp và xử lý thông tin từ các nguồn khác nhau để có thể đưa ra những quyết định trong về các vấn đề có mức độ phức tạp khác nhau.
6	Quản trị xung đột	Là khả năng phát hiện những dấu hiệu, biểu hiện dẫn tới mâu thuẫn giữa các cá nhân và tập thể trong doanh nghiệp để có thể phòng ngừa và giải quyết tốt những xung đột có thể xảy ra.
7	Quản trị các mối quan hệ	Là khả năng tìm kiếm, gây dựng, khai thác, duy trì và phát triển mối quan hệ cả về chiều rộng lẫn chiều sâu với cá nhân và doanh nghiệp bên ngoài nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình thực hiện công việc
8	Quản trị áp lực trong công việc	Khả năng biểu lộ thái độ và hành vi giúp nhân viên giữ được sự điềm tĩnh; 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 tổ chức

Bảng 3: Nhóm năng lực chuyên môn của nhà quản trị cấp trung

TT	Tên năng lực	Định nghĩa
1	Hiểu biết về môi trường và doanh nghiệp	Là sự hiểu biết về công việc, cấu trúc và văn hóa của doanh nghiệp cũng như các vấn đề về chính trị, kinh tế, xã hội... có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp tới hoạt động của doanh nghiệp
2	Hiểu biết về sản phẩm và dịch vụ doanh nghiệp	Là sự am hiểu các dòng sản phẩm, dịch vụ chủ yếu trong ngành và các sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp đang kinh doanh
3	Hiểu biết ngành nghề và đối thủ cạnh tranh	Là những kiến thức và kỹ năng về các nhà cung ứng, các dòng sản phẩm, các đối thủ cạnh tranh trên thị trường
4	Quản trị quy trình tác nghiệp	Là năng lực hiểu rõ và ứng dụng hiệu quả các quy trình/ quy định tác nghiệp liên quan tới công việc. Hiểu và thực hiện theo các quy trình đảm bảo chất lượng của doanh nghiệp
5	Kiểm soát tài chính và chi phí kinh doanh	Là năng lực nhìn nhận chi phí, giá thành và hiệu quả trong kinh doanh. Có tư duy chủ động và chủ động trong triển khai các hoạt động

khi khảo sát xây dựng khung năng lực. Những năng lực chuyên môn chung được thể hiện trong bảng 3.

3. Phương pháp nghiên cứu

Sau khi thiết lập mục tiêu, tác giả tiến hành thu thập dữ liệu thông qua bảng hỏi khảo sát với đối tượng được lựa chọn gồm có: (i) nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh, (ii) các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh. Về đối tượng doanh nghiệp khảo sát, tác giả lựa chọn các doanh nghiệp thuộc danh mục 500 doanh nghiệp tư nhân lớn nhất Việt Nam do VNR-500 Vietnam Report cung cấp trong năm 2014,

2015. Thời gian khảo sát được tiến hành từ tháng 6/2015 tới 12/2015.

Về nội dung khảo sát: Bảng hỏi được thiết kế dựa trên các nhóm năng lực (i) Quản trị nhân lực (6 năng lực); (ii) Quản trị bản thân (12 năng lực); (iii) Quản lý, điều hành (8 năng lực) và (iv) Năng lực chuyên môn (5 năng lực). Bảng hỏi được thiết kế nhằm đánh giá mức độ quan trọng của các năng lực với nhà quản trị cấp trung để xây dựng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Các câu hỏi được thiết kế với thang bậc 1-5 (Thang Likert).

