|  |
| --- |
| ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI  **TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**  E:\UEB - FAB Presentation\logo chuan.jpg  **ĐỖ VŨ PHƯƠNG ANH**  **NGHIÊN CỨU ỨNG DỤNG KHUNG NĂNG LỰC VÀO**  **ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ QUẢN LÝ CẤP TRUNG**  **TRONG DOANH NGHIỆP NGOÀI QUỐC DOANH VIỆT NAM**    **LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**  **HÀ NỘI, 2016** |
|  |
|  |

# 

# MỞ ĐẦU

**1. Tính cấp thiết của đề tài**

Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VI năm 1986 đã đánh dấu một mốc quan trọng đối với sự đổi mới của đất nước, khẳng định đường lối phát triển kinh tế theo hướng: “kinh tế hàng hóa nhiều thành phần vận động theo cơ chế thị trường, có sự quản lý của nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa”. Kể từ đó, các thành phần kinh tế có sự bình đẳng, góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế, thu hút lao động xã hội và tăng trưởng GDP quốc gia. Trong những năm gần đây, trong bối cảnh toàn cầu hóa, các doanh nghiệp Việt Nam (DNVN) có cơ hội tham gia vào sân chơi chung trong khu vực và trên thế giới. Điều đó đặt ra thách thức không nhỏ cho mô hình phát triển của doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam (DNNQD VN), đặc biệt đối với các vấn đề về năng suất lao động và chất lượng nguồn nhân lực (NNL).

Có thể nói, NNL và phát triển NNL tạo nên sức mạnh cạnh tranh và là yếu tố trọng yếu dẫn dắt, quyết định sự thành công của doanh nghiệp (DN). NNL ở đây chính là năng lực làm việc và kết quả công việc của mỗi cá nhân trong DN. Do vậy, các DNVN nói chung và DNNQD VN nói riêng cần phải chú trọng tới việc bồi dưỡng, nâng cao năng lực cán bộ, trong đó phải kể đến đội ngũ nhân sự quản lý cấp trung (QLCT). Nhân sự QLCT chính là những người nắm giữ những vị trí then chốt, cốt yếu và tham gia vào công tác vận hành DN, là bộ máy thừa hành chiến thuật để thực hiện các chiến lược, chính sách của lãnh đạo DN, góp phần xây dựng các quy định, quy trình sản xuất - kinh doanh (SX-KD), trực tiếp phụ trách cấp cơ sở, nhân viên phía dưới và là đầu mối tương tác với các nhóm làm việc khác ở trong và ngoài DN.

Để có thể nâng cao năng lực nhân sự QLCT, các DNNQD VN cần xây dựng hệ thống quản trị nhân sự theo năng lực, trong đó đánh giá năng lực chính là một trong những hoạt động quan trọng của hệ thống này. Trên thực tế, công tác đánh giá QLCT trong các DNNQD VN hiện nay phần nhiều vẫn đang dừng lại ở việc đánh giá thành tích hay mức độ hoàn thành công việc (đánh giá đầu ra, đánh giá ngắn hạn) mà ít quan tâm chú trọng tới đánh giá năng lực (đánh giá đầu vào, đánh giá dài hạn) để cải thiện thành tích công việc một cách căn bản, cốt lõi. Trong khi đó, bản thân hệ thống đánh giá năng lực cán bộ còn rời rạc, thiếu bài bản ở các nội dung triển khai. Do vậy, nghiên cứu xây dựng khung năng lực (KNL) nhân sự QLCT trong DNNQD VN và ứng dụng KNL đó vào đánh giá năng lực cấp trung là một vấn đề hết sức cần thiết và mang tính khách quan, góp phần vào sự phát triển của hệ thống quản trị NNL và quản trị theo năng lực của DN. Qua đó, DNNQD VN có thể cải thiện được chất lượng NNL chủ chốt, giúp DN vượt qua được những khó khăn, thách thức hiện tại, mở rộng SX - KD và phát triển bền vững trong tương lai.

**2. Tổng quan các công trình nghiên cứu**

Đã có nhiều nghiên cứu của các học giả trong và ngoài nước đề cập về quản trị DN; về nhân sự lãnh đạo, quản lý; về năng lực, KNL nhân sự quản lý và công tác đánh giá nhân sự quản lý trong DN.

## 3. Khoảng trống nghiên cứu

Tổng quan các công trình trong nước và trên thế giới chỉ ra rằng nghiên cứu đối tượng lãnh đạo, quản lý DN và nghiên cứu tiếp cận KNL trong quản trị nhân sự không phải là điều mới. Tuy nhiên, tác giả nhận thấy có một số khoảng trống sau:

*Thứ nhất*, DNNQD VN đã và đang có những đóng góp quan trọng cho sự phát triển của nền kinh tế. Trong DNNQD, NNL được xem là một trong những yếu tố cốt lõi để tồn tại và phát triển. Nhưng hiện nay, các nghiên cứu trong nước chuyên biệt về các hoạt động quản trị NNL trong các DN này còn tương đối hạn chế.

*Thứ hai*, nhân sự quản lý trong DN thường được phân loại ở 3 cấp: nhân sự quản lý cấp cao *(Top manager)*, nhân sự QLCT *(Middle manager)* và nhân sự quản lý cấp cơ sở *(First line manager)*. Các nhà nghiên cứu thường xuyên tập trung sự chú ý vào nhân sự quản lý cấp cao trong DN (Lãnh đạo, Giám đốc điều hành - CEO hay Doanh nhân). Trong khi đó, nhân sự QLCT chưa được quan tâm đúng mức, đặc biệt là với các nghiên cứu trong nước.

*Thứ ba,* nhân sự QLCT trong các DNNQD VN đang ngày càng phát triển và trở thành một lực lượng nhân sự chủ chốt trên thị trường lao động, nhưng những nghiên cứu riêng biệt cho nhóm đối tượng này còn hết sức hạn chế.

*Thứ tư,* có nhiều nghiên cứu về công tác đánh giá nhân sự trong DN, tuy nhiên, nghiên cứu chuyên sâu về đánh giá năng lực cán bộ (đặc biệt là nhân sự QLCT) như một hệ thống đánh giá riêng biệt với đánh giá thành tích hay đánh giá mức độ hoàn thành công việc (KPI), chưa nhận được nhiều sự quan tâm của các chuyên gia nghiên cứu trong lĩnh vực NNL hay quản trị kinh doanh (QTKD).

*Thứ năm,* tiếp cận quản trị nhân lực dựa trên KNL không còn là mới trên thế giới (ra đời từ những năm 1970), tuy nhiên, nghiên cứu về KNL cho riêng đối tượng QLCT trong DN chưa thu hút được sự quan tâm đúng mức của các học giả, đặc biệt là các nhà nghiên cứu trong nước.

*Thứ sáu,* việc ứng dụng KNL trong công tác đánh giá năng lực tại các DNVN nói chung và DNNQD VN nói riêng vẫn còn mới mẻ và chưa có nhiều nghiên cứu chuyên sâu, từ sự cần thiết của việc ứng dụng, phương thức ứng dụng cũng như các nhân tố ảnh hưởng đến việc ứng dụng KNL.

Tựu trung lại, tác giả cho rằng có một khoảng trống trong nghiên cứu về đánh giá năng lực nhân sự QLCT trong DNNQD VN theo KNL. Đây chính là căn cứ quan trọng để tác giả lựa chọn đề tài của luận án: *“Nghiên cứu ứng dụng khung năng lực vào đánh giá nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam”*. Nghiên cứu không có sự trùng lặp với các công trình nghiên cứu trước đó.

**4. Mục tiêu nghiên cứu**

Trên cơ sở tổng quan các công trình nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu, luận án đặt ra những mục tiêu nghiên cứu sau:

*Thứ nhất*, nhận diện được nhân sự QLCT trong DNNQD VN. Đây là nhóm nhân sự chủ chốt hiện nay trong các DN khu vực tư và có vai trò rất quan trọng trong sự tăng trưởng và phát triển của DN.

*Thứ hai*, nhận định được thực trạng công tác đánh giá năng lực nhân sự QLCT trong các DNNQD VN hiện nay, khi mà đa phần các DN nói chung vẫn đang tập trung đầu tư vào đánh giá thành tích và kết quả thực hiện công việc hơn là đánh giá năng lực và chất lượng nhân sự.

*Thứ ba*, xây dựng được KNL nhân sự QLCT trong DNNQD VN để phục vụ cho công tác đánh giá cán bộ. KNL này được kỳ vọng sẽ là một công cụ, tiêu chuẩn đánh giá tiên tiến và phù hợp để cho ra kết quả đánh giá năng lực sát thực và có tính chỉ dẫn cho DNNQD VN trong việc nâng cao năng lực cán bộ QLCT.

*Thứ tư*, kiểm nghiệm thực tế được việc ứng dụng KNL vào đánh giá năng lực nhân sự QLCT trong DNNQD VN. Việc kiểm nghiệm này được tiến hành thông qua nghiên cứu thí điểm ứng dụng tại một số DN, bao gồm DN trên diện rộng và DN điển hình.

*Thứ năm*, đưa ra được những giải pháp, đề xuất để hoàn thiện việc ứng dụng KNL vào đánh giá năng lực nhân sự QLCT trong DNNQD VN, ở trên cả hai giác độ là nhóm giải pháp chính để hoàn thiện ứng dụng KNL và nhóm giải pháp mở để nâng cao năng lực cán bộ QLCT.

**5. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu: luận án nghiên cứu việc ứng dụng KNL vào đánh giá năng lực nhân sự QLCT trong DNNQD VN, bao gồm: nhân sự QLCT trong DNNQD VN, KNL nhân sự QLCT trong DNNQD VN, công tác đánh giá năng lực nhân sự QLCT trong DNNQD VN theo KNL.

Phạm vi nghiên cứu:

Về loại hình các DN nghiên cứu: luận án nghiên cứu các DNNQD VN không phân biệt ngành nghề SX-KD và địa bàn hoạt động. Tuy nhiên, luận án chỉ tập trung nghiên cứu các DNNQD VN có mô hình Công ty, không nghiên cứu mô hình DN tư nhân. Ngoài ra, luận án nghiên cứu chủ yếu các Công ty có chủ tư nhân nắm quyền chi phối về sở hữu thông qua khởi nghiệp hoặc mua bán, sáp nhập DN…

Về quy mô lao động trong các DN nghiên cứu: Luận án nghiên cứu chủ yếu các DNNQD VN có quy mô vừa (số lượng trên 200 lao động). Đây là những DN có sự hoàn thiện tương đối về hệ thống tổ chức và có đội ngũ QLCT đủ lớn để tiến hành khảo sát, phân tích. Quy mô DN vừa cũng là xu thế phấn đấu và phát triển của DN khu vực tư trong 10 năm tới.

Về nhân sự QLCT trong các DN nghiên cứu: Luận án tập trung nghiên cứu đội ngũ nhân sự QLCT báo cáo trực tiếp lên quản lý cấp cao (Lãnh đạo DN) cũng như chịu sự chỉ đạo và thừa hành trực tiếp từ quản lý cấp cao. Các cán bộ cấp trung thuộc nhóm này thường là các chức danh Giám đốc, Trưởng các Đơn vị/Khối/Trung tâm/Phòng/Ban/Bộ phận chức năng lớn, trực thuộc hoặc thuộc phân cấp cấp 1 trong cơ cấu tổ chức của DN.

Về không gian: Luận án thu thập dữ liệu tại các DN trên phạm vi cả nước, tập trung nhiều tại các tỉnh, thành phố lớn, trong đó có Hà Nội, TP.HCM là hai nơi có số lượng DNNQD đông đảo nhất. Tính đến 1/4/2012, Hà Nội có 76.217 DN và DNQND chiếm khoảng 96,91%; TP.HCM có 110.684 DN và DNQND chiếm khoảng 97,30% ([Tổng điều tra cơ sở kinh tế, 2012](#_ENREF_29)).

Về thời gian: Các số liệu thứ cấp, sơ cấp được thu thập để phục vụ cho quá trình nghiên cứu, phân tích, đánh giá chủ yếu từ năm 2005 đến nay, định hướng tới 2025.

**6. Câu hỏi nghiên cứu**

(1) Nhân sự QLCT trong DNNQD VN được hình thành và phát triển như thế nào? Họ có vai trò, chức năng gì đối với tổ chức? Họ được phân cấp ra sao và có các chức danh tiêu biểu nào trong DN?

(2) Thực trạng công tác đánh giá năng lực nhân sự QLCT trong các DNNQD VN hiện nay như thế nào?

(3) KNL nhân sự QLCT trong các DNNQD VN bao gồm các nhóm năng lực nào, những năng lực gì, biểu hiện hành vi mô tả các cấp độ năng lực thế nào và cấp độ chuẩn năng lực ra sao?

(4) Kết quả thí điểm ứng dụng KNL vào đánh giá nhân sự QLCT trong một số DNNQD VN như thế nào?

(5) Những đề xuất, giải pháp nào cần thực hiện để hoàn thiện việc ứng dụng KNL vào đánh giá nhân sự QLCT trong DNNQD VN giai đoạn tới?

**7. Dự kiến những đóng góp mới của luận án**

Luận án được thực hiện và dự kiến sẽ đạt được một số đóng góp về mặt lý luận và thực tiễn như sau:

*Một là*, luận án sẽ hệ thống hóa các lý thuyết về khái niệm, vai trò của nhân sự quản lý và QLCT trong DN. Đây là cơ sở quan trọng để tác giả đưa ra các kết quả nghiên cứu về nhân sự QLCT trong DNVN ở khu vực kinh tế tư nhân.

*Hai là*, luận án sẽ hệ thống hóa các lý luận về hệ thống đánh giá năng lực nhân sự QLCT trong DN, bên cạnh hệ thống đánh giá thành tích và kết quả công việc đang được áp dụng phổ biến tại các DNVN nói chung và DNNQD nói riêng.

*Ba là*, luận án sẽ hệ thống hóa các tiếp cận lý thuyết về năng lực và KNL nhân sự quản lý trong DN, trong đó chỉ ra sự tồn tại của một KNL chung cho một nhóm chức danh cụ thể, hoạt động trải dài trên nhiều lĩnh vực ngành nghề, công việc.

*Bốn là*, luận án sẽ đưa ra kết quả nhận định về một số đặc điểm của nhân sự QLCT trong DNNQD VN, bao gồm: sự hình thành và phát triển; vai trò, chức năng trong tổ chức; phân cấp và một số chức danh cấp trung tiêu biểu trong DN.

*Năm là*, luận án sẽ đánh giá thực trạng công tác đánh giá năng lực nhân sự QLCT trong DNNQD VN hiện nay tiếp cận theo nội dung đánh giá, bao gồm: mục tiêu và sử dụng kết quả đánh giá; tiêu chuẩn đánh giá; phương pháp, công cụ đánh giá; người tham gia đánh giá; chu kỳ đánh giá và các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá năng lực nhân sự cấp trung.

*Sáu là*, thông qua các phương pháp nghiên cứu khoa học, luận án sẽ xây dựng KNL nhân sự QLCT trong DNNQD VN bao gồm: các nhóm năng lực, tên và định nghĩa từng năng lực, biểu hiện hành vi mô tả các cấp độ năng lực và cấp độ chuẩn năng lực

*Bảy là*, sau khi hoàn thành xây dựng KNL, luận án sẽ chỉ ra tính ứng dụng của KNL trong việc đánh giá năng lực nhân sự QLCT trong DNNQD VN thông qua việc thí điểm sử dụng KNL vào đánh giá năng lực cán bộ cấp trung tại một số DN.

*Tám là*, luận án sẽ cung cấp một số giải pháp, kiến nghị hoàn thiện việc ứng dụng KNL như một công cụ, tiêu chuẩn để đánh giá năng lực nhân sự QLCT trong DNNQD VN, trong đó bao gồm hai nhóm giải pháp: nhóm giải pháp chính để hoàn thiện ứng dụng KNL và nhóm giải pháp mở để nâng cao năng lực cán bộ cấp trung.

**8. Kết cấu luận án**

Ngoài phần mục lục, mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, phụ lục, luận án gồm 4 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về đánh giá nhân sự quản lý cấp trung theo khung năng lực

Chương 2: Phương pháp nghiên cứu

Chương 3: Thực trạng ứng dụng khung năng lực vào đánh giá nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam

Chương 4: Giải pháp ứng dụng khung năng lực vào đánh giá nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam

**CHƯƠNG 1:** **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ QUẢN LÝ**

**CẤP TRUNG THEO KHUNG NĂNG LỰC**

**1.1.** **Nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp**

***1.1.1.*** ***Nhân sự quản lý trong doanh nghiệp***

Nghiên cứu của House (2004) định nghĩa “Nhà lãnh đạo là cá nhân có khả năng gây ảnh hưởng, kích thích và khuyến khích người khác đóng góp vào các hoạt động có hiệu quả và thành công của tổ chức họ trực thuộc.” Tác giả Lê Quân (2009), với cách tiếp cận quá trình, nhà quản lý được hiểu là những người hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát hoạt động trong DN nhằm đạt được mục tiêu chung. Tổng hợp các nghiên cứu, tác giả đề xuất sử dụng khái niệm: “Nhân sự quản lý trong doanh nghiệp là tất cả các cá nhân đảm nhận những vị trí chức danh nhất định và tham gia vào bộ máy quản lý của tổ chức, chịu trách nhiệm thực hiện và đưa ra các quyết định trong hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát các hoạt động nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp và của đơn vị/bộ phận chuyên trách.”

Nghiên cứu của Henry Mintzberg (1990) đã đưa ra 3 nhóm vai trò của nhà quản lý là (i) Vai trò với con người; (ii) Vai trò thông tin và (iii) Vai trò ra quyết định.

***1.1.2. Nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp***

Theo nghiên cứu của Harding và cộng sự (2014), nhân sự cấp trung đóng một vị trí trung tâm trong cấu trúc tổ chức theo cấp bậc của DN. Nhân sự QLCT chịu trách nhiệm thực hiện các chiến lược của DN thông qua việc quản lý đội ngũ nhà quản trị cấp cơ sở và đội ngũ thừa hành thực hiện các nhiệm vụ của họ. Theo định nghĩa của tác giả Phan Thăng và Nguyễn Thanh Hội (2010), nhà quản trị cấp trung là “những nhà quản trị hoạt động ở dưới các nhà quản trị viên lãnh đạo (cấp cao) nhưng ở trên các nhà quản trị cấp cơ sở” (tr 31). Trong nghiên cứu của Lê Quân (2009), tác giả định nghĩa cán bộ cấp trung trong DN thương mại là các nhà quản trị hoạt động ở dưới các nhà quản trị cấp cao nhưng ở trên các nhà quản trị cấp cơ sở. Nhiệm vụ của cấp trung là đưa ra các quyết định chiến thuật, thực hiện các chiến lược và các chính sách của tổ chức, phối hợp các hoạt động, các công việc để hoàn thành mục tiêu chung.

Tựu chung lại, tác giả đề xuất sử dụng khái niệm: “Nhân sự quản lý cấp trung (Cán bộ quản lý cấp trung/nhà quản trị cấp trung/nhà quản lý cấp trung/quản lý cấp trung/ cấp trung) trong doanh nghiệp là các nhà quản lý thực hiện các hoạt động chuyên môn và quản lý ở phía dưới các nhà quản lý cấp cao nhưng ở phía trên các nhà quản lý cấp cơ sở hay đội ngũ nhân viên thừa hành. Nhân sự cấp trung chính là bộ máy tham mưu, thực thi, điều phối nguồn lực và đưa ra các quyết định chiến thuật để thực hiện các chiến lược của lãnh đạo và chính sách của tổ chức; điều hành và phối hợp hoạt động tác nghiệp của đơn vị/bộ phận/nhóm làm việc phụ trách để hoàn thành mục tiêu chung; là đầu mối phối hợp, liên kết với các nhóm làm việc khác ở trong và ngoài doanh nghiệp.”

Vai trò nhân sự quản lý cấp trung trong DN gồm:(i) thực thi chiến lược của DN; (ii) tham gia xây dựng chiến lược của DN; (iii) vai trò kết nối; (iv) vai trò trong quản trị sự thay đổi. Theo nghiên cứu của McConville và cộng sự (1999), để thực hiện tốt những vai trò này, nhà quản trị cấp trung cần phải thực hiện ba nhóm công việc chính gồm: nhóm công việc hành chính, nhóm công việc chuyên môn, nhóm công việc quản lý.

**1.2. Năng lực và khung năng lực nhân sự quản lý trong doanh nghiệp**

***1.2.1. Năng lực nhân sự quản lý trong doanh nghiệp***

Có nhiều định nghĩa về năng lực kể từ năm 1973 khi mà McClelland lần đầu tiên sử dụng. Những nghiên cứu tiếp theo về năng lực được mở rộng trong lĩnh vực quản trị nhân lực như nghiên cứu của Boyatzis (1982); Spencer (1993); Ulrich (1997); Parry (1998). Nghiên cứu của Hornby và cộng sự (1998) đưa ra định nghĩa “Năng lực là những kiến thức, kỹ năng và phẩm chất của một nhà quản lý hiệu quả hoặc một nhà lãnh đạo hiệu quả”. Trong khi đó, nghiên cứu của Woodruffe (1993) cho rằng một năng lực là tập hợp của các mô thức hành vi, những 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. Ngoài ra, nghiên cứu của Boyatzis (2008) cho rằng mỗi năng lực là một khả năng nhất định của người lao động. Đây là tập hợp của một chuỗi hành động có liên quan đến nhau dựa trên ý định, mục đích của người thực hiện hành động đó.

Tác giả đề xuất sử dụng định nghĩa của Parry (1998):“Năng lực là một tập hợp các kiến thức, kỹ năng và thái độ liên quan với nhau có thể ảnh hưởng lớn tới khả năng hoàn thành công việc hay kết quả của một cá nhân, có thể được đo lường thông qua các chuẩn mà cộng đồng chấp nhận và có thể được cải tiến thông qua các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng.”

### Vai trò của năng lực được xem xét dưới khía cạnh vai trò với chủ thể người lao động, với chủ thể DN trong việc xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh của DN.

Năng lực lãnh đạo, quản lý theo nghĩa riêng, bao gồm các kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết đối với các cá nhân ở vị trí lãnh đạo, quản lý trong tổ chức (Chung- Herrera và cộng sự, 2003; Lê Quân, 2015). Ngoài ra, trong số các nghiên cứu về năng lực lãnh đạo, quản lý, có nhiều tác giả tiếp cận sử dụng mô hình ASK để xem xét năng lực của lãnh đạo, quản lý trong DN.

***1.2.2. Khung năng lực nhân sự quản lý trong doanh nghiệp***

Tác giả Koenigsfeld và cộng sự (2012) trích dẫn nghiên cứu của Chung- Herrera và cộng sự (2003) cho rằng KNL được định nghĩa như một công cụ để xác định những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất và những biểu hiện hành vi cần thiết để có thể thực hiện hiệu quả công việc trong tổ chức. Ngoài ra, nghiên cứu của tác giả Mansfield (1996) định nghĩa KNL là công cụ mô tả chi tiết và đặc thù về những hành vi và tính cách cần thiết của nhân viên để thực hiện hiệu quả công việc. KNL có thể được xem xét xây dựng như là tập hợp các năng lực liên quan tới công việc hoặc vai trò của các cá nhân trong tổ chức. Với mục tiêu nghiên cứu KNL đối với nhân sự QLCT trong DNNQD VN, tác giả đề xuất sử dụng khái niệm, nội dung KNL như sau: “Khung năng lực là tập hợp các năng lực thể hiện những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất/thái độ để đáp ứng yêu cầu công việc một cách hiệu quả trong doanh nghiệp. KNL bao gồm danh mục các năng lực (tên, định nghĩa năng lực) và các biểu hiện hành vi mô tả các cấp độ năng lực.”