Quá trình khảo sát được chia thành hai giai đoạn:

Bảng 4: Thang đo mức độ quan trọng năng lực của nhà quản trị cấp trung

Thang đo	Giá trị trung bình	Chi tiết
5	$\geq 4,5$	Vô cùng quan trọng với nhà quản trị cấp trung để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp
4	4,0 – 4,5	Quan trọng với nhà quản trị cấp trung để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp
3	3,0 – 4,0	Tương đối quan trọng với nhà quản trị cấp trung để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp
2	2,0 – 3,0	Chưa quan trọng với nhà quản trị cấp trung để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp
1	$< 2,0$	Không cần thiết với nhà quản trị cấp trung để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Giai đoạn 1: sau khi thiết kế bảng hỏi, tác giả đã gửi tới 1 doanh nghiệp sản xuất (tại Hà Nội), 1 doanh nghiệp cung cấp dịch vụ du học (Thành phố Hồ Chí Minh) và 1 doanh nghiệp tư vấn tại Đà Nẵng (từ 6/2015 tới 7/2015) nhằm đánh giá mức độ phù hợp của bảng hỏi và điều chỉnh bảng hỏi.

Giai đoạn 2, sau khi phỏng vấn những đối tượng được khảo sát từ giai đoạn 1, tác giả điều chỉnh lại một số câu, chữ trong phiếu điều tra và tiến hành điều tra trên diện rộng từ 8/2015 tới 12/2015. Tác giả đã tiến hành khảo sát trên diện rộng tại các loại hình doanh nghiệp: doanh nghiệp sản xuất (37 doanh nghiệp - quy mô trên 100 lao động); doanh nghiệp cung cấp dịch vụ (07 doanh nghiệp, quy mô từ 50 - 100 lao động); dịch vụ đào tạo (16 doanh nghiệp, quy mô trên 50 lao động); doanh nghiệp thương mại (26 doanh nghiệp, quy mô trên 50 lao động). Các doanh nghiệp này đến từ Thành phố Hà Nội (31 doanh nghiệp - 40.8%); Thành phố Đà Nẵng (16 doanh nghiệp - 21.05%); Thành phố Hồ Chí Minh (19 doanh nghiệp - 25%). Hải Phòng (3 doanh nghiệp - 3.9%), Nha Trang (5 doanh nghiệp - 6.5%) và Khánh Hòa (2 doanh nghiệp - 2.6%). Tổng

số phiếu phát ra là 893 phiếu và tổng số phiếu thu về có giá trị sử dụng là 625 phiếu (xấp xỉ 70%). Trong đó, số phiếu nhà quản trị cấp trên là 108 phiếu, nhà quản trị cấp trung là 517 phiếu.

Phương pháp nghiên cứu được tác giả sử dụng là phương pháp đánh giá đa chiều (đánh giá của cấp trên và tự đánh giá) kết hợp với phỏng vấn sâu (nhà quản trị cấp trung và chuyên gia) để làm rõ những năng lực cần thiết với nhà quản trị cấp trung để xây dựng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

4. Kết quả nghiên cứu

Trước khi tiến hành phân tích kết quả về các năng lực quan trọng với nhà quản trị cấp trung, tác giả đã tiến hành đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua chỉ số Cronbach Alpha với 4 nhóm năng lực. Kết quả các chỉ số Cronbach Alpha của nhóm năng lực quản trị nhân lực đạt 0,844, nhóm năng lực quản lý, điều hành đạt 0.812, nhóm năng lực chuyên môn đạt 0.822 và của nhóm năng lực quản trị bản thân đạt 0.845. Như vậy, các giá trị Cronbach Alpha đều phản ánh thang đo tin cậy. Kết quả đánh giá chi tiết với từng nhóm năng lực như sau:

Bảng 5: Kết quả khảo sát về mức độ quan trọng các năng quản trị nhân lực của nhà quản trị cấp trung

Năng lực	Tự đánh giá			Cấp trên đánh giá		
	N (Mẫu)	TB (Trung bình)	ĐLC (Độ lệch chuẩn)	N (Mẫu)	TB (Trung bình)	ĐLC (Độ lệch chuẩn)
1. Bố trí và sử dụng nhân lực	517	4,237	0,356	108	4,622	1,017
2. Xây dựng đội ngũ	517	2,956	0,529	108	2,569	0,611
3. Tạo dựng niềm tin	517	3,132	0,636	108	3,299	0,971
4. Tạo động lực cho cấp dưới	517	4,043	0,482	108	4,333	0,882
5. Đào tạo và phát triển cấp dưới	517	3,222	0,477	108	3,109	0,622
6. Kiểm tra và giám sát cấp dưới	517	4,656	0,852	108	4,761	0,343