Nghiên cứu của một số học giả về cơ sở tiếp cận xây dựng KNL bao gồm: (i) Xây dựng KNL theo ngành nghề, công việc bao gồm: KNL cho một ngành nghề/công việc đơn lẻ *(Single-job appoach*); KNL theo đa ngành nghề/công việc *(Multiple-job approach);* (ii) Xây dựng KNL theo nhóm chức danh *(One-size-fit-all)*; (iii) Một số cơ sở tiếp cận xây dựng KNL khác như: KNL theo các tiêu chuẩn chuyên biệt, KNL theo định hướng tương lai, KNL theo cá nhân.

Cấu trúc KNL thường được chia thành các nhóm năng lực, trong mỗi nhóm năng lực sẽ có các năng lực chi tiết và các cấp độ năng lực.

Một số Từ điển năng lực và KNL được tác giả tiếp cận gồm Từ điển năng lực Harvard, Từ điển năng lực HAY, Sổ tay năng lực, KNL lãnh đạo DNVN và các KNL với nhân sự quản lý trong DN trích dẫn từ các tài liệu quốc tế.

**1.3. Đánh giá năng lực nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp**

***1.3.1.Khái niệm đánh giá năng lực nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp***

Đánh giá *(evaluation)* được hiểu là đưa ra những nhận định mang tính tổng hợp về các thông tin, dữ kiện về một chủ thể (đối tượng) nào đó, có thể đo lường được qua các kỳ kiểm tra/lượng giá *(assessment)* và kết thúc bằng cách đối chiếu, so sánh với những tiêu chuẩn đã được xác lập rõ ràng trước đó.

Nghiên cứu về hoạt động đánh giá đối với người lao động trong DN thông thường gồm hai hoạt động đánh giá: (i) đánh giá mức độ hoàn thành công việc và (ii) đánh giá năng lực.

Đánh giá cán bộ quản lý trong DN gồm có: (i) Đánh giá mức độ hoàn thành công việc hay thành tích; (ii) Đánh giá năng lực. Nghiên cứu của tác giả Noe và cộng sự (2007), đánh giá nhân sự trong DN là quá trình phức tạp hướng tới việc đo lường kết quả công việc đối với nhân viên trong DN. Trong đó, nghiên cứu của tác giả Amstrong (2014) cho rằng đánh giá nhân sự trong DN hướng tới việc giúp cho nhân viên đạt được kết quả tốt hơn trong công việc, cải thiện năng lực của nhân viên để đạt được những mục tiêu của cá nhân, tổ chức thông qua việc thiết lập mục tiêu, tiêu chuẩn và những yêu cầu năng lực. Tác giả Lê Quân cũng đưa ra kết luận rằng đánh giá năng lực và đánh giá hoàn thành công việc không thể tách rời bởi vì năng lực được thể hiện khá rõ thông qua các thành tích đạt được trong giai đoạn trước đó.

***1.3.2. Tầm quan trọng đánh giá năng lực nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp***:

Tầm quan trọng với: (i) Chủ thể người lao động trong DN; (ii) Chủ thể nhân sự QLCT; (iii) Chủ thể DN

***1.3.3. Nội dung đánh giá năng lực nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp***

*1.3.3.1. Mục tiêu và sử dụng kết quả đánh giá năng lực*

*1.3.3.2. Tiêu chuẩn đánh giá năng lực*

*1.3.3.3. Phương pháp, công cụ đánh giá năng lực*

*1.3.3.4. Người tham gia đánh giá năng lực*

*1.3.3.5. Chu kỳ đánh giá năng lực*

**1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá năng lực nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp**

***1.4.1. Các nhân tố khách quan***

Gồm có: (i) Môi trường kinh doanh và đặc điểm ngành nghề; (ii) Các yếu tố chính trị - luật pháp; (iii) Các yếu tố văn hóa - xã hội; (iv) Các yếu tố khoa học - kỹ thuật - công nghệ; (v) Đối thủ cạnh tranh; (vi) Khách hàng

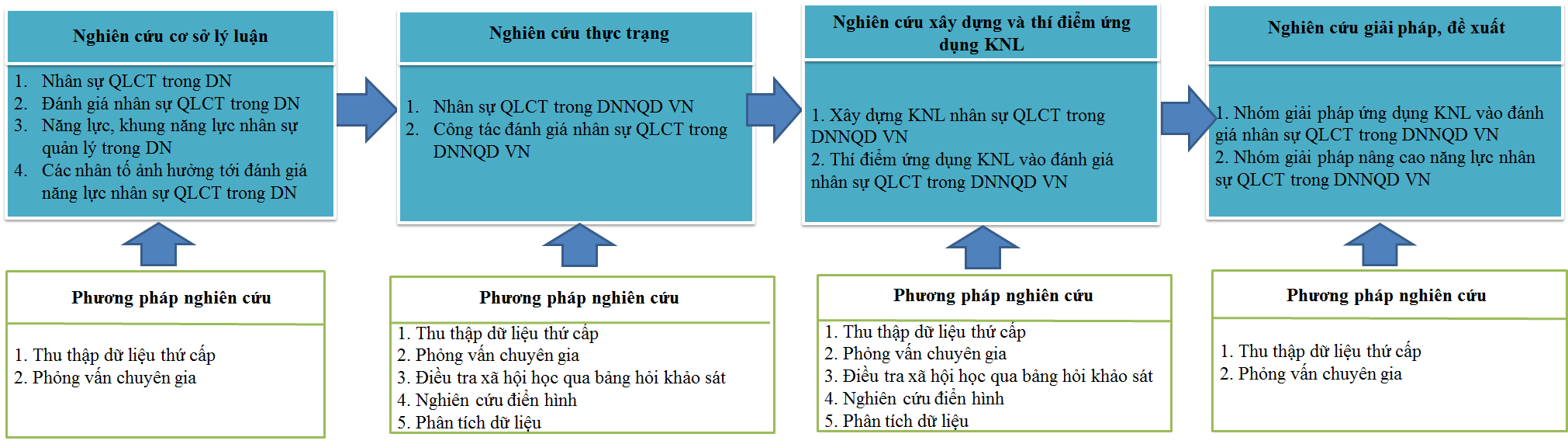
***1.4.2. Các nhân tố chủ quan***

(i) Sứ mệnh, mục tiêu của DN; (ii) Định hướng phát triển thị trường của DN; (iii) Ý chí của lãnh đạo DN; (iv) Văn hóa DN; (v) Chính sách nhân sự và đãi ngộ theo năng lực; (vi) Động lực làm việc của nhân viên; (vii) Sự tham gia của nhân viên; (viii) Năng lực của người đánh giá và người nhận đánh giá

**CHƯƠNG 2****: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

**2.1. Khung phân tích và quy trình nghiên cứu**

***2.1.1. Khung phân tích***

******

**Hình 2. 1. Khung phân tích của luận án**

***2.1.2. Quy trình nghiên cứu***

Quy trình nghiên cứu được tác giả thực hiện được mô tả cụ thể, chi tiết như hình 2.2.



**Hình 2.2. Quy trình nghiên cứu của luận án**

**2.2. Phương pháp nghiên cứu**

***2.2.1. Phương pháp nghiên cứu định tính qua dữ liệu thứ cấp***

Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính qua thu thập dữ liệu thứ cấp, hay còn gọi là nghiên cứu tại bàn *(Desk research method)* để tổng hợp, thu thập các dữ liệu từ các bài báo, tạp chí, công trình, đề tài khoa học trong nước và quốc tế

***2.2.2. Phương pháp nghiên cứu định tính qua phỏng vấn chuyên gia***

Để thành lập nhóm chuyên gia, tác giả đã liên hệ 50 chuyên gia có trên 05 năm kinh nghiệm. Kết quả là 33/50 chuyên gia đã nhận lời tham gia, gồm: 09 lãnh đạo cấp cao, 7 QLCT, 12 giám đốc nhân sự; 5 nhà chuyên gia quản trị kinh doanh (QTKD) hoặc NNL từ các trường đại học: Đại học Quốc Gia Hà Nội, Đại học Thương Mại, Học viện Hành chính Quốc Gia. Quá trình phỏng vấn sâu chuyên gia nhằm mục tiêu lấy ý kiến, củng cố và làm rõ các nội dung: (i) Thứ nhất,, đặc điểm của nhân sự cấp trung trong các DNNQD VN hiện nay; (ii) Thứ hai, công tác đánh giá nhân sự nói chung và đánh giá năng lực nói riêng đang diễn ra tại các DNNQD, cũng như các nhân tố ảnh hưởng tới việc ứng dụng KNL vào đánh giá nhân sự cấp trung; (iii)Thứ ba, hoàn thiện Danh mục năng lực nhân sự quản lý trong DNVN; (iv) Thứ tư, xây dựng KNL, điều chỉnh và thống nhất về các năng lực sau điều tra, khảo sát; (v) Thứ năm, ý nghĩa của việc đánh giá nhân sự QLCT trong DNNQD VN theo KNL, kết quả năng lực nhân sự QLCT sau khi đánh giá theo KNL cũng như những thành công và hạn chế, khó khăn khi đánh giá năng lực QLCT theo KNL; (vi) Thứ sáu, các điều kiện cần có để việc ứng dụng KNL vào đánh giá năng lực cấp trung được hiệu quả, đồng thời củng cố cho tính hợp lý và khả thi của các nhóm giải pháp, đề xuất của tác giả.

***2.2.3. Phương pháp điều tra xã hội học qua bảng hỏi khảo sát***

Trong nghiên cứu của luận án, tác giả có tiến hành khảo sát tại hơn 100 DNNQD VN (với trên 1.000 mẫu phiếu thuộc ba cấp quản lý: cấp cao, cấp trung và cấp cơ sở/chuyên viên). Trong quá trình nghiên cứu, tác giả sử dụng một số bảng hỏi khảo sát gồm: (i) Bảng hỏi khảo sát về thực trạng công tác đánh giá năng lực; (ii) Bảng hỏi khảo sát xây dựng KNL với nhân sự QLCT trong DNNQD VN; (iii) Bảng hỏi khảo sát ứng dụng KNL vào đánh giá nhân sự QLCT trong DNNQD VN.

Quá trình khảo sát gồm (i) giai đoạn đánh giá thực trạng công tác đánh giá năng lực; (ii) giai đoạn xây dựng KNL; (iii) giai đoạn thí điểm ứng dụng KNL vào đánh giá năng lực nhân sự QLCT trong DNNQD VN.

***2.2.4. Phương pháp nghiên cứu điển hình***

Việc lựa chọn 5 DN điển hình trong nghiên cứu của tác giả hướng tới tính đại diện cho các ngành nghề SX - KD khác nhau và các DN đều do chủ tư nhân khởi nghiệp hoặc nắm quyền chi phối về sở hữu. Đó là Tập đoàn DOJI, TPBank, Tập đoàn FPT, Công ty Cố phẩn (CP) EDH và Công ty CP ELCOM.

*2.2.4.1. Nghiên cứu điển hình công tác đánh giá năng lực*

Tác giả nghiên cứu sự hình thành và phát triển của DN, số lượng nhân sự, thực trạng công tác đánh giá năng lực và ứng dụng KNL vào đánh giá nhân sự tại các DN điển hình. Ở phần này, việc nghiên cứu được tiến hành trên cả 5 DN nêu trên thông qua việc quan sát, phỏng vấn cán bộ quản lý các cấp và cán bộ nhân sự/NNL trong các DN này.

*2.2.4.2. Nghiên cứu điển hình xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam*

Ở nội dung này, việc nghiên cứu được tiến hành tại 3 DN là Tập đoàn DOJI, TPBank và Công ty CP EDH thông qua bảng hỏi khảo sát. Quá trình nghiên cứu điển hình đã thu thập thông tin khảo sát từ cả 3 cấp quản lý trong DN (quản lý cấp cao, QLCT và quản lý cấp cơ sở/chuyên viên) về tầm quan trọng của các năng lực nhằm xây dựng KNL với nhân sự QLCT.

*2.2.4.3. Nghiên cứu thí điểm ứng dụng khung năng lực vào đánh giá nhân sự quản lý cấp trung trong các doanh nghiệp điển hình*

Ở nội dung này, việc nghiên cứu vẫn được tiến hành tại 3 DN là Tập đoàn DOJI, TPBank và Công ty CP EDH. Tác giả cũng tiến hành khảo sát đối với ba cấp quản lý tại các DN này (quản lý cấp cao, QLCT và quản lý cấp cơ sở/chuyên viên). Quá trình nghiên cứu điển hình nhằm làm rõ việc triển khai KNL vào đánh giá năng lực của QLCT trong các DN nghiên cứu, từ đó làm rõ mức độ đáp ứng năng lực của nhân sự cấp trung và đánh giá những điều kiện triển khai KNL tại các DN.

***2.2.5. Phương pháp phân tích dữ liệu***

*2.2.5.1. Phương pháp phân tích dữ liệu qua SPSS và Excel*

*2.2.5.2. Phương pháp so sánh*

**CHƯƠNG 3****: THỰC TRẠNG ỨNG DỤNG KHUNG NĂNG LỰC VÀO ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ QUẢN LÝ CẤP TRUNG TRONG DOANH NGHIỆP NGOÀI QUỐC DOANH VIỆT NAM**

**3.1. Một số đặc điểm của nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam**

Tác giả tiến hành tổng hợp các nghiên cứu lý thuyết về khái niệm, vai trò, chức năng của nhân sự QLCT trong DN. Tác giả tiến hành quan sát thực tế và phỏng vấn một số chuyên gia NNL và chuyên gia DN (bao gồm quản lý cấp cao và cán bộ nhân sự) tại hơn 20 DNNQD có cơ cấu tổ chức và quy mô nhân sự khác nhau.

***3.1.1. Khái quát về doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam***

***3.1.2. Nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam***

*3.1.2.1. Sự hình thành và phát triển*

Nhân sự QLCT trong DNNQD VN được hình thành và phát triển từ 4 nguồn cơ bản: (i) Tự phát: là người thân, người quen của chủ DN; (ii) Chính quy: là những nhà quản lý từ các DN khác trên thị trường lao động được tuyển mộ về; (iii) Đề bạt, bổ nhiệm: là các quản lý cơ sở, chuyên gia, chuyên viên trong DN được đề bạt lên; (iv) Chuyển đổi: là những QLCT trong các DN nhà nước CP hóa và chuyển đổi sang các loại hình DNNQD.

*3.1.2.2. Vai trò, chức năng*

(i) Thứ nhất, vai trò, chức năng thừa hành và vận hành tác nghiệp; (ii) Thứ hai, vai trò, chức năng đồng hành và tham mưu; (iii) Thứ ba, vai trò, chức năng đại diện; (iv) Thứ tư, vai trò, chức năng liên kết và điều phối; (v) Thứ năm, vai trò, chức năng dẫn dắt và hỗ trợ nhóm làm việc; (vi) Thứ sáu, vai trò, chức năng quản trị nhân sự; (vii) Thứ bảy, vai trò, chức năng phân bổ nguồn lực; (viii) Thứ tám, vai trò, chức năng quản trị xung đột; (ix) Thứ chín, vai trò, chức năng tiên phong.

*3.1.2.3. Phân cấp và một số chức danh quản lý cấp trung tiêu biểu*

Với sự đa dạng của các loại hình DN, tác giả đã nghiên cứu và đưa ra một bức tranh khái quát về việc phân cấp chức danh QLCT trong DNNQD VN dựa vào mức độ trực tiếp báo cáo lên và thừa hành từ quản lý cấp cao và mức độ trực tiếp nhận báo cáo và điều hành cấp quản lý cơ sở hoặc chuyên viên phía dưới của QLCT để phân chia họ thành 3 cấp: cấp trung cao cấp *(Upper middle managers/Senior middle manager)*, cấp trung trung cấp *(Medium middle manager)* và cấp trung sơ cấp *(Lower middle manager/Junior middle manager)* trong nấc thang công danh của tổ chức DN. Chi tiết tại bảng 3.1 của luận án.

Đối tượng nghiên cứu của luận án chính là nhóm chức danh cấp trung cao cấp, là các Giám đốc, Trưởng các Đơn vị/Độ phận lớn, trực thuộc hoặc thuộc phân cấp cấp 1, báo cáo trực tiếp lên quản lý cấp cao (Lãnh đạo DN) cũng như chịu sự chỉ đạo và thừa hành trực tiếp từ quản lý cấp cao.

## 3.2. Thực trạng công tác đánh giá năng lực nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam

***3.2.1. Khái quát về đánh giá năng lực nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam***

Mức độ đầu tư của các DNVN cho công tác đánh giá nhân sự quản lý nói chung và đánh giá năng lực nói riêng còn thấp so với đầu tư cho SX-KD. Công tác đánh giá chưa được chú trọng và bị xếp sau nhiều các công tác khác trong quản trị nhân sự. DN tư có quy mô lớn về lao động và vốn sở hữu thường là những DN tiên phong trong việc tiến hành đánh giá năng lực cán bộ và năng lực cán bộ cấp trung, xuất phát từ yêu cầu phát triển và đổi mới.

***3.2.2. Thực trạng mục tiêu và sử dụng kết quả đánh giá***

DNNQD VN tiến hành đánh giá năng lực cấp trung với nhiều mục đích hay mục tiêu khác nhau. Trong công tác tuyển dụng, có 18.10% số DN khảo sát sử dụng đánh giá năng lực để xem xét các ứng viên dự tuyển vào vị trí cấp trung. DN đánh giá năng lực cán bộ cấp trung để đào tạo, phát triển chiếm 25.00%. Mục tiêu đánh giá để quy hoạch nhân sự chiếm 20.69% số DN khảo sát. Việc đánh giá năng lực để đề bạt, bổ nhiệm chiếm 28.45%. Hàng năm, 40.52% DN khảo sát tiến hành đánh giá nhân sự nói chung và đánh giá năng lực cấp trung nói riêng để phục vụ đãi ngộ (tăng lương, xét thưởng cuối năm...). Các mục tiêu như phân tích công việc chiếm 9.48%; lưu trữ thông tin về năng lực chiếm 10.34%; quản trị theo năng lực chiếm 5.17%. Có 6.03% số DN khảo sát có mục tiêu khác hoặc không rõ mục tiêu và sử dụng kết quả đánh giá.

Bảng 3. 2 Kết quả khảo sát mục tiêu đánh giá năng lực nhân sự QLCT trong DNNQD VN

| **TT** | **Đối tượng đánh giá** | **Số lượng DN** | **%** |
| --- | --- | --- | --- |
| **1** | Tuyển dụng | 21 | 18.10% |
| **2** | Đào tạo, phát triển | 29 | 25.00% |
| **3** | Quy hoạch nhân sự (bố trí, giao việc, thuyên chuyển, chấm dứt…) | 24 | 20.69% |
| **4** | Đề bạt, bổ nhiệm | 33 | 28.45% |
| **5** | Động viên, đãi ngộ | 47 | 40.52% |
| **6** | Phân tích công việc | 11 | 9.48% |
| **7** | Lưu trữ thông tin định kỳ năng lực nhân sự | 12 | 10.34% |
| **8** | Quản trị theo năng lực | 6 | 5.17% |
| **9** | Mục tiêu khác hoặc Không rõ mục tiêu | 7 | 6.03% |

***Nguồn:*** *Kết quả khảo sát tác giả*

***3.2.3***.***Thực trạng tiêu chuẩn đánh giá***

Xác định tiêu chuẩn đánh giá năng lực là một nội dung quan trọng để triển khai tiến hành đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung DNNQD VN. Tác giả sử dụng các nghiên cứu trên lý thuyết và các đòi hỏi thực tiễn về tiêu chuẩn đánh giá để khảo sát tiêu chuẩn đánh giá năng lực cấp trung DNNQD VN với kết quả như bảng 3.3.

**Bảng 3. 3 Kết quả khảo sát về tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự QLCT trong DNNQD VN**

| **TT** | **Tiêu chí** | **Số lượng DN** | **Tỷ lệ %** | **Trung bình** | **Độ lệch chuẩn** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | DN sử dụng các tiêu chuẩn đánh giá năng lực của nhân sự cấp trung tách biệt so với tiêu chuẩn đánh giá thành tích công việc. | 116 | 33.62 |  |  |
| **2** | Tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung được công khai | 116 | - | 3.478 | 0.687 |
| **3** | Tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung phù hợp, sát thực. | 116 |  | 2.732 | 0.781 |
| **4** | Tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung rõ ràng, chi tiết | 116 |  | 2.329 | 0.715 |
| **5** | Tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung đo lường tốt | 116 |  | 2.382 | 0.651 |
| **6** | Tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung có độ tin cậy cao. | 116 |  | 2.257 | 0.814 |
| **7** | Tiêu chuẩn đánh giá năng lực bám sát mô tả công việc của nhân sự cấp trung. | 116 |  | 2.062 | 0.925 |
| **8** | Tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung định hướng nỗ lực cải thiện năng lực của nhân sự cấp trung. | 116 |  | 2.503 | 0.546 |

***Nguồn:*** *Kết quả khảo sát của tác giả*

***3.2.4. Thực trạng phương pháp, công cụ đánh giá***

Ngoài các phương pháp liệt kê trong phần lý thuyết, qua nghiên cứu thực tiễn tại một số DNNQD VN tiên tiến, tác giả đề xuất đưa thêm 02 phương pháp, công cụ đánh giá năng lực là (i) Đánh giá qua ghi nhận các sáng kiến nổi trội để mô phỏng năng lực, được áp dụng trong các DN phát triển dựa trên nền tảng tri thức cao và đề cao sáng tạo, đổi mới và (ii) Đánh giá qua các bài thi (test) về năng lực với hệ thống câu hỏi trắc nghiệm hoặc câu hỏi mở, hình thức thi viết trên giấy hoặc trên máy tính.

**Bảng 3.4 Kết quả khảo sát về phương pháp,, công cụ đánh giá năng lực nhân sự QLCT trong DNNQD VN**

| **Stt** | **Phương pháp, công cụ đánh giá** | **Số lượng DN** | **Tỉ lệ %** |
| --- | --- | --- | --- |
| **1** | Đánh giá qua thành tích, chỉ tiêu hoàn thành công việc (KPI) của cá nhân/bộ phận để mô phỏng năng lực | 71 | 61.21% |
| **2** | Đánh giá qua kỹ thuật cho điểm theo thang điểm | 33 | 28.45% |
| **3** | Đánh giá 360 độ | 14 | 12.07% |
| **4** | Đánh giá qua quan sát hành vi, biểu hiện công việc để mô phỏng năng lực | 17 | 14.66% |
| **5** | Đánh giá qua nhật ký ghi chép sự vụ (tích cực/hạn chế) trong công tác | 12 | 10.34% |
| **6** | Đánh giá qua ghi nhận các sáng kiến nổi trội để mô phỏng năng lực | 8 | 6.90% |
| **7** | Đánh giá qua phỏng vấn trực tiếp về năng lực | 11 | 9.48% |
| **8** | Đánh giá qua các bài thi (test) về năng lực | 10 | 8.62% |
| **9** | Đánh giá qua xếp hạng năng lực | 12 | 10.34% |
| **10** | Đánh giá qua Hội đồng đánh giá năng lực | 9 | 7.76% |
| **11** | Phương pháp, công cụ đánh giá khác | 7 | 6.03% |
| **12** | Không rõ/Không có phương pháp, công cụ đánh giá | 6 | 5.17% |

***Nguồn:*** *Kết quả khảo sát của tác giả*

***3.2.5. Thực trạng người tham gia đánh giá***

*3.2.5.1. Thực trạng mức độ tham gia đánh giá*

Sử dụng người tham gia đánh giá 360 độ mở rộng (bao gồm cả nhân sự bên ngoài như khách hàng, đối tác) đã cho ra kết quả khảo sát thực trạng người tham gia đánh giá nhân sự cấp trung DNNQD VN như trong bảng 3.5.