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Bảng 6: Kết quả khảo sát về mức độ quan trọng các năng lực bản thân của nhà quản trị cấp trung

Năng lực	Tự đánh giá			Cấp trên đánh giá		
	Mẫu	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Mẫu	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Thuyết trình	517	3,023	0,881	108	3,361	0,454
Học hỏi không ngừng	517	3,896	0,414	108	4,563	0,699
Suy nghĩ sáng tạo	517	3,536	1,044	108	3,720	0,488
Tư duy phân tích	517	4,033	0,419	108	4,366	0,557
Quản lý thời gian	517	3,639	0,818	108	3,443	0,363
Đàm phán, thuyết phục	517	4,361	1,026	108	4,653	1,016
Quản trị căng thẳng	517	3,256	0,955	108	3,201	0,713
Định hướng kết quả	517	4,793	1,004	108	4,717	0,664
Giao tiếp	517	4,663	0,377	108	4,388	0,336
Làm việc nhóm	517	4,736	0,781	108	4,511	0,376
Tin học	517	3,321	0,476	108	3,663	0,374
Ngoại ngữ	517	2,377	0,365	108	3,774	0,447

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Bảng 7: Kết quả khảo sát về mức độ quan trọng các năng lực quản lý, điều hành

Năng lực	Tự đánh giá			Cấp trên đánh giá		
	Mẫu	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Mẫu	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Quản trị sự thay đổi	517	3,265	0,656	108	4,698	0,699
Tư duy chiến lược	517	3,165	0,454	108	3,902	0,771
Năng lực điều hành	517	4,153	1,224	108	4,336	0,462
Năng lực quản trị rủi ro	517	3,399	1,006	108	3,756	0,996
Ra quyết định	517	4,194	0,661	108	4,637	0,881
Quản trị xung đột	517	3,263	0,455	108	3,535	0,771
Quản trị các mối quan hệ	517	4,122	1,077	108	4,456	0,645
Quản trị áp lực trong công việc	517	2,856	0,645	108	3,111	0,633

Nguồn: Kết quả khảo sát tác giả

4.1. Năng lực quản trị nhân lực

Nghiên cứu về những năng lực quản trị nhân lực của nhà quản trị cấp trung theo quan điểm tự đánh giá và cấp trên đánh giá, kết quả phản ánh có sự khác biệt nhất định về quan điểm. Tuy nhiên, các đối tượng tham gia khảo sát đều có sự nhất trí cao với năng lực kiểm tra và giám sát cấp dưới (giá trị trung bình cao hơn 4,5); năng lực bố trí và sử dụng nhân lực; năng lực tạo động lực cho cấp dưới cũng được đánh giá quan trọng với nhà quản trị cấp trung doanh nghiệp Việt Nam. Tuy nhiên, kết quả phản ánh với nhóm quản trị nhân lực thể hiện nhà quản trị cấp trung chưa thực sự chú trọng tới năng lực xây dựng đội ngũ, năng lực tạo dựng niềm tin và năng lực tạo động lực cho cấp dưới.

4.2. Nhóm năng lực quản trị bản thân

Đánh giá về những năng lực quản trị bản thân cần thiết của nhà quản trị cấp trung, tác giả nhận thấy những năng lực được nhà quản trị cấp trung và nhà quản trị cấp cao chú trọng gồm có: học hỏi không ngừng; tư duy phân tích; đàm phán, thuyết phục, định hướng kết quả, giao tiếp và làm việc nhóm. Những năng lực này đều có giá trị trung bình > 4,0 thể hiện mức độ quan trọng cao. Đặc biệt với năng lực định hướng kết quả, cả cấp trung tự đánh giá và cấp trên đòi hỏi trong khung năng lực với nhà quản trị cấp trung đạt giá trị trung bình cao hơn 4,5 thể hiện mức độ rất quan trọng trong nhóm năng lực quản trị bản thân với nhà quản trị cấp trung (Bảng 6).