**Bảng 3.5 Kết quả khảo sát về người tham gia đánh giá năng lực nhân sự**

**QLCT trong DNNQD VN**

| **TT** | **Người tham gia đánh giá** | **Số lượng DN** | **Tỷ lệ %** |
| --- | --- | --- | --- |
| **1** | Cấp trên đánh giá | 116 | 100,00% |
| **2** | Tự đánh giá | 34 | 29.31% |
| **3** | Đồng nghiệp đánh giá | 16 | 13.79% |
| **4** | Cấp dưới đánh giá | 14 | 12.07% |
| **5** | Đối tác, cổ đông | 7 | 6.03% |
| **6** | Khách hàng | 13 | 11.21% |

***Nguồn:*** *Kết quả khảo sát tác giả*

*3.2.5.2. Thực trạng tư duy và năng lực của người đi đánh giá và người được đánh giá*

(i) Về phía người đi đánh giá, tức quản lý cấp cao, lãnh đạo DN

(ii) Về phía người nhận đánh giá là những QLCT

***3.2.6. Thực trạng chu kỳ đánh giá***

Kết quả khảo sát chỉ ra rằng các DNNQD VN hiện nay chủ yếu là đánh giá 1 năm/1 lần (chiếm 100%). Chu kỳ 6 tháng được áp dụng tại 18.10% trong số các DN khảo sát, trong khi quý là 7.76%, tháng là 2.59%. Đáng chú ý là việc đánh giá đột xuất/thời điểm theo nhu cầu có tại 43 DN, chiếm tỷ lệ 37.07% số DNNQD khảo sát, chủ yếu phục vụ công tác động viên đãi ngộ, bổ nhiệm, quy hoạch hoặc đào tạo. Xem bảng 3.6 của luận án.

***3.2.7. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng***

**Bảng 3.7 Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tới ứng dụng KNL vào đánh giá nhân sự QLCT trong DNNQD VN**

| **Stt** | **Các nhân tố này có ảnh hưởng tới đánh giá**  **nhân sự QLCT trong DNNQD VN theo KNL** | **Mức độ đồng ý về tầm ảnh hưởng** | **Độ lệch chuẩn** |
| --- | --- | --- | --- |
| **1** | Sứ mệnh. mục tiêu | 3.512 | 0.749 |
| **2** | Chiến lược sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp | 3.564 | 0.762 |
| **3** | Ý chí lãnh đạo doanh nghiệp | 4.273 | 0.436 |
| **4** | Văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc | 3.831 | 0.692 |
| **5** | Công tác lập kế hoạch và chuẩn bị đánh giá | 3.894 | 0.616 |
| **6** | Chính sách nhân sự và đãi ngộ theo năng lực | 4.235 | 0.484 |
| **7** | Động lực làm việc của nhân sự quản lý cấp trung | 4.215 | 0.476 |
| **8** | Sự tham gia của nhân sự QLCT trong công tác quản trị nguồn nhân lực | 3.822 | 0.631 |
| **9** | Năng lực của người đánh giá | 3.611 | 0.792 |
| **10** | Năng lực của người nhận đánh giá (cấp trung) | 3.422 | 0.824 |
| **11** | Môi trường kinh doanh và đặc điểm ngành nghề | 3.284 | 0.853 |
| **12** | Môi trường chính trị - luật pháp | 2.324 | 0.972 |
| **13** | Môi trường văn hóa - xã hội | 2.566 | 0.843 |
| **14** | Sự phát triển của khoa học - kĩ thuật - công nghệ | 2.442 | 0.716 |
| **15** | Khách hàng. đối tác | 2.849 | 0.863 |
| **16** | Đối thủ cạnh tranh | 2.437 | 0.981 |

***Nguồn:*** *Kết quả khảo sát của tác giả*

Các đối tượng khảo sát đang nhìn nhận mức độ ảnh hưởng của các nhân tố bên trong nhiều hơn là các nhân tố bên ngoài trong việc đánh giá năng lực cán bộ cấp trung theo KNL.

**3.3.** **Nghiên cứu thực trạng đánh giá năng lực nhân sự quản lý cấp trung tại các doanh nghiệp điển hình**

***3.3.1. Công ty Cổ phần Tập đoàn Vàng Bạc Đá Quý DOJI***

Việc đánh giá năng lực nhân sự nói chung và đánh giá năng lực cấp trung nói riêng tại DOJI có nhiều mục tiêu sử dụng kết quả đánh giá, trong đó nổi trội nhất là phục vụ cho chế độ đãi ngộ, thông qua việc điều chỉnh lương hàng năm và xét thưởng cuối năm. Ngoài ra, DOJI có tiến hành đánh giá năng lực ứng viên cấp trung trong công tác tuyển dụng để lựa chọn ứng viên có năng lực phù hợp với vị trí cần tuyển. Việc đánh giá năng lực còn được áp dụng phổ biến tại DOJI khi có sự quy hoạch nhân sự (bố trí lại công việc, điều chuyển nhân sự…) hoặc bổ nhiệm cán bộ cấp trung.

Trong bản đánh giá cuối năm và đánh giá 360 độ phục vụ quy hoạch nhân lực và đề bạt CBNV nói chung và cấp trung nói riêng, các tiêu chuẩn đánh giá năng lực tương đối rõ ràng, được chia làm hai nhóm: nhóm Kiến thức - Kỹ năng và nhóm Tinh thần - Thái độ - Phẩm chất. Trong bản đánh giá cuối năm, kết quả đánh giá năng lực trên sẽ quyết định 20% tổng điểm đánh giá. Ngoài ra 40% điểm sẽ đánh giá mức độ hoàn thành công việc. Cuối cùng, 40% còn lại là đánh giá hoàn thành mục tiêu (KPI) cho cả năm làm việc. Còn trong bản đánh giá 360 độ quy hoạch nhân lực, kết quả đánh giá năng lực chiếm 1/3 giá trị điểm số, đánh giá hoàn thành công việc chiếm 2/3. *Xem Phụ lục 3a, 3b, 3c của luận án.*

Có thể nhìn thấy việc đánh giá cấp trung tại DOJI có áp dụng đánh giá năng lực nhưng chiếm tỷ trọng nhỏ trong các bản đánh giá, mà chú trọng vào đánh giá hoàn thành công việc và mục tiêu cả năm. Phương pháp đánh giá chủ yếu là thang điểm, mô phòng năng lực thông qua KPI và các hành vi, biểu hiện trong công việc. Người tham gia đánh giá năng lực tại DOJI chủ yếu là cấp trên đánh giá cấp dưới ở các kỳ đánh giá cuối năm. Trong đánh giá quy hoạch nhân viên nói chung và cấp trung nói riêng thì DOJI có áp dụng phương pháp đánh giá 360 độ: cấp trên đánh giá, tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và cấp dưới đánh giá. Chu kỳ đánh giá năng lực của DOJI là 1 năm/lần với đánh giá cuối năm và đánh giá đột xuất phục vụ nhu cầu có tính thời điểm của công tác NNL.

***3.3.2. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên phong - TPBank***

TPBank đã xây dựng và duy trì các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả làm việc rõ ràng, công khai, minh bạch, bao gồm: đánh giá theo tháng (định kỳ hàng tháng) và đánh giá theo kỳ (6 tháng/lần). Công cụ đánh giá gồm:

- Kết quả thực hiện chỉ tiêu KPI *(Key Performance Indicator)*

- Kết quả đánh giá hành vi cá nhân IBI *(Individual Behavior Indicator)*

Trong đó, KPI được đo lường dựa trên các chỉ tiêu về tài chính, vận hành, khách hàng và phát triển con người***.*** Trong công tác đào tạo và phát triển, các cán bộ cấp trung sẽ được chia ra ở hai mức thâm niên 1-2 năm và 2-3 năm để bồi dưỡng. Năng lực được đánh giá để phục vụ đào tạo bồi dưỡng cũng chia ra là nhóm kỹ năng và nhóm nghiệp vụ. Trong đánh giá tiềm năng thì các tiêu chí đánh giá năng lực bao gồm 3 nhóm: chuyên môn, quản lý và cá nhân và có thang điểm từ 1-5. Có thể thấy tại TPBank, các tiêu chuẩn đánh giá năng lực cán bộ nói chung và cấp trung nói riêng cũng khá rõ ràng, có khả năng đo lường, và một số tiêu chuẩn đã bám sát theo mô tả công việc của cán bộ. Phương pháp đánh giá năng lực tại TPBank hiện tại đang sử dụng chủ yếu là: thông qua thành tích, chỉ tiêu hoàn thành công việc (KPI) của cá nhân/bộ phận để mô phỏng năng lực, quan sát hành vi, biểu hiện công việc để mô phỏng năng lực, phỏng vấn năng lực và cho điểm theo thang điểm.Người tham gia đánh giá là cấp trên đánh giá cấp dưới. TPBank không sử dụng chu kỳ đánh giá năng lực cụ thể mà đánh giá mang tính thời điểm để phục vụ công tác NNL.

*Xem Phụ lục 3d, 3e, 3f của luận án*

***3.3.3. Công ty Cổ phần Tập đoàn FPT***

FPT đã cho xây dựng một tập hợp 36 năng lực chung cần thiết cho bất kỳ một vị trí nào trong công ty. Tuy nhiên đối với mỗi vị trí, ở mỗi giai đoạn phát triển nhất định, một số năng lực được coi là quan trọng hơn những năng lực khác. Quá trình xây dựng KNL tại FPT được triển khai từ những năm 2005 để thực hiện mục tiêu của Ban lãnh đạo công ty, bao gồm: (i) Hỗ trợ công tác đào tạo và phát triển NNL công ty theo đúng định hướng. (ii) Thường xuyên đánh giá được năng lực của cán bộ nhân viên (CBNV) trong công ty theo các tiêu chuẩn thống nhất và rõ ràng. (iii) Hỗ trợ các cá nhân chủ động phát triển bản thân theo đúng định hướng của tổ chức, để được đánh giá, được phát huy và đãi ngộ. Mặc dù đã xây dựng được KNL cốt lõi, việc triển khai hoạt động đánh giá nhân sự QLCT theo KNL của FPT chưa được triển khai trên toàn hệ thống, chủ yếu tập trung ở hội sở và chủ yếu đánh giá mang tính dự án hơn là thường xuyên, liên tục để nâng cao năng lực CBNV.

***3.3.4. Công ty Cổ phẩn Phát triển Kỹ thuật Công nghệ EDH***

Quá trình nghiên cứu điển hình tại EDH cho thấy công ty chưa áp dụng đánh giá năng lực nhân sự nói chung và đánh giá năng lực cán bộ cấp trung nói riêng. Chính sách đánh giá nhân sự của EDH chủ yếu sử dụng các tiêu chí xếp loại 6 tháng/lần và xếp loại cuối năm. Phương pháp đánh giá là họp bình bầu xếp hạng, bao gồm: (i) Xuất sắc: Hoàn thành xuất sắc công việc; (ii) loại A: Hoàn thành tốt công việc; (iii) Loại B: Hoàn thành công việc nhưng có phạm vi công việc chưa đạt hoặc do chưa đủ điều kiện xét loại A như số ngày công nghỉ có lý do vượt quá quy định năm…; (iv) Loại C: Không hoàn thành công việc, hoặc có những sai phạm kỷ luật lao động. *Xem Phụ lục 3g của luận án.* Hệ thống đánh giá này vẫn đang khuyến khích được người lao động trong công ty nỗ lực hoàn thành các chỉ tiêu doanh số. Có thể nhận thấy rằng hệ thống đánh giá nhân sự của công ty EDH gần như hoàn toàn dựa vào các tiêu chí hoàn thành công việc.

***3.3.5. Công ty Cổ phần Đầu tư Phát triển Công nghệ Điện tử Viễn thông ELCOM***

Năm 2008, Công ty CP Đầu tư Phát triển Công nghệ Điện tử Viễn thông (ELCOM) phối hợp với Tổ chức Tư vấn và Giáo dục EduViet tiến hành triển khai xây dựng Từ điển năng lực/KNL cho nhân viên trong Công ty.

a. Từ điển năng lực ELCOM gồm 4 nhóm: (i) Nhóm năng lực chung hành vi - phẩm chất - thái độ (10); (ii) Nhóm năng lực chung kỹ thuật (8); (iii) Nhóm năng lực riêng hành vi - phẩm chất - thái độ (10); (iv) Nhóm năng lực chuyên môn (33).

b. Về công tác đánh giá nhân sự QLCT theo KNL tại ELCOM: ELCOM đã tiến hành tổ chức đánh giá nhân sự QLCT theo Từ điển/KNL. Các tiêu chí đánh giá là KNL cho các vị trí chức danh đó. Ví dụ: với chức danh Trưởng phòng truyền thông: tiêu chí đánh giá gồm có 8 năng lực chung kỹ thuật; 10 năng lực chung hành vi, phẩm chất, thái độ; 9 năng lực riêng phẩm chất - kỹ năng - thái độ và 4 năng lực chuyên môn. Về phương pháp đánh giá: ELCOM sử dụng phương pháp thang điểm trong đánh giá năng lực nhân sự QLCT. Về chu kỳ đánh giá: ELCOM tiến hành tổ chức đánh giá năng lực QLCT định kỳ hàng năm. Có thể nói, ELCOM là một trong những DN tiên tiến hàng đầu trong việc triển khai đánh giá năng lực QLCT theo KNL

**3.4. Đánh giá về công tác đánh giá năng lực nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam**

***3.4.1. Những mặt đã đạt được***

Qua quá trình nghiên cứu, có thể thấy rằng hiện nay các DNNQD VN đã có những quan tâm tới công tác quản trị NNL nói chung và công tác đánh giá năng lực cán bộ nói riêng. Tuy KNL vẫn còn là một thuật ngữ mới với đa phần các DN nhưng trên thực tế, một số DN đã xây dựng cho mình các tiêu chí năng lực nhất định để phục vụ cho công tác quản trị NNL và gọi đó là “tiêu chuẩn năng lực”. Bộ tiêu chí, tiêu chuẩn này chủ yếu do khối NNL đề xuất, dựa trên sự hiệp thương với các khối chức năng rồi trình lãnh đạo phê duyệt áp dụng. Một số DN đã có những mô tả hay định nghĩa cụ thể về từng năng lực. Cần khẳng định rằng, dù đang được xây dựng và áp dụng ở mức độ nào trong các DNNQD thì các tiêu chí năng lực đang đóng vai trò quan trọng trong công tác đánh giá nhân sự để phục vụ các mục tiêu của công tác NNL.

***3.4.2. Những mặt còn hạn chế***

- Về mục tiêu và sử dụng kết quả đánh giá năng lực: Thường thì đánh giá năng lực chủ yếu phục vụ tăng lương, xét thưởng vào dịp cuối năm, hoặc khi có yêu cầu trong việc quy hoạch cán bộ, chứ chưa có mục tiêu lâu dài là quản trị theo năng lực, cũng như chưa ý thức tầm quan trọng của việc lưu trữ thông tin năng lực cấp trung.

- Về tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự QLCT: tiêu chuẩn năng lực còn chưa rõ ràng, chi tiết, chưa đo lường tốt, chưa có độ tin cậy cao cũng như còn thiếu phù hợp, sát thực với yêu cầu năng lực nhân sự QLCT trong DNNQD VN. Ở nhiều DN, đánh giá năng lực vẫn chưa tách rời khỏi đánh giá KPI.

- Về phương pháp đánh giá năng lực với nhân sự QLCT hiện nay: đa phần các DN sử dụng thang điểm và thậm chí có nhiều cán bộ NNL còn chưa rõ DN đang sử dụng phương pháp gì để đánh giá năng lực nhân sự cấp trung.

- Về người tham gia đánh giá: đa phần cấp trên đánh giá cấp dưới chứ chưa có sự tham gia của nhiều đối tượng khác nhau cho công tác đánh giá. Điều này là một hạn chế lớn khi cần có một bức tranh đánh giá tổng thể, đa chiều. Bên cạnh đó, bản thân những người tham gia đánh giá vẫn chưa được đào tạo đầy đủ các kỹ năng đánh giá, thường thiếu thông tin, thiên về cảm tính, cảm tình cá nhân trong việc đưa ra kết quả đánh giá.

- Về chu kỳ đánh giá năng lực: Thường thì các chương trình đánh giá trong DN chỉ được thực hiện gọi là cho có, khoảng 1 năm/1 lần trên diện rộng.

- Về tư duy của người nhận đánh giá: Một số cán bộ cấp trung trong các DNNQD VN còn đang nhìn nhận vấn đề đánh giá năng lực bản thân họ một cách thiếu thiện chí, tích cực và cho rằng kết quả đánh giá thiếu công bằng, khách quan.

Một số nguyên nhân

(i) Nguyên nhân khách quan: Thứ nhất, điều kiện phát triển kinh tế và khoa học kỹ thuật của đất nước còn hạn chế; Thứ hai, các DNNQD VN chưa thực sự vững mạnh, hạn chế về quy mô, tầm vóc và nguồn lực.

(ii) Nguyên nhân chủ quan: Thứ nhất, chủ DN thường áp dụng bài toán quản trị ngắn hạn chứ chưa coi trọng việc đánh giá năng lực của đội ngũ thừa hành phía dưới để từ đó đào tạo, bồi dưỡng họ một cách dài hạn; Thứ hai, chỉ khi có mục đích hay mục tiêu cụ thể, rõ ràng thì công tác đánh giá năng lực mới được chú trọng, trong khi tại các DNNQD, các mục tiêu đánh giá còn mở nhạt. Thứ ba, với những QLCT lâu năm, gắn bó với chủ DN, tư duy của họ có khuynh hướng bảo thủ, tự hài lòng, thích ngủ yên trong sự ổn định. Do đó, nhân sự cấp trung thường thiếu tích cực trong việc tham gia vào quá trình đánh giá năng lực và nâng cao năng lực cá nhân.

**CHƯƠNG 4****: GIẢI PHÁP ỨNG DỤNG KHUNG NĂNG LỰC VÀO ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ QUẢN LÝ CẤP TRUNG TRONG DOANH NGHIỆP NGOÀI QUỐC DOANH VIỆT NAM**

**4.1. Đề xuất khung năng lực nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam.**

***4.1.1. Sự cần thiết đánh giá năng lực theo khung năng lực đối với nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam***

*Thứ nhất,* đánh giá năng lực nhân sự cấp trung là đánh giá chất lượng NNL, một trong những nguồn lực quan trọng của DNNQD VN.

*Thứ hai,* việc đánh giá KPI mang tính ngắn hạn và phục vụ cho tăng trưởng giai đoạn, đánh giá năng lực mang tính dài hạn cho phát triển bền vững.

*Thứ ba,* nếu DN chỉ tiến hành đánh giá thành tích hay đánh giá mức độ hoàn thành công việc thì mới chỉ là đang đánh giá các yếu tố, chỉ tiêu đầu ra của DN.

*Thứ tư,* một số chỉ tiêu KPI chỉ nên được coi là kết quả gián tiếp trong công việc của cấp trung (vì QLCT thường không trực tiếp tham gia quá trình tác nghiệp chi tiết) hơn là kết quả trực tiếp. KPI chỉ nên coi là một phần biểu hiện của năng lực cấp trung, đặc biệt là năng lực quản lý, điều hành đơn vị/bộ phận để tạo ra thành tích, KPI đó.

*Thứ năm,* đánh giá năng lực cán bộ cấp trung theo KNL song hành cùng đánh giá thành tích/mức độ hoàn thành công việc thì kết quả sẽ có sự bổ trợ cho nhau.

Bên cạnh đó, tác giả nhận định rằng việc triển khai đánh giá năng lực cấp trung theo KNL nhằm hướng tới việc xây dựng chính sách NNL đúng đắn, hiệu quả, được cụ thể thành các mục tiêu quan trọng như sau: (i) Tuyển dụng; (ii) Quy hoạch nhân sự; (iii) Nâng chức, đề bạt; (iv) Đãi ngộ; (v) Chấm dứt công việc; (vi) Đào tạo, phát triển; (vii) Quản trị mục tiêu.

***4.1.2. Nội dung, cơ sở tiếp cận và cấu trúc khung năng lực nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam***

Để xây dựng KNL nhân sự QLCT trong DNNQD VN, dựa trên cơ sở lý thuyết, tác giả đưa ra đề xuất về nội dung, cơ sở tiếp cận xây dựng và cấu trúc KNL, kết hợp với phỏng vấn sâu nhóm chuyên gia từ 21-27 người.

*Nội dung KNL bao gồm*: danh mục các năng lực (tên năng lực, định nghĩa năng lực); các biểu hiện hành vi mô tả 05 cấp độ năng lực (sơ cấp, trung cấp, cơ bản, cao cấp và chuyên gia) và mỗi năng lực sẽ có cấp độ chuẩn năng lực.

*Cơ sở tiếp cận xây dựng KNL:* cơ sở tiếp cận xây dựng KNL nhân sự QLCT trong DNNQD VN là kết hợp giữa tiếp cận đa ngành nghề/công việc *(Multiple job-based approach)* và theo nhóm chức danh chung *(One-size-fit-all)*.

*Cấu trúc KNL:* gồm 3 nhóm năng lực là (i) 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; (ii) Nhóm năng lực Quản lý, điều hành, bao gồm các năng lực thể hiện vai trò của nhà QLCT; (iii) 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 của nhân sự cấp trung.

***4.1.3. Danh mục năng lực nhân sự quản lý trong doanh nghiệp Việt Nam***

Bước 1, tác giả tiến hành nghiên cứu lý thuyết về khái niệm, vai trò, chức năng nhân sự quản lý trong các DN.

Bước 2, từ căn cứ lý thuyết, tác giả tổng hợp các năng lực (tên, định nghĩa) phù hợp với nhân sự quản lý trong DNVN để có Danh mục sơ bộ năng lực nhân sự quản lý DNVN gồm 52 năng lực.

Bước 3, tác giả đưa ra các đề xuất hiệu chỉnh các năng lực (tên, định nghĩa) thông qua phỏng vấn chuyên gia. Việc phỏng vấn này để hoàn thiện Danh mục năng lực nhân sự quản lý trong DNVN gồm 53 năng lực, nhằm mục đích khảo sát xây dựng KNL cho nhân sự QLCT trong DNNQD VN đạt chất lượng và hiệu quả (Bảng 4.1 luận án).

***4.1.4. Kết quả xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam***

*4.1.4.1. Kết quả điều tra xã hội học xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam*

Trước hết, tác giả tiến hành đánh giá độ tin cậy và đo lường độ chính xác của thang đo. Tiếp theo đó, tác giả sử dụng phương pháp so sánh cặp đề đánh giá tầm quan trọng về ý kiến của ba cấp quản lý tham gia khảo sát, bao gồm ý kiến của quản lý cấp cao - cấp trên (n=172 phiếu); ý kiến của QLCT (n=529 phiếu); ý kiến của quản lý cấp cơ sở/chuyên viên - cấp dưới (n=664 phiếu). Kết quả của việc so sánh cặp cho thấy ý kiến của quản lý cấp cao mang ý nghĩa quyết định.

Kết quả điều tra xã hội học có 19 năng lực được chọn, trong đó: 13 năng lực là cả ba cấp quản lý đều chọn; 04 năng lực là cấp quản lý cấp cao và cấp trung chọn và 02 năng lực là quản lý cấp cao và cấp cơ sở chọn. Kết quả phản ánh trong bảng 4.4 của luận án.

*4.1.4.2. Kết quả nghiên cứu điển hình xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam*

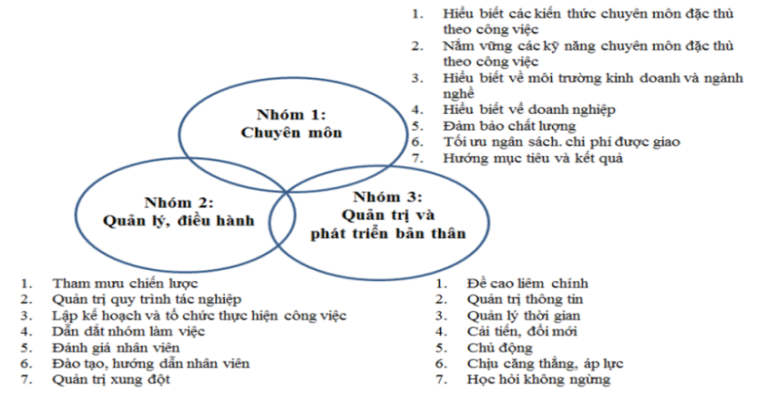
Sau khi có kết quả điều tra xã hội học về các năng lực thuộc KNL nhân sự QLCT trong DNNQD VN, tác giả tiếp tục nghiên cứu tại 03 DN điển hình (Tập đoàn DOJI, TPBank và Công ty EDH) để so sánh kết quả lực chọn các năng lực ở hai nhóm mẫu, cũng như kiểm nghiệm tính hợp lý của các năng lực đã được lựa chọn sau điều tra xã hội học. Số phiếu cấp cao là 19 phiếu, cấp trung là 224 phiếu và cấp dưới là 289 phiếu.