4.3. Về nhóm năng lực lãnh đạo, quản lý

Đánh giá về mức độ quan trọng các năng lực nhà quản trị cấp trung để xây dựng khung năng lực, tác

Bảng 8: Kết quả khảo sát về mức độ quan trọng các năng lực chuyên môn của nhà quản trị cấp trung

Năng lực	Tự đánh giá			Cấp trên đánh giá		
	Mẫu	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Mẫu	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Hiểu biết về môi trường và doanh nghiệp	517	3,637	1,222	108	3,216	1,324
Hiểu biết về sản phẩm và dịch vụ doanh nghiệp	517	4,731	0,349	108	4,852	1,224
Hiểu biết ngành nghề và đối thủ cạnh tranh	517	4,583	1,098	108	4,699	0,467
Quản trị quy trình tác nghiệp	517	4,286	0,891	108	4,622	0,461
Kiểm soát tài chính và chi phí kinh doanh	517	3,156	0,861	108	3,011	0,661

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

giả nhận thấy kết quả khảo sát chỉ ra sự tương đồng trong quan điểm đánh giá sự quan trọng của năng lực điều hành, năng lực ra quyết định và năng lực quản trị các mối quan hệ (những năng lực này đều được đánh giá có giá trị trung bình >4,0 thể hiện mức độ quan trọng trong khung năng lực). Tuy nhiên, kết quả đánh giá chỉ ra sự khác biệt khi cấp trên yêu cầu nhà quản trị cấp trung cần có thêm năng lực quản trị sự thay đổi trong bối cảnh doanh nghiệp phải đối mặt với nhiều đòi hỏi, thách thức từ môi trường bên ngoài. Kết quả phỏng vấn chuyên gia cũng chỉ ra với vai trò của nhà quản trị cấp trung, năng lực quản trị sự thay đổi là năng lực quan trọng và cần thiết với họ trong bối cảnh hiện nay.

4.4. Về nhóm năng lực chuyên môn

Kết quả nghiên cứu về những năng lực chuyên môn cần thiết với nhà quản trị cấp trung chỉ ra những năng lực liên quan tới việc am hiểu sản phẩm, am hiểu ngành nghề và đối thủ cạnh tranh và quản trị quy trình tác nghiệp là những năng lực quan trọng và rất quan trọng với nhà quản trị cấp trung để xây dựng lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Trong đó, năng lực hiểu biết về sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp được đánh giá có giá trị trung bình cao nhất thể hiện tầm quan trọng của việc đòi hỏi nhà quản trị cấp trung cần có sự am hiểu sâu sắc về sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp. Ngoài ra, năng lực quản trị quy trình tác nghiệp với nhà quản trị cấp trung theo yêu cầu của cấp trên cũng được đánh giá có mức độ quan trọng cao (Trung bình: 4,622, Độ lệch chuẩn: 0,461).

5. Kết luận

Tiếp cận khung năng lực trong hoạt động quản trị nhân lực được đánh giá là cách tiếp cận hiện đại để xây dựng nguồn nhân lực của doanh nghiệp (trong đó bao gồm nhà quản trị cấp trung) trở thành nguồn lực xây dựng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

trong bối cảnh hiện nay. Để thực hiện tốt hoạt động quản trị nhân lực theo tiếp cận khung năng lực, một yêu cầu quan trọng là cần xây dựng được khung năng lực với nhà quản trị cấp trung làm cơ sở cho các hoạt động quản trị nhân lực tác nghiệp (tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, trả công...) nhằm cải thiện năng lực thực thi nhiệm vụ với nhà quản trị cấp trung.