Kết quả nghiên cứu điển hình có 17 năng lực được chọn, trong đó: 10 năng lực là cả ba cấp quản lý đều chọn; 06 năng lực là cấp quản lý cấp cao và cấp trung chọn và 01 năng lực là quản lý cấp cao và cấp cơ sở chọn. Kết quả phản ánh trong bảng 4.6 của luận án.

*4.1.4.3. Kết quả tổng hợp sau điều tra xã hội học và nghiên cứu điển hình xây dựng khung năng lực nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam*

Sau khi khảo sát với hai nhóm đối tượng, tác giả đã tiến hành so sánh để đánh giá sự khác biệt giữa điều tra xã hội học và nghiên cứu điển hình. Kết quả lựa chọn các năng lực đưa vào KNL sau điều tra khảo sát và phỏng vấn sâu với chuyên gia được thể hiện ở bảng 4.7 với 21 năng lực. Tiếp đó, trên cơ sở 9 vai trò, chức năng của cấp trung DNNQD VN được đưa ra ở phần 3.1.2.2 và mã hóa từ I đến X, tác giả kiểm nghiệm sự phù hợp của các năng lực trong KNL với các vai trò, chức năng đó. Kết quả được thể hiện trong bảng 4.8 của luận án.

Nghiên cứu cấu trúc KNL nhân sự QLCT trong DNNQD VN cho kết quả về 3 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. Kết hợp phỏng vấn chuyên gia, tác giả đã tiến hành sắp xếp 21 năng lực này vào 1 trong 3 nhóm năng lực phù hợp với nội dung các năng lực để có KNL hoàn chỉnh. Xem hình 4.1



**Hình 4. 1. Khung năng lực nhân sự QLCT trong DNNQD VN**

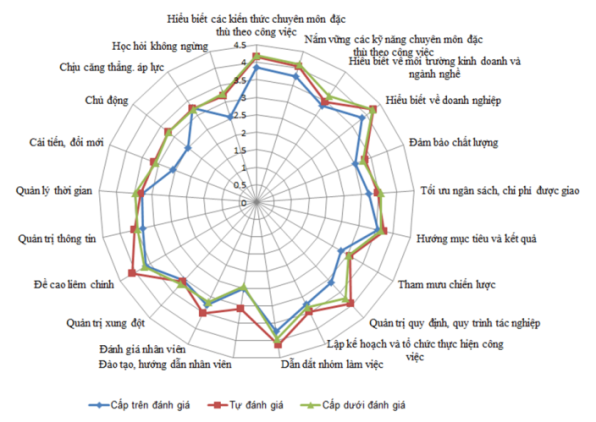
***Nguồn:*** *Nghiên cứu của tác giả*

Kết quả cấp độ chuẩn năng lực: Tiếp theo, tác giả dựa vào tài liệu lý thuyết, nghiên cứu và kinh nghiệm thực tế của bản thân cũng như tiến hành phỏng vấn một số chuyên gia trong DN để hoàn thiện mô tả các cấp độ năng lực đối với mỗi năng lực được lựa chọn đưa vào KNL.Để có kết quả về cấp độ chuẩn năng lực, tác giả tiến hành phân tích thống kê kết quả giá trị cấp độ chuẩn năng lực ở tất cả các mẫu phiếu điều tra xã hội học (1365 phiếu) và nghiên cứu điển hình (532 phiếu), tổng là 1897 phiếu ở cả ba cấp quản lý trong DN. Kết quả KNL cùng cấp độ chuẩn năng lực được thể hiện như bảng 4.9 trong luận án.

**4.2. Thí điểm ứng dụng khung năng lực vào đánh giá nhân sự quản lý cấp trung trong một số doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam**

***4.2.1.* *Kết quả nghiên cứu tại các doanh nghiệp điển hình mức độ đáp ứng chuẩn năng lực của nhân sự quản lý cấp trung theo khung năng lực***

Tác giả tiến hành đánh giá mức độ đáp ứng chuẩn năng lực của cán bộ cấp trung trong 3 DN điển hình là DOJI, TPBank và EDH, thể hiện trong bảng 4.10 của luận ánvà hình 4.2. Kết quả có 6 năng lực Đáp ứng, 11 năng lực Đáp ứng cơ bản và 4 năng lực Chưa đáp ứng.

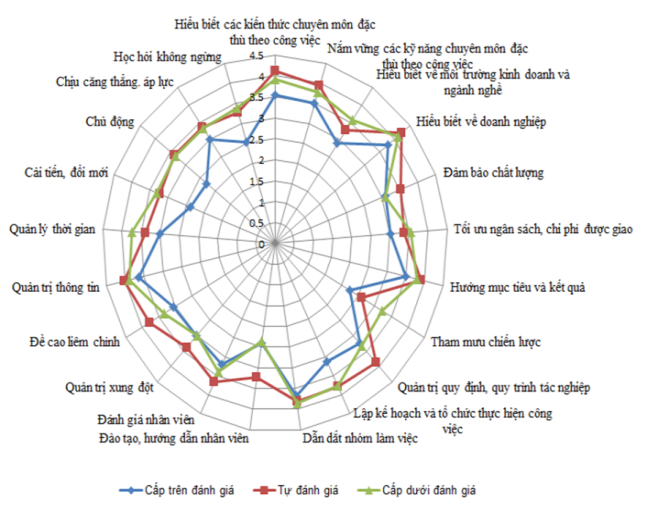
****

**Hình 4. 2.** **Kết quả mức độ đáp ứng chuẩn năng lực của nhân sự QLCT tại các DN nghiên cứu điển hình**

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

***4.2.2. Kết quả khảo sát tại các doanh nghiệp trên diện rộng mức độ đáp ứng chuẩn năng lực của nhân sự quản lý cấp trung theo khung năng lực***

Sau khi thí điểm ứng dụng KNL trong các DN điển hình, tác giả tiến hành bước điều tra xã hội học trên diện rộng về mức độ đáp ứng chuẩn năng lực của nhân sự QLCT trong DNNQD VN, với sự tham gia đánh giá của cấp trên (n=161), cấp trung tự đánh giá (n=479), và cấp dưới đánh giá (n=614), tổng là 1254 phiếu trên 104 DN. Kết quả có 6 năng lực Đáp ứng, 10 năng lực Đáp ứng cơ bản và 5 năng lực Chưa đáp ứng, thể hiện trong bảng 4.11 của luận án và hình 4.3.



**Hình 4. 3. Kết quả mức độ đáp ứng chuẩn năng lực của nhân sự QLCT tại các DN khảo sát trên diện rộng**

***Nguồn:*** *Kết quả khảo sát của tác giả*

***4.2.3. Nhận xét về việc thí điểm ứng dụng khung năng lực vào đánh giá nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam***

*4.2.3.1. Sự phù hợp và tương thích của kết quả nghiên cứu với biểu hiện trên thực tế*

Sau khi thí điểm ứng dụng KNL vào khảo sát mức độ đáp ứng của nhân sự cấp trung trong các DNNQD VN thì kết quả đánh giá năng lực chưa thực sự khả quan. Tuy còn nhiều ý kiến tranh luận khác nhau nhưng đa phần các chuyên gia tại DN đều nhận định rằng việc đánh giá theo KNL đã cho kết quả tương đối phù hợp với bức tranh năng lực của cán bộ QLCT trên thực tế.

*4.2.3.2. Ưu điểm của khung năng lực so với các tiêu chuẩn đánh giá năng lực khác*

Sau quá trình khảo sát thực tế và phỏng vấn sâu, nhìn chung các ý kiến đều khả quan và cho rằng KNL là tiêu chuẩn, công cụ hữu ích cho công tác đánh giá năng lực trong các DNNQD VN với một số ưu điểm như (i) Đảm bảo các mục tiêu phục vụ công tác quản trị NNL; (ii) Có thể đánh giá toàn bộ hoặc từng nhóm năng lực tùy theo mục đích đánh giá; (iii) Rõ ràng, chi tiết và đo lường tốt hơn các tiêu chuẩn hiện tại; (iv) cho phép triển khai kết hợp một lúc nhiều phương pháp đánh giá khác nhau chứ không chỉ bó hẹp ở một vài phương pháp truyền thống như thang điểm hay xếp loại; (v) Phù hợp với đánh giá 360 độ với người tham gia đa chiều.

*4.2.3.3. Một số hạn chế, khó khăn khi ứng dụng khung năng lực vào đánh giá nhân sự quản lý cấp trung*

- Vẫn còn có một số quan điểm nghi ngại về tính ứng dụng của KNL

- Không phải bộ phận nhân sự của DN nào cũng có khả năng thực hiện công tác chuẩn bị, triển khai đánh giá theo KNL một cách bài bản, chuẩn chỉnh do hạn chế về nguồn lực và trình độ của cán bộ nhân sự ở từng DN.

- Đánh giá năng lực của một cán bộ cần rất nhiều thông tin.

- Đánh giá năng lực rất cần các thông tin tham chiếu từ đánh giá thành tích hoặc hoàn thành công việc.

- Các DN khác nhau về ngành nghề, văn hóa và chiến lược phát triển thì các định nghĩa, biểu hiện năng lực của QLCT cũng không giống nhau.

- Đánh giá theo KNL với đầy đủ 21 năng lực khá mất thời gian, cần nghiên cứu kĩ các biểu hiện và cấp độ

- Quá trình khảo sát chỉ sử dụng phương pháp đánh giá thông qua thang điểm, nhưng trên thực tế có nhiều năng lực phải sử dụng kết hợp nhiều phương pháp khác

- Không phải người tham gia đánh giá nào cũng hợp tác trong quá trình đánh giá

**4.3. Một số giải pháp, kiến nghị hoàn thiện ứng dụng khung năng lực vào đánh giá nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam**

***4.3.1. Giải pháp cần thực hiện với chủ thể doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam***

*4.3.1.1. Hoàn thiện các điều kiện ứng dụng khung năng lực vào đánh giá nhân sự quản lý cấp trung*

(i) Thứ nhất, thay đổi tư duy, quan điểm của chủ DN và lãnh đạo DN; (ii) Thứ hai, hoàn thiện văn hóa DN; (iii) Thứ ba, hoàn thiện môi trường làm việc tại DN; (iv) Thứ tư, hoàn thiện hệ thống quản trị nhân lực tại DN; (v) Thứ năm, hoàn thiện chính sách đãi ngộ theo năng lực; (vi) Thứ sáu, hoàn thiện quy hoạch và phát triển cán bộ theo năng lực; (vii) Thứ bảy, hoàn thiện mô tả chức danh công việc của QLCT trong DN; (viii) Thứ tám, chuẩn chỉnh công tác lập kế hoạch và triển khai đánh giá năng lực một cách bài bản tại DN; (ix) Thứ chín, nâng cao động lực làm việc của nhân sự QLCT và sự gắn bó với DN; (x) Thứ mười, nâng cao sự tham gia của nhân sự cấp trung trong quá trình đánh giá năng lực và các hoạt động quản trị nhân sự khác.

*4.3.1.2. Hoàn thiện hệ thống đánh giá năng lực nhân sự quản lý cấp trung*

(i) Hoàn thiện mục tiêu và sử dụng kết quả đánh giá; (ii) Hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá; (iii) Hoàn thiện phương pháp, công cụ đánh giá theo KNL. Cụ thể bảng 4.13 đề xuất phương pháp đánh giá đối với mỗi năng lực; (iv) Hoàn thiện người tham gia đánh giá. Cụ thể bảng 4.14 đề xuất đối tượng tham gia đánh giá theo từng phương pháp, công cụ; (v) Hoàn thiện chu kỳ đánh giá.

***4.3.2. Giải pháp cần thực hiện với chủ thể nhân sự quản lý cấp trung doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam***

***4.3.3. Kiến nghị với các trung tâm, cơ sở đào tạo, các đơn vị chức năng***

*4.3.3.1. Hoàn thiện các chương trình đào tạo, bồi dưỡng*

*4.3.3.2. Hoàn thiện các gói tư vấn*

*4.3.3.3. Tổ chức các hoạt động hội thảo, hội nghị trên diện rộng*

*4.3.3.4. Tổ chức các chương trình thực tập, giao lưu tại các nước phát triển*

*4.3.3.5. Thành lập Hiệp hội các chuyên gia nguồn nhân lực*

***4.3.4.******Các giải pháp, kiến nghị mở để nâng cao năng lực nhân sự quản lý cấp trung trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam thông qua đào tạo, bồi dưỡng***

**4.4Hạn chế của luận án**

Do giới hạn về khả năng nghiên cứu, tác giả nhận thấy rằng luận án có những điểm hạn chế như sau:

*Thứ nhất,* tuy luận án đã đưa ra được một số đặc điểm hình thành, phát triển và vai trò, chức năng của nhân sự QLCT trong DNNQD VN, nhưng đây mới chỉ là những nhận định chứ chưa nâng tầm được các nghiên cứu này thành cơ sở lý thuyết về nhóm nhân sự cấp trung trong các DNNQD VN này. Tác giả cũng chưa làm rõ một số điểm khác biệt cần lưu ý giữa nhân sự QLCT trong DNNQD do chủ tư nhân nắm quyền chi phối về sở hữu với nhân sự QLCT trong các DN nhà nước CP hóa nhưng nhà nước vẫn chiếm số CP ưu thế. Đồng thời, do giới hạn về khả năng nghiên cứu, luận án cũng chưa chỉ ra được một sự khác biệt giữa nhân sự QLCT trong khu vực tư với QLCT trong các khu vực kinh tế khác (DN nhà nước, DN có vốn đầu tư nước ngoài).

*Thứ hai,* trong quá trình nghiên cứu nhân sự QLCT trong DNNQD VN, luận án chưa nghiên cứu được sự đa dạng của các chức danh cấp trung do QLCT có nhiều vị trí và vai trò khác nhau. Luận án mới chỉ nghiên cứu tập trung vào cán bộ QLCT là các cấp Giám đốc, Trưởng các Đơn vị/Bộ phận lớn hoặc trực thuộc, báo cáo trực tiếp lên quản lý cấp cao (Lãnh đạo DN) cũng như chịu sự chỉ đạo và thừa hành trực tiếp từ quản lý cấp cao.Do đó, trong quá trình triển khai xây dựng KNL, luận án chưa đề cập đến những đặc trưng chuyên biệt của cấp QLCT nằm trong đối tượng nghiên cứu của luận án so với các cấp QLCT khác trong DN.

*Thứ ba,* trong quá trình triển khai xây dựng KNL, luận án chưa đề cập đến những đặc trưng của từng nhóm công việc trải dài trên nhiều lĩnh vực chuyên trách của cán bộ QLCT như: kinh doanh trực tiếp, kinh doanh gián tiếp, hậu cần, hỗ trợ...

*Thứ tư,*tuy đã đưa ra một số nội dung về đánh giá năng lực cán bộ cấp trung, luận án chưa nâng tầm được các nghiên cứu này thành cơ sở lý luận về đánh giá năng lực nhân sự QLCT trong DNNQD VN.

*Thứ năm*, luận án chưa làm rõ được sự khác biệt ở một số nội dung đánh giá (mục tiêu và sử dụng kết quả đánh giá; tiêu chuẩn đánh giá; phương pháp, công cụ đánh giá; người tham gia đánh giá; chu kỳ đánh giá) giữa hệ thống đánh giá năng lực và hệ thống đánh giá thành tích trong DN.

*Thứ sáu,* trong quá trình đánh giá mức độ đáp ứng năng lực của nhân sự QLCT theo KNL, luận án chưa đề cập đến những đặc trung cần lưu ý của các ngành nghề SX-KD khác nhau khi ứng dụng KNL vào đánh giá nhân sự QLCT trong DNNQD VN.

**KẾT LUẬN**

Trải qua 30 năm, kinh tế tư nhân không chỉ được phục hồi mà còn có những bước phát triển ngoạn mục. Hiện nay, quá trình toàn cầu hóa đang diễn ra mạnh mẽ, tác động tới mọi quốc gia, mọi DN lớn, nhỏ và mọi ngành, nghề SX-KD. Mô hình phát triển dựa trên nền tảng quản trị NNL hiệu quả, phát huy sức mạnh nội tại là năng lực CBNV, trong đó có năng lực của lớp nhân sự quản lý trung gian, là lựa chọn tất yếu cho các DNNQD VN hiện nay để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Việc sử dụng nhân sự QLCT như một nguồn lực để xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững cho DNNQD VN đòi hỏi cần có được một công cụ phù hợp để thực hiện các nội dung quản trị nhóm cán bộ này một cách hiệu quả. Trong đó, cần phải có một mô hình đánh giá năng lực nhân sự cấp trung bài bản, song hành cùng với hệ thống đánh giá thành tích đang được thực hiện tại các DN.

Sau quá trình nghiên cứu, luận án đã hoàn thành các mục tiêu nghiên cứu và trả lời được các câu hỏi nghiên cứu. Trước hết, luận án đã hệ thống hóa được các lý thuyết về khái niệm, vai trò của nhân sự QLCT trong DN; về đánh giá năng lực nhân sự QLCT trong DN, nội suy từ các nghiên cứu về đánh giá năng lực nhân sự quản lý nói chung; về năng lực và KNL nhân sự quản lý trong DN. Luận án cũng đã đưa ra được nhận định về một số đặc điểm của nhân sự QLCT trong DNNQD VN, từ sự hình thành và phát triển, vai trò, chức năng cũng như phân cấp và một số chức danh tiêu biểu của nhóm cán bộ chủ chốt này.

Đóng góp tiếp theo của luận án là đã cung cấp những thông tin hữu ích về thực trạng tình hình đánh giá năng lực nhân sự QLCT tại các DNNQD VN, bao gồm mục tiêu và sử dụng kết quả đánh giá; tiêu chuẩn đánh giá; phương pháp, công cụ đánh giá; người tham gia đánh giá; chu kỳ đánh giá năng lực và các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá năng lực cán bộ cấp trung.

Một kết quả nghiên cứu quan trọng của luận án là đã xây dựng được KNL nhân sự QLCT trong DNNQD VN gồm 3 nhóm năng lực và 21 năng lực. Mỗi năng lực bao gồm tên, định nghĩa và biểu hiện hành vi mô tả các cấp độ năng lực. Cũng thông qua nghiên cứu, khảo sát, tác giả đã đưa ra được cấp độ chuẩn của từng năng lực đối với cán bộ cấp trung trong DNNQD VN để hoàn thành vai trò, chức năng, nhiệm vụ của mình.

Tiếp theo, luận án đã chỉ ra được tính ứng dụng của KNL trong việc đánh giá mức độ đáp ứng so với cấp độ chuẩn năng lực của nhân sự QLCT trong DNNQD VN. Như vậy, nghiên cứu ứng dụng KNL đã bước đầu đưa ra được một công cụ, tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung trong DNNQD VN khá phù hợp và khả thi. Qua quá trình nghiên cứu, phân tích, luận án cũng đã nhận định được một số thành công và những khó khăn khi ứng dụng KNL vào đánh giá năng lực cán bộ cấp trung hiện nay.

Cuối cùng, luận án đã đưa ra các giải pháp, kiến nghị xét trên giác độ toàn DN nói chung và với nhân sự cấp trung nói riêng, kết hợp với những đề xuất, kiến nghị đối với các trung tâm, cơ sở đào tạo, các đơn vị chức năng của xã hội. Các giải pháp tập trung vào hai nhóm là nhóm giải pháp chính để hoàn thiện việc ứng dụng KNL vào đánh giá nhân sự cấp trung và nhóm giải pháp mở để nâng cao năng lực cán bộ cấp trung trong DNNQD VN.

Tuy nhiên, do giới hạn về khả năng nghiên cứu, luận án vẫn có những hạn chế nhất định. Những hạn chế này sẽ gợi mở các hướng nghiên cứu chuyên sâu tiếp theo về DN khu vực tư; về QLCT trong DNNQD; về đánh giá năng lực cán bộ trong công tác NNL tại các DN nói chung và DNNQD VN nói riêng... Những nghiên cứu đó nếu được thực hiện sẽ góp phần làm phong phú các lý thuyết về bộ môn quản trị NNL và QTKD, cũng như đóng góp về mặt thực tiễn vào sự phát triển của DNNQD và lực lượng cán bộ cấp trung chủ chốt nằm trong khu vực kinh tế tư nhân trên thị trường lao động VN.

Tin chắc rằng trong thời gian tới, với vai trò kiến tạo và hỗ trợ của Chính Phủ, với sự nỗ lực vươn lên không ngừng của đội ngũ lãnh đạo các DNVN cũng như sự phát triển của khoa học kĩ thuật thì các DNVN nói chung và DNNQD nói riêng sẽ có nhiều cơ hội mở rộng tiếp cận với những mô hình, phương pháp quản trị DN hiện đại (như quản trị theo mục tiêu, quản trị theo năng lực, đánh giá theo KNL...). NNL chủ chốt trong các DN khu vực tư, trong đó có đội ngũ nhà quản trị cấp trung sẽ có môi trường thuận lợi để phát triển bản thân, nâng cao năng lực cá nhân, góp phần đưa các DNNQD VN bứt phá và vươn lên xứng tầm trong xu thể hội nhập và phát triển mới của đất nước.

|  |
| --- |
| **DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**  **Bài đăng tạp chí, hội thảo khoa học**  1. 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*, ISSN 1859-3666, số 89+90, tháng 1+2/2016, tr. 98-106.  2. Đỗ Vũ Phương Anh (2016), “Development of Leadership Competency Framework for Board of Management Member in Private Enterprises Using a Delphi Method”, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN - Nghiên cứu Chính sách và Quản lý*, ISSN 0866-8612, Tập 32, số 1,2016, tr. 79-94 (số tiếng Anh) (Đồng tác giả).  3. Đỗ Vũ Phương Anh (2015), “Ảnh hưởng của động lực làm việc và sự tham gia của nhà quản trị cấp trung đến ứng dụng khung năng lực trong quản trị nhân sự: Nghiên cứu thực nghiệm tại các doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học Công nghệ*, ISSN 1859-3585, số 30, tháng 10/2015, tr. 79-85.  4. Đỗ Vũ Phương Anh (2014), “Ứng dụng khung năng lực vào đánh giá cán bộ quản lý tại TPBank”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, ISSN 0866.7120, số chuyên đề, tháng 12/2014, tr. 60-62. ) (Đồng tác giả).  5. Đỗ Vũ Phương Anh (2013), “Đánh giá năng lực nhân viên - Nhìn từ góc độ người trong cuộc”, *Kỷ yếu Ngày nhân sự Việt Nam 2013 - Quản trị nguồn nhân lực vì sự phát triển bền vững của doanh nghiệp Việt Nam*, ISBN 978-604-934-507-4, tr. 237-240.  6. Đỗ Vũ Phương Anh (2012), “Quản trị nhân sự chủ chốt tại doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam - nhận thức và hướng đi”, *Kỷ yếu Ngày nhân sự Việt Nam 2012 - Chủ đề: Chất lượng lãnh đạo doanh nghiệp Việt*, ISBN 978-604-80-0096-7, tr. 59-63.  Tái bản: Đỗ Vũ Phương Anh (2013), “Quản trị nhân sự chủ chốt tại doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam - nhận thức và hướng đi”, *Kỷ yếu Ngày nhân sự Việt Nam 2013 - Quản trị nguồn nhân lực vì sự phát triển bền vững của doanh nghiệp Việt Nam*, ISBN 978-604-934-507-4, tr. 60-64. |