Nghiên cứu của tác giả qua phân tích dữ liệu sơ cấp và thứ cấp đã xây dựng khung năng lực với nhà quản trị cấp trung theo bốn nhóm năng lực: (i) *nhóm năng lực quản trị nhân lực* gồm ba năng lực chính (bố trí và sử dụng nhân sự; tạo động lực cho cấp dưới; kiểm tra và giám sát cấp dưới); (ii) *nhóm năng lực quản trị bản thân* gồm có học hỏi không ngừng, tư duy phân tích, đàm phán, thuyết phục, định hướng kết quả, giao tiếp và làm việc nhóm; (iii) *nhóm năng lực quản lý, điều hành* gồm có năng lực điều hành, ra quyết định và quản trị các mối quan hệ; (iv) *nhóm năng lực chuyên môn* gồm có hiểu biết về sản phẩm và dịch vụ doanh nghiệp, hiểu biết ngành nghề và đối thủ cạnh tranh và năng lực quản trị quy trình tác nghiệp.

Kết quả nghiên cứu đã cung cấp khung năng lực của nhà quản trị cấp trung để làm căn cứ quan trọng để các nhà khoa học, doanh nghiệp có thể sử dụng như một công cụ trong hoạt động quản trị nhân lực nhằm cải thiện chất lượng đội ngũ nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp. Ngoài ra, với kết quả nghiên cứu của tác giả, các học giả, nhà nghiên cứu có thể tiếp tục hướng nghiên cứu về mức độ chuẩn năng lực và đánh giá mức độ đáp ứng năng lực với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp cũng như nghiên cứu căn cứ khoa học của việc sử dụng khung năng lực như công cụ để thực hiện các hoạt động quản trị tác nghiệp trong doanh nghiệp. □

Tài liệu tham khảo

- Barney, J. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage' *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998), 'On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage', *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Boam, R. & Sparrow, P. (1992), *Designing and achieving competency: a competency-based approach to developing people and organizations*, McGraw-Hill Book Company Limited, UK.
- Cardy, R. L., & Selvarajan, T. (2006), 'Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage', *Business Horizons*, 49(3), 235-245.
- Dubois, D., & Rothwell, W. (2004), *Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers*, Nicholas Brealey Publishing, USA.
- Đỗ Vũ Phương Anh (2016), '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', *Tạp chí Khoa học Thương Mại*, 84, 98-106
- Getha-Taylor, H. (2010), *Competency Management in the US Federal Government*, KU Leuven: Public Management Institute
- 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.
- 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.
- 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 (2009), 'Nâng cao chất lượng đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ cán bộ cấp trung và cơ sở của doanh nghiệp thương mại nước ta', *Tạp chí Khoa học Thương Mại*, 30, 25-30.
- Lê Quân (2015), *Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam: Hội đồng quản trị; Ban điều hành; Khung năng lực; Thẻ điểm cân bằng; Chỉ số hoàn thành*, NXB Đại học Quốc Gia Hà Nội, Hà Nội.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999), *Art & Science of Competency Models*, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- Mai Thanh Lan & Tạ Huy Hùng (2014), 'Khung năng lực lãnh đạo, quản lý của nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp giai đoạn tái cấu trúc ở Việt Nam: Thực trạng và giải pháp', *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, 206(II), 122-134.
- McClelland, D. C. (1973), 'Testing for competence rather than for intelligence', *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Nguyễn Quý Huy (2001), 'In praise of middle managers', *Harvard Business Review*, 79(5), 72-79.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008), *Competence at Work models for superior performance*, John Wiley & Sons, USA.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990), 'The strategy process, middle management involvement, and organizational performance', *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.
- 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.

Thông tin tác giả:

***Mai Thanh Lan, Tiến sỹ**

- Tổ chức tác giả công tác: Đại học Thương mại

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Quản trị nhân lực

- Một số tạp chí tác giả đã đăng tải công trình nghiên cứu: *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, *Tạp chí Khoa học Thương mại*.

- Địa chỉ Email: mailan.dhtm@gmail.com